

Universitatea Babeș-Bolyai

Școala Doctorală de Administrație și Politici Publice

Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării

# TEZĂ DE DOCTORAT

Coordonator științific:

Prof. univ. dr. HINȚEA Călin Emilian

Student doctorand:

ANDRIANU Alexandra-Bianca

Cluj-Napoca

2023

Universitatea Babeș-Bolyai

Școala Doctorală de Administrație și Politici Publice

Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării

# Reforma Administrativă în România – Dezvoltarea Instituțiilor Reziliente

Coordonator științific:

Prof. univ. dr. HINȚEA Călin Emilian

Student doctorand:

ANDRIANU Alexandra-Bianca

Cluj-Napoca

2023

## Cuprins

1.	Introducere. Declararea scopului acestei cercetări .....	1
2.	Analiza literaturii de specialitate .....	14
3.	Administrația publică tradițională .....	15
4.	Reforma administrativă modernă .....	23
4.1.	Măsurarea performanței și Noul Management Public .....	31
4.2.	Planificarea strategică și reforma administrativă .....	35
4.3.	Reforma administrației publice în Europa Centrală și de Est și în țările postcomuniste .....	40
4.4.	Post-noul management public și hibridizarea .....	44
5.	Instituții rezistente și reforma administrativă .....	50
5.1.	Lideri rezilienți .....	52
5.2.	Cultură rezilientă .....	58
6.	Legăturile dintre noul management public și instituțiile reziliente .....	80
7.	Contextul României și reforma administrativă.....	89
7.1.	Planificarea și managementul strategic în România .....	96
8.	Metodologie și întrebări de cercetare .....	113
8.1.	Contextul național privind reforma. O analiză a datelor secundare .....	115
8.2.	Contextul regional și reforma administrativă .....	135
9.	Analiza datelor primare .....	177
9.1.	Rezultate inițiale. Impresie generală .....	178
9.2.	Construirea și testarea modelului privind reziliența și noul management public .....	184
9.3.	Răspunsul la întrebările cercetării .....	194
10.	Limitări.....	209
11.	Concluzii și recomandări.....	210
11.1.	Implicații practice.....	213
11.2.	Cercetări ulterioare .....	216
	Bibliografie.....	218
	Listă de acronime.....	234
	Listă de tabele.....	236
	Listă de figuri și diagrame.....	238
	Anexa 1. Rezumatul cercetării din diagrame .....	240

## Rezumatul lucrării

**Cuvinte cheie:** reziliență instituțională, noul management public, reformă administrativă, reziliență sistemică, planificare strategică, reforma administrativă română.

Această lucrare a dorit să vadă în ce măsură există o legătură între Noul management public și Reziliența instituțională și cum anume se influențează reciproc. Prin urmare, întrebarea principală a acestei cercetări este *Reziliența instituțională poate fi crescută prin implementarea noilor abordări de management public?* Pentru a face acest lucru, am efectuat o cercetare exploratorie, în care am construit și testat un model prin intermediul SPSS și AMOS pentru a vedea dacă ne poate ajuta să răspundem la această întrebare.

Argumentul este faptul că, în ultimii ani, cuvântul "reziliență" a devenit noul cuvânt la modă, noul mod de a face sau de a aborda lucrurile, astfel că multe instituții sau organizații au încercat să introducă diferite strategii, pentru a-și crește nivelul de reziliență și pentru a fi mai pregătite în fața adversităților. Nu doar atât, ci și pentru a-și dezvolta capacitatea de a se dezvolta, nu doar de a reveni la starea inițială, de dinaintea șocului, ceea ce înseamnă că trebuie să își dezvolte capacitatea de a învăța, de a se adapta și de a pune în aplicare învățarea, noile trucuri pe care le-au învățat de-a lungul anilor.

În plus, abordările Noului Management Public sunt încă considerate "noi", în ceea ce privește reforma administrativă și în ceea ce privește "modernizarea" sectorului public, alături de digitizare, digitalizare și alte elemente care sunt relevante și importante în zilele noastre. Trebuie să avem strategii clare, să avem o abordare bazată pe piață pentru a crește eficiența, performanța și pentru a simplifica procedurile. Trebuie să creăm o legătură mai puternică între cetățeni și instituțiile publice, să îmbunătățim imaginea acestora și să promovăm colaborarea și cooperarea între instituțiile publice și diferiți actori relevanți din comunitatea lor (și nu numai). Astfel, într-un fel, acestea sunt ideile principale ale acestei reforme. În plus, NPM se referă la următoarele tipuri de concepte și abordări care trebuie dezvoltate în cadrul unei reforme administrative: descentralizarea și creșterea autonomiei, "ruperea birocrățiilor monolitice în agenții separate", introducerea mecanismelor de piață pentru a promova concurența între instituțiile publice, orientarea către misiune mai degrabă decât către reguli și, de asemenea, orientarea către client și către client,

creșterea responsabilității și a răspunderii și stabilirea unor standarde de performanță explicite (Androniceanu, 2007, p. 156).

Deci, ce am făcut în lucrarea noastră? Am încercat, în primul rând, să definim și să identificăm principalele caracteristici, indicatori și puncte de validitate pentru fiecare concept în parte, apoi am încercat să vedem în ce măsură acestea sunt conectate și cum pot "lucra împreună" pentru a crește eficiența instituțiilor publice, îmbunătățind indirect calitatea produselor și serviciilor furnizate de acestea.

Pentru a răspunde la întrebarea principală de cercetare, am dezvoltat și alte trei, adică:

*R.Q. 1: Care sunt principalele elemente care îmbunătățesc Noul Management Public?* Pentru această întrebare, vom încerca să vedem din totalul aspectelor care contribuie la managementul public, conform analizei bibliografice, care sunt cele mai pregnante și influente asupra prezenței și menținerii acestui demers.

*R.Q. 2: Care sunt principalele elemente care potențează reziliența instituțională?* Aici vom folosi aceeași metodă ca la R.Q. 1, care ne va da indicii cu privire la recomandările pe care le putem face pentru a îmbunătăți funcționarea primăriilor și, inevitabil (sau sperăm), pentru a crește nivelul de reziliență al acestora în viitor.

*R.Q. 3: Există o legătură între NPM și reziliența instituțională?* Ultima întrebare de cercetare este cea care ne va ajuta să vedem în ce măsură (dacă există) o corelație între cele două concepte și, astfel, ne va ajuta să răspundem la întrebarea principală a acestei cercetări, prezentată la începutul acestei secțiuni.

De aici înainte, împărțim lucrarea în patru secțiuni principale: prima se referă la impresia generală, evoluția și diferitele forme de reformă administrativă, a doua se referă la imaginea generală, caracteristicile rezilienței (în termeni de cultură, leadership și instituții), încheind aceasta cu un capitol dedicat evidențierii asemănărilor și aspectelor comune, pe baza analizei literaturii de specialitate, dintre reziliența instituțională și Noul Management Public.

Cea de-a treia secțiune este dedicată analizei României din perspectiva planificării strategice, a evoluției reformei administrative, a schimbărilor care au modelat și influențat modul în care arată

lucrurile în prezent, pentru a oferi un context pentru partea a patra, în care am făcut o analiză a datelor secundare și primare.

Am început această analiză prin abordarea unei probleme prestabilite, adică tranziția rapidă de la o țară comunistă la una democratică și birocratică, fără a se adapta la situația actuală. De aceea, mulți numesc România o țară pre-birocratică și nicidecum o reformă post sau managerială. Cu toate acestea, funcționarii publici au făcut tot posibilul să se integreze și să încerce să se încadreze în celelalte țări birocratizate, prin urmare, un pas important principal a fost în 1998, când autoritățile publice au încercat să introducă concepte precum descentralizarea și autonomia serviciilor locale pentru a fi mai aproape de nevoile cetățenilor și pentru a-și asigura statutul de "stat social".

O altă problemă este că, atunci când sistemul a fost introdus, nimeni nu a ținut cont de gradul de birocratizare pe care dorea să îl aplice. Managerii publici ar fi trebuit să țină cont de acest aspect atunci când au dezvoltat structura instituțiilor publice - formele centralizate de autoritate ar putea și vor provoca blocaje în sistem și în rețelele de comunicare. O altă problemă care trebuie abordată este legată de cultura administrativă a unei țări. Reforma administrativă se dezvoltă pe perioade lungi de timp, după ani de practică și experiență acumulată, și evoluează în modul cel mai adecvat pentru a gestiona starea reală a unei comunități. Între timp, în România, schimbările nu au fost deloc liniare, datorită faptului că "administrația tradițională s-a schimbat în ultimele două secole, schimbare care a presupus trecerea mai multor regimuri, reconfigurări, transformări și adaptări ale administrației publice, în funcție de presiunile externe cu care aceasta s-a confruntat" (Văduva, 2016, p. 29). Prin urmare, României îi lipsește stabilitatea unei dezvoltări pe termen lung, pentru că a adoptat în grabă anumite reforme, una după alta și nu a avut timp să se adapteze și nici să le implementeze și să le adapteze corespunzător la nevoile societății de la acel moment.

Acesta este motivul pentru care acest subiect trebuie abordat mai mult, dar într-o chestiune mai dedicată, și nu în cadrul unei chestiuni de genul "doar îngroșăm cutia și mergem acasă", așa cum se face în unele cazuri. Un alt aspect care trebuie menționat și care a fost descris în capitolele 2. *Analiza literaturii*, 3. *Administrația publică tradițională* și 4. *Administrația publică modernă*. Reforma administrativă modernă. Primele capitole menționate (doi și trei) prezintă evoluția și diferențele abordări privind reforma administrativă, de la abordarea clasică weberiană, la Henry Fayol, Frederick Taylor și Woodrow Wilson. În același timp, am abordat provocările cu care s-a

confruntat administrația publică tradițională, odată ce revoluția industrială a început să se estompeze, iar accentul s-a mutat de la produse la servicii și odată ce resursa umană a devenit un factor important, crucial pentru o organizație și nu doar o "mașină plătită să facă, nu să gândească".

Prin urmare, problema cu abordările clasice și motivul pentru care acestea sunt depășite este legată de utilizarea generalizată și universală a birocrăției ca "scuză" pentru incompetența, ineficiența și lipsa de adaptare a funcționarilor publici (Pollitt și Bouckaert, 2017, p. 73). Drept urmare, "structurile birocratice formalizate sunt orientate spre productivitate și control, nu spre creativitate și inovare" (van de Walle apud Thompson, 2014, p. 4) și, prin urmare, pot fi destul de vulnerabile în fața adversităților, creând instabilitate și incapacitatea de a lua măsuri adecvate. Iar acest lucru se datorează concepției greșite sau neînțelegerii că ideologiile de la începutul anilor 1930 ar putea funcționa la începutul și mijlocul anilor 1990.

În capitolul 4. *Reforma administrativă modernă*, am început să prezentăm această tranziție, prin intermediul Statului Neo-Weberian, a Noului Management Public și în subcapitolul 4.4. *Post-Noua gestiune publică și hibridizarea* am atins subiectul transformării reformei și cum, în timp, aceste abordări diferite au început să se plieze, să se combine și să se transforme într-o "specie diferită" care a absorbit diferite caracteristici ale diferitelor reforme administrative.

Această schimbare de direcție și de valori a mutat atenția de la mentalitatea economică și de piață, în care cetățenii sunt percepuți ca și clienți și în care consumismul este esențial, susținut de concurență și de metode de performanță bazate pe stimulente, la angajamentul civic, la implicarea părților interesate și a partenerilor în procesele de luare a deciziilor (ceea ce înseamnă că aceștia nu sunt doar consultați, ci au cu adevărat un cuvânt de spus în ceea ce privește schimbările care se negociază), și la transformarea cetățenilor în parteneri activi care influențează direct deciziile și acțiunile instituțiilor publice, care acum se concentrează pe "procesele inter-organizaționale", dar care au cu adevărat un cuvânt de spus în schimbările care sunt negociate), și la transformarea cetățenilor în parteneri activi care influențează direct deciziile și acțiunile instituțiilor publice, care acum se concentrează pe "procesele și rezultatele inter-organizaționale" (Wiesel și Modell, 2014, p. 178; Ansell și Gash, 2007, pp. 544-545; Jann, 2007, p. 26).

Prin urmare, hibridizarea, stratificarea și combinarea diferitelor paradigme este mai mult decât binevenită, chiar încurajată, dar trebuie să se facă cu o idee, o viziune și o strategie clare în minte,

altfel poate crea mai multe probleme decât să le rezolve. Și, din nou, pentru a face acest lucru, avem nevoie de o bună conducere, de o cultură organizațională puternică și de echipe rezistente care pot lucra împreună pentru a realiza și implementa o reformă administrativă, "pe măsură", care să se potrivească nevoilor, dorințelor și provocărilor unei comunități. Implicarea cetățenilor și participarea activă alături de părțile interesate este un aspect esențial care nu trebuie neglijat de managerii publici.

Luând în considerare toate aceste aspecte, trebuie să înțelegem cum anume, sau mai bine spus, ce formă de reformă administrativă ne dorim și cum va influența aceasta modul nostru de a face lucrurile, pentru a ne ajuta să cultivăm reziliența și durabilitatea în ansamblu. Este ceea ce am încercat să realizăm în capitolul 5. *Instituții reziliente și reformă administrativă* și am vrut să vedem cum anume putem promova implicarea cetățenilor, experimentarea, abilitățile de învățare organizațională și, în general, o cultură și un stil de conducere mai reziliente (*subcapitolele 5.2. și 5.1.*) în cadrul reformei noastre administrative.

De asemenea, considerăm că este important să vedem "care sunt reformele cele mai responsabile pentru consolidarea rezilienței" și care sunt caracteristicile specifice ale fiecărei reforme care au avut o contribuție pozitivă la consolidarea rezilienței instituționale (ca principal punct de discuție). Și acesta este motivul pentru care, în capitolul 6. *Legăturile dintre noul management public și instituțiile reziliente*, am încercat să avansăm în cercetarea noastră și să identificăm punctele comune. Am reușit să ajungem la concluzia că există similitudini în ceea ce privește oferirea unui sentiment de scop, a unui sentiment de apartenență, de a dezvolta un plan de acțiune, de a îmbunătăți calitatea organizației, explorarea, diversificarea și experimentarea, reprezintă câteva dintre caracteristicile comune pe care le-am identificat.

Pornind de la această analiză asupra revistei literaturii de specialitate, am continuat cercetarea noastră prin examinarea contextului românesc, în ceea ce privește reforma administrativă și schimbările care au avut loc de-a lungul timpului (capitolul 7). Concluziile au fost că a existat un efect de contagiune clar, în ceea ce privește implementarea inadecvată a reformelor, schimbările rapide, instabilitatea guvernului și inconsecvența în implementarea legii. În același timp, am observat o "oboseală a sistemului" și o atitudine de "renunțare", din cauza lipsei de experiență, de cunoștințe sau, uneori, de dorință de a încerca să îmbunătățească cu adevărat sistemul, într-un mod



care să aducă beneficii tuturor. De asemenea, un alt impediment este nivelul de corupție care încetinește schimbările și creează întârzieri.

În capitolul 8. *Metodologie și întrebări de cercetare*, am elaborat următorii indicatori: stilul de conducere, reziliența individuală, cultura organizațională, performanța, învățarea organizațională și echilibrul dintre viața profesională și cea privată. Am folosit acești indicatori pentru a construi și testa un model folosind programele SPSS și AMOS și, de asemenea, am analizat nivelul de importanță al fiecărui indicator, pentru Reziliența Instituțională și Noul Management Public. În același timp, am creat un model de tip path-way pentru a vedea dacă există sau nu o legătură reală între cele două concepte. Am prezentat, de asemenea, limitarea acestui "experiment" și recunoaștem că modelul ar trebui îmbunătățit dacă dorim să repetăm testul, la nivel regional, pentru a efectua o analiză comparativă.

Prin urmare, în perioada iunie-noiembrie 2022, sondajul a fost distribuit primăriilor din fiecare regiune, ajungând în total la 313 primării. Am reușit să colectăm un total de 260 de răspunsuri la nivel național, cu o rată de răspuns de 11,18%, prin urmare, o analiză comparativă a fost obtuză. Regiunea Nord-Est a fost cea mai receptivă (26,15%), urmată imediat de București-Ilfov (20%), iar cele mai puțin receptiv regiuni au fost Sudul (6,15%), Sud-Vestul (5,36%) și Vestul (7,69%).

Din imaginea generală, se poate observa că la nivel național, cea mai mică valoare obținută este legată de indicatorul echilibrul între viața profesională și cea privată (3,43), iar cea mai mare valoare a fost obținută la lucrul în echipă (3,97), ceea ce indică o relație puternică între angajații din primăriile care au răspuns la sondaj. Un alt aspect care trebuie luat în considerare este scorul obținut pentru învățarea organizațională (3,51) care este destul de mediu și poate că trebuie îmbunătățit în sensul adaptabilității, schimbării și flexibilității, însă în ceea ce privește leadership-ul, lucrurile par promițătoare (3,82), ceea ce înseamnă că avem lideri care își ascultă echipele, care sunt văzuți ca fiind onești, integri și care lucrează mână în mână cu angajații lor.

În ceea ce privește barierele în calea inovării, avem câteva aspecte principale, așa cum sunt prezentate în tabelul de mai sus, unde constrângerile bugetare reprezintă principala problemă pentru regiunile Nord-Est (3,99), Sud-Est (3,44), Sud (4,38), Sud-Vest (3,29) și Centru (3,50), incertitudinea politică este o problemă pentru regiunile Nord-Est (3,81), Vest (3,60) și pentru București (3,29). O altă barieră principală, în afară de cele menționate, este lipsa stimulentei, în

special în regiunile Nord-Est (3,81), Sud (3,88), Vest (3,75), Nord-Vest (3,15), Centru (3,64) și București (3,35), ceea ce poate duce la o lipsă de motivație și de interes pentru o performanță eficientă.

Acestea sunt doar câteva aspecte generale, pentru a oferi cititorului o idee cu privire la constatările noastre inițiale. După aceasta, am trecut la construirea și testarea efectivă a modelului nostru (*subcapitolul 9.2.*). Pentru a determina validitatea instrumentului și pentru a răspunde la întrebarea de cercetare, mai întâi trebuie să realizăm o Analiză Factorială Exploratorie (EFA) prin SPSS, apoi, să o confirmăm (sau nu) printr-o Analiză Factorială Confirmatorie (CFA) prin AMOS, pentru a ne asigura că corelațiile dintre principalii indicatori (așa cum am prezentat în secțiunea de metodologie) sunt corecte. Prin urmare, a fost efectuat un test inițial de fiabilitate Cronbach's Alpha în SPSS și a confirmat o relație pozitivă între indicatori, cu un scor de 0,962. Testul de fiabilitate a fost confirmat, de asemenea, de măsura the Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test of Sphericity, unde am obținut un scor ridicat de 0,941 și un nivel de semnificație de 0, ceea ce înseamnă că valorile sunt corecte, astfel încât putem continua cu identificarea factorilor valabili.

Deoarece am vrut să vedem în ce măsură modelul nostru este valid și care sunt principalii factori extrași din acesta, am folosit metoda de extracție Principal Axis Factoring și am extras următorii factori:

**Factorul 1** este format din noi indicatori de management public care se referă la caracteristicile generale legate de variabilă, în ceea ce privește feedback-ul, rezultatele, oportunitatea, viziunea pe termen lung și eforturile de îmbunătățire, dezvoltare sau formare de noi competențe.

**Factorul 2** este format din întrebări care vizează identificarea nivelului de reziliență instituțională perceput de respondenți (este dificil de a avea o viziune precisă, deoarece acest aspect este măsurat în timp: înainte de adversitate - în timpul acesteia - după).

**Factorul 3** analizează stilul de conducere, prezența acestuia, nivelul de sprijin pe care angajații îl primesc din partea liderilor sau lipsa acestuia.

**Factorul 4** analizează nivelul de performanță și prezența (sau absența) unor instrumente clare de evaluare, de feedback sau de creștere a nivelului acesteia. Întrebările care alcătuiesc acest factor

sunt compuse pornind de la ideea principală "Pe baza ultimei evaluări a performanței, ce aspecte s-au îmbunătățit (sau nu)", pentru a vedea impactul sau utilitatea evaluării.

De acum înainte, putem observa că avem patru factori principali care pot fi utilizați în continuare pentru a testa și valida modelul. O mențiune trebuie făcută că au fost create și alte variabile în afară de noul management public, reziliența instituțională, leadership și performanță pentru a vedea dacă influența lor este mai puternică sau mai relevantă în această analiză, și anume: munca în echipă, barierele în calea inovării, echilibrul dintre viața profesională și cea privată, cultura organizațională, învățarea organizațională. Variabilele au fost create pe baza EFA, iar datele au fost normalizate pentru a putea efectua regresii mai târziu în cadrul analizei și pentru a vedea, în funcție de importanță, care sunt cele mai influente asupra noului management public și a rezilienței instituționale. După testul inițial de validitate prin analiza factorială exploratorie, trebuie să vedem, de asemenea, dacă acest model se confirmă cu adevărat și, pentru a-l testa, vom folosi analiza factorială confirmatorie (CFA), așa cum am menționat anterior. Această analiză este utilizată pentru a estima saturația itemilor și pentru a vedea în ce măsură modelul nostru este adaptat și validat.

Am efectuat toate testele necesare și am ajuns la concluzia că modelul nostru este acceptabil și că avem o relație bună și pozitivă între variabilele noastre latente și variabilele noastre indicatoare. De obicei, numărul de respondenți are un impact ridicat asupra validității și estimărilor variabilelor și, în cazul nostru, am ajuns la un număr decent de respondenți (260) pentru a putea avea rezultate precise. Prin urmare, noile variabile create pot fi utilizate în analiză și în următoarea secțiune în care răspundem la întrebările de cercetare ale acestei lucrări.

Răspunsul la întrebările de cercetare (*subcapitolul 9.3.*)

**R.Q. 1: Care sunt principalele elemente care îmbunătățesc Noul Management Public?**

**R.Q. 2: Care sunt principalele elemente care sporesc reziliența instituțională?**

Pentru a răspunde la R.Q. 1 și R.Q. 2, trebuie mai întâi să facem o regresie pentru a vedea care sunt cele mai influente variabile, dintre învățarea organizațională (OL), cultura organizațională (OC), performanța, leadership-ul, munca în echipă și echilibrul dintre viața profesională și cea privată. Am văzut că OC, performanța și OL au avut valori semnificative și au fost corelate cu

variabila noastră "Noul management public", dar și cu "Reziliența instituțională", motivând faptul că aceste două întrebări de cercetare sunt prezentate împreună.

După ce am observat semnificația fiecărei variabile în parte, putem continua analiza noastră prin examinarea tabelului ANOVA și să vedem semnificația per total. În acest caz, putem observa că, într-adevăr, variabilele independente utilizate în analiză, în mod colectiv, influențează variabilele dependente.

Ultimul pas a fost utilizarea Rețelei Neuronale Artificiale (RNA) pentru a recunoaște și a forma modele, în legătură cu variabilele și pentru a procesa informațiile introduse și pe baza cărora a învățat să formeze corelații prin sinapse (intrări) și fluxul lor de informații, sau ponderi, formând ieșiri. Am făcut acest lucru pentru a vedea, dintre toate variabilele noastre, care este cea mai influentă asupra Noului management public și asupra Rezilienței instituționale.

Pentru prima variabilă (NPM), învățarea organizațională a fost cea mai importantă și cea mai influentă, în timp ce pentru cea de-a doua, cultura organizațională a obținut cele mai mari scoruri în ceea ce privește influența. Astfel, din această perspectivă, putem spune că putem crește atât NPM, cât și reziliența instituțională prin instrumente de măsurare a performanței sau de creștere a acesteia, prin caracteristici de învățare organizațională și printr-o cultură organizațională puternică.

### **R.Q. 3: Există o legătură între NPM și reziliența instituțională?**

După ce am confirmat validitatea modelului, am răspuns la R.Q. 3 prin includerea modelului pathway folosind variabilele pe care le-am creat. Rezultatele noastre au arătat relații pozitive între acestea (leadership, performanță, management public și reziliență), cu excepția influenței rezilienței asupra managementului public. Într-o anumită măsură, putem spune că managementul public are o influență pozitivă asupra construirii rezilienței instituționale, dar reziliența instituțională are un impact negativ asupra construirii comportamentelor de management public. Acest lucru poate fi motivat de nivelul de instabilitate și, uneori, de flexibilitatea exagerată și de schimbările constante, care pot întârzia, modifica sau chiar elimina posibilitatea de a construi strategii pe termen lung și, de asemenea, de a le implementa, evalua și face ca acestea să fie durabile. Pentru a confirma sau infirma pe deplin acest lucru, trebuie să ne aprofundăm analiza. Modelul sugerează, de asemenea, că relația (indiferent dacă este pozitivă sau negativă) este destul de slabă și se recomandă o îmbunătățire a acestui model. Dar, așa cum am menționat, poate exista

o explicație pentru influența negativă a rezilienței asupra managementului public, mai exact, atunci când vorbim despre reziliență vorbim despre medii dinamice, schimbare constantă (dar nu de dragul schimbării) și, pe termen lung, acest lucru poate avea un efect negativ asupra managementului, deoarece viziunea sau strategia trebuie schimbată, lipsind astfel liniaritatea, creând obstacole sau întârzieri în implementarea viziunii respective.

În cele din urmă, am efectuat din nou o analiză RNA pentru a vedea nivelul de importanță al managementului public pentru reziliența instituțională și viceversa, iar după antrenarea sistemului și includerea în analiză doar a celor mai relevante și mai impactante variabile, reziliența are un impact de 0,106 asupra managementului public, în timp ce managementul public are un impact mai redus, de doar 0,088.

Pe baza analizei bibliografice, a analizei datelor secundare și primare, putem afirma că noile elemente de management public sunt prezente și sunt influențate de alte aspecte, așa cum am văzut, dar există mult loc pentru îmbunătățiri și sunt unele schimbări necesare care trebuie făcute, pentru a îmbunătăți atât managementul public, cât și reziliența în același timp. Pentru a răspunde la întrebarea generală "*Reziliența instituțională poate fi crescută prin implementarea abordărilor de management public?*", da, aceasta poate fi îmbunătățită, după cum am văzut mai devreme, managementul public are o corelație pozitivă cu reziliența, dar nu și invers.

Acest lucru poate fi argumentat prin faptul că aceasta din urmă se regăsește de obicei (într-o anumită măsură) în medii mai "organice", care se caracterizează prin dinamism, schimbare constantă, modificarea constantă a modului în care funcționează de obicei lucrurile pentru a se adapta la mediul extern al organizației. În timp ce sistemele "mecanice" sunt mai mult axate pe structura, regulile, procesele și "formalitatea" generală a organizației. Acest lucru înseamnă că, într-un fel, organizațiile cu abordări de management public stabilite și clare sunt, într-un fel, un hibrid între cele două, deoarece avem flexibilitate, adaptabilitate și deschidere la schimbare, dar, în același timp, avem un set clar de valori, o direcție clară și o modalitate clară de a ajunge la această direcție.

Un aspect interesant care trebuie menționat încă de la început este faptul că, pentru R.Q. 1 și R.Q. 2, performanța, cultura organizațională și învățarea organizațională au fost cei mai relevanți indicatori atât pentru reziliența instituțională, cât și pentru NPM. Acest lucru este susținut de faptul

că, în timpul testelor RNA, ultimii indicatori (OC și OL) au fost cei mai importanți în construirea și îmbunătățirea punctelor de interes ale acestei cercetări. Acest lucru poate fi argumentat prin faptul că, în ambele cazuri, avem nevoie de un mediu deschis care să promoveze schimbarea, de o învățare constantă și de indicatori de performanță clari care pot sprijini simultan reziliența și NPM.

În continuare, lucrurile pe care ar trebui să le luăm în considerare atunci când încercăm să construim o instituție rezilientă folosind instrumente de management public sunt integrarea sistemelor de planificare și bugetare care sunt corelate cu nevoile actuale. Pentru a realiza cele de mai sus, trebuie, de asemenea, să avem un stil de management integrat prin stabilirea unor rezultate clare, concentrate și identificabile. Această acțiune poate fi dezvoltată în continuare prin existența unor stimulente îmbunătățite pentru standardele de performanță care pot, într-o anumită măsură, să semene cu sistemele de management rezilient și mai cuprinzător bazate pe piață.

În concluzie, dacă ne concentrăm mai mult asupra elementelor sau caracteristicilor care se aplică nevoilor sau deficiențelor noastre specifice, putem crește reziliența instituțională, putem contribui în mod pozitiv la consolidarea alinierilor strategice și putem promova un management bazat pe cunoaștere, împreună cu un stil de management holistic care îmbunătățește responsabilitatea, performanța și lipiciul organizațional. În același timp, ar trebui să continuăm să promovăm o abordare bazată pe piață și competitivă, să îmbunătățim stimulentele bazate pe rezultate și să avem legi și reglementări clare care să lucreze în favoarea acestor valori și să nu ajungă să fie doar o altă povară, așa cum se întâmplă în unele cazuri în prezent.

## **Bibliografie:**

1. Aall, P., ‘Building Resilience and Social Cohesion in Conflict’, 2019, *Global Policy*, vol. 10, no. 2, pp. 68-75.
2. Abdel-Maksoud, A., Elbanna, S., Mahama, H. and Pollanen, R., ‘The Use of Performance Information in Strategic Decision Making in Public Organizations’, 2015, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 28, no. 7, pp. 528-549.
3. Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), ‘Rezultatul 5 – Sistemul de Management al Performanței. Livrabilul 5.1 Analiza sistemului de management al performanței’, (Outcome 5 – Performance Management System. Deliverable 5.1 Analysis of the performance management system) August 2020, [Online] at [https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2021/Proiecte/SIPOCA%20136/Output-uri/5.1%20Performance%20Management%20analysis\\_revizuit%20RO,%20November%202005,%202020.pdf](https://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2021/Proiecte/SIPOCA%20136/Output-uri/5.1%20Performance%20Management%20analysis_revizuit%20RO,%20November%202005,%202020.pdf), accessed on March 12, 2023.
4. Agenția pentru Dezvoltare Regională București-Ilfov (ADRBI), ‘Planul de dezvoltare regională București-Ilfov 2021-2027’ (Bucharest-Ilfov Regional Development Plan 2021-2027), October 2022, [Online] at <https://www.adrbi.ro/dezvoltare-regionala/planificare-regionala/pdr-bi-2021-2027/>, accessed on March 9, 2023.
5. Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru (ADRC), ‘Planul de dezvoltare regională Centru 2021-2027’ (Center Regional Development Plan 2021-2027), April 2020, [Online] at <http://www.adrcentru.ro/wp-content/uploads/2020/12/4.-Strategia-de-Dezvoltare-Regionala-2021-2027.pdf>, accessed on March 9, 2023.
6. Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est (ADRNE), ‘Planul de dezvoltare regională Nord-Est 2021-2027’ (North-East Regional Development Plan 2021-2027), January 2023, [Online] at <https://www.adrnordest.ro/wp-content/uploads/2023/01/PDR-Nord-Est-2021-2027-ian-2023.pdf>, accessed on March 8, 2023.
7. Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Vest (ADRNv), ‘Planul de dezvoltare regională Nord-Vest 2021-2027’ (North-West Regional Development Plan 2021-2027), February 2021, [Online] at <https://www.nord-vest.ro/wp-content/uploads/2021/02/PDR-NV-2021-2027-versiunea-feb-2021.pdf>, accessed on March 8, 2023.
8. Agenția pentru Dezvoltare Regională Sud Muntenia (ADRMuntenia), ‘Planul de dezvoltare regională Sud Muntenia 2021-2027’ (South Muntenia Regional Development

- Plan 2021-2027), September 2022, [Online] at <https://www.adrmuntenia.ro/index.php/planul-de-dezvoltare-al-regiunii-sud--muntenia-20212027/static/1315>, accessed on March 9, 2023.
9. Agenția pentru Dezvoltare Regională Sud-Est (ADRSE), 'Programul Operațional Regional pentru Regiunea Sud-Est 2021-2027', (The Southeast Regional Operational Program 2021-2027), June 2020, [Online] at [https://www.adrse.ro/POR\\_2021/PR\\_ADRSE](https://www.adrse.ro/POR_2021/PR_ADRSE), accessed on March 9, 2023.
  10. Agenția pentru Dezvoltare Regională Sud-Vest (ADRSV), 'Planul de dezvoltare regională Sud-Vest 2021-2027' (South-West Regional Development Plan 2021-2027), August 2022, [Online] at <https://www.adroltenia.ro/planul-de-dezvoltare-regionala-2021-2027/>, accessed on March 9, 2023.
  11. Agenția pentru Dezvoltare Regională Vest (ADRV), 'Planul de dezvoltare regională Vest 2021-2027' (Western Regional Development Plan 2021-2027), November 2020, [Online] at <https://adrvest.ro/strategia-pentru-dezvoltare-a-regiunii-vest-pentru-perioada-2021-2027-in-consultare-publica/>, accessed on March 8, 2023.
  12. Aldrich, D.P., 'It's who You Know: Factors Driving Recovery from Japan's 11 March 2011 Disaster', 2016, *Public Administration*, vol. 94, no. 2, pp. 399-413.
  13. Alvesson, M., 'Organizational Culture; Meaning, Discourse, and Identity', in Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. and Peterson, M.F. (eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2<sup>nd</sup> edition, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington D.C.: SAGE Publications, 2011, pp. 11-28.
  14. Amirkhani, T., Aghaz, A. and Sheikh, A., 'An Implementation Model of Performance-Based Budgeting', 2019, *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 69, no. 2, pp. 382-404.
  15. Amundsen, S. and Martinsen, O.L., 'Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of a New Scale', 2014, *Leadership Quarterly*, vol. 25, no. 3, pp. 487-511.
  16. Andrews, R. and van de Walle, S., 'New Public Management and Citizens' Perception of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness', 2013, *Public Management Review*, vol. 15, no. 5, pp. 762-783.



17. Andrianu, B., Neamțu, B. and Țigănașu, R., ‘Institutions and Governance’, in Bănică, A., Eva, M., Iașu, C., Nijkamp, P. and Pascariu G.C. (eds.), *The European Atlas of Resilience*, Iași: Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”, 2021, pp. 56-67.
18. Androniceanu, A., ‘New Public Management, a Key Paradigm for Reforming Public Management in Romanian Administration’, 20017, Academy of Economic Studies, Bucharest, *Administration and Public Management Review*, no. 8, pp. 154-161.
19. Ansell, C. and Gash, A., ‘Collaborative Governance in Theory and Practice’, 2007, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, pp. 543-571.
20. Arnold, J. and Drasgow, F., ‘The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors’, 2000, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, pp. 249-269.
21. Bănică, A., Eva, M., Iașu, C., Nijkamp, P. and Pascariu G.C., *The European Atlas of Resilience*, Iași: Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”, 2021.
22. Bell, M.A., ‘The Five Principles of Organizational Resilience’, 2002, [Online] at <https://www.gartner.com/resources/103600/103658/103658.pdf>, accessed November 15<sup>th</sup>, 2020.
23. Bensman, J., ‘Mediterranean and Total Bureaucracies: Some Additions to the Weberian Theory of Bureaucracy’, 1987, *International Journal of Politics, Culture, and Society*, vol. 1, no. 1, pp. 62–108.
24. Beriv, M., *Governance: A Very Short Introduction*, Oxford: Oxford University Press, 2012.
25. Bouckaert, G., ‘From NPM to NWS in Europe’, 2022, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, special issue, pp. 22-31.
26. Bourgon, J., ‘Responsive, Responsible and Respected Government: Towards a New Public Administration Theory’, 2007, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 73, no. 1, pp. 7-26.
27. Brașov Chamber of Commerce and Industry – Brașov in numbers, 2016, [Online] at <http://www.ccibv.ro/despreBrașov/statistici>, accessed on November 19<sup>th</sup>, 2019.
28. Brașov.2030 – Strategia de dezvoltare durabilă a municipiului Brașov 2030 (Brașov’s 2030 Sustainable Development Strategy), [Online] at <http://www.Brașovcity.ro/documente/public/constructii-urbanism/Strategia->

dezvoltare/Strategia%20de%20dezvoltare%20a%20Municipiului%20Braşov.pdf,  
accessed on January 13, 2020.

29. Bresser-Pereira, L.C., 'The Structural Public Governance Model and the Implementation of the Millennium Development Goals', in Bertucci, G. and Rosenbaum, A. (eds.), *Implementing the Millennium Development Goals: Challenges and Responses for Public Administration*, New York: United Nations, 2007, pp. 29-47.
30. Bryson, J.M., 'A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations', 1988, *Long Range Planning*, vol. 21, no. 1, pp. 73-81.
31. Bryson, J.M., 'Strategic Planning and Management', in Peters, B.G. and Pierre J. (eds.), *The SAGE Book of Public Administration*, 2<sup>nd</sup> edition, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publishing, 2012, pp. 50-64.
32. Burnside-Lawry, J. and Carvalho, L., 'A Stakeholder Approach to Building Community Resilience: Awareness to Implementation', 2016, *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, vol. 7, no. 1, pp. 4-25.
33. Calogero, M., 'The Introduction of New Public Management Principles in the Italian Sector', 2010, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, no. 30E, pp. 30-54.
34. Cameron, K.S. and Quinn, R.E., *Diagnosis and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, 3<sup>rd</sup> edition, San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc., 2011.
35. Cepiku, D. and Meneguzzo, M., 'Public Administration Reform in Italy: A Shopping-basket Approach to the New Public Management or the New Weberianism?', 2011, *International Journal of Public Administration*, vol. 34, pp. 19-25.
36. Cepiku, D. And Mititelu, C., 'Public Administration Reforms in Transition Countries: Albania and Romania Between the Weberian Model and the New Public Management', in Matei, L. and Flogaitis, S. (eds.), *Public Administration in the Balkans. From Weberian Bureaucracy to New Public Management*, Bucureşti: Editura Economică, 2011, pp. 299-322.
37. Cepiku, D. and Mititelu, C., 'Public Administration Reforms in Transition Countries: Albania and Romania between the Weberian Model and the New Public Management Model', 2010, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, no. 30E, pp. 55-76;

38. Chakrabarty, B. and Chand, P., *Public Administration in a Globalizing World. Theories and Practice*, India: SAGE Publishing, 2012.
39. Cheung, A.B., 'The Politics of Administrative Reforms in Asia: Paradigms and Legacies, Paths and Diversities', 2005, *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, vol. 18, no. 2, pp. 257-282.
40. Christensen, T. and Laegreid, P., 'Administrative Reforms in Western Democracies', in Peters, B.G. and Pierre J. (eds.), *The SAGE Book of Public Administration*, 2<sup>nd</sup> edition, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publishing, 2012, pp. 511-523.
41. Christensen, T. and Lægred, P., 'Ethics and Administrative Reforms. A Study of Ethical Guidelines in the Central Civil Service', 2011, *Public Management Review*, vol. 13, no. 3, pp. 459-477.
42. Christensen, T. and Lægred, P., 'Symposium on Accountability, Publicity & Transparency New Public Management: Puzzles of Democracy and the Influence of Citizens', 2002, *The Journal of Political Philosophy*, vo. 10, no. 3, pp. 267-295.
43. Colak, C.D., 'Why the New Public Management is Obsolete: An Analysis in the Context of the Post-New Public Management Trend' 2019, *Administrative Theory – Upravna Teorija (HKJU-CCA)*, vol. 19, no. 4, pp. 517-536.
44. Collins, J.C., and Porras, J.I., 'Building Your Company's Vision', 1996, *Harvard Business Review*, pp. 63-77.
45. Consiliul Județean Vrancea (CJ Vrancea), 'Profilul socio-economic al Regiunii Sud-Est' (Socio-economic profile of the South-East Region), N/A, [Online] at <https://cjevranceao/wp-content/uploads/2018/05/Profilul-socio-economic-al-Regiunii-Sud-Est.pdf>, accessed on March 9, 2023.
46. Dan, S. and Pollitt, C., 'NPM can Work. An Optimistic Review of the Impact of New Public Management Reforms in Central and Eastern Europe', 2015, *Public Management Review*, vol. 17, no. 9, pp. 1305-1332.
47. Dascălu, Ș., Geambasu, O., Raiu, C.V., Azoicăi, D., Popovici, E.D. and Apetrei, C., 'COVID-19 in Romania: What Went Wrong', 2021, *Frontiers. Public Health*, vol. 9, pp. 1-3, DOI: 10.3389/fpubh.2021.813941.

48. Daskon, C.D., 'Cultural Resilience—The Roles of Cultural Traditions in Sustaining Rural Livelihoods: A Case Study from Rural Kandyan Villages in Central Sri Lanka', 2010, *Sustainability*, vol. 2, no. 4, 1080-1100.
49. de Waal, A.A., 'The Characteristics of a High Performance Organization', 2007, *Business Strategy Series*, vol. 8., no. 3, pp. 179-185.
50. Dincă, D.V. and Mihaiu, M., *20 de ani de reformă a administrației publice*, București: Economica, 2019.
51. Duit, A., 'Resilient Thinking: Lessons for Public Administration', 2016, *Public Administration*, vol. 94, no. 2, pp. 364-380.
52. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler, J., 'New Public Management is Dead – Long Live Digital-Era Governance', 2005, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 16, pp. 467-494.
53. Egeberg, M., 'How Bureaucratic Structure Matters: An Organizational Perspective', in Peters, B.G. and Pierre J. (eds.), *The SAGE Book of Public Administration*, 2<sup>nd</sup> edition, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publishing, 2012, pp. 143-154.
54. Ehrhart, M.G., Schneider, B. and Macey, W.H., *Organizational Climate and Culture. An Introduction to Theory, Research and Practice*, New York, London: Routledge, 2014.
55. European Commission, 'Digital Economy and Society Index Report 2020-Digital Public Services', 2020b, [Online] at <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-public-services-scoreboard>, accessed on June 15<sup>th</sup>, 2020.
56. European Commission, 'European Structural and Investment Funds, 2020a, [Online] at <https://cohesiondata.ec.europa.eu/programmes/2014RO05SFOP001>, accessed on June 15<sup>th</sup>, 2020.
57. European Commission, 'PSF review of the Romanian R&I System – Background report', November 2021, [Online] at [https://ec.europa.eu/research-and-innovation/sites/default/files/rio/report/PSF\\_background\\_report\\_final\\_23Nov\\_2021.pdf](https://ec.europa.eu/research-and-innovation/sites/default/files/rio/report/PSF_background_report_final_23Nov_2021.pdf), accessed on March 12, 2023.
58. European Commission, 'European Social Progress Index 2016', [Online] at [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/information-sources/maps/social-progress/2016\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/maps/social-progress/2016_en), accessed on March 8, 2023.

59. European Commission, 'European Social Progress Index 2020', [Online] at [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/information-sources/maps/social-progress/2020\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/maps/social-progress/2020_en), accessed on March 8, 2023.
60. European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, *Regional Innovation Scoreboard 2021*, Publications Office, 2021, DOI: <https://data.europa.eu/doi/10.2873/674111>.
61. Everly, G.S., Jr., 'Building a Resilient Organizational Culture', 2011, [Online] at <https://hbr.org/2011/06/building-a-resilient-organizat>, accedes on June 20<sup>th</sup>, 2020.
62. Farrar, J.J., 'Resilient leadership', 2017, *International Journal of Emergency Services*, vol. 6, no. 3, pp. 238-246.
63. Fernandez, S., Resh, W.G., Moldogaziev, T. and Oberfield, Z.W., 'Assessing the Past and Promise of the Federal Employee Viewpoint Survey for Public Management Research: A Research Synthesis', 2015, *Public Administration Review*, vol. 75, no. 3, pp. 382-394.
64. Fonduri Structurale.ro, 'România, printre cele mai mici rate de absorbție la nivelul UE! La contactare suntem pe locul 10 în clasamentul statelor membre', 2019, [Online] at <https://www.fonduri-structurale.ro/stiri/22476/romania-printre-cele-mai-mici-rate-de-absorbtie-la-nivelul-ue-la-contactare-suntem-pe-locul-10-in-clasamentul-statelor-membre>, accessed on June 15<sup>th</sup>, 2020.
65. Förster, C. and Duchek, S., 'What Makes Leaders Resilient? An Exploratory Interview Study', 2017, *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, vol. 31, no. 4, pp. 281-306.
66. FreeBalance, *How does the government domain change the nature of the balanced scorecard?*, 2021, [Online] at <https://freebalance.com/en/blog/pfm/how-to-apply-the-government-balanced-scorecard/>, accessed on April 21, 2023.
67. George, B., Walker, R.M. and Monster, J., 'Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis', 2019, *Public Administration Review*, vol. 79, no. 6, pp. 810-819.
68. Gheorghe, I., 'Weberian Public Administration Versus New Public Management in Eastern Europe: The Case of Romania', 2012, *International Journal of Public Administration*, vol. 35, pp. 695–702.

69. Goldfinch, S. and Wallis, J., 'Two Myths of Convergence in Public Management Reform, 2010, *Public Administration*, vol. 88, no. 4, pp. 1099-1115.
70. Goldfinch, S. and Yamamoto, K., 'Citizen Perception of Public Management: Hybridization and Post-New-Public Management in Japan and New Zealand, 2019, *Australian Journal of Public Administration*, vol. 78, no. 1, pp. 79-94.
71. Gray, D. and Jones, K., 'The Resilience Wellbeing of Public Sector Leaders', 2018, *International Journal of Public Leadership*, vol. 14, no. 3, pp. 138-154.
72. Griffiths, D., 'Resilience and Transparency in Social Systems', 2018, *Kybernetes*, vol. 48, no. 4, pp. 715-726.
73. Gucciardi, D.F., Jackson, B., Coulter, T.J. and Mallett, C.J., 'The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Dimensionality and Age-Related Measurement Invariance with Australian Cricketers', 2011, *Psychology of Sport and Exercise*, vol. 12., pp. 423-433.
74. Gulick, L., Urwick, L.F. (eds), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York, 1937.
75. Gunnestad, A. (2006), 'Resilience in a Cross-Cultural Perspective: How resilience is generated in different cultures, *Journal of Intercultural Communication*', 2006, [Online] at <https://www.immi.se/intercultural/nr11/gunnestad.htm>, accessed on June 20<sup>th</sup>, 2020.
76. Gupta, N., 'Artificial Neural Network', 2013, *Network and Complex Systems*, vol. 3, no. 1, pp. 24-28.
77. Harrison, N.E., 'Good Governance: Complexity, Institutions and Resilience', 2003, Paper Presented at the Open Meeting of the Global Environmental Change Research Community. (Montreal, Canada,) [Online] available at [https://www.researchgate.net/publication/228832392\\_Good\\_Governance\\_Complexity\\_Institutions\\_and\\_Resilience](https://www.researchgate.net/publication/228832392_Good_Governance_Complexity_Institutions_and_Resilience) accessed on November 4, 2022.
78. Heinrich, C.J., 'Measuring Public Sector Performance and Effectiveness', in Peters, B.G. and Pierre J. (eds.), *The SAGE Book of Public Administration*, 2<sup>nd</sup> edition, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publishing, 2012, pp. 32-49.
79. Hinteã, C. (ed.), *Case Studied in Strategic Planning*, Cluj-Napoca: Accent, 2007.
80. Hinteã, C., Hamlin, R., and Hudrea, A., *Strategic Planning in Public Administration*, 2012.
81. Hinteã, C., Hudrea, A., and Rus, D., *Public Management*, București: Tritonic, 2013.

82. Hințea, C., Sandor, S.D. and Junjan, V., 'Administrative Reform in Romanian and the European Union', 2002, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, no. 1, vol. 7, pp. 54-74.
83. Hințea, C.E. and Țiclău, T.C., 'Public Administration Reform in Romania after 25 Years', in Kovac, P. and Bileisis, M. (eds.), *Public Administration Reforms in Eastern European Union Member States. Post-Accession Convergence and Divergence*, Ljubljana, Vilnius: University of Ljubljana, 2017, pp. 289-426.
84. Hințea, C.E., 'Cum se construiește profilul strategic al unei comunități'(How to Build a Strategic Profile for a Local Community), 2015, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, vol. 2, no. 37, pp. 101-119.
85. Hințea, C.E., 'Four Elements of Successful Reform', 2020, *Asia Pacific Journal of Public Administration*, vol. 42, no. 1, pp. 9-11.
86. Hințea, C.E., Profiroiu, C.M. and Țiclău, T.C., 'Strategic Planning and Public Management Reform: The Case of Romania', 2015, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, SI, pp. 30-44.
87. Holtorf, C., 'Embracing Chance: How Cultural Resilience is Increased through Cultural Heritage', 2018, *World Archeology*, vol. 50, no. 4, pp. 639-650, DOI: 10.1080/00438243.2018.1510340.
88. Howard, C.S. and Irving, J.A., 'The Impact of Obstacles and Developmental Experiences on Resilience in Leadership Formation', 2013, *ASBBS Annual Conference: Las Vegas*, vol. 20, no. 1, pp. 679-687.
89. Huang, X., Li, H., Zhang, X. and Zhang, X., "Land Use Policy as an Instrument of Rural Resilience – The Case of Land Withdrawal Mechanism for Rural Homesteads in China", 2018, *Ecological Indicators*, vol. 87, pp. 47-55.
90. Hudrea, A. and Tripon, C., 'Organizational Culture of the Public Sector. A Study of Romanian Public Organizations', 2016, *Revista de cercetare și intervenție socială*, vol. 53, pp. 97-113.
91. Hudrea, A., 'Cultură organizațională în România. O analiză a cercetărilor în domeniu' (Organizational Culture in Romania. An Analysis of Researches in the Field), 2015, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, vol. 2, no. 37, pp. 120-131.

92. Hughes, O., 'Public Management or Public Administration?', 1992, *Australian Journal of Public Administration*, vol. 51, no. 3, pp. 286-296.
93. Hughes, O.E., *Public Management & Administration*, 5<sup>th</sup> edition, London, New York, Oxford, New Delhi, Sydney: Bloomsbury, 2017.
94. Ilie, S.M., Olaru, M.P. and Militaru, C.C., 'Strategic Planning Role in Organizations in Romania – Part of Management', 2021, "*Ovidius*" *University Annals, Economic Sciences Series*, vol. 21, no. 1, pp. 535-541.
95. Iordan, M., Chilian, M.N. and Grigorescu, A., 'Regional Resilience in Romania – Between Realism and Aspiration', 2015, *Procedia Economics and Finance*, vol. 22, pp. 627-635.
96. Jann, W., 'Public Administration Under Pressure – the Search for New Forms of Public Governance', in Bertucci, G. and Rosenbaum, A. (eds.), *Implementing the Millennium Development Goals: Challenges and Responses for Public Administration*, New York: United Nations, 2007, pp. 16-28.
97. Jin, M., Lee, J. and Lee, M., 'Does Leadership Matter in Diversity Management? Assessing the Relative Impact of Diversity Policy and Inclusive Leadership in the Public Sector', 2017, *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. 38, no. 2, pp. 303-319.
98. Jones, G.R., *Organizational Theory, Design, and Change*, 7<sup>th</sup> edition, England: Pearson, 2013.
99. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 'Putting the Balanced Scorecard to Work', in Shaw, D.G., Schneier, C.E., Beatty, R.W. and Baird, L.S., (eds.), *The Performance Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook*, Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press, 1995, pp. 66-79.
100. Keith, N. and Frese, M., 'Enhancing Firm Performance and Innovativeness Through Error Management Culture', in Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. and Peterson, M.F., *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2<sup>nd</sup> edition, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington D.C.: SAGE Publications, 2011, pp. 137-157.
101. Kennedy, S.S., 'Thirty Years of Public Management Scholarship: Plenty of "How", not Enough "Why"', 2017, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 30, no. 6/7, pp. 566-574.



102. Kettl, D.F., *The Global Public Management Revolution*, 2<sup>nd</sup> edition, Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2005.
103. Kopric, I., 'Public Administration Reforms in Eastern Europe: Naive Cultural Following, Hesitant Europeanization, or Search for Genuine Changes?', in Kovac, P. and Bileisis, M. (eds.), *Public Administration Reforms in Eastern European Union Member States. Post-Accession Convergence and Divergence*, Ljubljana, Vilnius: University of Ljubljana, 2017, pp. 34-49.
104. Laegaard, J. and Bindselev, M., *Organizational Theories*, Ventus Publishing ApS, 2006, ISBN: 87-7681-769-7.
105. Ledesma, J., 'Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership', 2014, *Sage Open*, vol. 4, no. 3, pp. 1-8, DOI: 10.1177/2158244014545464.
106. Ližbetinová, L., Lorincová, S. and Caha, Z., 'The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises, Naše more', 2016, vol. 63, no. 3, pp. 170-176, [Online] at <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Application-of-the-Organizational-Culture-to-Li%C5%BEbetinov%C3%A1-Lorincov%C3%A1/7e46580621fcd0a3102c687f4ad6afd9d359a577>, accessed on March 29<sup>th</sup>, 2021.
107. Lynn, L.E. Jr., 'Public Management', in Peters, B.G. and Pierre J. (eds.), *The SAGE Book of Public Administration*, 2<sup>nd</sup> edition, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publishing, 2012, pp. 17-31.
108. Lynn, L.E. Jr., *Public Management: Old and New*, New York, London: Routledge, 2006.
109. Mallak, L., 'Putting Organizational Resilience to Work', 1998, *Industrial Management*, vol. 40, no. 6, pp. 8-13.
110. Margetts, H. and Dunleavy, P., 'The Second Wave of Digital-Era Governance: A Quasi-Paradigm for Government on the Web', 2013, *Philosophical Transactions of the Royal Society. A Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, vol. 371, no. 1987.
111. Marshall, N.A. and Marshall, P.A., 'Conceptualizing and Operationalizing Social Resilience within Commercial Fisheries in Northern Australia', 2007, *Ecology and Society*, vol. 12, no. 1.

112. Matei, L., 'Romanian Public Management Reform – Theoretical and Empirical Studies', 2009, *Civil Service*, vol. 2, pp. 7-280.
113. Matei, L., *Romanian Public Management Reform. Theoretical and Empirical Studies*, București: Editura Economică, 2009.
114. Mauri, A.G. and Muccio, S., 'The Public Management Reform: from Theory to Practice. The Role of Cultural Factors', 2012, *International Journal of Advances in Management Science*, vol. 1, no. 3, pp. 47-56.
115. McAdam, R., Hazlett, S. and Casey, C., 'Performance Management in the UK Public Sector: Addressing Multiple Stakeholder Complexity', 2005, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 18, no. 3, pp. 256-273.
116. McEwen, K. and Boyd, C.M., 'A Measure of Team Resilience: Developing the Resilience at Work Team Scale', 2018, *Journal of Occupational and Environmental Medicine/American College of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 60, no. 3, pp. 258-272.
117. McGannon, Donald H., 'Functional Leadership', in Adair, J. (ed.), *Leadership and Motivation. The Fifty-fifty Rule and the Eight Key Principles on Motivating Others*, London and Philadelphia: Kogan Page, 2006.
118. McGrath, R.G. and Kim, J., 'Innovation, Strategy, and Hypercompetition', in Dodgson, M., Gann, D.M. and Philips, N. (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, United Kingdom: Oxford University Press, 2014, pp. 397-419.
119. Meier, K.J. and Hill, G.C., 'Bureaucracy in the Twenty-First Century', in Ferlie, E., Lynn Jr., L.E. Lynn Jr., and Pollitt, C. (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, 2007, pp. 50-70.
120. Nguyen, Q., Kuntz, J.R.C., Näswall, K. and Malinen, S., 'Employee Resilience and Leadership Styles: The Moderating Role of Proactive Personality and Optimism', 2016, *New Zealand Journal of Psychology*, vol. 45, no. 2, pp. 13-21.
121. Obolensky, N., *Complex Adaptive Leadership. Embracing Paradox and Uncertainty*, 2<sup>nd</sup> edition, USA: Gower Publishing Company, 2014.
122. OECD, 'Strengthening the Innovative Capacity of the Government of Romania: Interim Assessment Report', 2022, [Online] at [https://gov.ro/fisiere/pagini\\_fisiere/OCDE\\_-](https://gov.ro/fisiere/pagini_fisiere/OCDE_-)

\_Raportul\_de\_evaluare\_a\_capacitatii\_de\_inovare\_a\_administratiei\_publice\_din\_Romani\_a.pdf, accessed on March 12, 2023.

123. Omalaja, M.A., and Eruola, O.A., 'Strategic Management Theory: Concepts, Analysis and Critiques in Relation to Corporate Competitive Advantage from the Resource-based Philosophy', 2011, *Economic Analysis Review*, vol. 44, no. 1-2, pp. 59-77.
124. Paul, K.B. and Fenlason K.J., 'Transforming a Legacy Culture at 3M: Teaching an Elephant How to Dance', in Schneider, B. and Barbera, K.M. (eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, New York: Oxford University Press, 2014, pp. 569-583.
125. Petre, O., D&D Research, 'TOP Orașe și cartiere din Romania' (TOP cities and neighborhoods from Romania), March 26, 2018, [Online] available at: <http://www.ddresearch.ro/top-orase-si-cartiere-din-romania/>, accessed on March 15<sup>th</sup>, 2021.
126. Pollitt, C. and Bouckaert, G, *Public Management Reform. A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*, 4<sup>th</sup> edition, United Kingdom: Oxford University Press, 2017.
127. Pollitt, C., *The Essential Public Manager*, Maidenhead, Philadelphia: Open University Press, 2003.
128. Polzer, T., Meyer, R.E., Höllerer, M.A. and Seiwald, J., 'Institutional Hybridity in Public Sector Reform: Replacement, Blending, or Layering of Administrative Paradigms', 2016, *How Institutions Matter!*, vol. 48B, pp. 69-99.
129. Popescu, L.G., 'New Models of Regulatory Decision Making and the Public Administration Reforms. The Romanian Context', in Matei, L. and Flogaitis, S. (eds.), *Public Administration in the Balkans. From Weberian Bureaucracy to New Public Management*, București: Editura Economică, 2011, pp. 119-130.
130. Profiriu, M., Tudorel, A., Carp, R. and Dragoș, D., 'Public Administration Reform in the Perspective of Romania's Accession to the European Union', European Institute of Romania – Pre-accession impact study no. 3, pp. 3-50.
131. Profiroiu, M.C., Țapardel, A.C. and Mihăescu, C., 'Performance Analysis on the Romanian Public Administration', 2013, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, vol. 40, pp. 183-200.

132. Pulley, M.L., 'Leading Resilient Organizations', 1997, *Leadership in Action*, vol. 17, no. 4.
133. Puscasu, R., 'Local Administration in Romania', 2000, NISPAcee Conference, pp. 1-20;
134. Rabin J, Miller, G., and Hildreth, W.B., *Handbook of Strategic Management*, Marcel Dekker, 2000.
135. Radu, B., 'Influence of Social Capital on Community Resilience in the Case of Emergency Situations in Romania', 2018, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, no. 54E, pp. 73-89.
136. Radu, B., 'Influence of Social Capital on Community Resilience in the Case of Emergency Situations in Romania', 2018, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, vol. 54, pp. 73-89.
137. Rahman, Md.M., Liberman, L.S., Giedraitis, V.R. and Akhter, T., 'The Paradigm from Traditional Public Administration to New Public Management System in Bangladesh: What Do Reform Initiatives Stand for?', 2013, *Advances in Economics and Business*, vol. 1, no. 3, pp. 297-303.
138. Reisman, G.D., *Neuro-Organizational Culture: A New Approach to Understanding Human Behavior and Interaction in the Workplace*, Switzerland: Springer International Publishing, 2016.
139. Roșca, I.Gh. and Moldoveanu, G., 'Tandemul cultură – birocrăție organizațională în sectorul public' (Culture Tandem – Organizational Bureaucracy in the Public Sector), 2010, *Economie teoretică și aplicată*, vol. 17, pp. 5-14.
140. Rus, M. and Rusu, D.O., 'The Organizational Culture in Public and Private Institutions', 2015, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 187, pp. 565-596.
141. Sackmann, S.J., 'Culture and Performance', in Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. and Peterson, M.F., *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2<sup>nd</sup> edition, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington D.C.: SAGE Publications, 2011, pp. 188-224.
142. Sacmaroska, N.M. and Shikova, N., 'Leadership, Organizational Change and Change Management, Key Drivers for Improving Performance in the Public Administration', in Lazarević, M., Marović, J. and Kacarska, S. (eds.), *Improving*

*Performance of Public Administration: Current Experiences and Future Perspectives*, Belgrade: La Mantini d.o.o., 2015, pp. 106-124.

143. Sanchez-Runde, C., Lee, S.M. and Steers, R.M., 'Cultural Drivers of Work Behavior: Personal Values, Motivation, and Job Attitudes', in Bhagat, R.S. and Steers, R.M., *Cambridge Handbook of Culture, Organizations and Work*, New York: Cambridge University Press, 2009, pp. 305-333.
144. Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, 4<sup>th</sup> edition, San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc., 2010.
145. Sciulli, N., D'Onza, G. and Greco, G., 'Building a Resilient Local Council: Evidence from Flood Disasters in Italy', 2015, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 28, no. 6, pp. 430-448.
146. Steccolini, I., 'Accounting and the Post-New Public Management', 2019, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 31, no. 1, pp. 255-279.
147. Stevenson, A., *The Public Sector. Managing the Unmanageable*, London, Philadelphia, New Delhi: KoganPage, 2013.
148. Suwaj, P.J., 'Public Administration in Central and Eastern Europe', in Peters, B.G. and Pierre J. (eds.), *The SAGE Book of Public Administration*, 2<sup>nd</sup> edition, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publishing, 2012, pp. 579-592.
149. Tau, B., Du Plessis, E., Koen, D. and Ellis, S., 'The Relationship Between Resilience and Empowering Leader Behaviour of Nurse Managers in the Mining Healthcare Sector', 2018, *Curationis*, vol. 41, no. 1, pp. 1-10.
150. Teeroovengadam, V., Nunkoo, R. and Dulloo, H., 'Influence of Organisational Factors on the Effectiveness of Performance Management Systems in the Public Sector', 2019, *European Business Review*, vol. 31, no. 3, pp. 447-466.
151. The World Bank – Worldwide Governance Indicators [Online] available at <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#>, accessed on January-February 2023.
152. The World Bank, 'Results of the World Bank RAS Program in Romania, 2012-2015: Changing Institutions to Achieve Development Goals', July 17, 2017.
153. Thesari, S.S., Trojan, F. and Batistus, D.R., 'A Decision Model for Municipal Resources Management', 2019, *Management Decision*, DOI: 10.1108/MD-05-2017-0500.

154. Toonen, T.A.J., 'Administrative Reforms: Analytics', in Peters, B.G. and Pierre J. (eds.), *The SAGE Book of Public Administration*, 2<sup>nd</sup> edition, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publishing, 2012, pp. 499-510.
155. Transparency International – Corruption Perception Index, [Online] available at <https://www.transparency.org/en/cpi/2012>, accessed on February 14, 2023.
156. Tudzarovska-Gjorgjevska, E., 'Improving Performance of Public Administration: Current Experiences and Future Perspectives', in Lazarević, M., Marović, J. and Kacarska, S. (eds.), *Improving Performance of Public Administration: Current Experiences and Future Perspectives*, Belgrade: La Mantini d.o.o., 2015, pp. 125-128.
157. University of Würzburg, 'The Democracy Matrix', [Online] available at <https://www.democracymatrix.com/online-analysis/matrix#/chart1/Romania/2021/core>, accessed on February, 14, 2023.
158. Uwizeyimana, D.E. and Maphunye, K.J., 'The Changing Global Public Administration and its Theoretical and Practical Implications for Africa', 2014, *Journal of Public Administration and Policy Research*, vol. 6, no. 4, pp. 90-101.
159. Văduva, S., *From Corruption to Modernity – The Evolution of Romania's Entrepreneurship Culture*, SpringerBriefs in Economics, 2016, DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-26997-9>.
160. Valero, J.N., Jung, K. and Andrew, S.A., 'Does Transformational Leadership build Resilient Public and Nonprofit Organizations?', 2015, *Disaster Prevention and Management*, vol. 24, no. 1, pp. 4-20.
161. van de Walle, S., 'Building Resilience in Public Organizations: The Role of Waste and Bricolage', 2014, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, vol. 19, no. 2, pp. 1-18.
162. van Helden, J. and Reichard, C., 'Management Control and Public Sector Performance Management', 2019, *Baltic Journal of Management*, vol. 14, no. 1, pp. 158-176.
163. Verheijen, T.J.G., 'Comprehensive Reform and Public Administration in Post-Communist States', in Peters, B.G. and Pierre J. (eds.), *The SAGE Book of Public Administration*, 2<sup>nd</sup> edition, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publishing, 2012, pp. 524-536.

164. Vigoda, E., 'New Public Management', 2003, *Encyclopaedia of Public Administration and Public Policy*, DOI: 10.1081/E-EPAP 120011081.
165. Vintan, A.D., Cira, D.A. and Heroiu, M.I., 'Romania Systematic Country Diagnostic: Regional Development', The World Bank Group, 2018.
166. Vishwas Puttaswamy, 'Is NPM Approaches Appropriate or Not to the Needs of Developing Countries?', [Online] at [https://www.academia.edu/3401723/IS\\_NPM\\_APPROACHES\\_APPROPRIATE\\_OR\\_NOT\\_TO\\_THE\\_NEEDS\\_OF\\_DEVELOPING\\_COUNTRIES\\_](https://www.academia.edu/3401723/IS_NPM_APPROACHES_APPROPRIATE_OR_NOT_TO_THE_NEEDS_OF_DEVELOPING_COUNTRIES_), accessed October 16<sup>th</sup>, 2020.
167. Wang, H.L., 'Theories for Competitive Advantage', 2014, University of Wollongong, Australia, *THEORI Research Group*, pp. 33-43.
168. Wenzler, I., Shimshon, G. and Leigh, E., 'Drivers of Resilience and Sustainability – Lessons from Long-Living Organizations and Institutions', 2009, [Online] available at [https://www.researchgate.net/publication/259571923\\_Drivers\\_Of\\_Resilience\\_And\\_Sustainability\\_-\\_Lessons\\_From\\_Long-Living\\_Organizations\\_And\\_Institutions](https://www.researchgate.net/publication/259571923_Drivers_Of_Resilience_And_Sustainability_-_Lessons_From_Long-Living_Organizations_And_Institutions), accessed on November 4, 2022.
169. Wiesel, F. and Modell, S., 'From New Public Management to New Public Governance? Hybridization and Implications for Public Sector Consumerism', 2014, *Financial Accountability & Management*, vol. 30, no. 2, pp. 175-205.
170. Wynen, J., Verhoest, K., Ongaro, E. and van Thiel, S., 'Innovation-Oriented Culture in the Public Sector: Do Managerial Autonomy and Result Control Lead to Innovation?', 2014, *Public Management Review*, vol. 16, no. 1, pp. 45-66.
171. Zulean, M., Andreescu, L., Gheorghiu, R., Roescu, A.M. and Curaj, A., 'Romanian Public Administration Reform 2.0: Using Innovative Foresight Methodologies to Engage Stakeholders and the Public', 2017, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/FS-09-2016-0047>.