**ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE**

**ȘCOALA DOCTORALĂ MULTIDISCIPLINARĂ, DOMENIUL MANAGEMENT**

**REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT**

**MANAGEMENTUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE ȘI PERFORMANȚĂ INSTITUȚIONALĂ ÎN MINISTERUL APĂRĂRII NAȚIONALE**

**Conducător ștințific:** Prof.univ.dr. Adriana GRIGORESCU

**Doctorand:** Marius NIȚĂ

BUCUREȘTI

- 2021 -

**CUPRINSUL REZUMATULUI**

[I. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT 3](#_Toc73135100)

[II. CUVINTE CHEIE 6](#_Toc73135101)

[III. SINTEZA TEZEI DE DOCTORAT 6](#_Toc73135102)

[BIBLIOGRAFIE 13](#_Toc73135106)

# CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Indroducere ......................................................................................................................... | | | 5 |
| CAPITOLUL 1 – STADIUL CUNOAȘTERII ACTUALE ÎN MANAGEMENTUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE ................................................................................... | | | 10 |
|  | * 1. Conceptul de cultura organizațională ...................................................................   2. Componentele culturii organizaționale ................................................................   3. Modele de culturi organizaționale .........................................................................   4. Factorii care influențează cultura organizațională ................................................   5. Funcțiile culturii organizaționale ..........................................................................   6. Clasificarea culturii organizaționale ..................................................................... | | 10  15  18  21  25  28 |
| CAPITOLUL 2 – INDICATORI DE PERFORMANȚĂ ÎN SISTEMUL MILITAR ...... | | | 37 |
|  | * 1. Performanța. Cadrul conceptual .........................................................................   2. Măsurarea performanței organizaționale.............................................................   3. Măsurarea performanței individuale ..................................................................   4. Indicatori de performanță .................................................................................... | | 37  40  45  49 |
|  |  | * + 1. Definirea indicatorilor de performanță .......................................................     2. Tipologia indicatorilor de performanță ........................................................ | 49  53 |
|  | * 1. Performanța și indicatori de performanță în sistemul militar ............................... | | 54 |
|  |  | * + 1. Noțiuni conceptuale ....................................................................................     2. Evaluarea organizațiilor militare ................................................................     3. Evaluarea acțiunilor militare ......................................................................     4. Revalidarea acțiunilor militare .................................................................. | 54  56  56  60 |
|  | 2.6. Analiza comparată între metodele de evaluare din domeniul militar și cele din instituțiile publice ......................................................................................................... | | 63 |
|  |  | * + 1. Evaluarea în cadrul instituțiilor publice centrale ........................................     2. Evaluarea în cadrul instituțiilor internaționale ...........................................     3. Comparație între abordările militare și cele civile cu privire la evaluare ...     4. Stabilirea indicatorilor de măsurare ........................................................... | 63  63  66  69 |
| CAPITOLUL 3 – PERFORMANȚA ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE ................................ | | | 72 |
|  | * 1. Introducere ............................................................................................................   2. Sistemul de control intern managerial în instituțiile publice ................................ | | 72  74 |
|  |  | * + 1. Cadrul conceptual .............. ........................................................................     2. Performanță și riscuri ................................................................................. | 74  78 |
|  | * 1. Auditul public intern ........................................................................................... | | 82 |
|  |  | * + 1. Scurt istoric al auditului intern ............ .......................................................     2. Reglementarea auditului intern în țara noastră ........................................... | 83  84 |
|  | * 1. Guvernarea corporativă ...................................................................................... | | 88 |
|  |  | * + 1. Noțiuni conceptuale .............. ....................................................................     2. Guvernarea corporativă, audit intern și managementul riscurilor ............ | 88  90 |
|  | Concluzii parțiale și contribuții proprii ......................................................................... | | 92 |
| CAPITOLUL 4 – PARTICULARITĂȚI ALE ORGANIZAȚIEI MILITARE .................. | | | 95 |
|  | * 1. Domeniul militar și securitate națională ............................................................. | | 95 |
|  |  | * + 1. Fenomenul militar, un fenomen complex ..................................................     2. Mediul de securitate actual ........................................................................     3. Tendințe în contextul mediului de securitate actual ..................................     4. Sistemul de alianțe ....................................................................................     5. Evoluții în contextul politico-militar contemporan ................................... | 95  97  99  101  103 |
|  | * 1. Managementul organizației militare ................................................................... | | 105 |
|  |  | * + 1. Sistemul organizatoric ...............................................................................     2. Sistemul informațional ..............................................................................     3. Sistemul metodologic ................................................................................     4. Sistemul decizional .................................................................................... | 105  114  117  118 |
|  | * 1. Cultura organizațională militară ......................................................................... | | 125 |
|  |  | * + 1. Elemente conceptuale specifice mediului militar ......................................     2. Nivelurile culturii organizaționale militare ...............................................     3. Funcțiile culturii organizaționale militare ..................................................     4. Rolul și importanța culturii organizaționale militare ................................. | 125  128  130  131 |
|  | * 1. Leadership militar .................................................................................................. | | 133 |
|  |  | * + 1. Relațiile de conducere................................... .............................................     2. Stilurile de conducere în organizația militară ............................................     3. Influența leadership-ului asupra culturii organizaționale .......................... | 133  139  143 |
|  | Concluzii parțiale și contribuții proprii ........................................................................ | | 146 |
| CAPITOLUL 5 – METODOLOGIA CERCETĂRII .......................................................... | | | 148 |
|  | * 1. Considerații generale ...........................................................................................   2. Metodele cercetării ..............................................................................................   3. Analiza comparată ...............................................................................................   4. Analiza empirică a percepției salariaților ............................................................ | | 148  154  156  159 |
|  |  | 5.4.1. Metodele cercetării ......................................................................................  5.4.2. Construirea chestionarului ...........................................................................  5.4.3. Alegerea eșantionului reprezentativ ............................................................  5.4.4. Culegerea datelor .........................................................................................  5.4.5. Statistica descriptivă .................................................................................... | 159  161  163  164  164 |
| CAPITOLUL 6 – MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎN SISTEMUL MILITAR ROMÂNESC ....................................................................................................................... | | | 171 |
|  | * 1. Analiză comparată a sistemului de evaluare a performanței ..............................   2. Analiza percepției asupra culturii organizațională ..............................................   3. Analiza percepției asupra indicatorilor de performanță ......................................   Concluzii parțiale și contribuții proprii ........................................................................ | | 171  176  191  208 |
| CAPITOLUL 7 – MODEL DE CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ ȘI PERFORMANȚĂ ÎN MINISTRUL APĂRĂRII NAȚIONALE ...................................... | | | 214 |
|  | * 1. Model de analiză RESURSE UMANE – CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ – PERFORMANTĂ INSTITUȚIONALĂ (RU-CO-PI) ..................................... | | 214 |
|  |  | * + 1. Aspecte generale privind modelul RU-CO-PI ..........................................     2. Fundamentele modelului RU-CO-PI ....................................................... | 214  215 |
|  | * 1. Ghid de culturură organizațională în M.Ap.N. .................................................. | | 219 |
|  |  | * + 1. Administrarea culturii organizaționale în M.Ap.N. ..................................     2. Dezvoltarea continuă a culturii organizaționale în M.Ap.N. ....................     3. Recomandări privind dezvoltarea unei culturi organizaționale puternice .. | 219  220  222 |
|  | * 1. Ghid de performanță instituțională în MApN .................................................... | | 223 |
|  |  | * + 1. Aspecte generale .......................................................................................     2. Performanța ledershipului .........................................................................     3. Performanța individuală ...........................................................................     4. Performanța preoceselor ............................................................................     5. Performanța organizației ........................................................................... | 223  225  227  230  231 |
|  | * 1. Strategii de îmbunătățire a performanței instituționale ...................................... | | 235 |
| CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII PERSONALE ..................................................... | | | 238 |
| BIBLIOGRAFIE .................................................................................................................. | | | 246 |
| LISTĂ TABELE .................................................................................................................. | | | 256 |
| LISTĂ FIGURI .................................................................................................................... | | | 257 |
| LISTĂ GRAFICE ................................................................................................................ | | | 258 |
| ANEXE ................................................................................................................................ | | | 259 |

# CUVINTE CHEIE

Management, cultură organizațională, performanță, organizație, leadership, resurse umane, recrutare, selecţie, formare şi dezvoltare profesională, armată, profesionalizare, motivare, militar, mediu de acțiune.

# SINTEZA TEZEI DE DOCTORAT

**Introducere**. Integrarea României în structurile euro-atlantice, Armata României a trebuit adaptată după standardele aliaților noștri pentru a putea face față, la un nivel cât mai ridicat, procesului gradual și anevoios de modernizare pentru a putea deveni inter-operabilă cu partenerii noștri. Acest lucru a însemnat un proces de reformare a instituției militare ce a vizat mai multe componente arganizaționale, cum ar fi: pregătirea și instruirea resursei umane, achiziția de tehnică și echipamente militare, modificarea procedurilor specifice, etc. Toate aceste transformării au presupus noi abordări în domeniul managementului și organizației militare, precum și al performanțelor instituției pe tot parcursul de integrare.

Organizaţia, este o invenţie socială destinată realizării unor obiective prin interacțiunea și efortul membrilor săi, pentru că numai prin cooperare, oamenii pot face împreună lucruri pe care singuri nu le pot realiza. În literatura de specialitate există numeroase definiţii ale organizaţiei, care descriu organizaţiile ca fiind entităţi sociale ce apar ca sisteme de activităţi create pentru realizarea de obiective, deliberat structurate şi având limite identificabile. Obiectivele unei organizații sunt: îndeplinirea misiunilor, crearea unui cadru de muncă optim şi crearea unei imagini, a unui prestigiu.

Organizația militară are un specific aparte, fiecare organizaţie militară creează în timp un spirit de echipă și un orgoliu profesional, care sunt conţinute în modul comun în care membrii săi au învăţat să gândească, să simtă, să acţioneze. Ca și celelalte organizaţii, și cea militară foloseşte un set de simboluri și artefacte: uniforme, insigne, medalii, sistemul de recompense și pedepse cu care influentează comportamentul militarilor.

Cultura organizaţională reprezintă în fapt personalitatea organizaţiei, felul în care ea funcţionează. Cultura organizaţională existentă la nivelul Armatei României s-a creat în timp fiind influenţată de istorie, de raporturile permanente cu societatea şi cu cetățenii. Cultura în mediul militar este definită ca fiind formată din atitudini larg împărtăşite, valori şi norme care sunt folosite pentru atingerea scopurilor, gestionarea tensiunilor apărute pe timpul activităților și aplicarea măsurilor coergitive aplicate de liderii militari. Cultura organizaţională în mediul militar s-a dezvoltat și ca răspuns la mediu şi la tensiunile specifice în anumite zone de conflict, militarii desfăşurându-şi activitatea în condiţii unice caracterizate de situaţii de incertitudine, risc şi stres.

În interiorul culturii organizaţionale s-au format subculturi specifice diferitelor structuri funcționale: stat major, sprijin decizional, subunități de luptă, subunități de sprijin, etc.

Ideea acestei lucrări a plecat din dorința de a cerceta, a evalua, de a pune în evidență și propune idei și soluții optime pentru îmbunătățirea performanței instituționale în Ministerul Apărării Naționale și a modului cum aceasta este influențată de cultura organizațională.

Ne-am propus ca demersul nostru științific și rezultatele obținute în urma cercetării să genereze un inters suficient de mare pentru clarificarea și lărgirea aspectelor teoretice în ceea ce privește cultura organizațională, activitatea managerială de pe fiecare nivel organizațional care are ca scop îndeplinirea obiectivelor de performanță stabilite.

De asemenea, pentru a răspunde unor cerinţe de mare interes şi actualitate pentru dezvoltarea cercetării ştiinţifice în domeniul militar, prin problematica propusă, teza de doctorat circumscrie tendințelor evolutive de cercetare a problemelor specifice teoriei militare. În mediul militar actual, bazat pe cunoştinţe, efortul ce vizează progresul uman la nivel de individ, respectiv progresul social la nivel de organizație, pune pe primul plan, într-o primă etapă, omul cu nivelul lui de pregătire, cu inteligenţa, psihicul, creativitatea şi instruirea profesională continuă, iar ulterior organizația performantă, care integrează în mod unitar angajații. În același timp, apreciem că cercetarea întreprinsă studiază și corelează în mod corespunzător legătura dintre nevoile reale ale mediului militar și abordările teoretice specifice cuprinse în această lucrare.

[**Obiectivele și direcțiile cercetării**](#_Toc447579639)

Procesul acțiunii de cercetare este reprezentat de demersul cercetării, el este cel care îi dă legitimitate şi este cel care permite să se valideze cercetarea. Pentru a realiza îndeplinirea obiectivelor propuse, am abordat o serie întreagă de aspecte cu referire la:

* Stadiul actual al cunoaşterii cu privire cultura organizațională;
* Performanța în instituțiile publice;
* Cadrul instituţional de organizare şi funcţionare a sistemului de control intern managerial;
* Particularitățile organizației militare;
* Analiza culturii organizaționale în domeniul militar;
* Analiza performanţelor în domeniul militar;

Pentru a răspunde la principala întrebare a unei cercetări, trebuie urmată o anumită metodologie cu scopul de a se identifica demersul la care cercetătorul a făcut apel. În acest sens, procesul de cercetare, urmăreşte un demers ştiinţific care să ţină seama de un complex de parametri şi de serie întreagă de variabile care pot contribui la obţinerea unui răspuns în concordanţă cu întrebarea iniţială a cercetării. Pentru înţelegerea cât mai exactă a unui fenomen analizat trebuie ca informaţiile culese să aibă nivel sporit de calitate, dar în mod inevitabil, acest proces necesită un volum foarte mare de timp. Obiectivitatea, rigoarea şi probitatea sunt elemente care au stat la baza procesului de cercetare.

Pentru credibilitatea concluziilor oricărui demers ştiinţific este necesară alegerea unei metodologii de cercetare adecvate. Metodologia de cercetare este *algoritmul* pe care l-am urmat pentru atingerea scopului propus. Pentru clarificarea problemei cercetate şi a tratării coerente a acesteia, pentru a se asigura suportul ştiinţific la un nivel cât mai bun, am urmat etapele cercetării, respectiv pregătirea, efectuarea și finalizarea cercetării şi am utilizat metodele specifice de cercetare în domeniul managementului: studiul și documentarea bibliografică, documentarea practică, consultarea specialiştilor, ancheta pe bază de interviu şi pe bază de chestionar. Cercetarea fundamentală a urmărit investigarea literaturii de specialitate din ţară şi din străinătate, respective aspectele legislative care caracterizează subiectul analizat.

Din punct de vedere *epistemologic*, apreciem că prezenta cercetare se substituie *curentului constructivist*, care vizează interpretarea realităţii necunoscute, adică o construcţie bazată pe o realitate susceptibilă să fie explicată.

În demersul nostru științific, am proiectat și desfășurat cercetarea teoretică şi practică plecând de la formularea unor direcţii şi obiective, formulate în vederea urmăririi validării sau invalidării ipotezelor formulate şi punerii în discuţie a problemelor esenţiale referitoare la cultura organizațională în scopul creşterii performanţei organizaţiei. Plecând de la scopul nostru, realizarea unor conceptualizări şi delimitări teoretice elocvente şi a construirii corecte a demersului metodologic științific adaptat temei, am început prin studiul literaturii de specialitate, precum și a legilor, regulamentelor, ordinelor interne. Am utilizat ca metode de cercetare atât calitative – interviul semistructurat, cât și cantitative – chestionarul, iar în cadrul acestora, am folosit observația, analiza de date și conţinut, comparaţia, interpretarea, descrierea, explicaţia.

Teza de doctorat, a avut ca obiectiv general, o diagnoză organizațională la nivelul Ministerului Apărării Naționale, ce a constat în identificarea elementelor culturale organizaționale și de evaluare a performanțelor instituționale, relevarea unor diferenţe şi asemănări faţă de societatea civilă pe linia performanței prin prisma sistemului de control intern managerial, legătura între cultura şi performanța organizaţională în domeniul militar.

Plecând de la obiectivul general, au fost deduse patru obiective specifice care să dea consistență cercetării noastre explicative în tentativa de a investiga relația de cauzalitate dintre cultura și performanță.

Primul obiectiv specific a presupus identificarea şi analiza cunoştinţelor esenţiale ale domeniului studiat, respectiv cel privind cultura organizațională, performanța organizațională și evidențierea unor particularități ale acestora, specifice domeniului militar.

Al doilea obiectiv specific se refreră la evidențierea elementelor definitorii comparative ale sistemului de evaluare a performanțelor plecând de la monitorizarea performanței în cadrul unei instituții publice în cadrul sistemului de control intern managerial.

Al treilea obiectiv specific a constat în realizarea unui profil cultural pentru organizația militară plecând de la cele 5 (cinci) dimensiuni propuse: coeziune organizațională, managementul resurselor umane, leadership militar, diferențe de competențe și toleranța la risc.

Ultimul obiectiv specific a presupus evaluarea performanței instituționale și a modului cum aceasta este influențată de cultura organizațională, în cadrul Ministerului Apărării Naționale.

Prima direcție a însemnat culegerea informaţiilor în cadrul investigaţiei de teren privind analiza comparată performanțelor în cadrul Sistemului de Control Intern Managerial implementat la nivelul unor structuri locale/județene, în care am folosit ca metodă principală de cercetare interviul semistructurat, respondenții fiind conducătorii și responsabilii cu SCIM din cadrul instituțiilor supuse analizei.

A doua direcție a însemnat culegerea datelor privind cultura și performanța, pentru care am folosit chestionarul, eşantionul necesar investigaţiei fiind constituit din colegi care lucrează în organizaţii de diferite niveluri în cadrul M.Ap.N.

Analiza organizațiilor din perspectiva lor culturală este o temă permanentă de actualitate pentru că acestea, în contextul globalizării, se confruntă cu schimbări ale politicilor de resurse umane, fapt ce implică existența și consolidarea unei culturi puternice. Teoria organizaţiei evidențiază rolul culturii, în cele trei forme ale sale, organizațională, națională și profesională, iar prima formă subliniază valorile şi sensurile comune care creează realitatea vieţii organizaţionale și influența asupra performanței organizaționale.

Dorim să precizăm faptul că, analizele și rezultatele prezentate în cadrul acestei cercetări prezintă o realitate care se regăsește în momentul actual în rândul militarilor, fapt ce reflectă comportamentul, trăirile, percepțiile și așteptările angajaților Ministerului Apărării Naționale.

În **capitolul 1,** intitulat **„STADIUL CUNOAȘTERII ACTUALE** **ÎN MANAGEMENTUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE”,** am prezentat aspecte teoretice referitoare la cultura organizațională plecând de la abordările conceptuale și elementele componente, modele de culturi, factori care influențează cultura, funcțiile culturii.

Ultimul subcapitol descrie tipologia variată a culturii organizaționale, stabilită după mai multe criterii eterogene, iar în final am menționat faptul că o organizație nu se identifică numai prin una dintre aceste tipuri de cultură, la nivelul acestora putând coexista mai multe tipuri de culturi care toate contribuind la complexitatea vieții organizației.

În **capitolul 2** **„****Indicatori de performanță în sistemul militar”,** am prezentat cadrul conceptual al performanței, în ce constă măsurarea performanței la nivel de organizație și cum se evaluează performanța angajaților, cadre militare sau personal civil, în cadrul ministerului. De asemenea am descris în subcapitolul cinci modalitatea de evaluare a organizațiilor militare pe timp de pace sau pe timpul desfășurării unor acțiunili militare, pentru ca în final să fac o analiză comparată între metodele de evaluare din domeniul militar și cele din instituțiile publice.

În **capitolul 3** „**Performanța în instituțiile publice**” am prezentat elementele definitorii ale controlului intern managerial în cadrul instituțiilor publice locale, prin abordarea reflexivă a celor patru standarde care pot fi analizate și evaluate în cadrul intern de managementul fiecărei instituții: obiectivele, planificarea, monitorizarea performanței, managementul riscului. Importanța controlului intern managerial a fost evidențiată în raport cu buna administrare a structurilor publice ceea ce a permis clarificarea rolului şi locului acestui în raport cu activitatea de audit în cadrul instituțiilor publice. Totodată am descris noțiuni despre auditul public intern și guvernarea corporativă, iar în final am subliniat importanța cunoașterii și aplicării corecte a acestor concepte în scopul gestionării corecte a resurselor organizațiilor publice și creșterea performanței acestora, precum și rolul extrem de important al liderilor în această problematică.

În **capitolul 4,** intitulat **„****Particularități ale organizației militare”,** am arătat mai multe elemente definitorii ale mediului militar, respectiv o analiză a mediul actual de securitate, sistem de alianțe sau evoluții ale contextului politico-militar contemporan și a managementului unei organizații militare prin prisma unor sisteme componente. În continuare am dorit să scot în evidență elemente de specificitate a culturii organizaționale în domeniul militar, rolul și importanța acesteia într-o organizație militară.

În final, am abordat conceptul de leadership militar, subliniind că încrederea puternică în comandanți, atribuirea acestora de autoritate și transformarea lor în modele demne de urmat reprezintă manifestări culturale în organizația militară, iar acest lucru este în strânsă legătură cu stima de sine a liderilor militari și întărește statutul lor și implicit pretenția lor pentru prestigiu și respect în instituția militară și societate. Totodată am făcut și o analiză a celor două stiluri de conducere în organizația militară, conducerea în funcție de obiectiv și conducerea în funcție de ordin.



C**apitolul 5** **„****Metodologia cercetării”** descrie



cercetarea mixtă pentru care am optat, considerând că este foarte utilă combinarea în această cercetare a metodelor cantitative și calitative de cercetare. Scopul folosirii acestui concept al cercetării prin utilizarea metodelor mixte este acela de a primi răspunsuri complexe la probleme complicate, care presupune atât elemente incipiente, cauzalitate și influență cât și de finalitare prin măsurarea performanței în cadrul sistemului de control intern managerial.

În prima faza a studiului ne-am propus o analiză comparată privind implementarea Sistemul de Control Intern Managerial, cu scopul determinării asemănărilor și diferențelor privind performanțele instituționale în cadrul mai multor structuri teritoriale în județul Dâmbovița. În realizarea studiului comparativ am încercat să pun accentul în special pe analiza diferențelor de abordări din cadrul instituțiillor supuse comparației, pentru ca apoi să putem ajunge la presupuneri generale cu ajutorul cărora vom putea explica întreg fenomenul.

Pentru testarea ipotezelor propuse s-a folosit ca instrument chestionarul. Chestionarul este împărțit în trei părți: o parte cu date socio-demografice, una cu întrebări despre cultura organizațională și o ultimă parte privind percepția despre performanța în domeniul militar. Întrebările din ultimele două părți sunt întrebări închise cu răspunsuri pe o scală Likert de la 1 (în foarte mică măsură) la 5 (în foarte mare măsură).

Pe fundalul acestor realități, **capitolul 6** al lucrării, “**Managementul performanței în sistemul românesc**”, prezintă rezultatele studiilor pe temele pentru care ne-am propus identificarea principalelor căi de îmbunătățire a performanțelor instituționale în Armata României. Prima analiză se referă la evaluarea performanței prin intermediul sistemului de control intern managerial, studiul realizat este unul comparativ. Rezultatele cercetării realizate sunt încurajatoare în sensul că toate instituțiile analizate realizează, în mare măsură, obiectivele asumate, deci îndeplinesc indicii de performanță impuși de organizație.



Diagnosticarea dimensiunilor culturii organizaţionale în domeniul militar a fost a doua analiză pe care am făcut-o, în cadrul cercetării urmărind validarea ipotezelor de cercetare referitor la cum influențează trei dintre variabile de segmentare cele cinci dimensiuni ale culturii organizaționale. Rezultatele opțiunilor privind diferențele în cadrul dimensiunilor culturii organizaționale raportat la categoriile de personal evidențiează că există diferențe de opinie în rândul respondenților privind leadershipul militar și diferențelor de competențe (gen).

În ultima analiză din cadrul cercetării noastre am urmărim validarea ipotezelor de cercetare referitor asocierile dintre domeniile culturii organizaționale și cele patru componente ale performanței instituției militare. Din analiza rezultatelor putem afirma că eficacitatea leadershipului ca predictor al performanței individuale, influențează în mod direct rezultatele la nivel de angajat, liderul militar fiind perceput ca o persoană puternică, instruită să ia decizii în condiții de incertitudine, ar fi cele din timpul unei crize. O conducere fermă, supusă rigorii militare, capabilă să nu cedeze greutăților și să inspire încredere în rândul subordonaților, să-l urmeze în toate acțiunile dificile este condiție a performării angajaților.

**Capitolul 7,** intitulat **„Model de cultură organizațională și performanță în Ministerul Apărării Naționale”,** prezintă propunerile autorului privind îmbunătățirea performanței instituționale, plecând de la modelul **RU-CO-PI,** care se se doreşte a fi un instrument complementar de analiză pentru realizarea strategiilor Armatei Române pentru îmbunătățirea performanței și continuă cu un ghid de cultură organizațională și unul de performanță instituțională în MApN. Ultimul subcapitol conține strategii de îmbunătățire a performanței instituționale.

Teza se încheie cu prezentarea concluziilor generale ale autorului, formulate pe baza materialelor bibliografice studiate şi a rezultatelor cercetării efectuate. De asemenea sunt materializate contribuțiile personale, aspecte privind validitatea și limitele cercetării, precum și direcțiile viitoare de cercetare.

Materialul bibiografic studiat şi exploatat în vederea realizării acestui demers ştiinţific include lucrări de referinţă autohtone şi străine în domeniul managementului, studii, acte normative şi regulamente referitoare la management în armată, legi şi dispoziţii ale căror prevederi şi/sau conţinuturi delimitează teoria şi practica activităţii de management, precum şi materiale publicate în mediul virtual, pe site-uri oficiale ale unor instituţii, blog-uri şi forum-uri informale.

Preocupările de studiu şi autoperfecţionare personale, specificul domeniului profesional în care îmi desfăşor activitatea şi discuţiile aprofundate purtate în mijlocul colectivului și experiența acumulată m-au ajutat să-mi structurez ideile, să-mi clarific conceptele, să-mi proiectez cercetarea doctorală și să-mi exprim opiniile în legătură cu demersurile pe care le putem iniția pentru creșterea performanței în cadrul Armatei României.

# BIBLIOGRAFIE

|  |  |
| --- | --- |
|  | Adair, J., , 2006, *Effective Leadership Development*, The Chartered Institute of Personnel and Development, Londra, Marea Britanie. |
|  | Adler, N., 1986, *International Dimensions of Organisational Behaviour*, McGraw Hill, Boston. |
|  | Agafiței, T-I., 2009, *Curs de management organizațional – conducerea în organizația militară*, Editura Universității Naționale de Apărare, București. |
|  | Alchian, A.A., Demsetz, H., 1972, *Production, information costs, and economic organization*, Source: American Economic Review, vol. 62 (5) p. 777-795. |
|  | Anderson, B. & Fagerhaug, T., 2003, *Performance Measurement Explained, Designing and implementing Your State of the Art System*, Milwaukee (WI): ASQ Quality Press, Milwaukee. |
|  | Argyris, C., 2000, *Dooble-loop learning*. Wiley encyclopedia of management. Vol. 11. No 1-2. Disponibil: http://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110140. |
|  | Baird, W., 1986, *Managing the performance*, Editura John Wiley, New York. |
|  | Barbu, V., Roman, N., Chiriță, M., (coord.), 2007, *Profesia militară* *în context social contemporan*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu. |
|  | Belu, D., 2010, *Managementul organizației militare*, curs, vol. I, Editura Academiei Forţelor Aeriene, Braşov, p. 89-116. |
|  | Bernard, F., Gavaraud, R., Rousseau, L., 2010, *Contrôle interne: Concepts, Aspect reglementaires, Gestion des risques, Guide d'audit de la fraude, Mise en place d un dispositiv de controle permanent, Référentiels, questionnares, bonnespratiquess*, Editions Maxima, Paris. |
|  | Bartone, P.T., 2006, *Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?* National Defense University, Industrial College of the Armed Forces, Military Psychology, no.18 (Suppl.), Lawrence Erlbaum Associates Inc., SUA, p. 131–148. |
|  | Bou-Raad, G., 2000, *Internal auditors and a value-added approach: the new business regime*, Managerial Auditing Journal, 15(4), p. 182-186. |
|  | Bowen, D. E., Ostroff, C., 2004, *Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the ‘strength’ of the HRM system*. Academy of Management Review, 29(2), p. 203–221. |
|  | Brancato, C., K.*,* 1995*, New performance measures – A research report*. Report number 1118-95-RR, New York: The Conference Board. |
|  | Briciu, S., Todea N., Luha V., Sicoe O., Socol A., Teiusan C., 2003, *Controlul şi expertiza – instrumente de apărare a patrimoniului şi de respectare a legalităţii*, Editura Risoprint, Cluj Napoca. |
|  | Brignall, S. & Ballantine, J., 1996, *Performance measurement in service businesses revised*, International Journal of Service Industry Management, 7 (1), p. 6-31. |
|  | Brockbank, W., 1999*, If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR’s contribution to competitive advantage*. Human Resource Management, 38, p. 337–352. |
|  | Brown, K.W, 1996, *Trends in Key Ratios Using the GFOA Financial Indicators Database 1989-1993*, Government Finance Review, 12 (6), p. 30-34. |
|  | Burduş, E., Căprărescu, G., 1999, *Fundamentele managementului organizaţiei*, Editura Economică, Bucureşti. |
|  | Burns, T., Stalker, G. M., 1961, *The Management of Innovatio*n, Tavistock, Londra. |
|  | Buzărnescu, Ş., 1995, *Introducere în sociologia organizaţională şi a conducerii*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti. |
|  | Cabaleiro, R., Buch, E., Vaamonde, A., 2012, *Developing a Method to Assessing the Municipal Financial Health*, The American Review of Public Administration, Disponibil: <http://arp.sagepub.com/content/early/>. |
|  | Cai, C., 1997, *On the functions and objectives of internal audit and their underlying conditions*, Managerial Auditing Journal, 12(4), p. 247-250. |
|  | Cameron, K. S., Quinn, R. E., 2011, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Revised Edition, Jossey-Bass, John Wiley & Sons Inc. |
|  | Cameron, K. S., Quinn, R. E., 2011, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Revised Edition, Jossey-Bass, John Wiley & Sons Inc. |
|  | Campbell, J.P., 1990, *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1, p. 687–732. |
|  | Campbell, J.P., Gasser, M.B., & Oswald, F.L., 1996, *The substantive nature of job performance variability*. In K. R. Murphy (Ed.), Individual differences and behavior in organizations San Francisco: Jossey-Bass, p. 258–299. |
|  | Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. & Sager, C.E., 1993, *A theory of performance*. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), Personnel selection in organizations, San Francisco: Jossey-Bass, p. 35–70. |
|  | Carey, P., Simnett, R., 2006, Audit Partner Tenure and Audit Quality. The Accounting Review, 81 (3), p. 653–676. Disponibil: [https://doi.org/10.2308/accr.2006.81.3.653](https://doi.org/10.2308/accr.2006.81.3.653#_blank) |
|  | Carmichael, D.R., Willingham, J.J., Schaller C.A., 1996, *Auditing concepts and methods*. A Guide to current theory and practice, 6th edition, Ed. McGraw-Hill. |
|  | Catrina, E., 2018, *Provocări și perspective ale controlului intern în cadrul societăților de asigurări*. Teză de doctorat. Rezumat. Universitatea din Craiova, Școala doctorală de Științe Economice. |
|  | Ciubotaru, Gh., 2006, *Managementul organizației militare (tez*a *de doctorat)*, Universitatea Lucian Blaga, conducător prof.univ.dr. Bogdan Ioan, Sibiu. |
|  | Ciuruniuc, G., 1987, *Perfecționarea capacității de conducere a comandamentelor,* Editura Militară, București. |
|  | Clark, B., 2004, *Measuring performance: The marketing perspective*. In Andy Neely (ed.), Business Performance Measurement Theory and Practice, Cambridge: Cambridge University Press, p. 22-41. |
|  | Certo, S., 2002*, Managementul modern*, Editura Teora, Bucureşti. |
|  | Chen, S.C., Quester, P.G., 2006, *Modeling Store Loyalty: Perceived Value in Market Orientation Practice*, Journal of Service Marketing, vol. 20, nr. 3, p. 188-198. |
|  | Chen, C. J., Yu, C-M. J., 2012, *Managerial Ownership, Diversification and Firm Performance: Evidence From An Emerging Market*, International Business Review, 21, p. 518-534. |
|  | Christopher J., 2010, *Corporate governance – a multi-theoretical approach to recognizing the wider influencing forces impacting on organizations*, Critical Perspectives on Accounting, 21, p. 283–295. |
|  | Cohen, W.A., 2004, *Înțelepciunea generalilor – managementul strategic al afacerilor*, Editura Antet, București. |
|  | Collins, L., Valin, G., 2016, *Audit et controle interne*, Editura Dalloz. |
|  | Coram, P., Ferguson, C., Moroney, R., 2008, *Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud*. Accounting & Finance, 48, p. 543-559. Disponibil: http://doi.org/[10.1111/j.1467-629X.2007.00247.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2007.00247.x). |
|  | Corvellec, H.*,* 1995, *Stories of Achievements: Narrative Features of Organizational Performance*, Stockholm: Lund University Press. |
|  | Cosma, M., (coord.), 2006, *Formarea ofițerului modern – de la realitate la necesitate*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu. |
|  | Crețu, R. F., Crețu, R.C., 2011, *Guvernanța corporativă – sursă de progres, inpvare și democrație*, Analelele Universității Constantin Brâncuși, Seria Inginerie, 2, p. 397-409. |
|  | Cross, K.F., & Lynch, R.L., 1988, *The SMART way to define and sustain success*, National Productivity Review, 8 (1). |
|  | Dănescu, T., Prozan, M., Dănescu, A., 2012, *The role of the risk management and of the activities of internal control in supplying useful information through the accounting and fiscal reports*, Conference on Emerging Markets Queries in Finance and Business (EMQFB), Tg. Mures. |
|  | Dănescu, T., Prozan, M., Dănescu, A., 2013, *Non-conformity risks – theoretical and practical conotations*, Conference on Emerging Markets Queries in Finance and Business (EMQFB), Tg Mures, published in Procedia Economics and Finance. |
|  | Dănescu, T. Prozan, M., Prozan, R.D., 2014, *Perspectives Regarding Accounting– Corporate Governance – Internal Control, Emerging Markets Queries in Finance and Business*, Institutul Național de Economie, Tg. Mureş. |
|  | Deal, T. E., Kenedy A. A, 2000, *Corporate Culture. Cambridge: MA: Persons*. Francisco: John Wiley & Sons. |
|  | Deal, T.E. și Kennedy, A.A., 1982, *Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA: Addison-Wesley. |
|  | Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2004, *Performance management: A model and research agenda*, Applied psychology: An international review, 53 (4), p. 556 – 569. |
|  | Denison, D.R., 1990, Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York: John Wiley & Sons. |
|  | Doyle, J., Ge Weili, McVay, S., 2007, *Determinants of weaknesses în internal control over financial reporting*, Journal of Accounting and Economics. |
|  | Drucker, P., 2006, *The Practice of Management*, Harper Business, Reissue edition. |
|  | Dunn, O. J., 1964, *Multiple comparisons using rank sums*, Technometrics, 6, p. 241-252. |
|  | Eisenberg, E. M., Riley, P, 2001, *Organizational culture,* In F. M. Jablin, & L. L. Putnam (Eds*.),* The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods, Thousand Oaks, CA: Sage, p. 291-322. |
|  | Feng, M., Chan, L., McVay, S., 2009, *Internal Control and Management Guidance*, Journal of Accounting and Economics. |
|  | Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., Frink, D. D., 1998, *Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship*, Human Resource Management Review, 8, p. 235–264. |
|  | Fisher, C., 1995, *Management Accounting*, New Jersey: Prentice Hall. |
|  | Fry, T.D. & Cocs, J.F., 1989, *Manufacturing performance*; local versus global measures, Production and Inventory Management Journal,2nd Quarter, 30 (2), p. 52-56. |
|  | Frunzetti, T., (coord.), 2009, *Raționalitate și eficiență* *în acțiunea militară*, Editura Militară, București. |
|  | Gănescu, C., 2011, *Cultura organizatorică și competitivitatea*, Editura Universitară, București. |
|  | Ghalayini, A., M. & Noble, J. S., 1996, *The changing basis of performance measurement*, International Journal of Operations & Production management, 16 (8), p. 63-68. |
|  | Gheorghiu, A. & Ionescu, M., 2002, *Specificul variabilelor economice*, Revista Finanţe, Bănci, Asigurări, no.8. |
|  | Ghiţă M. 2008, *Guvernanţă corporativă*, Editura Economică, Bucureşti. |
|  | Groves, S.M., Valente, M.G., Schulman, M., 2003, *Evaluation Financial Condition: A Handbook for Local Government*, Washington D.C.: International City/County Management Association. |
|  | Habian, L., Telespan, C., 2003, *Coordonarea acțiunilor militare*, Editura Academiei  Forțelor Terestre, Sibiu. |
|  | Habian, L., Telespan, C., 2003, *Managementul organizației militare – funcțiuni*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu. |
|  | Habian, L., Telespan, C., 2003, *Organizarea acțiunilor militare*, Editura Academiei  Forțelor Terestre, Sibiu. |
|  | Hall, E.T., 1976, *Beyond Culture*, Anchor Books, New York. |
|  | Handy C., 1985, *Understanding Organizations*, 4th edn. Facts on File Publications, New York, USA. |
|  | Handy, C., 1993, *Understanding Organizations*, 4th. Editions, Penguin Books, London. |
|  | Hatry H., P., 2006, *Performance measurement – Getting Results*, (2nd edit.), Washington DC: The Urban Institute Press. |
|  | Hauber, R., 2002, *Performance measurement*. *Forschung und Entwicklung*, Gabler Verlag, Wiesbaden, p. 24–119. |
|  | HEIFITZ, R.A., 1994, *Leadership without easy Answers*, The Belknap Press, Harvard University, Cambridge, Massachussets, SUA. |
|  | Hendrick, R., 2004, *Assessing and Measuring the Fiscal Health of Local Governments*: Focus on Chicago Suburban Municipalities, *Urban Affairs Review*, 40 (1), p. 78-114. |
|  | Hesketh, B.,& Neal, A., 1999*, Technology and performance*. In D. R. Ilgen&E.D. Pulakos (Eds.), The changing nature of performance. Implications for staffing, motivation, and development, San Francisco, CA: Jossey-Bass. p. 21–55. |
|  | Higgins, J. M., McAllaster, C., 2002, *Want innovation? Then use cultural artifacts that support it*. Organizational Dynamics, 31, p. 74–84. |
|  | Ho, L.A., 2008, *What Affects Organizational Performance? The Linking Learning and Knowledge Management*, Industrial Management & Data System, 108 (9), p. 1234-1254. |
|  | Hofstede G., 1984, *Cultures and Organizations*, Editura Harper Collins Business London. |
|  | Hofstede, G., 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications. |
|  | Hofstede, G., 1996, *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*, Editura Economică, Bucureşti. |
|  | Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkow, M., 2012, *Culturi și Organizații. Softul Mental: Cooperarea Interculturală și Importanța ei pentru Supraviețuire*, Editura Humanitas, București. |
|  | Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., and Sanders, G., 1990, *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*, Administrative Science Quartely, 35, p. 286-316. |
|  | Huczynski, A., Buchanan, D., 1991, *Organizational behaivour*, New-York: Pertince Hall. |
|  | Hudrea, S., 2014, *Studiul și analiza culturii organizaționale*, Revista Transilvană de Ştiinţe Administrative*,* 2(35), p. 29-39. |
|  | Huidumac, C., 1998, *Conducerea Participativă*, Editura Didactică și Pedagogică, București. |
|  | Huţu, C., 1999, *Cultura organizaţională şi transfer de tehnologie: premize pentru transformarea competitivă a organizaţiilor româneşti*, Editura Economică, București. |
|  | Ioan, S., 2005, *Elemente de artă* *militară*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu. |
|  | Ionescu, G., 1996, *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București. |
|  | Ionescu, G., Toma, A., 2001, *Cultura Organizaţională şi Managementul Tranziţiei*, Editura Economică, Bucureşti. |
|  | Ilgen, D.R., & Schneider, J., 1991, *Performance measurement: A multi-discipline view*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology*,* Chichester: Wiley, 6, p. 71–108. |
|  | Ittner, C.D. & Larcker D.F., 2003, *Coming up short on non-financial performance measurement*, Harvard Business Review, 81(11), p. 88-95. |
|  | Janowitz, M., 1998, *Armata şi societatea*. Culegere de texte de sociologie militară, Editura InfoTeam. |
|  | Jaques, E.,. 1951, *The changing culture of a factory*. Oxford, England: Tavistock. |
|  | Jay, A., 1976**,** *Management and Machiavelli*: *An Inquiry into the Politics of Corporate Life*, Hodder and Stoughton, New York, USA. |
|  | Johns, G., 1998, *Comportament Organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti. |
|  | Johnson, H., T., 1981, *Towards an understanding of nineteenth century cost accounting*, The Accounting Review, LVI (3), p. 510-520. |
|  | Jolliffe, I. T., 2013. *Principal Component Analysis*. New York: Springer Science & Business Media. |
|  | Kanfer, R., 1990, *Motivation theory and industrial and organizational psychology*. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd edn.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1, p. 75–170. |
|  | Kaplan, R.S. & Norton, D.P.*,* 2004, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston: Harvard Business School Press. |
|  | Karagiorgos Th., Drogalas, G. Pazarskis, M., Christodoulou, P., 2006, *Conceptual framework, development trends and future prospects of internal audit: Theoretical approach*, 5th Annual Conference of the Hellenic Finance and Accounting Association (H.F.A.A.), University of Macedonia, Thessaloniki, Greece, Conference Proceedings. |
|  | Karagiorgos, T., Drogalas, G., Pazarskis, M. and Christodoulou, P., 2007, *Internal Auditing as a Main Tool for Efficient Risk Assessment,* Management of International Business & Economic Systems (MIBES) Conference, Dept. of Business Administration of the TEI of Larissa, Larissa, Greece, Conference Proceedings. |
|  | Keegan, D.P., Eiler, R.G. & Charles, R., 1991, *Are Your Performance Measurement Obsolete*, *Management Accounting*, 70 (12), p. 45-54. |
|  | [Kennerley, M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Mike%20Kennerley) & [Neely, A.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Andy%20Neely), 2003, *Measuring performance in a changing business environment,* [International Journal of Operations & Production Management](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0144-3577), 23(2), p. 213-229. |
|  | Khatri, N., Budhwar, P. S., 2002, *A study of strategic HR issues in an Asian context.* Personnel Review, 31, p. 166–188. |
|  | Konrath, L. F. 1996. *Auditing concepts and applications*, 3rd ed., West Publishing Company, United States of America. |
|  | Kotter, J.P., Heskett, J.L., 1992, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, NY. |
|  | Kratz, M., 2008, *Causes and Effects of Internal Control Outcomes*, Maastricht University Library. |
|  | Krause, O., 2005, *Performance Measurement Eine Stakeholder-Nutzen orientierte und Geschäft sprozess basierte Methode*. Dissertation, Technische Universität Berlin. |
|  | Kristof-Brown, A. L., 2007, *Person – organization fit*. In S. G. Rogelberg (Ed.) Encyclopedia of industrial and organizational psychology*,* 2, p. 620–621. |
|  | Krogstad, J., Ridley, A., Rittenberg, L., 1999, *Where we’re going, Internal Auditor*, p. 27-33. |
|  | Laroche, H., 1991, *Management, Aspects humaines et organisationnels,*PUF Fondamental. |
|  | Lebans, M. & Euske, K., 2006, *A conceptual and operational delineation of performance.* In A. Neely, (ed.), *Business Performance Measurement Theory and Practice,* Cambridge: Cambridge University Press, p. 69. |
|  | Lopez-Hernandez, A.M., Zafra-Gomez, J.L., Ortiz-Rodriguez, D., 2012, *Effects of the crisis in Spanish municipalities financial condition: an empirical evidence* (2005-2008), *International Journal of Critical Accounting*, 4 (5-6), p. 631-645. |
|  | Macovei, M., 2005, *Comanda, cultura și acțiunea militar*a, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu. |
|  | Maher, C.S., Nollenberger, K., 2009, *Revisiting Kenneth Brown’s 10-Point Test*, *Government Finance Review*, 25 (5), p. 61-66. |
|  | Mahapatro, B.B., 2010, *Human Resource Management*, New Delhi: New Age International Publishers. |
|  | Marcoulides, G. A., Heck, R. H., 1993, *Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model*, Organizational Science, 4 (2), p. 209-225. |
|  | McDonald, J. H., 2014, *Handbook of Biological Statistics,* 3rd edition, Sparky Publishing, Baltimore. |
|  | McKenzie, J., 2001, *Perform or Else: From Discipline to Performance Routledge*, Published Routledge, London. |
|  | McNair, C.,J., Lynch, R.,L. & Cross, K.,F., 1990, *Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?*, Management Accounting, 72, (5), p. 28-35. |
|  | Mikol, A., 1991, *Principes genereaux du controle intern*, Revue Francaise de Comptabilite. |
|  | Millstein, I.M., 1993, *The evolution of the certifying board*, The Business Lawyer, 489 (4), p. 1485-1497. |
|  | Morariu, A., Suciu, Gh., Stoian, F., 2008, *Audit intern şi guvernanţă corporativă*, Editura Universitară, Bucureşti. |
|  | Morgan, G., 1986, *Images of Organization*, Newbury Park, CA: Sage Publications Inc. |
|  | Morris, Ch., 1939, *Esthetics and the Theory of Signs*,  Journal of Unified Science, 8, p. 131-150. |
|  | Mostoflei, C., Dolghin, N., 2005, *Studii de securitate și apărare*, vol.1, Editura Universității Naționale de Apărare, București. |
|  | Motowidlo, S.J., Borman, W.C., & Schmit, M.J., 1997, *A theory of individual differences in task and contextual performance.* Human Performance, 10, p. 71–83. |
|  | Mureșan, M., (coord.), 2007, *Raporturile dintre armat*a s*i societate în contextul integrării* *României în NATO și aderării la Uniunea European*a, Editura Universității Naționale de Apărare, București. |
|  | Naghi, M. & Stegerean R., 2004, *Managementul producţiei industriale*, Cluj-Napoca: Editura Dacia. |
|  | Nagy, L. A., Cenker, W.J., 2002, *An assessment of the newly defined internal audit function*, Managerial Auditing Journal, 17(3), p. 130-137. |
|  | Năstase, M., 2004, *Cultura organizaţională şi managerială*, Editura ASE, Bucureşti. |
|  | Neag, M.M., Badea, D., Neagoie, H., 2010, *Managementul resurselor de apărare*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu. |
|  | Neagoe, V., 2005, *Elemente de teorie și construcție militară*, Editura Militară, București. |
|  | Neely, A., 2005, *The evolution of performance measurement research*, International Journal of Operations & Production Management, 25 (1), p. 1271-1279. |
|  | Neely, A., Gregor, M. & Platts, K., 1995, *Performance measurement systems design,* International Journal of Operations and Production Management, 15 (4), p. 80 - 116. |
|  | Nica, P., Iftimescu, A., 2004, *Management. Concepte și aplicații*, Editura Sedcom Libris, Iași. |
|  | Nicolae, C., 2004, *Schimbarea organizației militare: o perspectiv*a *(neo)instituționalistă*, Editura Tritonic, București. |
|  | Nicolaescu O., Verboncu I., 2001, *Fundamentele Managementului Organizaţiei*, Editura Tribuna Economică, Bucureşti. |
|  | Niculescu O., Verboncu I., 1997, *Management*, Editura Economică, Bucureşti. |
|  | Niculescu, M. & Lavalette, G., 1999, *Stratégies de croissance,* Editura d'Organisation, Paris. |
|  | Niță, M., 2020, *Ethics in Romanian Public Administration,* 1st International Conference Global Ethics - Key of Sustainability (GEKoS),Iași, p. 305-315. |
|  | Niță, M., Pruteanu, S.M., 2020, *The Importance of Military Management in Pandemic Crises Management,* International Conference Innovative Business Management & Global Entrepreneurship (IBMAGE 2020), Volume 14, Warsaw, p. 157-167. |
|  | Nour, A., 2000, *Fundamentele conducerii militare*, M.P.M., Edit Consult, București. |
|  | Onofrei, M., 2009, *Implicațiile auditului intern asupra riscului corporativ*. Teză de doctorat Rezumat. Universitatea Alexandru Ioan Cuza, Școala Doctorală de Economie și Administrarea Afacerilor, Iași. |
|  | Otley, D. 1999, *Performance management: a framework for management control systems research*, Management Accounting Research, 10, p. 363- 382 |
|  | Ouchi, W. G., 1981, *Theory Z: How American Bussiness Can Meet The Japanese Challenge*. Massachussets: Addison-Wesley Reading. |
|  | Pascale, R. T., Athos, A. G., 1981, *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, Simon and Schuster, New York. |
|  | Pérez, R., 2003, *La gouvernance de l’entreprise*, Editeur La Découverte, Paris. |
|  | Peters, T.J., R.H. Waterman. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's best run companies*, Harper and Row, New York. |
|  | Peters, Th., Waterman, R.M., 1989, *In Search of Excellence*, Harpers&Row Publishers. |
|  | Pettigrew, A.M., 1979, *On Studying Organizational Cultures*. *Administrative Science Quarterly,* 24(4), p. 570-581. |
|  | Pige, B., 2011, *Qualite de l audit, Enjeux de l audit interne et externe pour la guvernance des organisations*, Groupe De Boek, Bruxelles, p. 27-35. |
|  | Popescu, M., 2012, *Comunicare și Cultură Organizațională. O Abordare de Business*, Editura Pro Universitaria, București. |
|  | Popescu-Nistor M., 2003, *Cultura afacerilor*, Editura Economică, Bucureşti. |
|  | Poister, T., H., 2003, *Measuring Performance in Public Administration and Nonprofit Organizations*, Editura Jossey-Bass, San Francisco. |
|  | Preda, M., 2006, *Comportament organizaţional*. Teorii, exerciţii şi studii de caz, Editura Polirom, Iaşi. |
|  | Prozan, M., 2013, *Armonizarea şi optimizarea controlului intern în activitatea de administrare a veniturilor statului cu impact în raportările contabile ale contribuabililor*, Teză de doctorat, Universitatea 1 Decembrie 1918 din Alba Iulia, Facultatea de Ştiinţe Economice. |
|  | Raboca, H., 2008, *Măsurarea satisfacţiei clienţilor serviciilor publice*, Editura Accent, Cluj-Napoca. |
|  | Renard, J., 2010, *Theorie et pratique de l audit interne*, ediţia a VII-a, Eyrolle, Editions d Organisation, Paris. |
|  | Roe, R.A., 1999, *Work performance*: *A multiple regulation perspective*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology, Chichester: Wiley. 14, p. 231–335. |
|  | Quinn, J. B., 1992, *Intelligent enterprise*, Editura Free Press, New York. |
|  | Roberts, D., 1986, *Designing Organizations*, Editura Irwin Homewood, Illinois. |
|  | Sink, D., S. & Tuttle, T., C., 1989, *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*, Norcross: Industrial Engineering and Management Press. |
|  | Schein, E., 2010, *Organizational Culture and Leadership*, 4th Edition, John Wiley and Sons, Inc., USA. |
|  | Schein, E. H., 2004, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition, JosseyBass, John Wiley & Sons Inc. |
|  | Schein, E. H., 2004, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition*,* Ed.Jossey-Bass, San Francisco. |
|  | Sfetcu, M., 2016, *Valențe ale performanței auditului public intern în învățământul de stat din România*. Teză de doctorat. Universitatea Babeș-Bolay, Cluj Napoca. |
|  | Sohl, S., Peddle, M.T., Thurmaier, K., Wood, C.H., Kuhn, G., 2009, *Measuring the Financial Position of Municipalities:* Numbers Do Not Speak for Themselves, *Public Budgeting & Finance*, 29 (3), p. 74-96. |
|  | Sonnenfeld, J., 2004, *Good Governance and the Misleading Miths of Bad Metrices*, Academy of Management Executive, 18 (1), p. 339-358. |
|  | Stahl, M., Grigsby, D., 1992, *Strategic Management for Decision Making*. Boston: PWS-Kent. |
|  | Stanciu, Ș., Ionescu, M.A., 2005, *Cultură și comportament organizațional*. Editura Comunicare.ro, București. |
|  | State, O., 2004, *Cultura organizaţiei şi managementul*, Editura ASE, Bucureşti. |
|  | Stoica, V., 1998, *Teoria conducerii organizațiilor militare*, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, București. |
|  | Stoina, N., Baboș, A., Sfârlog, B., 2006, *Studii privind problematica securității contemporane*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu. |
|  | Stone, D. L., Stone-Romero, Eugene F., Lukaszewski, Kimberly M., 2007, *The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices*, Human Resource Management Review, 17, p. 152 – 165. |
|  | Stone-Romero, E. F., Stone, D. L., 2007, *Cognitive, affective, and cultural influences on stigmatization and its impact on human resource management processes and practices.* Research in Personnel and Human Resources Management, 26, p. 117−167. |
|  | Strati, A., 1992, *Organizational Culture*, Berlin-New York. |
|  | Sun Tzî, 2008, *Arta războiului,* Editura Samizdat, București. |
|  | Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., 2012, *Using Multivariate Statistics*, 6th edition. Pearson Education. |
|  | Taylor, D.H. and Glezen, W.G., 1991, *Auditing: Integrated Concepts and Procedures*, 5th ed., John Wiley & Sons Inc, U.S. |
|  | Thévenet, M., 2010, *La Culture d'Entreprise*, Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je. |
|  | Tichy, N. M., Devanna, M. A., 1988, *The Transformational Leader*, *Administrative Science Quarterly*, 33(1), p. 132-135. |
|  | Trompenaars, F., Hampden-Turner, C.*,* 1998, *Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business*,London: Nicholas Brealey Publishing. |
|  | Udeanu, G., 2006, *Elemente de strategie militară* *contemporană*, Editura Universității Naționale de Apărare, București. |
|  | Văduva, Gh., 2003, *Strategie militar*a *pentru viitor*, Editura Paideia, București. |
|  | Vlăsceanu, M., 2003, *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Editura Polirom, Iaşi. |
|  | Walter, J., Noirot, P., 2010, *Contrôle interne, Des chiffres porteurs de sens!* Editor Afnor, p.14-22. |
|  | Wang, X., 1997, *Development trends and future prospects of internal audit,* Managerial Auditing Journal, 12(4/5), p. 200-204. |
|  | Wiliams, A., Dobson, P., Walters, M., 1989, *Changing Culture: New organizational approaches*, London, IPA. |
|  | Zeus, P., Skiffington, S., 2008, *Coaching în organizații – instrumente și tehnici*, Editura Codecs, București. |
|  | Zorleţan, T., Burduş, E., Căprărescu, G., 1996**,** *Managementul organizaţiei*, vol. I-II, Editura Holding Reporter, Bucureşti. |
|  | YUKL, G.A., 1998, *Leadership in Organisations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, SUA. |

and methods (pp. 291-322). Thousand Oaks, CA: Sage.

and methods (pp. 291-322). Thousand Oaks, CA: Sage.