

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE POLITICE, ADMINISTRATIVE ȘI ALE COMUNICĂRII
ȘCOALĂ DOCTORALĂ DE ADMINISTRAȚIE ȘI POLITICI PUBLICE

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Managementul Performanței Agil în ONG-urile din România:
*Catalizator pentru o schimbare transformatoare către un al
treilea sector mai vibrant sau
o adaptare forțată a unui construct din sectorul privat?*

COORDONATOR ȘTIINȚIFIC:
Conf. Univ. Dr. Bogdana Neamțu

STUDENT-DOCTORAND:
Alina-Denisa Mierțoiu

Cluj-Napoca
2023

Cuprins

Mulțumiri.....	6
Listă Tabele.....	7
Listă Figuri.....	9
1. Introducere.....	10
2. Un instantaneu al sectorului ONG din România.....	16
2.1. Definirea sectorului ONG.....	17
2.2. Sectorul ONG emergent în România.....	20
2.3. Evoluția sectorului ONG în România.....	22
3. Evoluția managementului performanței și a sistemelor de management al performanței.....	37
3.1. Definirea managementului performanței.....	37
3.2. Practici emergente de management al performanței.....	42
3.3. Sisteme notabile de management al performanței.....	45
3.4. Tendințele actuale care influențează managementul performanței.....	54
3.4.1. Globalizarea.....	54
3.4.2. Schimbarea rapidă a mediului.....	54
3.4.3. Industria 4.0.....	56
3.4.4. Sustenabilitate.....	57
3.4.5. Evoluția stilului de management.....	58
3.4.6. Așteptările angajaților.....	60
4. Practicile actuale de management al performanței și cadrul OKR.....	61
4.1. Starea actuală a managementului performanței.....	62
4.2. Limitări ale managementului performanței.....	65
4.3. Cadrul OKR.....	68
4.3.1. Principii directoare.....	76
4.3.2. OKR vs. sisteme tradiționale de management al performanței.....	94
4.3.3. Tipuri de OKR.....	98
4.3.4. Implementarea OKR.....	103
4.3.5. Limitări OKR și provocări în implementare.....	108
4.3.5.1. Limitări și provocări legate de implementarea și gestionarea OKR.....	109
4.3.5.2. Limitări legate de cultura organizațională.....	115

4.4. Guvernanța sistemelor de management al performanței.....	120
4.4.1. Rolul echipelor interne.....	121
4.4.2. Rolul de consultant/coach extern.....	127
5. Practici de management al performanței în ONG-uri.....	135
5.1. Studii de caz ale practicilor de management al performanței în ONG-uri.....	152
5.2. Utilizarea OKR în ONG-uri.....	158
6. Design-ul metodologic.....	165
6.1. Planul proiectului de cercetare.....	165
6.2. Metodologie.....	167
6.2.1. Metode de cercetare pentru prima fază de cercetare.....	168
6.2.1.1. Focus grup.....	168
6.2.1.2. Interviu semi-structurat.....	170
6.2.1.3. Observație.....	175
6.2.2. Metode de cercetare pentru a doua fază de cercetare.....	176
6.2.2.1. Intervenție.....	176
6.2.2.1.1. Prezentare generală a intervenției.....	176
6.2.2.1.2. De ce OKR?.....	179
6.2.2.1.3. Ciclul de implementare propus.....	180
6.2.2.2. Interviu semi-structurat post-implementare.....	181
6.2.2.3. Observație.....	182
6.3. Limitele studiului de cercetare.....	183
6.4. Identitatea cercetătorului.....	184
6.5. Analiza datelor.....	185
7. Rezultate și discuții.....	194
7.1. Prima fază de cercetare.....	194
7.1.1. Rezultatele focus-grupurilor.....	194
7.1.1.1. Dimensiunea 1: ONG-uri din România.....	194
7.1.1.2. Dimensiunea 2: Planificare strategică.....	198
7.1.1.3. Dimensiunea 3: Managementul performanței.....	201
7.1.1.4. Dimensiunea 4: Măsurarea performanței.....	204
7.1.1.5. Dimensiunea 5: Provocări legate de performanță.....	211
7.1.1.6. Dimensiunea 6: Caracteristicile unui sistem de management al performanței.....	212
7.1.1.7. Dimensiunea 7: Sistemul OKR.....	213

7.1.2. Rezultatele interviurilor.....	215
7.1.2.1. Dimensiunea 1: ONG-uri din România.....	215
7.1.2.2. Dimensiunea 2: Planificare strategică.....	239
7.1.2.3. Dimensiunea 3: Managementul performanței.....	245
7.1.2.4. Dimensiunea 4: Măsurarea performanței.....	278
7.1.2.5. Dimensiunea 5: Provocări legate de performanță.....	289
7.1.2.6. Dimensiunea 6: Caracteristicile unui sistem de management al performanței.....	294
7.1.2.7. Dimensiunea 7: Sistemul OKR.....	300
7.1.2.8. Participanți suplimentari.....	310
7.2. A doua etapă de cercetare – Rezultatele intervențiilor.....	311
8. Concluzii și recomandări.....	329
Referințe.....	340
Anexe.....	358
Anexa 1. Instantaneu dintr-un tablou de bord executiv.....	358
Anexa 2. Procesul de Management prin obiective.....	359
Anexa 3. PDCA și Hoshin Kanri.....	359
Anexa 4. Prismă de performanță.....	360
Anexa 5. Ghid de focus grup.....	360
Anexa 6. Ghid de interviu.....	361
Anexa 7. E-mail introductiv.....	362
Anexa 8. Mesaj standard pentru a trimite mai multe detalii.....	363
Anexa 9. E-mail de reamintire 1 (pentru organizațiile care au răspuns la comunicarea inițială).....	363
Anexa 10. E-mail de reamintire 1 (pentru organizațiile care nu au răspuns la comunicarea inițială).....	363
Anexa 11. E-mail de reamintire 2.....	364
Anexa 12. E-mail cu detalii despre implementarea OKR.....	364
Anexa 13. Invitație la focus grupul din Cluj-Napoca.....	364
Anexa 14. Invitație la focus grupul din București.....	365

Rezumatul tezei de doctorat

Cuvinte cheie: organizații non-guvernamentale, managementul performanței, obiective, rezultate cheie

În contextul în care o mare importanță este asociată datelor și performanței, teza își propune să înțeleagă modul în care organizațiile neguvernamentale românești se raportează la această tendință și modul în care astfel de practici sunt implementate de către al treilea sectorul românesc. Având în vedere că întregul sector ONG din România este puțin studiat în acest moment, lucrarea servește, de asemenea, scopului de a identifica lacunele din literatura de specialitate existentă și de a face un pas în direcția acoperirii acestor lacune.

Tema aplicabilității managementului performanței în ONG-urile din România este studiată din două puncte de vedere. În primul rând, cercetătorul se concentrează asupra stadiului de implementare a practicilor de management al performanței în acest sector, împreună cu învățarea provocărilor cu care se confruntă și a nevoilor specifice pe care ONG-urile le au de la un sistem de management al performanței (SMP). În urma constatărilor, este dezvoltat un SMP adecvat, înrădăcinat în sistemele actuale de management al performanței recunoscute pe scară largă, prin îmbinarea nevoilor ONG-urilor împreună cu cele mai recente practici în materie de performanță. Scopul intervenției a fost acela de a înțelege în profunzime modul în care sistemele de performanță pot funcționa în acest sector, precum și în ceea ce privește posibilele limitări care ar putea apărea în timpul implementării sau utilizării unor astfel de practici.

Teza este împărțită în opt capitole distincte, debutând cu o **introducere** care plasează cercetarea în contextul actual, evidențiind astfel relevanța lucrării. Scopul introducerii se dublează ca o explicație față de interesul cercetătorului atât pentru subiectul managementului performanței, cât și pentru aplicarea acestuia în ONG-urile din România. Interesul își are

rădăcinile în experiența vastă a cercetătoarei în domeniul managementului performanței și al studiului acestuia, împreună cu implicarea sa ca voluntar în diverse organizații nonprofit.

Pentru o mai bună poziționare a subiectului, analiza literaturii de specialitate este prezentată în următoarele patru capitole, principalele teme abordate fiind: ONG-urile românești în capitolul doi, managementul performanței în capitolele trei și patru și managementul performanței în sectorul ONG-urilor cu accent pe literatura românească în capitolul cinci. Toate capitolele sunt sub-divizate pentru a detalia aspectele critice cu privire la fiecare subtemă. Astfel, capitolul **doi**, își propune să ofere o prezentare cuprinzătoare a sectorului ONG din România, ceea ce oferă un context amănunțit pentru tema lucrării legata de performanță. Primul aspect abordat este definirea sectorului, care se poate dovedi o provocare în sine, având în vedere diversitatea și eterogenitatea sa, urmată de o scurtă explicație privind evoluția sectorului de la căderea regimului comunist și, în cele din urmă, modul în care a evoluat până la ceea ce este astăzi. Există dovezi clare cu privire la faptul că sectorul este puțin studiat, nu doar din perspectiva managementului performanței, având în vedere că găsirea de date actualizate sau de informații de bază, cum ar fi numărul de organizații active, poate fi dificilă. Studiile existente sunt, de cele mai multe ori învechite, și, deși un studiu actualizat este în curs de desfășurare, data publicării acestuia nu a fost încă stabilită. În ceea ce privește starea actuală, organizațiile nonprofit din România se confruntă cu o lipsă cronică de resurse, atât financiare, cât și non-financiare, de exemplu, cu volatilitatea resurselor umane, ceea ce afectează orientarea lor pe termen lung, care este înlocuită de o luptă pentru supraviețuire.

Capitolul **trei** aduce în prim-plan disciplina managementului performanței, cu subteme care pornesc de la definiția acesteia, la practicile emergente sau sistemele notabile și până la tendințele actuale care influențează dezvoltarea disciplinei. Definirea managementului performanței s-a dovedit a fi la fel de dificilă ca și definirea sectorului ONG-urilor, din cauza înțelegerii fragmentate a conceptului și a lipsei unui punct de vedere definitiv acceptat de

literatura de specialitate. Având în vedere că apariția managementului performanței și a celui mai notabil sistem de management al performanței a fost dependentă de evoluția organizațiilor, dezvoltarea disciplinei nu este deloc liniară, ci mai degrabă una divizată, cu diverse tendințe care se dezvoltă în paralel, dar care se maturizează în momente diferite. În plus, evoluția societății a influențat foarte mult disciplina. În prezent, managementul performanței este forțat să evolueze încă o dată, de la o construcție cu un grad mai mare de rigiditate și o implementare sistematică, la un cadru mai simplu și mai flexibil. Aceste schimbări sunt facilitate de o globalizare accelerată, de un mediu în schimbare rapidă, în special legat de digitalizare, precum și de faptul că sustenabilitatea, dincolo de perspectiva financiară, a devenit centrul atenției majorității organizațiilor. În plus, evoluția stilului managerial și a așteptărilor angajaților sunt, de asemenea, fundamentale pentru schimbările identificate în domeniul performanței.

Capitolul **patru** continuă tema asociată performanței, dar se concentrează asupra unei perspective diferite, și anume descrierea stării actuale a performanței axate pe agilitate, a celui mai notabil sistem de management al performanței care este reprezentativ pentru abordarea agilă, cadrul de obiective și rezultate cheie (OKR), implementarea și limitele acestuia. Pentru a se potrivi cu nevoile actuale ale organizațiilor managementul agil al performanței se concentrează pe adaptabilitate prin îmbinarea unei perspective pe termen lung și a unei perspective pe termen scurt, pe o abordare bazată pe încercări și erori prin utilizarea unei rețele de echipe împuternicite și pe un ciclu decizional rapid (Darino et. al., 2019, p. 3). În calitate de proxy pentru managementul agil al performanței, cadrul OKR, este ghidat de o serie de principii directoare, și anume simplitatea în definirea conceptelor și implementarea, flexibilitatea, agilitatea, colaborarea, transparența, transparența, centrarea pe oameni.

Capitolul **cinci** reunește cele două teme și se concentrează pe înțelegerea literaturii existente privind managementul performanței în ONG-uri, precum și pe furnizarea de studii de caz relevante ale ONG-urilor care utilizează SMP sau, mai precis, OKR. Cercetătorul observă

că narațiunile din jurul performanței în sectorul non-profit sunt caracterizate de subteme disproporționate, printre care se remarcă un dezacord cu privire la necesitatea managementului performanței în ONG-uri, autorii susținând că organizațiile non-guvernamentale sunt orientate spre misiune, astfel, datorită nivelului lor moral superior, nu ar trebui să fie asociate cu practicile din sectorul privat. În plus, există o căutare neîncetată de a utiliza doar cadre create special pentru ONG-uri, în timp ce literatura de specialitate este saturată de versiuni adaptate ale SMP-urilor din domeniul privat prezentate ca fiind pentru utilizarea exclusivă a organizațiilor non-profit. Un alt aspect distinct este necesitatea de a stabili obiective și metrici care pot fi utilizați în întregul sector, spre deosebire de căutarea unor practici integrate, subliniind în același timp caracterul eterogen al sectorului.

În ceea ce privește studiile de caz privind ONG-urile care utilizează managementul performanței, deși sunt limitate, acestea se concentrează mai mult pe scena internațională, puține dintre ele analizând ONG-urile naționale. Cele care analizează România concluzionează că practicile sunt rareori utilizate și chiar și în acele cazuri, utilizarea este limitată, fără o abordare holistică, ci axată pe performanța operațională sau financiară sau pe gestionarea proiectelor. Literatura de specialitate nu oferă nicio indicație cu privire la un ONG românesc care să utilizeze OKR, dar literatura gri explorează utilizarea OKR în peste 10 ONG-uri internaționale și toți acești utilizatori confirmă faptul că principiile directoare ale OKR menționate mai sus sprijină dezvoltarea organizațiilor non-guvernamentale.

Capitolul șase pivotează de la literatura de specialitate la studiul de cercetare, descriind în detaliu design-ul de cercetare utilizat pentru teză, împreună cu cele trei metode de cercetare calitativă, precum și procesul de analiză a datelor reprezentat de codificarea manuală.

Studiul gravitează în jurul întrebării principale de cercetare: *Este managementul agil al performanței organizaționale o practică ce poate fi utilizată cu succes de ONG-urile din România pentru a-și îmbunătăți dezvoltarea organizațională și a deveni mai eficiente?* Pentru

a răspunde la o întrebare atât de complexă, cercetarea a utilizat trei metode de cercetare calitativă complementare, împărțite în cele două faze descrise mai sus. În plus, cercetătorul a folosit, de asemenea, observația ca metodă de cercetare complementară în timpul tuturor interacțiunilor cu profesioniștii ONG-urilor, dar fără a înregistra observațiile într-o manieră formală. Pentru a pregăti interviurile și focus-grupurile, cercetătorul a analizat toate documentele relevante legate de strategie și performanță disponibile online pentru fiecare organizație reprezentată. Populația studiului a fost selectată din București și Cluj-Napoca, întrucât cele două au fost identificate ca fiind cele mai mari centre de ONG-uri din România.

În timpul primei faze de cercetare au avut loc două focus-grupuri, unul în București în data de 12th februarie 2021 cu 5 participanți și unul în Cluj-Napoca în data de 11th februarie 2021 cu 4 participanți. Din cauza numărului mic de participanți la focus grup, care poate fi considerată o limitare inițială a studiului, cercetătorul a realizat mai multe interviuri individuale în organizații diverse, din perspectiva mărimii și a domeniului de activitate, pentru a se asigura că în această fază au fost colectate suficiente date. Numărul de interviuri cu participanții din București a fost de 15, în timp ce în Cluj-Napoca numărul a fost de 22, având astfel un număr total de 37 de persoane interviuate.

Temele mari pe baza cărora au fost concepute întrebările pentru focus-grupuri au fost urmat și în timpul interviurilor, pentru a se asigura că datele pot fi analizate în paralel și, astfel, să se ajungă la aceleași tipuri de concluzii. Focus grupurile și interviurile s-au axat pe 6 subiecte, și anume starea actuală a ONG-urilor din România, procesul de planificare strategică, managementul performanței, provocările în managementul performanței, caracteristicile unui management al performanței și sistemul OKR.

Această fază a studiului s-a axat, de asemenea, pe trei întrebări de cercetare suplimentare:

- *Care este stadiul de utilizare a sistemelor de management al performanței și a metodologiilor de stabilire a obiectivelor în cadrul ONG-urilor din România?;*
- *Care sunt principalele provocări întâlnite în implementarea unui sistem de management al performanței în cadrul ONG-urilor din România?;*
- *Care sunt principalele caracteristici pe care ar trebui să le aibă un sistem de management al performanței pentru a răspunde particularităților ONG-urilor?.*

Cea de-a doua fază de cercetare a constat în 4 intervenții, în trei ONG-uri naționale și unul internațional, cu dimensiuni diferite, un nivel de maturitate diferit din punct de vedere al activităților și care activează în domenii diferite pentru a asigura diversificarea. Etapele de intervenție propuse au fost următoarele:

1. *Evaluarea necesităților și revizuirea documentelor;*
2. *Acord privind sistemul adaptat și calendarul de punere în aplicare;*
3. *Implementarea sistemului OKR - ateliere de lucru;*
4. *Sprijin continuu cu revizuirea progreselor (dacă este necesar).*

În mod similar cu prima fază de cercetare, există câteva întrebări de cercetare suplimentare:

- *Este cadrul OKR potrivit pentru ONG-urile din România?;*
- *Care sunt principalele beneficii și provocări ale implementării sistemului OKR observate în faza de testare?;*
- *Cum a ajutat cadrul OKR organizația să își atingă obiectivele/rezultatele principale sau cum a împiedicat acest proces?;*
- *Ce ar trebui schimbat sau îmbunătățit în abordarea bazată pe OKR-uri?.*

Toate datele colectate au fost transcrise și ulterior analizate manual, din mai multe motive, în special din cauza faptului că utilizarea unui software poate oferi o perspectivă mai îngustă, deoarece nu se pot observa subtilități, precum și din cauza faptului că toate datele au fost

adunate în limba română, iar traducerea lor ar fi fost o operațiune care ar fi necesitat mult timp și ar fi crescut riscul ca anumite aspecte să se piardă în traducere.

Capitolul privind proiectarea cercetării este urmat de capitolul **șapte**, Rezultate și discuții, în care rezultatele obținute din date sunt prezentate și discutate în context, pentru a oferi, în cele din urmă, un răspuns la întrebările cercetării. Deși în lucrare fiecare metodă de cercetare are propriul subcapitol, aici vor fi prezentate doar principalele rezultate obținute de fiecare fază.

Grupurile de discuții și interviurile confirmă mai multe constatări din literatura de specialitate, cum ar fi lipsa cronică de resurse, diversitatea sectorului, lipsa de tradiție în utilizarea instrumentelor de planificare și execuție a strategiilor, precum și presupunerea eronată că, deoarece ONG-urile sunt orientate spre misiune, nu spre profit, tot ceea ce provine din sectorul privat ar trebui să fie considerat inferior. Alte concluzii se învârt în jurul faptului că metricile sunt considerate ca fiind un proxy pentru gestionarea performanței, prin urmare, ar trebui depus mult efort pentru a găsi indicatorii perfecți, ceea ce ar trebui să ducă, în mod ideal, la o listă standard care să poată fi utilizată de întregul sector. Această abordare cu siguranță nu corespunde cu povestea sectorului în ceea ce privește diversitatea.

În ceea ce privește sistemul de management al performanței, încă o dată, profesioniștii români confirmă concluziile din literatura de specialitate și exprimă nevoia unui cadru de performanță simplu, deci care să nu consume resurse, care să ajute organizațiile în demersul lor de a prioritiza mai bine, de a fi mai transparente, de a introduce un instrument de colaborare, de participare și de responsabilizare a echipei. Într-un mod destul de paradoxal, participanții au fost reticenți în a fi de acord cu implementarea OKR în propria organizație, în timp ce au recunoscut că OKR este un sistem care corespunde nevoilor ONG-urilor din România.

O diferență majoră între literatura de specialitate și concluziile studiului este faptul că, în timp ce literatura de specialitate prezintă o stare similară a managementului performanței în ONG-urile la nivel internațional, studiul identifică o diferență între ONG-urile românești și

ONG-urile internaționale care lucrează în România, grupul cel din urmă prezentând practici mai bune și mai integrate în ceea ce privește performanța.

În ceea ce privește intervențiile, singura care a avut succes a fost cea în care membrii au decis să implementeze singuri OKR, urmând ciclul furnizat de cercetător și să se consulte cu acesta doar atunci când este necesar. Celelalte trei implementări au fost întrerupte în timpul desfășurării din diverse motive: dependența excesivă de o persoană care nu mai era capabilă să preia procesul sau care a părăsit organizația, lipsa unei culturi și a unui stil de conducere adecvat și lipsa de implicare și de asumare a membrilor sau de timp pentru a continua să lucreze cu OKR în afara implicării cercetătorului. Acest lucru nu face decât să arate că succesul oricărui sistem de management al performanței este ferm ancorat în responsabilitatea membrilor și în dorința acestora de a continua să lucreze cu cadrul.

În timp ce teza pune accentul pe unele probleme în ceea ce privește managementul performanței în ONG-urile românești și chiar probleme în afara utilizării performanței, capitolul **opt**, Concluzii și recomandări, prezintă o serie de recomandări care pot sprijini dezvoltarea capacității organizaționale a ONG-urilor. Cea mai importantă recomandare care a reapărut de mai multe ori pe parcursul studiului este nevoia stringentă de educație pe această temă. Este extrem de important ca profesioniștii din ONG-uri să exploreze ce este managementul performanței și să dobândească o înțelegere aprofundată a subiectului, pentru a contrabalansa unele cunoștințe părtinitoare pe care le au în prezent. Acest lucru poate fi un efort individual al fiecărui profesionist, dar ar putea fi, de asemenea, un aspect condus de universități sau de specialiști în domeniu pentru a integra astfel de aspecte în cursurile destinate profesioniștilor din ONG-uri.

Referințe

1. Abdel-Kader, M., Billy, W., 'Performance Management in NGOs: Evidence from Kenya', 2011, [Online] at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1909863, last accessed May 2nd, 2023.
2. Abiddin, N. Z., Ibrahim, I., Abdul Aziz, S. A., 'Non-Governmental Organization (NGOs) and Their Part towards Sustainable Community Development', 2022, Sustainability, vol. 14, no. 4386, <https://doi.org/10.3390/su14084386>.
3. Abdullah, I., Umair, T., Rashid, Y., Naeem, B., 'Developments on Balanced Scorecard: A Historical Review', 2013, World Applied Sciences Journal, vol. 21, no. 1, pp. 134-141.
4. Adirim, T., Meade, K., Mistry, K., 'A New Era in Quality Measurement: The Development and Application of Quality Measures', 2017, Pediatrics, vol. 139, no. 1, pp. 1-11.
5. Agarwal, S., Kant, R., Shankar, R., 'Humanitarian supply chain management frameworks. A critical literature review and framework for future development', 2019, Benchmarking: An International Journal, vol. 26, no. 6, pp. 1749-1780.
6. Agentia Nationala de Administrare Fiscala, [Online] at: https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/Declaratii_R/1014_15_2022.html, last accessed December 4th, 2023.
7. Aguinis, H., 'An expanded view of performance management', in Smither, J. W., London, M. (Eds.), Performance Management: Putting Research into Action, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009, pp. 1-44.
8. Al Thinyan, K., Ghawji, H., Al Shehri, A., 'What are OKRs and KPIs and can they Coexist within an Organization?', 2022, International Journal of Innovative Science and Research Technology, vol. 7, no. 8, pp. 176-179.
9. Andersen, S., Nielsen, H., 'Learning from Performance Information', 2020, Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 30, no. 3, p. 415-431.
10. Anjomshaoe, A., Hassan, A., Kunz, N., Wong, K., Y., de Leeuw, S., 'Towards a dynamic balanced scorecard model for humanitarian relief organizations' performance management', 2017, Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, vol. 7, no. 2, pp. 194-218.
11. Armstrong, M., Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, London and Philadelphia: Kogan Page Limited, 2006.
12. Bacal, R., A critical look at performance management systems: Why don't they work?', Winnipeg: Bacal & Associates, 1993.
13. Badila, A., Lisetchi, M., Olteanu, I., Ticiu, R., 'Orgnizatii neguvernamentale. Ghid practic', Timisoara: Agentia pentru Informarea si Dezvoltarea Organizatiilor Neguvernamentale, 2002.
14. Baker, M., '6 Predictions for the Future of Performance Management', 2021, [Online] at: <https://www.gartner.com/en/articles/6-predictions-for-the-future-of-performance-management>, last accessed March 26th, 2023.

15. Barth, A., L., de Beer, W., *Performance Management success: A best practices and implementation guide for leaders and managers of all organizations*, Cham: Springer International Publishing AG, 2018.
16. Beamon, B., M., Balcik, B., 'Performance measurement in humanitarian relief chains', 2008, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 21, no. 1, pp. 4-25.
17. Beaussart, A., 'Elements leading to successful implementations of Objectives and Key Results (OKR) goal-setting systems', 2021, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain.
18. Betterworks, 'Getting Started with Objectives and Key Results (OKRs)', [Online] available at http://www.betterworks.com/wp-content/uploads/2021/02/Getting_Started_with_OKRs.pdf, accessed on October 24, 2020.
19. Betterworks, 'OKRs Worldwide. Does Culture Affect Implementation?', 2021, [Online] available at <https://www.betterworks.com/magazine/okrs-worldwide-does-culture-affect-implementation/>, accessed on April 28, 2023.
20. Bianchi, C., *Dynamic Performance Management*, Cham: Springer, 2016.
21. Bibu, N. A., Lisetchi, M., 'Particularities of the strategy Approach within Nongovernmental organizations. A literature review', 2011, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, vol.2, pp. 23-27.
22. Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., Nudurupati, S., 'Performance Measurement: Challenges for Tomorrow', 2012, *International Journal of Management Reviews*, vol.14, no.3, pp. 305–327.
23. Boboc, I., 'Comportamente si strategii manageriale in organizatiile non-guvernamentale', 2006, *Calitatea Vierii*, vol. 18, nos. 1-2, pp. 191-204.
24. Bodi, D.-C., *Managementul organizatiilor de asistenta sociala*, Brasov: Editura Universitatii "Transilvania", 2007.
25. Brandt, K., 'Accelerating climate action at Google and beyond', 2022, [Online] at: <https://blog.google/outreach-initiatives/sustainability/COP27-Google-climate-action/>, last accessed May 2nd, 2023.
26. Breman, E., M., *Performance and productivity in public and nonprofit organizations*, London and New York: M.E. Sharpe, Inc., 2006.
27. Breman, E., M., *Performance and productivity in public and nonprofit organizations*, Oxon and New York: Routledge, 2015, 2nd edition.
28. Bright, D. S., Cortes, A. H., *Principles of Management*, Huston: OpenStax, 2019.
29. Brim, R., 'A Management by Objectives history and evolution', 2004, [Online] at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.118.4867&rep=rep1&type=pdf>, accessed on April 28, 2022.
30. Bryce, H., J., *Financial and strategic management for nonprofit organizations*, Boston and Berlin: Walter de Gruyter Inc., 2017.
31. Buckingham, M. and Goodall, A., 'Reinventing Performance Management', 2015, [Online] available at <https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management>, accessed on August 16, 2021.
32. Bunnens, L., 'The transformation of performance measurement during business model innovation in large companies: a research agenda', 2019, Paper for the XXVIIIe

- Conférence Internationale de Management Stratégique, [Online] at <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/30-xxviiieme-conference-de-l-aims/communications/5266-the-evolution-of-performance-measurement-during-business-model-innovation-in-large-companies-a-research-agenda/download>, accessed on April 28, 2022.
33. Busco, C., Giovannoni, E., Scapens, R., W., 'Managing the tensions in integrating global organisations: The role of performance management systems', 2008, *Management Accounting Research*, vol. 19, pp. 103-125.
 34. Cace, S., Nicolaescu, V., Anton, A.-N., Rotaru, S., "'Organizatiile neguvernamentale si economia sociala: Manual de interventie"', 2011, [Online] at: <https://argus-proiect.ro/wp/wp-content/uploads/2019/09/Organizatiile-neguvernamentale-si-economia-sociala-.pdf>, accessed on April 14, 2022.
 35. Callahan, M., *From training to performance consulting*, Alexandria: American Society for Training and Development, 2006.
 36. Cappelli, P. and Tavis, A., 'The Performance Management Revolution', 2016, [Online] at <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>, accessed on August 16, 2021.
 37. Cardona, P., Rey, C., *Management by Missions*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008.
 38. Cardoso, R., P., 'Objectives and Key Results (OKR) aplicado a uma empresa industrial: um estudo de caso', 2020, Dissertation, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
 39. Carothers, T., *Assessing Democracy Assistance: The case of Romania*. Washington, DC: Carnegie endowment for international peace, 1996.
 40. Chandler, C., G., 'Managing for Meaningful Outcomes', 2019, *PM World Journal*, vol. 8, no. 7, pp. 1-10.
 41. Chandler, C., G., 'Fix management, to fix organizations, to fix the planet', 2022, *PM World Journal*, vol. 11, no. 6, pp. 1-12.
 42. Charoenlarpkul, C., Tantasanee, S., 'A Proposed Employee Development Program from Objectives and Key Results: A Case Study of SG Group of Companies', 2019, *ABAC ODI JOURNAL Vision. Action. Outcome*, vol. 6, no. 2, pp. 133-151.
 43. Chen, D., Chen, J., Ning, M., 'Research on enterprise performance management from the perspective of OKR', 2022, *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 650, pp. 91-95.
 44. Chipea, F., Stefanescu, F., Bodogai, S., Osvat, C., 'The NGOs, social constructors in the domain of occupying the labor force. The case of „Ruhama” Foundation', 2010, *Revista de cercetare si interventie sociala*, vol. 29, pp. 92-108.
 45. Chowdhury, S. and Field, E., 'Setting the "how" in performance management', 2019, [Online] at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/setting-the-how-in-performance-management>, last accessed March 26th, 2023.
 46. Chowdhury, S., Hioe, E. and Schaninger, B., 'Harnessing the power of performance management', 2018, [Online] at <https://www.mckinsey.com/business->

functions/organization/our-insights/harnessing-the-power-of-performance-management, last accessed August 16th, 2021.

47. Cobb, C., W., 'Measuring Failure to Find Success', in Flynn, P., Hodgkinson, V., A. (eds.), *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector*, New York: Springer Science+Business Media, 2013, pp. 21-32.
48. Coe, C., *Managing Public and Nonprofit Organizations. Stories of Success and Failure*, New York and Oxon: Routledge, 2017
49. Cokins, G., *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009.
50. Copestake, J., 'Mainstreaming Microfinance: Social Performance Management or Mission Drift?', 2007, *World Development*, vol. 35, no. 10, pp. 1723-1738.
51. Council of Europe, 'Civil participation in the decision-making process. Follow-up fact finding visit to Romania', 2019.
52. Craiovan, P., M., 'Burnout, depression and quality of life among the Romanian employees working in non-governmental organizations', 2015, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 187, pp. 234-238.
53. Daher Junior, E., 'Porque o OKR (Objectives and Key Results) não funciona em minha empresa.', 2020, *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, ed. 12, vol. 19, pp. 51-59.
54. Dan, M., 'NGO Challenges: A Romanian Case Study', 2020, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, vol. 13, no. 1, pp. 103-113.
55. Darino, L., Johnson, C., 'From me to we: the next shift in performance management', 2020, [Online] at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/from-me-to-we-the-next-shift-in-performance-management>, last accessed March 26th, 2023.
56. Darino, L., Sieberer, M., Vos, A., Williams, O., 'Performance management in agile organizations', 2019, [Online] at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/performance-management-in-agile-organizations>, accessed on April 28, 2022.
57. Darling, D., *The universal book of mathematics: From Abracadabra to Zeno's Paradoxes*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2004.
58. De Mello, F., S., H., *The Definitive Guide to OKRs*, Culture.Rocks, Inc., 2016.
59. Deloitte, 'Building the Resilient Organization', 2021 [Online] at: <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/about-deloitte/articles/2021-deloitte-global-resilience-report.html>, accessed on April 28, 2022.
60. Denyer, D., Sutliff, M., 'Resilience reimagined: A practical guide for organisations', 2021, Deloitte [Online] at: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/risk/articles/resilience-reimagined-a-practical-guide-for-organisations.html>, accessed on April 28, 2022.
61. Doerr, J., 'Measure what matters- How Google, Bono and the Gates Foundation Rock the World with OKRs', New York: Portfolio/Penguin, 2018.
62. Dressler, S., *Strategy, Organization and Performance Management: From Basics to Best Practices*, Florida: Universal Publishers, 2004.

63. Edwards, M., 'NGO Performance- What Breeds Success? New Evidence from South Asia', 1999, *World Development*, vol. 27, no. 2, pp. 361-374.
64. Ejsmont, K., Gladysz, B., Kluczek, A., 'Impact of Industry 4.0 on Sustainability— Bibliometric Literature Review', 2020, *Sustainability*, vol. 12, no. 14: 5650, [Online] at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/14/5650#cite>, accessed on April 28, 2022.
65. Ersing, R. L., Loeffler, D. N., Tracy, M. B., Onu, L., 'Pentru Voi Fundatia: Interdisciplinary Community Development Using Social Enterprise in Romania', in Butterfield Johnson, A. K., Korazim-Korosy, Y. (eds.), *Interdisciplinary Community Development: International Perspectives*, PA: Routledg, 2013.
66. Fernandes, B., C., L., Gomes, J., V., 'OKR Methodology: Case Study in Sabrae Meier', 2023, *International Journal of Strategic Decision Sciences*, vol. 14, no.1, pp. 1-11.
67. Fitoussi, J.-P., Stiglitz, J., 'On the measurment of social progress and wellbeing: some further thoughts', 2011, *Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE)*.
68. Flynn, N., 'Explaining New Public Management: The Importance of Context', in McLaughlin, K., Osborne, S., O., Ferlie E. (eds.), *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, London: Routledge, 2002.
69. Flynn, P., Hodgkinson, V., A., *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector*, New York: Springer Science+ Business Media, 2013.
70. Fondul ONG in Romania, 'Romania 2017, Sectorul Neguvernamental. Profil, Tendinte, Provocari', [Online] at: <https://fondong.fdsc.ro/romania-2017-sectorul-neguvernamental-profil-tendinte-provocari>, accessed on April 14, 2022.
71. Fundatia pentru Dezvoltarea Societatii Civile, 'Conferinta "Sectorul neguvernamental dupa 20 de ani- realizari si provocari"', 2010.
72. Fundatia pentru Dezvoltarea Societatii Civile, 'Romania 2017, Sectorul Neguvernamental. Profil, Tendinte, Provocari', 2017.
73. Garr, S., Barry, L., 'Performance management is broken', 2014, [Online] at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2014/hc-trends-2014-performance-management.html>, last accessed March 26th, 2023.
74. Gazzola, P., Amelio, S., *Performance Measurment in Non-Profit Organizations: The Road to Integrated Reporting*, New York and Oxon: Routledge, 2022.
75. Ghani, I., Jawawi, D., N., A., Dorairaj, S., Sidky, A., *Emerging innovations in agile software development*, Hershey: IGI Global, 2012.
76. Ghenta, M., Matei, A., Mladen, L., 'Performance Measurement in Social Care Services for Older People', 2015, *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*, vol. 7, no. 2, pp. 97-109.
77. GHK, 'Study of Volunteering in the European Union Country Report Romania', 2010.
78. Ghosh, A., 'Performance Management Trends In 2021', 2021, [Online] at: <https://thriveglobal.com/stories/performance-management-trends-in-2021/>, accessed on April 28, 2022.
79. Gibson, J. W., Tesone, D. V., 'Management Fads: Emergence, Evolution, and Implications for Managers', 2001, *The Academy of Management Executive*, vol. 15, no. 4, pp. 122-133.

80. Gil, B., 'How Quickly Should we Roll out OKRs?', [Online] at: <https://www.whatmatters.com/faqs/okr-rollout-speed-pace>, last accessed May 2nd, 2023.
81. Gilbert, V., 'A Nonprofit Shines With OKRs: An OKR Shepherd gets a global team aligned', 2021, [Online] at: <https://www.whatmatters.com/articles/okr-shepherd>, last accessed May 2nd, 2023.
82. Goncharenko, G., 'The accountability of advocacy NGOs: insights from the online community of practice', 2019, *Accounting Forum*, vol. 43, no. 1, pp. 135-160.
83. Gothelf, J., 'Use OKRs to set goals for teams, not individuals', 2020, *Harvard Business Review*, [Online] at: <https://hbr.org/2020/12/use-okrs-to-set-goals-for-teams-not-individuals>, last accessed March 26th, 2023.
84. Greenwood, R. G., 'Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy', 1981, *The Academy of Management Review*, vol. 6, no. 2, pp. 225–30.
85. Greiling, D., 'Trust and Performance management in Non-Profit Organizations', 2007, *The Innovation Journal: Public Sector Innovation Journal*, vol. 12, no. 3, pp. 1-23.
86. Grove, A., S., *High Output Management*, New York: Random House Inc., 1983.
87. Haidvogel, P., J., 'Objectives and Key Results -Identifikation von Maßnahmen zur Erreichung einer Mitarbeiterakzeptanz der OKR Methode', 2020, Bachelor of Engineering, Hochschule Fur Angewandte Wissenschaften Munchen.
88. Hale, R., Whitlam, P., *Powering up performance management: An integrated approach to getting the best from your people*, Aldershot: Gower Publishing Limited, 2000.
89. Hansen, E., G., Spitzeck, H., 'Measuring the impacts of NGO partnership: the corporate and societal benefits of community involvement', 2011, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, vol. 11, no. 4, pp. 415-426.
90. Hao, Z., Yu-Ling, H., 'Comparative study of OKR and KPI', 2018, *International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development (ECED 2018)*, pp. 319-323.
91. Harackiewicz, J., M., Canning, E., A., Tibbetts, Y., Priniski, S., J., Hyde, J., S., 'Closing achievement gaps with a utility-value intervention: Disentangling race and social class', 2016, *J Pers Soc Psychol*, vol. 111, no. 5, pp. 745-765.
92. Harris, M., Tayler, B., 'Don't let metrics undermine your business', 2019, *Harvard Business Review*, [Online] at: <https://hbr.org/2019/09/dont-let-metrics-undermine-your-business>, last accessed March 26th, 2023.
93. Hatry, H., P., 'Emerging Developments in Performance Measurement: An International Perspective', in Julnes, Berry, Aristigueta and Yang (eds.), *International handbook of practice-based performance management*, California: Sage Publications, Inc., 2008, pp. 3-23.
94. Head, K., 'OKRs for Social Change: Accountability & a Larger Vision. How OKRs encouraged bold moves during a time of budget cuts', 2019, [Online] at: <https://www.whatmatters.com/articles/okrs-positive-social-change-nonprofit>, last accessed May 2nd, 2023.

95. Head, K., 'OKRs for NGOs: How a global nonprofit uses OKRs for civic innovation', 2022, [Online] at: <https://www.whatmatters.com/articles/okrs-for-ngos>, last accessed May 2nd, 2023.
96. Helmold, M., Samara, W., *Progress in Performance Management. Industry insights and case studies on Principles, Application Tools and Practice*, Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2019.
97. Homes, M., Shand, D., 'Management reform: Some practitioner perspectives on the past ten years', 1995, *Governance*, vol. 8, no. 4, pp. 551-578.
98. Horton, A., P., 'Using OKRs to Streamline and Transform a Nonprofit: How the YMCA Used OKRS to Reconnect to its Roots', 2022, [Online] at: <https://www.whatmatters.com/articles/using-okrs-to-streamline-and-transform-a-nonprofit>, last accessed May 2nd, 2023.
99. HR Research Institute, 'The state of performance management 2021', 2021, [Online] at: https://www.hr.com/en/resources/free_research_white_papers/the-state-of-performance-management-2021-report_kr4wfmfg.html, last accessed March 26th, 2023.
100. Hughes, O., E., 'Performance: A new public management perspective', in Julnes, Berry, Aristigueta and Yang (eds.), *International handbook of practice-based performance management*, California: Sage Publications, Inc., 2008, pp. 45-64.
101. Hunter, D. E. K, Nielden, S. B. (Eds.), *Performance management and evaluation. New Directions for Evaluation*, no. 137, San Francisco, CA: Wiley Subscription Services, Inc., 2013.
102. IES-Insitutul de Economie Sociala, 'Entitati ale economiei sociale in Romania', n.d., [Online] at: <http://www.ies.org.ro/actori-ai-economiei-sociale>, accessed on April 13, 2022.
103. Ilie, A. G., Colibasanu, O.-A., 'România Europeana si 'industria' sectorului non-profit', 2007, *Jurnalul Economic*, no. 26, pp. 221-238.
104. Immaneni, A., Mastro, C., Haubenstock, M., 'A structured approach to building predictive Key Risk Indicators', 2004, *The RMA Journal*, Operational Risk: A Special Edition, pp. 42-47.
105. Irikefe, P., O., 'Effect of Objective and Key Results (OKR) on organizational performance in the hospitality industry', 2021, *International Journal of Research Publications*, pp. 185-195.
106. ISO 22316:2017(en.), [Online] at: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en:term:3.3>, accessed on April 28, 2022.
107. Ittner, C. D., 'Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A ValueBased Management Perspective', 2001, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 32, no. 1-3, pp. 349-410.
108. Jamil, R. A., Shah, S. T. H., Shah, T., Kazmi, A., 'Critical Exploration of Prescriptive and Emergent approaches to Strategic management: A review paper', 2015, *International Journal of Information, Business and Management*, vol. 7, no. 3, pp. 91-100.
109. Javadi, S. M., 'Performance Management in Higher Education: A Grounded Theory Study', 2013, [Online] at:

https://www.researchgate.net/publication/299465397_Performance_management_in_higher_education_a_grounded_theory_study, accessed on April 28, 2022.

110. Jeon, H., H., Lucarelli, C., Mazarati, J., B., Ngabo, D., Song, H., 'Leapfrogging for last-mile Delivery in Health Care', 2022, [Online] at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4214918, last accessed May 2nd, 2023.
111. Johnson, A. K., Young, D. R., 'A profile of the nonprofit sector in Ro', 1997, *Voluntas*, vol. 8, no. 3, pp. 303-322.
112. Johnston, D. J., 'Statistics, knowledge and progress', 2004, *OECD Observer*, vol. 2004, no. 5, p. 3.
113. Kanket, W., M., M., 'Experimental research on employee performance review using knowledge management oriented OKRs approach in comparison to KPI approach', 2019, Graduate School, Bangkok University.
114. Kanyangale, M., I., Chikandiwa, C., T., 'Performance Management and the COVID-19 Pandemic: Framework for an Agile, Continuous Performance Management System for the South African Higher Education Institution', 2022, *AUDOE*, vol. 18, no. 5, pp. 141-159.
115. Kaplan, R. S., McMillan, D., 'Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era', 2021, *Harvard Business Review*, [Online] at: <https://hbr.org/2021/02/reimagining-the-balanced-scorecard-for-the-esg-era>, accessed on April 28, 2022.
116. Kaplan, R. S., Norton, D. P., 'The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance', 1992, *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1, pp. 71-79.
117. Kaplan, R. S., Norton, D. P., 'Putting the balanced scorecard to work', 1993, *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 5, pp. 134-142.
118. Kaplan, R., S., Norton, D., P., 'The Office of Strategy Management', 2005a, [Online] at: <https://hbr.org/2005/10/the-office-of-strategy-management>, last accessed March 26th, 2023.
119. Kaplan, R., S., Norton, D., P., 'Creating the Office of Strategy Management', 2005b, [Online] at: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/05-071.pdf>, last accessed March 26th, 2023.
120. Kareithi, R., N., M., Lund, C., 'Review of NGO performance research published in academic journals between 1996 and 2008', 2012, *South African Journal of Science*, vol. 108, nos. 11/12, pp. 36-44.
121. Kempf, M., Kuhn, F. (eds.), *Navigating a travelling organization*, Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2022.
122. King, J., A., Stevahn, L., *Interactive evaluation practice; mastering the interpersonal dynamics of program evaluation*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2013.
123. King, J., A., Volkov, B., B., 'A framework for building evaluation capacity based on the experiences of three organizations', 2005, *CURA Reporter*, vol. 3, no. 35, pp. 10-16.
124. Klanwaree, N., Choemprayong, S., 'Objectives & Key Results for Active Knowledge Sharing in IT Consulting Enterprises: A Feasibility Study', 2019, 82nd Annual Meeting of the Association for Information Science & Technology, Melbourne, Australia, pp. 441-444.

125. Koch, C., Introduction to information technology, Waltham Abbey Essex: ED-Tech Press, 2018.
126. Krechovská, M., Procházková, P. T., 'Sustainability and its Integration into Corporate Governance Focusing on Corporate Performance Management and Reporting', 2014, *Procedia Engineering*, vol. 69, pp. 1144-1151.
127. Krishnan, A., 'The Evolution of Performance Measurement System (PMS) and Linkage to the Environmental Uncertainty and Strategy; a review of literature', 2008, *The Journal of Global Business Management*, vol. 4, no. 1, pp. 98-107.
128. Krueger, R. A., Casey, M. A., 'Designing and Conducting Focus Group Interviews', 2001, *Social Development Papers*, no.36, pp. 5-23.
129. Kuske, K. J., Zander, K. A., 'History of Business Performance Measurement', 2005, *Encyclopedia of Social Measurement*, vol. 2, pp. 227-232.
130. LaFollette, W. R., Fleming, R. J., 'The Historical Antecedents of Management by Objectives', 2017, *Academy of Management Proceedings*, vol. 1977, no. 1, pp. 2-5.
131. Lamorte, B., *The OKRs Field Book: A step-by-step guide for Objectives and Key Results Coaches*, New Jersey: Wiley, 2022.
132. Law 51/2006, [Online] at: <https://lege5.ro/gratuit/gm2donrwha/asociatiile-de-dezvoltare-intercomunitara-lege-51-2006?dp=gy2danbzga2tq>, accessed on April 13, 2022.
133. Leczy, J., D., Schmitz, H., P., Swedlund, H., 'Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis', 2012, *Voluntas*, vol. 23, pp. 434-457.
134. LeMay, M., *Product management in practice: A real-world guide to the key connective role of the 21st century*, Sebastopol: O'Reilly Media, Inc., 2018.
135. Leviner, N., 'Measuring Effectiveness: A six year summary of methodology and findings', Ashoka, 2006.
136. Leviner, N., Crutchfield, L., R., Wells, D., 'Understanding the impact of social entrepreneurs: Ashoka's answer to the challenge of measuring effectiveness', in Mosher-Williams (ed.), *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, Washington: Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, 2006, pp. 89-103.
137. Levinson, H., 'Management by whose objectives?', 2003, *Harvard Business Review*, [Online] at: <https://hbr.org/2003/01/management-by-whose-objectives>, accessed on April 28, 2022.
138. Lewis, D., 'Nongovernmental Organizations, Definition and History', 2009, [Online] at: https://www.researchgate.net/publication/302391474_Nongovernmental_Organizations_Definition_and_History, accessed on April 13, 2022.
139. Lindberg, C.-F., Tan, S., Yan, J., Starfelt, F., 'Key performance indicators improve industrial performance', 2015, *Energy Procedia*, vol. 75, pp. 1785-1790.
140. Maasik, A., 'The advanced guide to using OKRs', 2022, [Online] at: <https://hrmacy.ir/wp-content/uploads/2022/05/ebook-Objectives-and-Key-Results-weekdone.pdf>, last accessed March 26th, 2023.

141. Madani, E. A. I., 'The role of management by exception in achieving entrepreneurial leadership', 2017, Arab Journal of Sciences and Research Publishing, vol. 1, no. 8, pp. 101-117.
142. Mahitthafongkul, G., 'Investigating the relationship between the implementation of OKR and employees' attitude and development', 2021, Thammasat University.
143. Maier, F., Meyer, M., Steinbereithner, M., 'Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review', 2016, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 45, no. 1, pp. 64-86.
144. Malena, C., 'Working with NGOs. A practical guide to operational collaboration between the World Bank and Non-governmental organizations', 1995.
145. Mangipudi, M., R., Prasad, KDV, Vaidya, R., W., 'Objectives and Key Results for Higher Educational Institutions– A Blended Approaches Part of Post Covid-19 Initiatives for Keeping the Institutions Abreast of the Industry Innovations, Create Future Leaders and Build the Nation', 2021, Pacific Business Review International, vol. 13, no. 9, pp. 46-56.
146. Manville, G., Broad, M., 'Changing times for charities: Performance management in a Third Sector Housing Association', 2013, Public Management Review, vol. 15, no. 7, pp. 992-1010.
147. Marr, B., Neely, A., 'Measuring E-Business Performance', 2001, Proceedings of the Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society, [Online] at: https://www.researchgate.net/publication/238096588_Track_Electronic_Commerce_Applications, accessed on April 28, 2022
148. Marr, B., Strategic Performance Management, Oxford: Elsevier Ltd., 2006.
149. Maschiová, V., 'Objectives and Key Results as a management tool in 2FRESH s.r.o.' in Trends in Business and Management, Prague, University of Economics and Management, 2018, pp. 4-16.
150. Matei, A., Apostu, D.-C., 'Non-Governmental Organizations as Agents of Modernization: A Romanian Perspective', 2013, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 81, pp. 142-146.
151. McGregor, J., 'The corporate kabuki of performance reviews', The Washington Post, 14 February 2013, [Online] at: https://www.washingtonpost.com/national/on-leadership/the-corporate-kabuki-of-performance-reviews/2013/02/14/59b60e86-7624-11e2-aa12-e6cf1d31106b_story.html, accessed on April 28, 2022.
152. Medina-Borja, A., Triantis, K., 'A conceptual framework to evaluate performance of non-profit social service organisations', 2007, International Journal of Technology Management, vol. 37, nos. 1/2, pp. 147-161.
153. Mendelson, S. E., Glenn, J. K., The Power and Limits of NGOs, New York: Columbia University Press, 2002.
154. Micheli, P., Kennerley, M., 'Performance measurement framework in public and non-profit sectors', 2005, Production Planning & Control: The Management of Operations, vol. 16, no. 2, pp. 125-134.

155. Microsoft Power BI, 'Dashboards for business users of the Power BI service', 2021, [Online] at: <https://docs.microsoft.com/en-us/power-bi/consumer/end-user-dashboards>, accessed on April 28, 2022.
156. Miertoiu, A., 'The Objectives and Key Results framework. A theoretical perspective', in Baba, C., O., Hinte, C., E., Neamtu, B., *Evolutii si tendinte in studiul administratiei publice din Romania, Cluj-Napoca, Accent*, 2021, pp. 187-198.
157. Miertoiu, A., 'Performance Management in Romanian NGOs- a problem or a solution?', in Baba, C., Buftic, A., Matea, K., *Contributia studentilor doctoranzi la studiul administratiei publice din Romania, Cluj-Napoca, Accent*, 2023, forthcoming.
158. Mihas, P., 'Qualitative, Multimethod, and Mixed Methods Research', 2023, [Online] at: [https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/thematic-analysis#:~:text=Braun%20and%20Clarke's%20thematic%20analysis,and%20\(6\)%20locating%20exemplars](https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/thematic-analysis#:~:text=Braun%20and%20Clarke's%20thematic%20analysis,and%20(6)%20locating%20exemplars), last accessed on the 10th of September 2023.
159. Mikalsen, M., Stray, V., Moe, N., B., Backer, I., 'Shifting conceptualization of control in agile transformations', in Paasivaara, M., Kruchten, P. (eds.), *Agile processes in software engineering and extreme programming- workshops*, Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2020, pp. 173-181.
160. Ministry of Justice, National NGO Registry, [Online] at: <https://www.just.ro/registrul-national-ong/>, last accessed on 28th of March 2022.
161. Mosley, E., 'This year Performance Management must become agile', 2021, [Online] at: <https://www.forbes.com/sites/ericmosley/2021/03/25/this-year-performance-management-must-become-agile/?sh=19b628460313>, last accessed March 26th, 2023.
162. Moxham, C., 'Performance measurement', 2009, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 29, no. 7, pp. 740-763.
163. Mulder, P., 'Management By Objectives (MBO)', 2010, [Online] at <https://www.toolshero.com/management/management-by-objectives-drucker/>, accessed on April 28, 2022.
164. Muniz, A., Krieger, C., Patane, V., Krause, W. and Krause, W., *OKR Journey in practice: Joining practices and experiences to enhance results*, Rio de Janeiro: BRASPORT Livros e Multimedia Ltda., 2022.
165. Muras, A., Goodnight, G., *Process improvement and performance management made simple*, Bloomington: Xlibris Corporation, 2009.
166. Narkunas, J., P., 'Trickle-Down Managerialism: Accountable Faculty in the Financialized University of Managers', 2020, *Journal of Academic Freedom*, vol. 11, pp. 1-23.
167. Neamtu, N., 'Aplicatii ale Managementului prin Obiective in Evaluarea Eficacitatii Organizatiei Non-Profit si a Institutiei Publice Furnizoare de Servicii Sociale', 2007, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, vol. 20, pp. 96-114.
168. Neculescu, A.-H., 'Geneza apariției ONG-urilor din România', 2011, *Studia Politica: Romanian Political Science Review*, vol. 11, no. 3, pp. 525-556.
169. Neely, A., Gray, D., Kennerley, M., Marr, B., 'Measuring corporate management and leadership capability', 2002, Cranfield School of Management, [Online] at:

https://www.researchgate.net/publication/265065838_Measuring_Corporate_Management_and_Leadership_Capability, accessed on April 28, 2022.

170. Neely, A., Gregory, M. and Platts, K., 'Performance measurement system design: a literature review and research agenda', 1995, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, no. 4, pp. 80-116.
171. Newcomer, K., 'Assessing Performance in Nonprofit Service Agencies', in Julnes, Berry, Aristigueta and Yang (eds.), *International handbook of practice-based performance management*, California: Sage Publications, Inc., 2008, pp. 25-44.
172. Nicorici, R.-C., 'The transition to performance management in Eastern European countries', 2022, *Actual Issues of Modern Science. European Scientific e-Journal*, Ostrava: Tuculart Edition, European Institute for Innovation Development (in Romanian), [Online] at: https://web.archive.org/web/20221117073225id_/http://tuculart.eu/ftpgetfile.php?id=367, accessed on December 4, 2023.
173. Niven, P., R., *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*, Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., 2011, 2nd edition.
174. Niven, P., Lamonte, B., *Objectives and key results- driving focus, alignment, and engagement with OKRs*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2016.
175. Nouara, A., Dr. DeCosterl, R., 'Performance measurement systems and metrics: A framework for monitoring oil operations', 2013, Paper for the 11th International Conference on Manufacturing Research (ICMR2013), [Online] at: <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/9581/1/FullText.pdf>, accessed on April 28, 2022.
176. O'Brian, T., 'Shifting views of environmental NGOs in Spain and Romania', 2009, *Southeast European and Black Sea Studies*, vol. 9, nos. 1-2, pp. 143-160.
177. O'Dwyer, B., Unerman, J., 'The paradox of greater NGO accountability: A case study of Amnesty Ireland', 2008, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, pp. 801-824.
178. Okello, L., R., 'Evaluation steering and strategy performance of local NGOs in Uganda', 2023, *Texila International Journal of Management*, vol. 9, no. 1, pp. 109-117.
179. OKR International, 'OKRs: State of the industry', 2022, [Online] at: <https://okrinternational.com/okrs-soir-2022/>, last accessed March 26th, 2023.
180. Opportunity Associates Romania, 'Ghid de bune practice pentru organizatii neguvernamentale', 2016, [Online] at: http://www.coddeconduitaong.ro/resurse/Ghid_de_Bune_Practici_ONG.pdf, accessed on April 14, 2022.
181. Pacesila, M., 'The relationship between motivational theories and the current practices of motivating NGOs human resources in Romania', 2014, *Management Research and Practice*, vol. 6, no. 1, pp. 5-20.
182. Parisi, C., 'Using qualitative system dynamics to enhance the performance measurement of sustainability', in Taticchi (ed.), *Business Performance Measurement and Management*, Heidelberg: Springer, 2010, pp. 115-130.
183. Parmenter, D., *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

184. Parmenter, D., *Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies*, Germany: Wiley, 2012.
185. Patrut, M., Cmeciu, C., Miron, L., 'NGO annual reports as a device to frame education in Romanian public communication campaigns', 2011, *Public Relations Review*, vol. 37, pp. 432-434.
186. Pezet, A., 'The history of the French tableau de bord (1885-1975): evidence from the archives', 2009, *Accounting Business and Financial History*, vol. 19, no. 2, pp.103-125.
187. Poister, T., H., *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
188. Poister, T., H., Aristigueta, M., P., Hall, J., L., *Managing and Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations. An Integrated Approach*, San Francisco: Jossey-Bass, 2014.
189. Pratumswan, K., 'Application of "Objectives and Key Results (OKRs)" of Health Promotion Project', 2019, *Ramkhamhaeng University Journal Humanities Edition*, vol. 38, no. 2, pp. 111-128.
190. Preskill, H., Boyle, S., 'Insights into evaluation capacity building: motivations, strategies, outcomes, and lessons learned', 2008, *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 23, no. 3, pp. 147-174.
191. Prince, S., 'Committed vs. Aspirational OKRs: What's the Difference?', [Online] at: <https://www.whatmatters.com/faqs/committed-aspirational-okrs-examples-difference/>, last accessed on October 24, 2020.
192. Prusak, L., 'What can't be measured', 2010, [Online] at: <https://hbr.org/2010/10/what-cant-be-measured>, last accessed on December 8, 2023.
193. Pugh, D. S., Hickson, D. J., *Great writers on organizations: The third omnibus edition*, Oxon, New York: Routledge, 2016.
194. Pulakos, E., D., *Performance Management: A new approach for driving business results*, Chicester: John Wiley & Sons Ltd., 2009.
195. Pun, K.F., White, A.S., 'A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks', 2005, *International Journal of Management Reviews*, vol. 7, no. 1, pp. 49 -71.
196. PWC, 'Millennials at work- Reshaping the workplace', 2011, [Online] at <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>, last accessed May 1, 2022.
197. Rabiee, F., 'Focus-group interview and data analysis', 2004, *Proceedings of the Nutrition Society*, no. 63, pp. 655–660, [Online] available at: https://www.researchgate.net/profile/Fatemeh-Rabiee/publication/7906250_Focus_Group_interview_and_data_analysis/links/0deec52f261efa277c000000/Focus-Group-interview-and-data-analysis.pdf, last accessed November 19, 2022.
198. Radonic, M., 'OKR System as a strategic management approach', in Savoiu, G., Iorga-Siman, I. (eds.), 2017, *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal*, vol. VII, no. 2, pp. 28-37.
199. Rao, M., M., 'Objectives and Key Results for higher educational institutions to keep the institutions abreast of the industry innovations', 2020, *The Economic Times*.

200. Ratcliffe, S. (Ed.), 'Oxford Essential Quotations', 2018, Oxford University Press, [Online] at: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780191866692.001.0001/acref-9780191866692?btog=chap&hide=true&page=60&pageSize=20&skipEditions=true&sort=titlesort&source=%2F10.1093%2Facref%2F9780191866692.001.0001%2Facref-9780191866692>, last accessed on December 8, 2023.
201. Rath, A., 'Evolution of Performance Management System: A Review of Literature', 2018, International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT), vol. 6, no. 2, pp. 874-884.
202. Ratnayake, C., 'Evolution of Scientific Management Towards Performance Measurement and Managing Systems for Sustainable Performance in Industrial Assets: Philosophical Point of View', 2009, Journal of technology management and innovation, vol. 4, no. 1, p. 152-161.
203. Robinson, D., G., Robinson, J., C., Performance consulting: Moving beyond training, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1995.
204. Robinson, D., G., Robinson, J., C., Moving from training to performance: A practical guidebook, Alexandria: American Society for Training and Development and San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.
205. Rogers, A., Gullickson, A., 'Evaluation Champions: A literature review', 2018, Journal of MultiDisciplinary Evaluation, vol. 14, no. 30, pp.46-63.
206. Rojas-Chipana, I., Aguilar-Pelizzoli, N., Quiroz-Flores, J., C., Collao-Diaz, M., Flores-Perez, A., 'Increasing profitability through the implementation of an integrated Balance Score Card and Objectives Key Results model in a digital agency: A research in Peru', 2021, Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Monterrey, Mexico, pp. 1148-1158.
207. Roseti, R., 'Profund și real: Punctul de start în istoria Organizațiilor Neguvernamentale. Primul și cel mai longeviv ONG din lume', 2017, [Online] at: <https://revistacariere.ro/inspiratie/responsabilitate-sociala/profund-si-real-punctul-de-start-in-istoria-organizatiilor-neguvernamentale-primul-si-cel-mai-longeviv-ong-din-lume/>, last accessed on April 13, 2022.
208. Rummler, G., A., Serious performance consulting, San Francisco: Pfeiffer, 2007.
209. Sampaio, P., A., S., Cuevas, L., 'OKR e a sua importância nas empresas', 2020, Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, ed. 10, vol. 18, pp. 119-126.
210. Save the Children, 'Inspiring breakthroughs in the way the world treats children Annual Review 2012', [Online] available at https://www.savethechildren.net/sites/default/files/SCI_AR_2012_NotInteractive_LoRes.pdf, accessed on October 24, 2020.
211. Scarbrough, H., Elias, J., Evaluating Human Capital, London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2002.
212. Schelte, T., 'Objectives and Key Results - Nutzenbetrachtung der Managementmethode und Evaluation erfolgter Implementierungen mittels qualitativer Forschung', 2020, FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH.

213. Schildt, H., *The data imperative: How digitalization is reshaping management, organizing, and work*, Oxford: Oxford University Press, 2020.
214. Schrage, M., Kiron, D., Hancock, B. and Breschi, R., 'Performance Management's Digital Shift', 2019, *MITSloan Management Review*, [Online] available at <https://sloanreview.mit.edu/projects/performance-managements-digital-shift/>, last accessed March 26th, 2023.
215. Schuh, G., Anderl, R., Gausemeier, J., Hompel, M., Wahlster, W. (Eds.), 'Industrie 4.0 Maturity Index', 2017, [Online] at: https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_Maturity_Index_eng_WEB.pdf, accessed on April 28, 2022.
216. Scott, K., 'Deportation to Democratization: The Role of an Authentic NGO in Romania', 2004, *Canadian Slavonic Papers*, vol. 46, nos. 1-2, pp. 185-194.
217. Semenova, A., 'The origins of money: Evaluating chartalist and metallist theories in the context of ancient Greece and Mesopotamia', 2011, [Online] at: <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/10843/SemenovaOriMonEva.pdf>, accessed on April 28, 2022.
218. Shende, V., Panneerselvam, R., 'Study and comparative analysis of various strategy planning models for business performance', 2019, *PARIPEX- Indian Journal of Research*, vol. 8, no. 10, pp. 9-13.
219. Silliman, B., Crinion, P., Archibald, T., 'Evaluation champions: What they do, why they do it, and why it matters to organizations', 2016, *Journal of Human Sciences and Extension*, vol. 4, no. 3, [Online] at: <https://www.jhseonline.com/article/view/756>, last accessed March 26th, 2023.
220. Simon, A., S., *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*, New York: The Macmillan Company, 1957.
221. Singh, B. D., *Performance Management System: A Holistic Approach*, New Delhi: Excel Books, 2010.
222. Smith, K.L., 'Management Control Systems and Strategy: A Critical Review', 1997, *Accounting, Organizational and Society*, vol. 2, no. 2, pp. 207 – 232.
223. Snow, C. C., Hambrick, D. C., 'Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems', 1980, *The Academy of Management Review*, vol. 5, no. 4, pp. 527-538.
224. Speculand, R., *Excellence in execution: How to implement your strategy*, New York: Morgan James Publishing, 2017.
225. Spencer, R., Brueckner, M., Wise, G., Marika, B., 'Australian indigenous social enterprise: measuring performance', 2016, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, vol. 10, no. 4, pp. 397-424.
226. Sowa, J., E., Word, J., K., A., *The nonprofit human resource management handbook. From theory to practice*, New York and Oxon: Routledge, 2017.
227. Stiglitz, J. E., Sen, A., Fitoussi, J.-P., 'Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress', 2009, [Online] at <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf>, accessed on April 28, 2022.

228. Strathern, M., 'Improving ratings: audit in the British University system', 1997, *European Review*, no. 5, pp. 305 - 321.
229. Stray, V., Moe, N.B., Vedal, H., and Berntzen, M., 'Using Objectives and Key Results (OKRs) and Slack: A Case Study of Coordination in Large-Scale Distributed Agile', 2022, *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*.
230. Stray, V., Gundelsby, J., H., Ulfsnes, R., Moe, N., B., 'How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work', 2022b, *Proceedings of the International Conference on Software and System Processes and International Conference on Global Software Engineering (ICSSP'22)*, Pittsburgh, PA, USA, pp. 1-6.
231. Subedi, M., Farazmand, A., 'Economic Value Added (EVA) for Performance Evaluation of Public Organizations', 2020, *Public Organization Review*, vol. 20, pp. 613–630.
232. Sultan, W., A., M., 'Key Performance Indicators (KPIs), Key Result Indicator (KRIs) and Objectives and Key Results (OKRs). A new key incorporated results (KIRs) approach', 2022, *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, vol. 11, no. 4, pp. 147-157.
233. Syrett, M., *Successful Strategy Execution: How to keep your business goals on target*, London: Profile Books Ltd., 2007.
234. Talamas, S., 'Learning from Leaders of Character', 2023, *The Journal of Character & Leadership Development*, vol. 10, no. 1, pp. 42-46.
235. Tatar, M. I., *Importing Democracy from Abroad: International Assistance for Civil Society in Romania*, Oradea: Editura Universitatii din Oradea, 2006.
236. The Economist, 'Management by objectives', 2009, [Online] at: <https://www.economist.com/news/2009/10/21/management-by-objectives>, accessed on April 28, 2022.
237. Thomas, G., 'Committing to Equity With OKRs: OKRs help Fractured Atlas Advance the Fight against Racism and Oppression', 2020, [Online] at: <https://www.whatmatters.com/articles/committing-to-equity-okrs>, last accessed May 2nd, 2023.
238. Tosi, H. L., Rizzo, J. R., Carroll, S. J., 'Setting Goals in Management by Objectives', 1970, *California Management Review*, vol. 12, no. 4, pp. 70-78.
239. Toye, F., '“Not everything that can be counted counts and not everything that counts can be counted” (attributed to Albert Einstein)', 2015, *British Journal of Pain*, vol. 9, no. 1, p. 7.
240. Treinta, F., T., Moura, L., F., Cestari, J., M., A., P., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., da Costa, S., E., G., Van Aken, E., M., Munik, J., Leite, L., R., 'Design and Implementation Factors for Performance Measurement in Non-profit Organizations: A Literature Review', in Benevene, P., Varbieri, B., Cortini, M., Farnese, M., L., Kong, E., Vecina, M., L. (eds.), *Management of Intangible Assets Among Non-Profit organizations: Challenges and Peculiarities*, 2021, *Frontier Psychology*, vol. 11, no. 1799, pp. 23-36.
241. Trieflinger, S., Münch, J., Bogazköy, E., Eißler, P., Schneider, J., Roling, B., 'Product Roadmap Alignment – Achieving the Vision Together: A grey Literature Review', in Paasivaara, M., Kruchten, P. (eds.), *Agile processes in software engineering and*

- extreme programming- workshops, Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2020, pp. 50-57.
242. Troian, T., A., Gori, R., S., L., Weber, J., R., Lacerda, D., P., Gauss, L., 'OKRs as a result-focused management model: a systematic literature review', 2022, International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IJCIEOM), no. 28.
 243. Tudorica, I., 'TOP 10 ONG-uri cu cele mai mari venituri din România', 2016, [Online] at: https://www.economica.net/top-10-ong-uri-cu-cele-mai-mari-venituri-din-romania_125679.html, accessed on April 13, 2022.
 244. United Nations, Article 71, Repertory, vol. III (1945-1954).
 245. U. S. Department of Health and Human Services Health Resources and Services Administration, 'Performance Management and Measurement', 2011, [Online] at <https://www.hrsa.gov/sites/default/files/quality/toolbox/508pdfs/performance-managementandmeasurement.pdf>, accessed on April 28, 2022.
 246. USAID, '2016 Civil Society Organization Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia', 2017.
 247. USAID, '2017 Civil Society Organization Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia', 2018.
 248. USAID, '2018 Civil Society Organization Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia', 2019.
 249. USAID, '2019 Civil Society Organization Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia', 2020.
 250. USAID, '2020 Civil Society Organization Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia', 2021.
 251. USAID, '2021 Civil Society Organization Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia', 2023.
 252. Vahedi, R., Asadi, A., 'Relationship between Management Styles and Performance of the Managers and Staff of Tax Administration Office of Tehran', 2013, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol.2, No.3 Special Issue on Accounting and Management, pp. 2975-2983.
 253. Vakil, A. C., 'Confronting the classification problem: toward a taxonomy of NGOs', 1995, World Development, vol. 25, no. 12, pp. 2057-2070.
 254. Vellore, V., OKRs for All: Making objectives and Key Results work for your entire organization, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2022.
 255. Vlas, G., F., 'Performanta Organizationala in Organizatiile Non-Profit. Studiu Preliminar in Fundatiile Comunitare', 2018, Revista Transilvană de Științe Administrative, vol. 2, no. 43, pp. 92-104.
 256. Vlasceanu, M., Sectorul nonprofit. Contexte, organizare, conducere, Bucuresti: Paideia, 1996.
 257. Wadongo, B., Abdel-Kader, M., 'Contingency theory, performance management and organisational effectiveness in the third sector. A theoretical framework', 2014, International Journal of Productivity and Performance Management, vol. 63, no. 6, pp. 680-703.

258. Walk, M., Kennedy, T., 'Making Nonprofits more Effective: Performance Management and Performance Appraisals', in Word, J., K., A., Sowa, J., E. (eds.), *The Nonprofit Human Resource Management Handbook: From Theory to Practice*, New York and Oxon: Routledge, 2017, pp. 250-268.
259. Wang, X., *Performance Analysis for Public and Nonprofit Organizations*, Sudbury: Jones and Bartlett Publishers, 2009.
260. Williams, J., P., *Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, Given, L., M. (ed.), Melbourne: Sage, 2008.
261. Williams, N., Jordan, S., 'Creating our own currency in Columbia County', 2019, Free Columbia's Social Action and Research Program, [Online] at: <https://static1.squarespace.com/static/5c4542dc7e3c3a84d378c488/t/5cf5207bb6f9c60001181b3f/1559568521075/Currency+Report.pdf>, last accessed May 2nd, 2023.
262. Wilsey, D., 'Using OKRs with Balanced Scorecard', 2021, [Online] at: <https://balancedscorecard.org/wp-content/uploads/2019/08/BSI-Using-OKRs-with-Balanced-Scorecard.pdf>, last accessed March 26th, 2023.
263. Witcher, B. J., 'Hoshin kanri: a study of practice in the UK', 2002, *Managerial Auditing Journal*, vol. 17, no. 7, pp. 390-396.
264. Witcher, B. J., 'Policy management of strategy (hoshin kanri)', 2003, *Strategic Change*, vol. 12, pp. 83-94.
265. Witcher, B. J., Chau, V. S., 'Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit', 2007, *Management Decision*, vol. 45 no. 3, pp. 518-538.
266. Wodtke, C., *Radical Focus- Achieving your most important Goals with Objectives and Key Results*, Oklahoma City: Cucina Media, LLC, 2014.
267. Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., de Menezes, L. M., 'Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being', 2011, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 65., no. 4, pp. 419-446.
268. Worth, M., J., *Nonprofit Management. Principles and Practice*, Washington: CQ Press, 2020, 6th edition.
269. Yadav, N., Sushil, 'Theoretical roots of flexible strategy game-card: An evolving strategic performance management framework', in Sushil, Stohr, E., A. (eds.), *The flexible enterprise*, New Dehli: Springer India, 2014, pp. 99-112.
270. Yap, P., Ferreira, A., 'The Complex and Multifaceted World of Performance Management in NGOs: A Case Study', 2010, [Online] at: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Complex-and-Multifaceted-World-of-Performance-A-Yap-Ferreira/ddd1b2d5524bf63142f86795d35ec6af6c5374c4>, last accessed May 2nd, 2023.
271. Yeo, C. A., 'Land and Sea Transportation in Imperial Italy', 1946, *Transactions and Proceedings of the American Philological Association*, vol. 77, pp. 221-44.
272. Zasa, F., P., Buganza, T., 'Developing a shared vision: strong teams have the power', 2022, *Journal of Business Strategy*, vol. ahead-of-print, no. ahead-of-print.
273. Zbucea, A., Ivan, L., Stan, S.-O., Damasaru, C., 'Mapping Challenges of the Romanian NGOs. A Focus on Human Resources', 2019, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, vol. 7, no. 1, pp. 9-27.

274. Zenger, J., 'What solid research actually says about performance appraisals', 2017, [Online] at: <https://www.forbes.com/sites/jackzenger/2017/10/12/what-solid-research-actually-says-about-performance-appraisals/?sh=4d2ecfe12b59>, last accessed March 26th, 2023.
275. Zipline, 'Zipline turns five: a look back, and ahead', 2021, [Online] at: <https://legacy.flyzipline.com/post/zipline-turns-five-a-look-back-and-ahead-2>, last accessed May 2nd, 2023.
276. Zipline, 'How Zipline & Pfizer teamed up to power more efficient, equitable COVID-19 vaccine distribution', 2021, [Online] at: <https://legacy.flyzipline.com/post/how-zipline-pfizer-teamed-up-to-power-more-efficient-equitable-covid-19-vaccine-distribution>, last accessed May 2nd, 2023.