



Școala Națională de Studii Politice și Administrative

ȘCOALA DOCTORALĂ MULTIDISCIPLINARĂ
DOMENIUL MANAGEMENT

TEZĂ DE DOCTORAT

**Management modern și decizie publică
în contextul provocărilor neconvenționale
specifice mediului de securitate al secolului XXI**

REZUMAT

Coordonator științific:

Prof. univ. dr. Adriana Grigorescu

Doctorand:

Denisa-Atena Costovici (Mema)

București
2023

Tema lucrării tratează necesitatea adaptării managementului public provocărilor actuale ale mediului de securitate. Volatilitatea riscurilor și amenințărilor la adresa statelor și implicit a societății exige forme corespunzătoare de gestionare a situațiilor emergente și a crizelor fără precedent, aparent specifice secolului XXI. Cumulul de modificări ale arhitecturii de securitate a impactat modul în care factorii decidenți se raportează la actul decizional.

Prezenta lucrare își propune să abordeze aspecte referitoare la managementul modern aplicat noilor provocări de securitate, analizând prin comparație deciziile publice adoptate cu privire la același fenomen printr-o cercetare transversală într-o perioadă globală de criză.

Urmare a rezultatelor metodelor de cercetare implicate în elaborarea lucrării se va **propune un mecanism decizional de sprijin pentru factorii decidenți.**

Obiectivele cercetării au fost alimentate de schimbările de paradigmă în secolul XXI, care au accelerat necesitatea racordării metodelor manageriale în conformitate cu realitatea contemporană.

Obiectivul general al lucrării este de a identifica, analiza și reliefa natura complexă a dimensiunilor și exigențelor manageriale în volatilitatea progresivă a secolului XXI.

Obiectivele specifice sunt:

1. Evidențierea rolului produsului de intelligence în actul decizional;
2. Reliefaarea deciziilor, metodelor și a măsurilor aplicate de factorii decidenți publici din areale geografice distincte, în răspuns la aceeași criză emergentă (pandemia de C-19);
3. Analizarea opiniei publice cu privire la deciziile publice aplicate în perioada supusă cercetării;
4. Evidențierea importanței unei mai bune cooperări și coordonări între furnizorul și beneficiarul de intelligence;
5. Elaborarea unui mecanism decizional public pentru sprijinirea decidenților în optimizarea alternativelor decizionale.

După analizarea studiilor din domeniu, tema a fost abordată atât de cercetători români, cât și străini, fiind evidențiate următoarele aspecte de interes: politica Noului Management Public, sustenabilitatea și reziliența pe termen mediu și lung, consolidarea de noi strategii, necesitatea creării unor reforme noi de management al crizelor și de avertizare timpurie.

Pentru a evalua nivelul de interes acordat *Noului Management Public*, a fost folosit ca instrument de cercetare **analiza bibliometrică**. Utilizând ca eșantion baza de date a platformei

Dimension¹, cu ajutorul software-ului VOSviewer² am identificat principalele concepte utilizate de cercetători în domeniu. Acestea au fost grupate în clustere în funcție de anul publicării, analiza fiind efectuată pe o perioadă de 5 ani (2018-2022). Rezultatul a relevat existența articolelor, cercetărilor și studiilor de specialitate, pornind de la interogarea cuvintelor cheie „noul management public” în baza de date. Rezultatele obținute au fost analizate cu ajutorul instrumentului analitic VOSviewer, fiind evidențiate următoarele concepte: „management democratic”, „parteneriat public-privat”, „mecanism economic”, „suport social”, „organizarea sectorului public”, „consolidarea unei noi strategii”, „securitate economică”, „opinia publică”, „management informațional”, „avertizare publică”, „dezvoltare socio-economică”, „managementul inovației” ș.a..

În elaborarea lucrării a fost utilizată o panoplie de **metode și tehnici științifice**. Cercetarea este de tip **empiric**, cunoștințele fiind obținute din observarea realității sensibile, în speță perioada ianuarie 2020 - iunie 2022 marcată de emergența virusului SARS-CoV-2, având parametri ușor de observat, cuantificat și verificat.

Prin intermediul **analizei de text** au fost examinate documente strategice care au constituit piloni în reziliența și redresarea socio-economică post-pandemică.

Prin intermediul **analizei comparative** s-a determinat existența unor elemente identice sau distincte dintr-un cumul de state analizate, în scopul elaborării unor ipoteze privind evoluția fenomenului analizat. Ipotezele rezultate în urma aplicării acestei metode au fost dezvoltate și introduse într-o anexă sociologică privind percepția cetățenilor asupra deciziei publice adoptate în perioada pandemică.

Analiza contextuală a fost folosită în studierea managementului unei probleme punctuale, răspândirea pandemiei și integrarea acesteia într-un plan general istoric și instituțional prin intermediul unei evaluări socio-economice. Atât pentru chestionar cât și pentru a analiza transversală a fost folosite **metoda de analiză a datelor**. Spre exemplu, au fost cuantificate evoluțiile cazuisticii de infectare cu virusul SARS-CoV-2 în diferite state.

¹ Platformă dinamică care oferă cea mai cuprinzătoare colecție date de cercetare conexe în vederea analizării complexe.

² VOSviewer este un software utilizat în crearea de rețele bibliometrice pentru publicații, articole, autori, citări etc., realizat și oferit pentru utilizare, cu titlu gratuit, de către Centre for Science and Technology Studies, Leiden University, Olanda și disponibil la adresa <https://www.vosviewer.com>.

S-a folosit ca metodă cantitativă **analiza de conținut**, prin care a fost identificat și descris obiectiv și sistematic conținutul media din anumite state cu privire la impactul răspândirii virusului SARS-CoV-2 în fiecare dintre națiunile analizate, punctând elementele textuale și evaluarea reacțiilor receptorului.

Metoda istorică a fost folosită pentru studiul evoluției conceptului de management și pentru procesul de intelligence. Pentru studiul empiric desfășurat sub forma unei anchete sociologice, datele au fost prelucrate folosindu-se **metode statistice standardizate pentru determinarea validității ipotezelor**. Au fost realizate **corelații** privind mediul de securitate în schimbare și necesitatea racordării acestora în formele de management public.

Capitolul IV s-a bazat pe un **studiu transversal de tip cercetare observațională**. În cadrul cercetării transversale au fost comparate hotărâri și decizii publice, măsuri de prevenire și restricții aplicate în perioada anterior menționată, ale unui eșantion reprezentativ de factori decidenți din șapte state, alese pe baza unor criterii prestabilite. În cadrul analizei au fost folosiți multiplii parametri ai crizei pentru comparație precum debut, evoluție, măsuri de prevenire, apogeul crizei, măsuri de reziliență și redresare economică.

În cadrul ultimului capitol a fost folosită **metoda prospectivă** pentru coordonarea viziunilor eterogene în scopul elaborării unui mecanism holistic bidirecțional, de sprijin al actului decizional, dinspre și înspre factorii decidenți publici. Mecanismul propus elaborează scenarii posibile în ceea ce privește evoluția realității complexe în care conviețuim.

Lucrarea este structurată în șase capitole: începe cu noțiuni conceptuale, continuă cu dezvoltarea unei analize transversale și aplicarea unei anchete sociologice și se încheie cu propunerea unui mecanism decizional public alternativ celui actual.

Primul capitol prezintă considerații generale privind abordările fundamentale în dezvoltarea managementului modern. Sunt evidențiate principalele teorii clasice de management, care au constituit izvorul managementului modern. De asemenea, capitolul include detalierea conceptelor actuale cu care operează societatea: Noul Management Public, managementul crizelor, management strategic, managementul schimbării și managementul inovării.

Evoluția tehnologică, prin forța pieței globale din mediul online și a emergenței infracțiunilor cibernetice a necesitat dezvoltarea principiilor de management³. Astfel, într-un habitat în care omul își dispută monopolul cu tehnologia, gestionarea în armonie a celor două

³ Richard L. Daft, Dorothy Marcic. *Understanding management*. (Cengage Learning, 2016), 6.

categorii constituie subiect de cercetare în vederea identificării unor forme de management care să se pleze pe tipuri și forme diverse de muncă. În acest context, teoriile de management sunt din ce în ce mai utile și perfecționate, fie ca vorbim despre teoriile clasice, descoperite în urmă cu secole, fie despre cele noi apărute prin prisma necesităților contemporane.

Teoriile de management reprezintă idei, sub forma unor recomandări pentru strategii de management, cadre și instrumente pe care organizațiile le pot implementa pentru a-și ajuta forța de muncă sau cultura internă. Liderii pot folosi aceste teorii ca îndrumare pentru a îndeplini obiectivele organizaționale sau pentru a motiva angajații. De asemenea, ei pot aplica idei din diferite teorii, mai degrabă decât să se bazeze pe o singură teorie de management. Managementul modern reprezintă una dintre numeroasele teorii folosite în prezent de organizațiile din întreaga lume. Această teorie recunoaște că organizațiile de astăzi se confruntă cu schimbări rapide și complexități suplimentare, tehnologia servind atât ca o potențială cauză, cât și ca soluție pentru acești factori.

Dintre beneficiile **managementului modern** enumerăm:

1. Crește productivitatea: managementul modern folosește metode matematice și statistice pentru a evalua performanța în cadrul unei organizații. Managerii pot folosi aceste date pentru a înțelege comportamentul angajaților și pentru a dezvolta soluții care să maximizeze potențialul forței de muncă. De exemplu, aceștia pot implementa procese care fac sarcinile angajaților mai eficiente sau pot oferi programe de formare (*training-uri, workshop-uri, team building-uri*) pentru a le îmbunătăți abilitățile și pentru a consolida buna relaționare între angajați⁴.

2. Sprijină luarea deciziilor: prin diversificarea căilor informaționale și implicit a datelor receptate (produselor de intelligence) despre factorii pe care trebuie să îi examineze. Când managerii știu *ce* și *unde* să caute, aceștia pot identifica problemele mai rapid și pot proceda la găsirea potențialelor soluții. Inserarea tehnicilor matematice le permite, de asemenea, să utilizeze date pentru a sprijini acele soluții și decizii finale.

3. Îmbunătățește implicarea angajaților: așa cum am menționat, managementul modern examinează motivația angajaților de a lucra dincolo de câștigul financiar. Managerii care folosesc această teorie pot identifica și implementa procese sau proceduri care iau în considerare nevoi

⁴ Richard L. Daft, Dorothy Marcic. *Understanding management* (Cengage Learning, 2016), 8.

variate ale angajaților⁵. Dacă angajații se simt mulțumiți la locul de muncă, acest lucru poate duce la creșterea moralului și intensificarea implicării pentru productivitatea organizației.

4. Promovează obiectivitatea: managementul modern pune accent pe utilizarea tehnicilor matematice. Aceste tehnici permit managerilor să ia decizii mai degrabă bazate pe date și dovezi decât pe opinii sau sentimente personale. Ele permit, de asemenea, testarea unor opțiuni diferite pentru a evalua care dintre ele sprijină cel mai bine organizația. Ca rezultat, managerii pot implementa soluții mai eficiente.

5. Permite adaptabilitatea: teoria modernă a managementului observă că organizațiile de astăzi se confruntă cu un mediu volatil, într-o continuă schimbare. Această teorie subliniază importanța recunoașterii influenței factorilor interni și externi asupra afacerii și încurajează managerii să folosească fuziunea mai multor tehnici și abordări pentru a atinge rezultatul scontat. De exemplu, managerii pot folosi noi tehnologii pentru a eficientiza procesele sau pentru a realiza modelări statistice atunci când dezvoltă soluții.

Există mai multe abordări moderne de management pe care liderii le pot implementa în cadrul unei organizații. Managerii pot alege să folosească o fuziune a acestor abordări ca ghid orientativ pentru angajați și pentru a susține obiectivele organizaționale⁶.

Odată stabilit cadrul fundamental al formelor gestionării situațiilor, atenția se va concentra asupra rezultatului acestora. Astfel, **capitolul II** dezvoltă conceptul de *decizie managerială*, explicând mecanisme și metode de luare a deciziei, modele și abordări practice în procesul decizional. Tot în această secțiune a lucrării, sunt evidențiate distinct categoriile de decizii (decizii de planificare; decizii de urgență; decizii de conducere; decizii strategice; decizii de risc; decizii tactice; decizii operaționale; decizii organizaționale; decizii administrative; decizii personale; decizii de consens; decizii cu procese extinse; decizii cu procese limitate; decizii de control; decizii intuitive; decizii certe sau incerte; decizii individuale sau colective), punându-se accent pe deciziile publice și cele strategice, cu impact major asupra societății. Deși cercetarea este focalizată pe decizie în acest capitol, având în vedere că *decizia publică* a fost centrată, considerăm oportun a menționa câteva aspecte despre utilitatea produsului de *intelligence* în procesul decizional, ținând cont de faptul că *informația* este materia primă a unei decizii.

⁵ O tendință destul de actuală, relaționată cu preocupările persoanelor în sec. XXI spre o viață mai sănătoasă este ca organizația/compania să le ofere angajaților abonamente la sala de fitness sau la bazine de înot.

⁶ Abdelkarim Kitana, "Overview of the managerial thoughts and theories from the history: Classical management theory to modern management theory." *Indian Journal of Management Science* 6.1 (2016): 16.

Capitolul III este descris perfect încă din titlu, *Provocări neconvenționale și amenințări asimetrice ale mediului de securitate mondial*. Acesta evocă dilemele cu care se confruntă națiunile în secolul XXI, care adaugă problemelor pre-existente (sărăcia, dezastrele naturale, precaritatea sănătății globale) provocări noi precum schimbările climatice, poluarea oceanelor cu plastic, pescuitul excesiv, despăduririle, accesul și inegalitatea de sex în educație, poluarea aerului, criza migrării populației ș.a.

Conflictele armate și tensiunile geopolitice, amenințările asimetrice concretizate prin forme ale atacurilor cibernetice, terorism, război informațional, insurgență și război hibrid reprezintă doar câteva piese de mozaic din panopia secolului XXI. Toate cele enumerate mai sus necesită aplicarea unui management modern, racordat la aceste disfuncții la scară largă, în fața cărora se fac eforturi fără precedent pentru reziliență și surmontare.

Volatilitatea mediului de securitate este cauzată de factorul tehnologic înțeles ca vector central în dezvoltarea societății și poziționarea pe noile coordonate geo-strategice.

Pentru a sublinia relevanța managementului modern, racordat la realitatea socială vom prezenta succint **provocările neconvenționale** apărute sau accentuate (ex. Terorismul) în mileniul al treilea. Sub conceptul de *provocări neconvenționale* facem referire atât la conflicte militare, amenințări asimetrice, dileme sociale și de mediu cât și la evenimente cu impact major.

Referitor la **securitatea și apărarea statelor**, amenințările escaladării **conflictelor armate** se regăsesc în mai multe colțuri ale lumii: Războiul din Afganistan (2001-prezent), Războiul din Irak (2003-2011), Războiul din Siria (2011-prezent), Războiul din Yemen (2015-prezent), Războiul civil libian (2011-prezent), Războiul Nagorno-Karabah (2020), ”Operațiunea militară specială” rusă împotriva Ucrainei 2021 – prezent. Acestea sunt doar câteva exemple din numeroasele conflicte care au avut loc începând cu anul 2000. Războaiele interstatale sunt adesea complexe, având cauze multiple și o gamă largă de actori implicați. Ele pot avea consecințe umanitare grave și pot perturba stabilitatea regională și pacea globală⁷.

Amenințarea asimetrică⁸ se referă la un tip de provocare de securitate împotriva căreia este greu de realizat apărarea, deoarece pericolul provine dintr-o sursă neașteptată sau cu o metodă

⁷ Heather A. Conley, “The ‘Consequences’ for Ukraine and the Transatlantic Partnership”, *Center for Strategic & International Studies*, 21 Februarie 2014. <https://www.csis.org/analysis/%E2%80%9Cconsequences%E2%80%9D-ukraine-and-transatlantic-partnership>

⁸ Nu toți specialiștii în domeniul Relațiilor Internaționale sunt de acord cu existența unei așa numite forme de luptă „război asimetric”. Teoria se bazează pe faptul că întotdeauna conflictele militare au fost asimetrice, liderii urmărind vulnerabilitățile adversarilor cu scopul de a-și mări avantajele și de a transforma într-un succes fiecare operațiune.

neobișnuită de atac. Amenințările asimetrice sunt adesea caracterizate printr-un dezechilibru semnificativ de putere între atacator și apărător, atacatorul utilizând tactici neconvenționale, cum ar fi atacurile cibernetice sau terorismul, pentru a exploata vulnerabilitățile din sistemul apărătorului. Aceste tipuri de amenințări sunt considerate a fi deosebit de periculoase deoarece pot provoca daune pe scară largă, în ciuda resurselor relativ limitate ale atacatorului.

Atacurile cibernetice, terorismul, războiul informațional, insurgența, războiul hibrid sunt doar câteva exemple de tipuri de amenințări asimetrice actuale. Natura acestor amenințări evoluează constant, așa că este important ca guvernele, organizațiile și cetățenii să fie vigilenți și proactivi în apărarea lor.

Este de remarcă faptul că toate țările se confruntă cu un anumit nivel de amenințare la securitatea lor, iar România nu face excepție. Amenințările asimetrice pot proveni dintr-o varietate de surse și pot viza orice țară, indiferent de dimensiunea sau nivelul de dezvoltare a acesteia. Este important ca România, ca orice altă țară, să fie vigilentă și proactivă în apărarea împotriva unor astfel de amenințări și să mențină o infrastructură de securitate puternică pentru a-și reduce vulnerabilitățile la amenințările asimetrice.

Al patrulea capitol este dedicat unei analize decizionale transversală a crizei globale de sănătate din perioada 2020-2022. Scopul cercetării transversale vizează **analizarea deciziilor publice adoptate pentru creșterea rezilienței în fața crizei generate de pandemia de C-19** și verificarea capacității de reacție a instituțiilor statului în urma măsurilor adoptate. Ipoteza de lucru va fi considerată validă dacă deciziile au fost considerate optime de către cetățeni și va fi verificată printr-o anchetă sociologică, folosind ca instrument de cercetare chestionarul.

Analiza va fi efectuată asupra strategiilor aplicate crizei sanitare, percepută ca o amenințare asimetrică, precum și a primelor rezultate ale măsurilor implementate la nivel național în șapte state diferite.

Ca **scenariu de lucru** am folosit perioada ianuarie 2020 – iunie 2022, marcată de emergența globală a virusului SARS-CoV-2, pentru că a adus prima experiență de lockdown la nivel mondial și prin urmare a necesitat capacitate sporită de reacție și de impunere a unor decizii în masă fără precedent.

Contracararea asimetriilor prin folosirea tacticilor neconvenționale datează de cel puțin 2000 de ani, când Sun Tzu afirma: „cel mai bine este să câștigi fără să fi nevoit să te lupți.

O logic factuală ne-ar conduce către ipoteza că toate țările acționează la fel în funcție de recomandările OMS. Acest lucru se va infirma mai mult ca sigur, dar vom putea analiza și valorifica diferite tipologii de comportamente decizionale.

Cercetarea transversală asupra deciziilor publice adoptate urmare a crizei generate de pandemia de C-19 analizează efectele dintre aspectele sociale și economice ale acestui fenomen, manifestate în perioada ianuarie 2020 - iunie 2022 în diferite state. Am ales pentru studiul transversal, analizarea datelor din șapte state care au abordat strategii diferite, pentru a reliefa relația cauză-efect aplicată pe strategia națională adoptată (prin decizii publice) – și urmările, respectiv rezultatele infectării la nivel statal cu virusul SARS-CoV-2. Astfel, am aplicat analiza transversală următoarelor state:

- China
- SUA
- Australia
- Italia
- Suedia
- Coreea de Sud
- România

Am decis să începem analiza având statul chinez ca prim model de strategie aplicată pentru reziliență în fața pandemiei de C-19 întrucât reprezintă epicentrul pandemiei, fiind sursa multiplicării virusului (existând mai multe teorii asupra apariției reale a virusului în această țară). Am introdus în analiza SUA întrucât acestea s-au soldat cu cele mai multe victime, circa 88,000,000 de infectări până la data de 01.06.2022 și peste 1.000.000 de persoane decedate urmare a infectării cu C-19⁹. Australia reprezintă un caz particular datorită așezării geografice, de tip insular, care a permis strategiei optate să aibă aplicabilitate cu acuratețe. Italia a fost supusă analizei întrucât prezintă interes sub două aspecte: a fost prima țară devastată de decese în masă și a avut simultan două tipuri de strategii, cea națională și una subsecventă, regională. Suedia a fost inclusă în studiul transversal pentru a evidenția efectul unei strategii foarte permissive, în comparație cu cele restrictive (precum strategia ”0 Toleranță” aplicată în China). Coreea de Sud

⁹ Datele au fost colectate de pe <https://www.worldometers.info/coronavirus/>. Acesta este un website de referință care oferă contoare și statistici în timp real pentru diverse subiecte de actualitate. Este deținut și operat de o companie de date denumită Dadax.

are un loc special în analiză, fiind statul cu cea mai bună strategie. Această afirmație este susținută de cazurile scăzute de deces – circa 24.000 la o populație de 51.355.561. România reprezintă situația de oglindire a măsurilor adoptate în Vestul Europei, fapt ce nu trebuie catalogat drept imitație, ci mai degrabă urmarea firească a faptului ca este parte integrată din Comunitatea Europeană.

Vizionarii consideră focarul de coronavirus o oportunitate globală de a aplica un mecanism puternic de gestionare a crizelor. Din această perspectivă, vom trata perioada ca pe un test al consolidării comunității europene și a rezilienței populației globale. În contextul panicii și al posibilelor (foarte probabile) consecințe economice negative, manifestate prin subminarea investițiilor și consumismului, încetinirea dezvoltării sau chiar recesiunea, solidaritatea va fi clar definită prin reglementarea autoprotecției statelor.

În ultimii 50 de ani, s-a accentuat dezvoltarea acestor tipuri de coronavirusuri care instigă emergența a numeroase boli umane și animale. Există o mare probabilitate ca astfel de coronavirusuri să continue să apară, să evolueze și să declanșeze focare, atât la oameni, cât și la animale; această probabilitate este determinată de capacitatea acestor viruși de a se transfera, de a se permuta și de a provoca infecții atât la oameni, cât și la animale¹⁰.

Actuala pandemie poate fi considerată cea mai mare amenințare globală după Al Doilea RM pentru sănătatea publică, mijloacele oamenilor de existență și economiile statelor. Pandemia a reușit să inverseze procesele de globalizare¹¹. Dezordinea socială și economică declanșată de aceasta pandemie este fără precedent. Conform OMS, zeci de milioane de oameni riscă să se cufunde într-o sărăcie severă¹².

În urma studiului transversal, de tip cercetare observațională, axată pe analiza datelor din șapte state distincte (populația eșantion), colectate în perioada ianuarie 2020 – iunie 2022 au fost trasate următoarele concluzii:

¹⁰ Siddiqui Sazada, Alhamdi Heba, Waheeb Saeed, Alghamdi Huda Ahmed, "Recent Chronology of COVID-19 Pandemic" *Frontiers in Public Health* Vol. 10 (4 mai 2022): 13. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.778037><https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2022.778037/full>

¹¹ Tharanga Thoradeniya, Saroj Jayasinghe, "COVID-19 and future pandemics: a global systems approach and relevance to SDGs" *Global Health* 17 (21 mai 2021): 59. <https://link.springer.com/article/10.1186/s12992-021-00711-6>

¹² Siddiqui Sazada, Alhamdi Heba, Waheeb Saeed, Alghamdi Huda Ahmed, "Recent Chronology of COVID-19 Pandemic", *Frontiers in Public Health* Vol. 10 (4 mai 2022): 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.778037>
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2022.778037/full>

- Deciziile publice referitoare la criza pandemică C-19 au fost neomogene, atât între naționalități diferite, cât și în interiorul aceluiași stat (cazul Italiei);
- Strategiile alese au ghidat parcursul răspândirii virusului și au dictat numărul de infectări și de decese.
- Arealul geografic izolat poate constitui un aspect pozitiv în contracararea răspândirii unui virus (exemplu: Australia, Coreea de Sud);
- Istoricul similar și lecțiile asumate ale acestui fenomen constituie un aport semnificativ de *know-how* factorilor decidenți (ex. Coreea de Sud);
- Tehnologia avansată înseamnă economie. Spre exemplu, Coreea de Sud își verifica persoanele infectate prin intermediul aplicației Auto-Carantina Safety Protection; De asemenea, telemedicina la scală largă aplicată în unele regiuni din Italia a redus semnificativ saturația de paturi din spitale;
- Parteneriatul stat-privat poate ajuta semnificativ la reducerea costurilor cu extinderea sau crearea unor noi unități medicale (Coreea de Sud);
- Activarea tuturor specialiștilor dintr-un domeniu (studenți, pensionari, voluntari) a susținut în Italia nevoia stringentă de suplimentare și substituție a cadrelor medicale când acestea se aflau în carantină/izolare;
- Relaxarea măsurilor chiar și în timpul focarelor nu înseamnă automat întărirea populației la virus (Suedia);
- Testarea masivă și periodică poate fi o soluție pentru controlul și prevenția răspândirii virusului.

Din perspectiva testării, Italia (3.778.772 la 1 mil. loc.), Australia (2.815.488 la 1 mil. loc.) și Statele Unite (3.120.463 la 1 mil. loc.) ocupă primele poziții în acest clasament, fiind totodată și state cu un grad foarte ridicat de vaccinare la nivel național¹³. Referitor la procentul de populație vaccinată, România este singura țară, dintre cele analizate, cu rata de vaccinare sub 50% până la data cercetării, 01.07.2022¹⁴.

¹³ <https://ourworldindata.org/coronavirus>

¹⁴ Edouard Mathieu, Hannah Ritchie, Lucas Rodés-Guirao, Cameron Appel, Charlie Giattino, Joe Hasell, Bobbie Macdonald, Saloni Dattani, Diana Beltekian, Esteban Ortiz-Ospina, Max Roser, "Coronavirus Pandemic (COVID-19)". Publicat online pe site-ul OurWorldInData.org. (2020). <https://ourworldindata.org/coronavirus-testing>

Statele alese pentru analiză au aplicat strategii diferite, adaptate (sau nu) arealului geografic și ideologiei naționale, politici care nu au dus întotdeauna la rezultatele scontate, motiv pentru care au fost ajustate de factorii decidenți¹⁵.

Ca și concluzie finală, subliniem faptul că pandemia de C-19 a constituit o stare de fapt nouă la nivel global, iar fiecare decizie sau acțiune avea impact pe termen lung, ceea ce a condus implicit la reticență și teama de asumare a factorilor decidenți.

Capitolul V cuprinde o anchetă sociologică prin intermediul căreia s-a colectat percepția cetățenilor asupra deciziilor publice adoptate în perioada pandemică, examinându-se mai multe perspective. Pe baza obiectivelor de cercetare, au fost supuse analizei în vederea validării sau invalidării următoarele **ipoteze**:

Ipoteza 1: COVID-19 a afectat semnificativ următoarele sectoare: sănătatea publică, educația și șomajul.

Ipoteza 2: Gradul de satisfacție cu privire la deciziile și măsurile adoptate în lupta cu pandemia COVID-19 de către Guvernul și Parlamentul Statului Român este unul scăzut.

Ipoteza 3: Deciziile publice adoptate în perioada pandemiei COVID-19 au fost percepute ca având un grad scăzut de oportunitate și proporționalitate raportat la pericolul social produs.

Ipoteza 4: Hotărârile adoptate în segmentul de sănătate publică nu au fost adecvate realității sociale, gradul de satisfacție privind implementarea acestora fiind unul scăzut.

Ipoteza 5: Informațiile transmise de autorități – prin intermediul OSINT- au fost utile în vederea înțelegerii situației pandemice.

Ipoteza 6: Principalele surse de informații pe durata crizei pandemice au fost datele furnizate de jurnaliști și bloggeri/ internauți.

Ipoteza 7: Era necesar să fii existat un flux periodic de informații, furnizat de către serviciile de informații pentru a conferi încredere cetățenilor în deciziile publice.

Ipoteza 8: Gradul de apreciere față de activitățile de informare desfășurate de instituțiile statului este unul scăzut.

Ipoteza 9: Gradul de încredere în deciziile adoptate de stat ar crește cu 50% dacă cetățenii ar avea cunoștință de motivele care stau la baza întocmirii acestora.

¹⁵ Emeline Han, Melisa Mei Jin Tan, Eva Turk, Devi Sridhar, Gabriel M Leung, Kenji Shibuya, Nima Asgari, Juhwan Oh, Alberto L García-Basteiro, "Lessons learnt from easing COVID-19 restrictions: an analysis of countries and regions in Asia Pacific and Europe" *Lancet HEALTH POLICY* vol. 396, nr. 10261 (London, England, 7 noiembrie 2020): 1525-1534. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(20\)32007-9](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(20)32007-9)

Ipoteza 10: Relația furnizor-beneficiar de intelligence optimizează procesul decizional public.

Ipoteza 11: Transparența produselor de intelligence livrate către beneficiarii legali crește încrederea cetățenilor în decizia publică¹⁶.

Pe baza cercetării empirice, datele colectate au fost analizate folosind metode statistice standardizate pentru determinarea validității ipotezelor.

În vederea cercetării a fost utilizată ancheta sociologică, având ca instrument primar chestionarul, aplicat în mediul online, în perioada 11.07 - 26.08.2022. Datele analizate au fost colectate din 404 răspunsuri care au fost verificate astfel încât să nu existe intrări duplicate sau răspunsuri neimplicate (respondenți care au dat același răspuns la toate întrebările). Verificarea pentru valorile neimplicate s-a făcut calculând abaterea standard a răspunsurilor numerice, iar răspunsurile cu abatere standard nulă au fost eliminate din analiză. În urma validării setului de date, 22 intrări au fost eliminate.

Chestionarul a vizat percepția cetățenilor asupra managementului modern, aplicat prin deciziile publice adoptate de factori decidenți diferiți în cadrul aceluiași fenomen (pandemia C-19). Denumită *Chestionar asupra deciziilor publice adoptate în perioada pandemiei de Covid-19*, ancheta a fost organizată în patru părți:

- În prima parte au fost colectate informații socio-demografice (vârstă, sex, mediul de proveniență, țara rezidentă, situația profesională, nivel de educație ș.a.);

- În cea de-a doua parte a fost evaluată opinia respondenților cu privire la gradul de afectare urmare a pandemiei de C-19 (fenomen întâlnit în toate țările din care au provenit respondenții);

- Partea a treia cuprinde întrebări legate de satisfacția respondenților față de deciziile și măsurile adoptate în lupta cu pandemia, a mai multor instituții și entități publice. Aceste întrebări au cuprins mai multe variabile: necesitatea, proporționalitatea și oportunitatea măsurilor, implementarea sancțiunilor, tipuri de strategii ale decidenților publici ș.a.

- Partea a patra s-a focusat pe informațiile diseminate prin intermediul OSINT și au vizat gradul de comprehensiune, sursele și activitatea de informare în sens bivalent: de la stat către cetățeni, dar și de la serviciile abilitate către stat, transparența procesului și gradul de credibilitate, lăsând respondentului posibilitatea ca în finalul chestionarului să poată exprima liber opinia cu privire la subiectul analizat.

¹⁶ Această ipoteză a fost separată în H11 și H12 pentru obținerea cu acuratețe a rezultatelor.

Pentru testarea ipotezelor s-au folosit teste neparametrice deoarece variabilele analizate sunt măsurate pe o scală ordinală. În cazul ipotezelor în care s-au comparat două grupuri, s-a folosit testul Mann-Whitney, iar în cazul ipotezelor unde sunt trei sau mai multe grupuri s-a folosit testul Kruskal Wallis¹⁷. Ambele teste fiind neparametrice, nu fac supoziții în ceea ce privește distribuțiile variabilelor și de aceea nu este necesară verificarea normalității datelor. Testele compară ranguri medii în loc de mediile aritmetice ale variabilelor și sunt mult mai robuste la valori aberante decât testele parametrice. Asemănarea între distribuțiile fiecărui grup analizat se face prin analiza vizuală a diagramei box-plot a grupurilor. În cazul testelor cu rezultate semnificativ statistic, s-a aplicat o corecție Bonferroni¹⁸ pentru grupuri multiple.

Pentru testele care implică variabile nominale sau ordinale s-a folosit testul Chi-pătrat¹⁹ pentru independență. Acest test compară frecvențele observate cu cele așteptate (care ar fi observate dacă nu există o asocierie între cele două variabile). Dacă diferența între frecvențe este semnificativă, atunci rezultatul testului este semnificativ. Dacă procentul de celule cu o frecvență așteptată mai mică de 5 este mai mare de 20%, atunci se interpretează raportul de asemănare (*likelihood ratio*) în locul valorii Chi-pătrat, aceasta fiind mai conservatoare în presupuneri și oferind o mai mare robustețe a rezultatelor. În cazul în care testul are un rezultat semnificativ, mărimea efectului se determină prin interpretarea valorii V a lui Cramer²⁰ (Cramer's V). Aceasta este considerată ca fiind slabă dacă are o valoare mai mică de 0.3, medie pentru 0.5 și puternică pentru valori mai mari de 0.5. Pentru toate testele statistice folosite s-a folosit un nivel de semnificație $\alpha=0.05$. Analiza s-a făcut cu ajutorul pachetului software SPSS Statistics versiunea 26 (*SPSS Statistics - Overview*, 2022). Pentru analiza descriptivă și prezentarea rezultatelor s-a folosit Microsoft Excel 365.

Studiul de cercetare întreprins în această lucrare a fost alcătuit pe baza unui sistem de ipoteze care au fost supuse validării/invalidării, urmare a analizei informațiilor prezentate. În consecința interpretării rezultatelor chestionarului aplicat au fost trasate următoarele concluzii:

¹⁷ William H. Kruskal; W. Allen Wallis, "Use of ranks in one-criterion variance analysis", *Journal of the American Statistical Association*, 47 (260), Decembrie 1952: 583-621. <http://links.jstor.org/sici?sici=0162-1459%28195212%2947%3A260%3C583%3AUORIOV%3E2.0.CO%3B2-A>

¹⁸ Matthew A. Napierala, "What is the Bonferroni correction?" *AAOS Now* (Aprilie 2012): 40-41.

¹⁹ David S. Moore, *Chi-Square Tests*. Purdue University Lafayette Indiana Department of Statistics (1976): 1-4.

²⁰ Jacob Cohen, *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (New York: Psychology Press, 1988), 5-9. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>

Ipoteza 1, COVID-19 a afectat semnificativ următoarele sectoare: sănătatea publică, educația și șomajul, a fost confirmată în cadrul studiului empiric prin numărul mare de respondenți care au plasat cele 3 categorii în topul celor mai afectate sectoare. Din totalul de 382 respondenți, 74,34% au fost afectați negativ de pandemie astfel: 72 persoane au fost afectate în foarte mare măsură și 212 persoane au fost afectate în mare măsură. Percepția generală în cadrul studiului a fost că *sănătatea* (333 respondenți – 87,17%) și *șomajul* (331 respondenți – 86,64%) au fost afectate de pandemie în cea mai mare măsură; referitor la educație, ponderea este mai temperată, 50,52% dintre respondenți au fost afectați în mare măsură în perioada analizată și 46,85% au fost afectați într-o oarecare măsură. În urma analizării unui grafic care conține cele mai relevante informații socio-demografice (vârstă, educație, sex) reiese că cea mai pozitiv afectată categorie este cea formată din bărbați tineri cu grad mai mare de educație. Majoritatea celor afectați negativ sunt formați din femei și bărbați din toate categoriile de vârstă și nivele de educație.

Ipoteza 2 - Gradul de satisfacție cu privire la deciziile și măsurile adoptate în lupta cu pandemia COVID-19 de către Guvernul și Parlamentul Statului Român este unul scăzut.

Având în vedere că respondenții s-au declarat nemulțumiți de deciziile adoptate de Parlamentul României în proporție de 80,1% și într-un procent similar, 79,5% s-au declarat nemulțumiți de hotărârile date de către Guvernul României, considerăm că gradul de satisfacție cu privire la deciziile și măsurile adoptate de către Guvernul și Parlamentul Statului Român în lupta cu pandemia COVID-19 este unul scăzut, ceea ce confirmă ipoteza susținută. În funcție de categoriile de educație, au fost observate câteva diferențe cu referire la gradul de satisfacție privind deciziile și măsurile adoptate de către Guvernul și Parlamentul Statului Român.

Ipoteza 3 - Deciziile publice adoptate în perioada pandemiei COVID-19 au fost percepute ca având un grad scăzut de oportunitate și proporționalitate raportat la pericolul social produs.

Urmare a analizei efectuate s-a constatat că majoritatea respondenților consideră că măsurile adoptate au avut un grad redus de oportunitate și că nu au fost proporționale cu pericolul social la care au fost expuși cetățenii, cel mai mare grad de insatisfacție asupra oportunității deciziilor adoptate în contextul pandemic fiind reflectat de opiniile cu privire la sancțiunile (pecuniare și cele penale) aplicate. Urmare a acestor răspunsuri înregistrate, ipoteza menționată se confirmă.

Ipoteza 4 - Hotărârile adoptate în segmentul de sănătate publică nu au fost adecvate realității sociale, gradul de satisfacție privind implementarea acestora fiind unul scăzut – a fost confirmată întrucât majoritatea respondenților (peste 70%) au considerat că *hotărârile* adoptate în segmentul de sănătate publică la nivelul țării de rezidență au fost în mică măsură adecvate cu privire la: tratamentele medicale administrate, accesul la medicamentele necesare tratării diferitelor forme de infectari, precum și la numărul de vaccinuri achiziționate de stat.

Ipoteza 5 - Informațiile transmise de autorități – prin intermediul OSINT- au fost utile în vederea înțelegerii situației pandemice.

Am putea cataloga această ipoteză confirmată întrucât într-o pondere foarte mare, de 80%, respondenții au considerat utile, în vederea înțelegerii situației pandemice informațiile transmise de autorități prin intermediul surselor deschise. Însă o analiză amănunțită a acestei ipoteze ne arată că gradul de satisfacție este invers proporțional cu vârsta respondenților. Astfel, semnificativ mai multe persoane din categoria 26-41 ani (tineri cu acces la multiple căi de informare) nu au fost mulțumite de calitatea și cantitatea informațiilor primite, în timp ce semnificativ mai multe persoane din categoria 58-76 ani au considerat informațiile primite suficiente.

De asemenea, și la nivel educațional au fost sesizate diferențe. Semnificativ mai multe persoane cu studii de licență și de doctorat au fost nemulțumite de informațiile primite de la autorități prin intermediul surselor deschise, în timp ce mai multe persoane cu studii postliceale și liceale au considerat informațiile pertinente și suficiente.

Ipoteza 6 - Principalele surse de informații pe durata crizei pandemice au fost datele furnizate de jurnaliști și internauți.

Conform rezultatelor studiului, principalele canale de informații utilizate în perioada pandemiei au fost rețelele de socializare (în proporție de 42%) și mass-media (28%). Doar 19% dintre respondenți au folosit ca principale canale de informare site-urile oficiale ale autorităților competente.

Concluzia rezultată din această ipoteză este că atât instituțiile statului cât și serviciile abilitate să le informeze ar trebui să aibă o relație consolidată și în fața cetățenilor. **Evidențierea către cetățeni a unei bune cooperări la nivelul instituțiilor statului, de tipul furnizor - beneficiar de informații ar fi întărit nivelul de încredere în informațiile transmise de către autoritățile statului, transformându-le pe acestea în canal principal de informații utilizate în perioada pandemiei.** Această ecuație poate fi aplicată oricăror provocări neconvenționale apărute

pe fondul volatilității mediului de securitate, la care participă și cetățenii unui stat și trebuie să fie constant actualizați cu privire la evoluții situaționale și la noi recomandări.

Ipoteza 7 viza importanța existenței unui flux periodic de informații, furnizat de către serviciile de informații pentru a conferi încredere cetățenilor în deciziile publice. Dintre respondenți, 84% au afirmat că ar avea mai multă încredere în hotărârile decidenților publici dacă ar fi consolidate pe date colectate, analizate și procesate de către serviciile special abilitate în acest sens (conform ciclului de intelligence). În funcție de nivelul de educație, constatăm că semnificativ mai multe persoane cu studii liceale au răspuns cu „Nu știu” și semnificativ mai multe persoane cu studii postliceale au răspuns cu „Da”.

Rezultatele întăresc concluzia trasată la *Ipoteza 6*, respectiv o relație de cooperare între instituțiile statului, mai vizibilă publicului ar duce implicit la credibilizarea deciziilor adoptate la nivel statal, atât central cât și local.

Ipoteza 8 - Gradul de apreciere față de activitățile de informare desfășurate de instituțiile statului este unul scăzut, a fost infirmată întrucât majoritatea respondenților (46%) au răspuns neutru (calificativ 4). S-a verificat dacă există diferențe între diferitele grupuri ale categoriilor socio-demografice (vârstă, sex, mediu de proveniență și educație) și nu s-au găsit diferențe semnificative. Astfel, putem concluziona că indiferent de categoriile socio-demografice din care au făcut parte respondenții, aceștia au un ”oarecare” (calificativele 3, 4 și 5 pe o scală de la 1 la 7) grad de încredere în activitățile de informare desfășurate de instituțiile statului român.

Ipoteza 9 - Gradul de încredere în deciziile adoptate de stat ar crește cu 50% dacă cetățenii ar avea cunoștință de motivele care stau la baza întocmirii acestora - a fost confirmată de către 87,6% dintre respondenți, răspunsurile negative (5,7%) au fost în proporție asemănătoare cu răspunsurile de tipul ”Nu știu” (5,4%).

Din H6, H7 și H9 putem concluziona că gradul de încredere în măsurile adoptate de către decidenții publici ar crește substanțial dacă factorii decizionali ar devoala fundamentarea acestora, prezentându-le ca fiind rezultatul echipei manageriale urmare a procesului de analiză de intelligence. Drept urmare, cei care cred că a existat un flux de comunicare au mai multă încredere în deciziile de stat. De asemenea, semnificativ mai mulți dintre cei care nu cred că a existat un flux de comunicații au răspuns cu „Nu știu” la întrebarea „Ați avea încredere mai multă în deciziile adoptate de stat, dacă acesta ar furniza în mod regulat motivele care stau la baza întocmirii acestora?”.

La ipoteza 10, *Relația furnizor-beneficiar de intelligence optimizează procesul decizional public*, 82,7% dintre respondenți au răspuns afirmativ și 17,2 % nu au fost de acord cu alegațiunea. Dintre respondenți, semnificativ mai multe persoane cu studii liceale și de licență au răspuns cu „Nu” și semnificativ mai multe persoane cu studii de licență au răspuns cu „Da”.

Făcând o corelație între H10 și H4, se poate concluziona că o decizie oportună, pragmatică și eficientă (de altfel, specifică Managementului Modern) trebuie să fie nu doar fundamentată juridic și științific, ci și ancorată în realitatea socială, fiind bazată pe rapoarte de intelligence calitativ, furnizat constant, ceea ce ar facilita totodată și luarea rațională a deciziilor dintre alternativele decizionale.

Ipoteza 11, *Transparența produselor de intelligence livrate către beneficiarii legali crește încrederea cetățenilor în decizia publică* se confirmă prin faptul că rezultatul obținut este unul preponderent afirmativ (63,1% dintre respondenți). Este de interes faptul că persoanele (20,6%) care au răspuns ”Nu știu” reprezintă un procent mai mare decât cele (16,1%) care au răspuns negativ. Cu referire la transparența produselor de intelligence livrate către beneficiarii publici, 84,55% respondenți consideră că ar trebui expuse, cel puțin anual, rapoartele de informare către beneficiarii legali.

Această ipoteză a evidențiat câteva aspecte neomogene între grupuri diferite ale categoriilor socio-demografice analizate. Astfel, semnificativ mai multe persoane din mediul urban au răspuns cu „Nu” în timp ce semnificativ mai multe persoane din mediul rural au răspuns cu „Da”. De asemenea, semnificativ mai multe persoane din categoria 26-41 ani au răspuns cu „Nu știu” în timp ce semnificativ mai multe persoane din categoria 58-76 ani au răspuns cu „Da”. Semnificativ mai multe persoane cu studii liceale și de masterat au răspuns cu „Nu” și semnificativ mai multe persoane cu studii de licență și postliceale au răspuns cu „Da”. A fost aplicat din nou un test Chi² și a reieșit că semnificativ mai mulți respondenți care ar avea încredere în deciziile de stat consideră transparent procesul de informare. Semnificativ mai puțini dintre cei care au încredere au răspuns cu „Nu știu” la întrebarea „Considerați transparent procesul de informare al beneficiarilor?”.

Concluzia generală urmare a studiului empiric aplicat este că încrederea cetățenilor în procesul decizional ar crește substanțial, dacă acesta ar fi transparent și expus public din perspectiva rapoartelor de intelligence care fundamentează hotărârile adoptate.

Capitolul VI continuă firul procesului decizional public definit, descris, analizat și chestionat în capitolele anterioare și urmare a rezultatelor cercetării, **propune un mecanism decizional modern** bazat pe prevederile siguranței cetățenilor.

Pornind de la rezultatele metodelor de cercetare utilizate se elaborează un model decizional nou, ce întrunește aspecte teoretice atât din *ciclul de intelligence* cât și din *abordarea centrata pe țintă* urmând să le dezvolte și să le amplifice în conformitate cu cerințele actuale ale mediului de securitate. Luând în considerare faptul că intelligence-ul vine în sprijinul factorilor decidenți în alegerea celei mai bune alternative, considerăm că beneficiarul ar trebui să țină cont de produsul de intelligence primit. Comunicarea în ambele sensuri (furnizor - beneficiar de intelligence) va eficientiza procesul, va reduce sau acoperi lacunele, iar în cazul unei sincope se poate relua ciclul de intelligence până produsul rezultat se va putea racorda nevoilor beneficiarului aplicate realității existențiale.

Aportul de notate al mecanismului constă în centrarea pe rezultat. Dacă Target Centric Approach avea ca centru *ținta informației* și ciclul de intelligence se finaliza prea devreme (în opinia noastră) ceea ce propunem este implementarea unui mecanism de susținere a procesului decizional, în special a celui public, prin care să coordonăm eforturile de îmbunătățire atât ale furnizorului cât și ale beneficiarului/ consumatorului de intelligence în vederea modificării situaționale deficitare sau defectuoase.

Mecanismul propus se pliază pe noile politici de guvernamentale ale Noului Management Public și lucrează în beneficiul cetățenilor, echilibrând balanța voinței factorilor decidenți publici cu rezolvarea problemelor stringente ale societății.

În contextul implementării Noului Management Public, considerăm că noile reforme ar trebui să vizeze fiecare etapă în procesul decizional, ceea ce include și receptarea informațiilor care stau la baza deciziilor publice. După cuantificarea surselor de informații (a se vedea Capitolul II), prezentăm procesul informațional prin care datele brute ajung la beneficiar de forma unor informații utile (acționabile) pentru adoptarea de hotărâri publice. Astfel, procesul este circular prin natura lui însă, etapele pot fi reluate ori de câte ori se consideră necesar. Procesul de colectare, procesare, analiză și diseminare a intelligence-ului²¹ este denumit *ciclul de intelligence*. Ciclul

²¹ Conceptul "intelligence" este de origine englez și are multiple conotații, printre care: "abilitatea de a gândi și învăța; informații și colecție de informații secrete; culegători de informații secrete (agenți sau spioni); spirit inteligent (în sensul entității capabile de gândire rațională)" – Tiberiu Tănase, "Intelligence-ul modern, de la termen și concept la activitatea de informații pentru siguranța națională", *Revista Intelligence*, 25 iulie 2009.

implică dezvoltarea datelor nerafinate (date brute) în informații procesate pentru a sprijini ecuația alternativelor în procesul decizional.

Ciclul de intelligence este procesul prin care investigăm, analizăm și decidem să acționăm în concordanță cu lumea care ne înconjoară²². Termenul de *intelligence* conceptualizează procesul prin care datelor și informațiilor le pot fi conferite sensuri valoroase și de a căror dezvoltare va beneficia o organizație sau chiar o națiune²³.

Achiesăm propunerii lui Lowenthal²⁴ de a adăuga variantei tradiționale de ciclu de intelligence atât ”diseminarea și consumarea”²⁵ cât și oferirea de feedback, în mod obligatoriu. Cu privire la feedback, mai mulți autori opinează că are o utilitate incontestabilă, fiind puntea dintre necesitatea sau așteptările beneficiarilor și perspectiva, capacitățile și realitatea socială dezvăluită de furnizor. Dacă referitor la feedback lucrurile par a fi destul de clare, cu privire la consumul de informații discuția pare a fi mai lungă.

Opinăm că efortul ar trebui să fie finalizat prin adoptarea unor măsuri publice sau a unei hotărâri în concordanță cu informațiile primite. Nu este vorba neapărat despre o obligație (așa cum consideră Lowenthal, p. 62) ci mai degrabă despre finalizarea mecanismului procesului decizional public. Luând în considerare faptul că intelligence-ul vine în sprijinul factorilor decidenți în alegerea celei mai bune alternative, considerăm că beneficiarul ar trebui să țină cont de produsul de intelligence primit. În cazul în care nu este de acord (total sau parțial) cu acesta, există posibilitatea de a-și manifesta răspunsul la comunicarea primită prin feedback. Comunicarea va eficientiza procesul, reduce sau acoperi lacunele, iar în cazul unei sincope se poate relua ciclul de intelligence până produsul rezultat se va putea racorda nevoilor beneficiarului aplicate realității existențiale (Figura 1).

<https://intelligence.sri.ro/intelligence-ul-modern-de-la-termen-si-concept-la-activitatea-de-informatii-pentru-siguranta-nationala/>

²² Nicholas Krohley, ”The intelligence cycle is broken. Here’s how to fix it.”, *Modern War Institute at West Point*, 24 octombrie 2017. <https://mwi.usma.edu/intelligence-cycle-broken-heres-fix/>

²³ Clifton L. Smith, David J. Brooks, *Security Science. The Theory and Practice of Security*, 177-198.

²⁴ Mark M. Lowenthal, *Intelligence: From Secrets to Policy* (CQ Press, 2006), 55.

²⁵ Ibidem, 62.

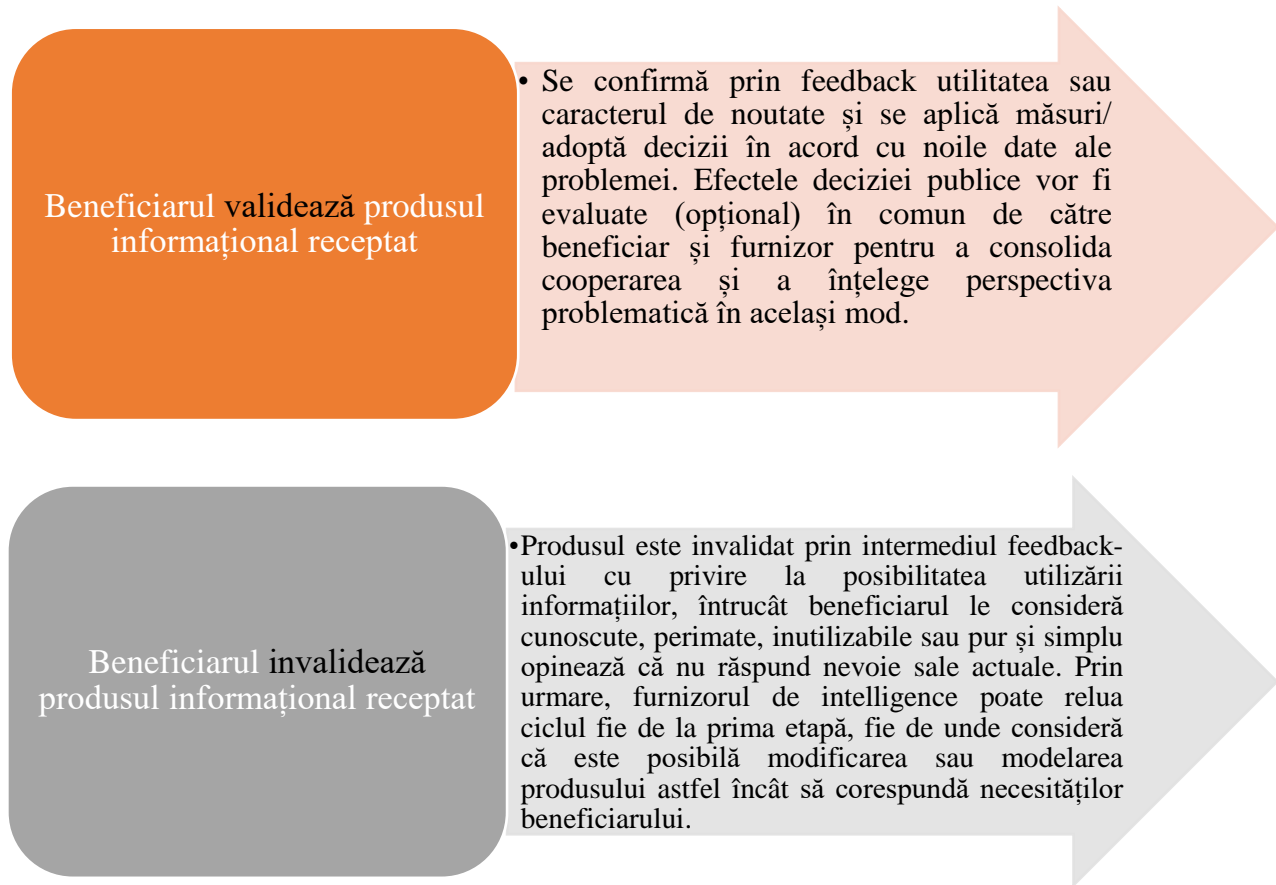


Figura 1. Propunere obligativitatea acordării unui răspuns cu privire la produsul informațional menit să sprijine procesul decizional

Sursă: Concepția autorului

Explozia informațională este tocmai cea care ne împinge să căutăm canale de încredere în receptarea intelligence-ului de calitate. Sprijinul instrumental analitic ar trebui să constituie pilon principal în adoptarea deciziilor publice. Ciclul de intelligence tratează o succesiune circulară de etape în vederea transformării unor simple date în *produse analitice de intelligence*.

Există procese și produse de intelligence atât în domeniul public cât și în domeniul privat. În scopul eficientizării procesului, este imperios necesară o conexiune inversă sau cel puțin și inversă de la beneficiar prin feedback către entitatea furnizor de intelligence având în vedere că feedback-ul este liantul cel care reglează comunicarea.

Mecanismul decizional public (dar nu numai) ar putea fi îmbunătățit fuzionând elementele ciclului tradițional de receptare a informațiilor cu elemente actuale ale sistemului TCA și suplimentând atribuțiile părților implicate aferente procesului. Astfel, propunem un mecanism

complex în care finalizarea ciclului de intelligence să nu fie tocmai finalul procesului. Dacă achiesăm faptului că produsul de intelligence vine în sprijinul factorilor decidenți pentru alegerea *celei mai bune alternative*, atunci realizarea procesului ar trebui să implice integrarea produsului informațional în actul decizional (fie că este o hotărâre publică, o decizie sau o măsură implementată).

În domeniul public, noul mecanism ar presupune o serie de schimbări legislative. În primul rând presupune modificarea prerogativelor decidenților prin suplimentarea obligațiilor acestora, luând în considerare faptul că beneficiarul de intelligence ar trebui să citească produsul analitic primit, apoi să găsească o soluție în vederea remedierii disfuncțiilor - dacă vorbim de vulnerabilități și riscuri sau pentru a contracara amenințările la adresa bunăstării statului.

Aportul de notate al mecanismului constă în centrarea pe rezultat. Dacă *Target Centric Approach* avea ca centru *ținta informației* și ciclul de intelligence se finaliza prea devreme (în opinia noastră), ceea ce propunem este implementarea unui mecanism de susținere a procesului decizional, în special public, prin care să coordonăm eforturile de îmbunătățire atât ale furnizorului cât și ale beneficiarului/ consumatorului de informații prelucrate în vederea modificării situației deficitare sau defectuoase.

Implicarea serviciilor specializate de intelligence în procesul decizional ar putea reduce riscul politizării, sprijinind factorii de decizie în adoptarea unor concluzii mai bune. Caracterul independenței și al obiectivității sunt centrale în proces. Alături de acestea, subliniem relevanța informațiilor transmise. Generația modernă de decizionali trebuie să fie deschisă la noutate: mai mult acces, mai multă transparență, mai multă colaborare. Considerăm că este nevoie de un mecanism de colaborare în care serviciile de informații să aibă aport în sprijinirea procesului decizional, oferind intelligence calitativ, bazat pe empirismul a trei sfert de secol, în care au analizat modul în care oamenii gândesc, acționează și colaborează.

Mecanismul propus se pliază pe noile politici de guvernamentale ale Noului Management Public și lucrează în beneficiul cetățenilor, echilibrând balanța voinței factorilor decidenți publici cu rezolvarea problemelor stringente ale societății.

În cadrul mecanismului decizional propus, prima etapă poate fi lansată atât de consumatorul de informații prin trimiterea unor cerințe informaționale către instituțiile abilitate, în vederea obținerii unui sprijin în alegerea celei mai bune alternative, cât și în sens invers, de către

instituțiile cu atribuții în domeniu, autosesizându-se la apariția unor vulnerabilități, riscuri sau amenințări la adresa siguranței cetățenilor.

Etapă a doua presupune elaborarea produsului informațional, definit mai sus *produs de intelligence*. Susținem aceeași formă circulară ce permite întoarcerea la oricare dintre etape și reluarea procesului în aceeași direcție, în cazul în care produsul nu corespunde necesităților beneficiarului și va fi necesară reiterarea fluxului informațional. Aceasta etapă cuprinde ca subdiviziuni care îi revin furnizorului de intelligence: planificarea și direcționarea activității de culegere a informațiilor, colectarea datelor, analiza, procesarea și diseminarea produsului către decident.

Procesul începe așadar cu planificarea (crearea de brainstorming sau a altei strategii) și direcționarea resursei umane asignată pentru realizarea fazei următoare: colectarea de date.

Datele colectate vor fi procesate și exploatate, trecând prin etapa de analiză și producție, urmând a fi transformate într-un produs de intelligence. Acesta va fi diseminat către beneficiarul legal spre a fi integrat în procesul decizional aflat în derulare.

Odată ajunsă la beneficiarul legal intrăm în etapa a treia a procesului unde centrăm atenția pe beneficiarul de informații. Acesta va avea obligativitatea transmiterii unui feedback furnizorului cu una dintre următoarele opțiuni: **validează** produsul, în cazul în care consideră că întrunește calitatea necesară pentru a fi sprijin în momentul adoptării unei hotărâri/ decizii/ măsuri (rezultă că produsul de intelligence este implicit integrat în actul decizional) sau **invalidază** utilitatea produsului, dacă îl consideră lipsit de noutate sau de acuratețe sau nu întrunește alte specificații necesare beneficiarului pentru a finaliza procesul decizional.

În cazul invalidării produsului, se reia ciclul informațional în vederea acoperirii lacunelor semnalate. În cazul în care produsul de intelligence a fost confirmat/ validat factorul decident va proceda la valorificarea lui (de aceea este nevoie de intelligence acționabil).

Opțional, după implementarea măsurilor dispune sau publicarea hotărârii / deciziei poate fi întrunită o ședință de lucru cu reprezentanți ai ambelor părți implicate (furnizori și beneficiari) în vederea evaluării schimbării situaționale. Alegem să adăugăm această etapă cu titlul facultativ întrucât beneficiarul poate considera, în anumite contexte, că evaluarea îi vizează raționamentul. Însă această etapă ar trebui privită ca pe o ultimă încercare de remediere a unei vulnerabilități, risc sau amenințare la adresa societății.

Ca limitări ale modelului procedural propus menționăm reducerea dreptului discreționar al decidentului de ignorat informațiile primite. De asemenea, trebuie să evidențiem faptul că pentru atingerea rezultatelor optime în procesul decizional, un produs de intelligence trebuie să întâlnească și un receptor de calitate care să proceseze corect informația.

Considerăm că aplicarea mecanismului decizional propus, cu tot ce implică: legalizarea formalităților, delimitarea părților și a rolurilor fiecăruia în proces și obligatoriu aducerea la cunoștința publică ar contribui semnificativ la creșterea gradului de încredere al populației în decizia publică.

Aceasta alegație este și concluzia validării rezultatelor anchetei sociologice expusă la capitolul V și aplicată în cadrul cercetării, care a arătat gradul scăzut de încredere al cetățenilor în decizia instituțională a statului corelat cu creșterea acestuia *substanțială, dacă procesul ar fi transparent și expus public din perspectiva rapoartelor de intelligence care fundamentează hotărârile adoptate.*

În susținerea mecanismului propus, tot în cadrul cercetării s-a concluzionat că *evidențierea către cetățeni a unei bune cooperări la nivelul instituțiilor statului, de tipul furnizor - beneficiar de informații ar întări nivelul de încredere în informațiile transmise de către autoritățile statului.*

În concluzie, actualizăm citatul lui Ralph Waldo Emerson "Cunoașterea înseamnă putere". Întrucât procesul dezvoltat de digitalizare ne plasează în era informațională, în care informația nu mai înseamnă putere - aceasta fiind ușor de accesat și comodă pentru orice utilizator, în prezent **valorificarea informației înseamnă putere.**

Volatilitatea progresivă a vulnerabilităților, riscurilor și amenințărilor la adresa statelor, tensiunile acumulate la nivel mondial cu perspective de adâncire, retorica și amploarea fenomenelor sociale, eforturile de redresare economică urmare a perioadei pandemice precum și celelalte provocări neconvenționale ale mediului de securitate din secolul XXI, obligă la intensificarea atenției în procesul decizional și la o mai bună cooperare inter-instituțională.

Concluzii

Societatea actuală se confruntă cu numeroase crize care evidențiază vulnerabilitățile și limitele capacităților disponibile, a riscurilor și amenințărilor emergente ale secolului XXI. Presiunile suplimentare asupra economiei apărute din anul 2020 (pandemia de C-19 coroborată cu repercusiunile socio-economice și declanșarea ofensivei Federației Ruse împotriva Ucrainei) au

releuat disfuncții pre-existente și necesitatea unei gestionări mai eficiente a crizelor, a sistemelor de urgență și implicit a sistemelor publice.

Instabilitatea mediului de securitate stă sub semnul volatilității progresive a evaluărilor pesimiste, cauzate de dinamica ecuației de putere globală și de tensiunile acumulate între state și organizații, cu perspective de adâncire. Pentru a avea succes în eforturile de surmontare a repercusiunilor provocărilor neconvenționale actuale este nevoie de contribuția mai multor actori, de conlucrare și colaborare pentru optimizarea deciziei publice. Rezultatele cercetării au reprezentat un barometru în vederea elaborării și calibrării mecanismului de sprijin în procesul decizional propus.

Aplicarea anchetei sociologice a condus la o serie de concluzii, pe care le-am comprimat în idei fundamentale în elaborarea unei propuneri de mecanism decizional modern bazat pe prevederile siguranței cetățenilor. Am pornit cu o primă ipoteză (validată de studiu) referitoare la impactul semnificativ asupra sănătății publice, educației și ocupării forței de muncă pe care l-a avut pandemia C-19. Cu privire la deciziile și măsurile luate pentru combaterea acesteia, Guvernul și Parlamentul României au primit niveluri scăzute de satisfacție din partea majorității respondenților, după cum au confirmat cercetările. Măsurile implementate au fost percepute ca având oportunități scăzute și disproporționalitate față de pericolul social cu care se confruntau cetățenii, potrivit unei alte cifre din studiu. Deciziile luate în sectorul sănătății publice nu au fost potrivite realității sociale și au fost slab implementate, ducând la o satisfacție scăzută în rândul oamenilor. Datele furnizate de autorități prin intermediul surselor deschise (OSINT) au fost utile în comprehensiunea situației pandemice. Cu toate acestea, sursele primare de informare în timpul crizei au fost cele neoficiale, fiind preferați jurnaliștii și internații.

Rezultatele studiului conduc la aserțiunea că evidențierea unei bune cooperări între instituțiile statului și schimbul de informații dinspre furnizor către beneficiar ar consolida încrederea oamenilor în informațiile furnizate de autoritățile statului. Această abordare ar putea fi aplicată oricăror provocări neconvenționale cu care se confruntă cetățenii unui stat, unde evoluțiile situaționale și noile recomandări trebuie actualizate și diseminate în mod constant. Studiul indică faptul că încrederea oamenilor în factorii de decizie publică ar crește semnificativ dacă procesul de luare a deciziilor ar fi transparent și bazat pe rapoarte de analiză de informații.

Studiul concluzionează că expunerea în mod transparent a rapoartelor de informații care susțin deciziile adoptate ar crește substanțial încrederea oamenilor în actul decizional.

O decizie oportună, pragmatică și eficientă (în conformitate cu Managementul Modern) trebuie să fie justificată nu doar din punct de vedere juridic și științific, ci și ancorată în realitatea socială, fiind bazată pe rapoarte de intelligence calitativ, furnizat constant, care ar facilita totodată luarea rațională a deciziilor dintre alternativele decizionale.

Urmare a studiului empiric aplicat se poate concluziona că transparența și expunerea publică a rapoartelor de intelligence care stau la baza deciziilor adoptate ar spori semnificativ încrederea cetățenilor în procesul decizional.

Din observarea acestor perspective, am considerat utilă elaborarea și implementarea unui mecanism de sprijin al actului decizional. Astfel, în vederea îmbunătățirii mecanismului decizional public actual, precum și alte aspecte ale sistemului, propunem un model modern de sprijin informațional de la instituțiile abilitate prin lege către factorii decidenți. Mecanismul propus fuzionează elementele ciclului tradițional de receptare a informațiilor cu elemente actuale ale sistemului de Abordare Centrată pe Țintă. În plus, propunem extinderea atribuțiilor părților implicate în proces pentru a crea un mecanism complex. În acest model, finalizarea ciclului de informații nu ar trebui să fie finalul procesului, produsul de informații ar trebui integrat în procesul decizional, indiferent dacă este vorba despre o hotărâre publică, o măsură implementată sau o decizie. Astfel, produsul de informații poate fi utilizat pentru a ajuta factorii decidenți să aleagă cea mai bună alternativă posibilă. Acest mecanism de sprijin bidirecțional se bazează pe un sistem tip balansoar, în care părțile conlucrează pentru buna funcționare.

Pentru a fi eficienți, decidenții moderni trebuie să fie deschiși la noutate și să încurajeze accesul, transparența și colaborarea. Este necesar un mecanism restructurat de colaborare între organele abilitate să informeze și factorii decizionali, în care serviciile de informații să ofere intelligence de înaltă calitate, bazat pe empirismul a trei sferturi de secol de analiză a modului în care oamenii gândesc, acționează și colaborează, iar decidenții să integreze produsul în vederea optimizării efectelor actului decizional.

Dacă am argumentat mai sus că valorificarea informației înseamnă putere, atunci colaborarea mai multor instituții în vederea adoptării celei mai bune alternative decizionale pare a fi o soluție pertinentă.

În concluzie, managementul este eficient dacă adoptă și aplică decizii fundamentate pe informații de calitate, iar informația înseamnă putere, doar dacă este integrată și valorificată printr-un management inteligent.

Bibliografie

A. Cărți, articole, lucrări de specialitate, rapoarte, studii

1. Afuah, Allan. *Innovation management-strategies, implementation, and profits*. New York, Oxford University Press, 2003.
2. Ah-Reum An, Julia. Song, Kyoung-Ho. Kim, Eu Suk. Kwak, Ruby. Jung, Jongtak. Park, Ji Young. Park, Jeong Su. Lee, Hyunju. Shin, Myoung Jin. Lee, Hee Young. Lim, Seungkwan. "Pandemic preparedness of an academic medical centre in the Republic of Korea", *Clin Microbiol Infect* 26(12), Decembrie 2020: 1595-1599. doi: [10.1016/j.cmi.2020.08.032](https://doi.org/10.1016/j.cmi.2020.08.032)
3. AJMC Staff, "A Timeline of COVID-19 Developments in 2020" *The American Journal of Managed Care*, 2 ianuarie 2021 <https://www.ajmc.com/view/a-timeline-of-covid19-developments-in-2020>
4. Alaa, Josef Dilan. Said, Al-Swiri. Sivan, Rahman. "The new standard for innovation management systems. A comparative study of Volvo Construction Equipment's innovation management system and CEN/TS standardized innovation management system" *Mälardalens University, Department of Innovation, Design and Engineering*, (Ianuarie 2016): 6.
5. Alford, John. Hughes, Owen. "Public value pragmatism as the next phase of public management" *The American Review of Public Administration*. 38 (2008): 130– 148.
6. Allen, Charles D., Coates, Breena E. *Strategic Decision Making Paradigms: a Primer for Senior Leaders*. Army War College (2009): 10-11, Disponibil la <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA595116.pdf> .
7. American Society for Quality. *What is Change Management?*. ASQ Quality Press. <https://asq.org/quality-resources/change-management>
8. Andersen, Jon. "Intuition in managers: Are intuitive managers more effective?" *Journal of Managerial Psychology*. Vol.15 (2002): 46-63.
9. Andrew, Christopher. J. Aldrich, Richard. Wark, Wesley K. *Secret intelligence: A reader*, Routledge, 2016
10. Ansoff, Henry. *Strategic management*. Springer, 2007.

11. Anthony, Cecil. Coady, John. "The morality of terrorism" *Philosophy*, 60(231), (1985): 47-69.
12. Araújo, Rocha. "Testing in time: from the classical management theory to the current organisation of Nursing work." *Revista de Enfermagem Referência* 4.2 (2014): 111-119.
13. Arrow, Kenneth J. *Social Choice and Individual Values*. New York: Wiley, 1951.
14. Australian Government Department of Health. "Restrictions, Lockdowns and Stay at Home Orders." *Raport*, 13 August 2021. <https://www.health.gov.au/health-alerts/covid-19/restrictions-and-lockdowns> .
15. Autoritatea de Management pentru POIM din cadrul Ministerului Fondurilor Europene, *Ghidul solicitantului "Consolidarea capacității unităților de învățământ preuniversitar de stat în vederea gestionării situației de pandemie generată de virusul SARS-COV-2"*, Cod apel: POIM/881/9/1/Consolidarea capacității unităților de învățământ de stat în vederea gestionării situației de pandemie generată de virusul SARS-COV-2 (2020): 6.
16. Bagenstos, Samuel. "Accommodating Medical Professionals with Pre-Existing Health Conditions in the Coronavirus Pandemic" *Just Security*, 7 mai 2020. <https://www.justsecurity.org/70050/accommodating-medical-professionals-with-pre-existing-health-conditions-in-the-coronavirus-pandemic/>
17. Bassil, Youssef. "The 2003 Iraq war: operations, causes, and consequences" *Journal of Humanities and Social Science*, 4.5 (2012): 29-47.
18. Batz, Michael B. Hoffmann, Sandra. Glenn Morris, J. (2012). "Ranking the Disease Burden of 14 Pathogens in Food Sources in the United States Using Attribution Data from Outbreak Investigations and Expert Elicitation" *Journal of Food Protection* Vol. 75, Nr. 7 (2012): 1278-1291. [doi: 4315/0362-028X.JFP-11-418](https://doi.org/10.4315/0362-028X.JFP-11-418)
19. Bentzen, Naja. "Ukraine: The Minsk agreements five years on", *EPRS: European Parliamentary Research Service*, 2020. <https://policycommons.net/artifacts/1337297/ukraine/1945005/>
20. Biswas, Avijit. , "New Public Management: Meaning, 10 Principles, And Features", *School of Political Science*, 2 octombrie 2020, <https://schoolofpoliticalscience.com/new-public-management/>
21. Blane, Alexis. "Consequences of Federal Failure: Lessons from New York City in the Pandemic" *Just Security*, 6 octombrie 2020

- <https://www.justsecurity.org/72651/consequences-of-federal-failure-lessons-from-new-york-city-in-the-pandemic/>
22. Bosa, Iris. Castelli, Adriana. Castelli, Michele. Ciani, Oriana. Compagni, Amelia. Galizzi, Matteo M. Garofano, Matteo. Ghislandi, Simone. "Response to COVID-19: Was Italy (un)prepared?" *Health Economics, Policy and Law*, 17(1) (2022): 1-13. [doi:10.1017/S1744133121000141](https://doi.org/10.1017/S1744133121000141).
 23. Breuer, Henning. Lüdeke-Freund, Florian. *Values-based innovation management: Innovating by what we care about*. Bloomsbury Publishing, 2017.
 24. Bruusgaard, Kristin Ven. "Crimea and Russia's strategic overhaul" *The US Army War College Quarterly: Parameters* 44.3 (2014): 10.
 25. Brzezinski, Zbigniew. "The Grand Chessboard" (Basic Books, New York, NY, 1997), 48.
 26. Burciu, Aurel. Hapenciuc, Cristian V. "Non-rational thinking in the decision-making process." *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital* (2010): 152-160.
 27. Buškevičiūtė, Jolanta. Raipa, Alvydas. "Modern decision-making in the public sector." *Public Policy and Administration* 34 (2010): 21-31.
 28. CEN/TS (2013) *Innovation Management - Part 1: Innovation Management System* <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/cen/1c047c3e-7266-4fa3-b558-a520788f5b84/cen-ts-16555-1-2013>
 29. Center for Systems Science and Engineering (CSSE), "COVID-19 Dashboard" – Raportări actualizate zilnic, *Johns Hopkins University (JHU)*, Accesat la data de 01.07.2022. <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
 30. Centers for Disease Control and Prevention, Find Free Masks (N95 Respirators), platforma a fost accesată la data de 16 martie 2022. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/your-health/free-masks.html>
 31. Cepiku, Denita. Giordano, Filippo. Meneguzzo, Marco. "Comparative analysis of COVID-19: political leadership, context, policy response" *Rev. Adm. Pública* 55 (1), Ianuarie-Februarie 2021. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200424>
 32. Chapelle, Ariane. "Coronavirus is testing op risk managers to the limit" *Risk Management*, 23 March 2020, <https://www.risk.net/comment/7511026/coronavirus-is-testing-op-risk-managers-to-the-limit>

33. Charnes, A., Cooper, W.W., Rhodes, E. "Measuring the efficiency of decision making units" *European Journal of Operational Research*, vol. 2, nr. 6 (1978): 429–444. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8).
34. Christensen, Tom. Lægheid, Per. (1999). "New public management: Design, resistance, or transformation? A study of how modern reforms are received in a civil service system." *Public Productivity & Management Review* (1999): 169-193.
35. Citroen, Charles L. (2011). "The role of information in strategic decision-making" *International journal of information management* 31.6 (2011): 493-501.
36. Clark, Robert M. *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*, CQ Press, ediția 5, 2016.
37. Cohen, Jacob. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, New York: Psychology Press, (2nd ed.). 1988. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
38. Collette, Matthew. "Legally Troubling Treatment of COVID-19 Meetings as Classified" *Just Security*, 17 Martie 2020. <https://www.justsecurity.org/69501/a-topical-index-of-covid-19-articles-on-just-security/>
39. Collins, Joseph J. *Understanding war in Afghanistan*. NDU Press, 2011.
40. Conley, Heather A. "The 'Consequences' for Ukraine and the Transatlantic Partnership", *Center for Strategic & International Studies*, 21 Februarie 2014, <https://www.csis.org/analysis/%E2%80%9Cconsequences%E2%80%9D-ukraine-and-transatlantic-partnership>
41. Corporate Finance Institute Team. *Management Theories. Concepts surrounding recommended management strategies*, 26 noiembrie 2022, https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/management-theories/?fbclid=IwAR2t8uBY0KC5pLGyf-nAbxU3gbyauoCq5dMT92Lp_Rk0J5yIsI9I2UiLc1g
42. Corporate Finance Institute Team. *Strategic Management. The formulation and implementation of a strategy*, 7 decembrie 2022, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/strategic-management/>
43. Cortijo, Antonio. Martines, Vicent. Dos Santos, Armando Alexandre."Guerra y enfermedad en la Antigüedad y la Edad Media. El coronavirus, los cisnes negros y los rinocerontes grises" *Mirabilia Journal* 30 (2020/1): 71-74.

44. Couzin-Frankel, Jennifer. Vogel, Gretchen. "School openings across globe suggest ways to keep coronavirus at bay, despite outbreaks". *Science*, 7 iulie 2020. <https://www.science.org/content/article/school-openings-across-globe-suggest-ways-keep-coronavirus-bay-despite-outbreaks>.
45. Covello, Vincent T., Mumpower, Jeryl. "Risk analysis and risk management: an historical perspective." *Risk analysis* 5.2 (1985): 103-120.
46. D'Ortenzio, C. (2012). "Understanding change and change management processes: A case study" *University of Canberra*, Australia (2012): 21-26.
47. Daft, Richard. Marcic, Dorothy. Understanding management. *Cengage Learning*, 2016.
48. De Montis, Andrea. De Toro, Pasquale. Droste-Franke, Bert. Omann, Ines. Stagl, Sigrid "Assessing the quality of different MCDA methods," *Alternatives for environmental valuation*, vol. 4, (2004): 99–133.
49. Dhami, M. K., Thomson, M. E. "On the relevance of Cognitive Continuum Theory and quasirationality for understanding management judgment and decision making" *European Management Journal*, 30(4), (2012): 316–326. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.02.002>
50. Diaz-Balteiro, Luiz, González-Pachón, Jacinto. Romero, Carlos. "Measuring systems sustainability with multi-criteria methods: a critical review" *European Journal of Operational Research*, vol. 258, no. 2 (2017): 607–616.
51. Dixit, Avinash K., Nalebuff, Barry J. *The Art of Strategy*. WW Norton & Co. 2010. <https://doi.org/10.1604/9780393062434>.
52. Drake, John. "Was Covid-19 A Black Swan Event?", *Forbes*, 2021 <https://www.forbes.com/sites/johndrake/2021/11/11/was-covid-19-a-black-swan-event/?sh=e533634bd36a>
53. Drucker, Peter. *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Routledge, 1st ed. 2014), 214-227. <https://doi.org/10.4324/9781315747453>
54. Duca, Daniela. "Abordări privind inovațiile, procesul și managementul inovațional în literatura de specialitate." *Analele Institutului Național de Cercetări Economice* 1 (2013): 87-93.
55. Dunn, Olive Jean. "Multiple comparisons using rank sums", *Technometrics* 6, 1964.
56. Ehiobuche, Chris. Hui-wen, Tu. "Towards the relevance of classical management theories and organizational behavior." *ASBBS Proceedings* 19.1 (2012): 313.

57. Elflein, John. "Infections and Deaths of Major Virus Outbreaks in the Last 50 Years Worldwide 2020." *Statista* (24 august 2020). <https://www.statista.com/statistics/1095192/worldwide-infections-and-deaths-of-major-virus-outbreaks-in-the-last-50-years/>
58. Ericsson, K. Anders. Prietula, Michael J. Cokely, Edward T. "The Making of an Expert", *Harvard Business Review* (Iulie–August 2007). <https://hbr.org/2007/07/the-making-of-an-expert>
59. Etzioni, Amitai. A "Third" Approach to Decision-Making, *Public Administration Review*, Vol. 27, No. 5 (Decembrie 1967): 385-392.
60. European Commission, "Recovery plan for Europe" 17 noiembrie 2020, site-ul oficial al Uniunii Europene https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_ro
61. 62. Ever Bridge. "What is Crisis Management?" , 2022. <https://www.everbridge.com/blog/what-is-crisis-management/>
62. Falk, Richard A. *Revolutionaries and Functionaries: The Dual Face of Terrorism*. E. P. Dutton, New York, 1988.
63. Federazione Nazionale degli Ordini dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri "FROMCeO Lombardia. Nuova lettera indirizzata ai vertici della sanità lombarda" 6 aprilie 2020. https://portale.fnomceo.it/fromceo-lombardia-nuova-lettera-indirizzata-ai-vertici-della-sanita-lombarda/?fbclid=IwAR3LJvtrSbHIploPbM9VN9vM1L2Ch7yAO8_eCOeA7pgnpwNbOFahTijX-V0
64. Fleming, Sean. "South Korea's Foreign Minister Explains How the Country Contained COVID-19." *World Economic Forum*, 31 martie 2020. <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/south-korea-covid-19-containment-testing/>
65. Fountzoula, Christina. Aravossis, Konstantinos.(2022). "Decision-Making Methods in the Public Sector during 2010–2020: A Systematic Review", *Hindawi Advances in Operations Research 1* (aprilie 2022): 1-13, Article ID 1750672, <https://doi.org/10.1155/2022/1750672>
66. Frankie Tam, Chor-Cheung. Cheung, Kent-Shek. Lam, Simon. Wong, s.a."Impact of Coronavirus Disease 2019 (Covid -19) Outbreak on Outcome of Myocardial Infarction in Hong Kong, China"*Catheterization and Cardiovascular Interventions*, vol. 97, nr. 2, 2020. <https://doi.org/10.1002/ccd.28943>

67. Gladwell, Malcolm. *Outliers: The Story of Success*. New York: Little, Brown and Co. 2008.
68. Godin, Seth. *Permission marketing: Turning strangers into friends and friends into customers*, Simon and Schuster, 1999.
69. Goodman, Ryan. Schulkin, Danielle. "Timeline of the Coronavirus Pandemic and U.S. Response" *Just Security*, 3 noiembrie 2020. <https://www.justsecurity.org/69650/timeline-of-the-coronavirus-pandemic-and-u-s-response/>
70. Graham-Harrison, Emma."How much longer can China keep up its zero-Covid strategy?" *The Guardian*, 1 ianuarie 2022.<https://www.theguardian.com/world/2022/jan/01/china-zero-covid-strategy-beijing-policy-protecting-public-health-coronavirus>
71. Grasselli, Giacomo. Pesenti, Antonio. Cecconi, Maurizio. "Critical Care Utilization for the COVID-19 Outbreak in Lombardy, Italy: Early Experience and Forecast During an Emergency Response" *JAMA Network* 323(16), 13 martie 2020: 1545-1546. <https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/2763188>
72. Gregory, Robin. Keeney, Ralph L. "Creating Policy Alternatives Using Stakeholder Values," *Management Science*, Vol. 40, No. 8, (1994): 1035-1048.
73. Grey, C. *A very Short Book about Studying Organization*. London, Sage Publication. 2005.
74. Griffith, Samuel B. *Sun Tzu: The art of war*, London: Oxford University Press Vol. 39, 1963.
75. Guan, Y. Zheng B. ș.a. "Isolation and characterization of viruses related to the SARS coronavirus from animals in southern China." *Science* 302, Issue 5643 (10 octombrie 2003): 276-278. DOI: 10.1126/science.1087139
76. Guvernul Republicii Coreea, "All about Korea's Response to COVID-19", publicat online pe site-ul Ministerului Afacerilor Externe, octombrie 2020. Disponibil la <https://www.mofa.go.kr/viewer/skin/doc.html?fn=20201021031300238.pdf&rs=/viewer/result/202101>
77. Hale, Thomas. Cameron-Blake, Emily. Di Folco, Martina. Furst, Rodrigo. Green, Kaitlyn. Phillips, Toby . Sudarmawan, Anthony. Tatlow, Helen. Zha, Hao. "What have we learned from tracking every government policy on COVID-19 for the past two years?" *Oxford COVID-19 Government Response Tracker (OxCGRT)*, martie 2022:2.
78. Hall, Deborah. Rowland, Caroline.(2016). "Leadership development for managers in turbulent times", *Journal of Management Development*, Vol. 35 No. 8, (2016): 942-955. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0121>

79. Hammond, John S. Keeney, Ralph L., Raiffa, Howard. *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press 1999.
80. Han, Emeline, Jin Tan, Melisa Mei. Turk, Eva. Sridhar, Devi. Leung, Gabriel M. Shibuya, Kenji. Asgari, Nima. Oh, Juhwan. García-Basteiro, Alberto L. "Lessons learnt from easing COVID-19 restrictions: an analysis of countries and regions in Asia Pacific and Europe" *Lancet Health Policy* vol. 396, nr. 10261 (London, England, 7 noiembrie 2020): 1525-1534. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(20\)32007-9](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(20)32007-9)
81. Harari, Yuval Noah. *21 Lessons for the 21st* (Random House, 4 Septembrie 2018).
82. Harold L. Sirkin, Keenan, Perry. Jackson, Alan. "The Hard Side of Change Management", *Harvard Business Review*, (Octombrie 2005): 2-19. <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>
83. Haslett, Cheyenne. Flaherty, Anne. "White House signals next era in COVID with sweeping new strategy" *Abc News* (2 martie 2022). <https://abcnews.go.com/Politics/white-house-signals-era-covid-sweeping-strategy/story?id=83203488>
84. Hastedt, Glenn P. *American foreign policy: Past, present, and future*, Rowman & Littlefield, 2017.
85. Hayes, Adam. *Crisis Management: Definition, How It Works, Types, and Example*, Investopia. 22 martie 2022. <https://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp>
86. Henderson, Rebecca M., Clark, Kim B. (1990). "Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms" *Administrative science quarterly* (1990): 9-30.
87. Hennayake, Yashodhara. "Change management and its facets in different application scenarios: An empirical review" *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 8, Issue 6 (Iunie 2017): 1892-1900.
88. Hertz, Noreena. *Eyes Wide Open - How to Make Smart Decisions in a Confusing World*. New York: Harper Collins Publishers, 2013.
89. Ho, William. Higson, Helen. Kumar Dey, Prasanta. "An integrated multiple criteria decision making approach for resource allocation in higher education" *International Journal of Innovation and Learning* 4 (January 2007):471-486. [DOI: 10.1504/IJIL.2007.012958](https://doi.org/10.1504/IJIL.2007.012958)

90. Hong, Kwo-Shing. Chi, Yen-Ping. Chao, Louis R. "An integrated system theory of information security management." *Information Management & Computer Security* (2003): 246.
91. Hotărârea nr. 585 din 13 iunie 2002 pentru aprobarea standardelor naționale de protecție a informațiilor clasificate în România, emitent Guvernul României. Publicată în MONITORUL OFICIAL nr. 485 din 5 iulie 2002.
92. Hotărârea nr. 781 din 25 iulie 2002 privind protecția informațiilor secrete de serviciu. Emitent Guvernul României. Publicată în MONITORUL OFICIAL nr. 575 din 5 august 2002
93. Huang, Yanzhong. "The SARS epidemic and its aftermath in China: a political perspective. Learning from SARS: Preparing for the next disease outbreak" *Washington (DC): National Academies Press US* (2004): 116-136.
94. Huang, Ivy B., Keislerb, Jeffrey. Linkov, Igor. "Multi-criteria decision analysis in environmental sciences: ten years of applications and trends," *The Science of the Total Environment*, vol. 409, nr. 19 (2011): 3578–3594.
95. Hunt, Raymond G., Krzystofiak, Frank J., Meindl, James R., Yousry, Abdalla M. "Cognitive style and decision making" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 44, nr. 3 (1989): 436-453.
96. Hussain, Syed Talib, ș.a. "Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change." *Journal of Innovation & Knowledge* 3.3 (2018): 123-127.
97. Hwang, Ching-Lai. Lai, Young-Jou. Liu, Ting-Yun. "Topsis for MODM" *European Journal of Operational Research*, vol. 76, no. 3, (1994): 486–500.
98. Hyun, Jinhee. You, Sungeun. Sohn, Sunju. Kim, Seok-Joo. Bae, Jeongyee. Baik, Myungjae. Lee, So Hee. Chung, Un Sun. "Psychosocial Support during the COVID-19 Outbreak in Korea: Activities of Multidisciplinary Mental Health Professionals", *Jurnal Coreean de Științe Medicale* (JKMS.org) 08;35(22):e211, 4 iunie 2020. <https://doi.org/10.3346/jkms.2020.35.e211>
99. Indeed Editorial Team, "Modern Theory of Management: Definition, Benefits and Types", 13 April 2021. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/modern-theory-of-management>

100. Inngage Consulting. (2020). "Introduction to innovation management system - What it is and why it is important", 2020 <https://innovationmanagementsystem.com/wp-content/uploads/2020/03/Introduction-to-IMS-2020.pdf>
101. Innovating Society. *Totul despre Inovare - Procesul de Inovare, Abordari si Tipuri de Inovare*. Accesat la 05.03.2022 <https://innovatingsociety.com/totul-despre-inovare-procesul-de-inovare-abordari-si-tipuri-de-inovare-2/>
102. Institute of Medicine (US) Forum on Microbial Threats, "Microbial Evolution and Co-Adaptation: A Tribute to the Life and Scientific Legacies of Joshua Lederberg: Workshop Summary" *Washington (DC): National Academies Press (US)*,2009. DOI: 10.17226/12586 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK45712/>
103. Institutul Român pentru Evaluare și Strategie, "Școala în stare de urgență. Accesul Copiilor Școlari din România la Educație Online – Studiu național", *Policy Paper* ,(Mai 2020): 4.
104. Jeffs, Chris. *Strategic management*. Sage, 2008.
105. Johnson, Richard A., Fremont E. Kast, Rosenzweig, James, (1964). "Systems theory and management." *Management Science* 10.2 (1964): 367-384.
106. Joint Chiefs of Staff, "Joint Intelligence" *Joint Publications Intelligence Series, JP 2-0*, (22 Octombrie 2013): 1-6. <https://www.jcs.mil/Doctrine/Joint-Doctrine-Pubs/2-0-Intelligence-Series/>
107. Joint Intelligence. "The Intelligence Process" Figura III-1, *Joint Publications Intelligence Series JP 2-0* (22 Octombrie 2013): 24.
108. Jones, David S."History in a Crisis — Lessons for Covid-19", *The New English Journal of Medicine* 382 (30 aprilie 2020):1681-1683. DOI: 10.1056/NEJMp2004361
109. Jones, John. Aguirre, DeAnne. Calderone, Matthew. "10 principles of change management, Tools and techniques to help companies transform quickly", *PWC Publication*, 15 Aprilie 2004. <https://www.strategy-business.com/article/rr00006>
110. Juneja, Prachi. "Strategic Decisions - Definition and Characteristics", *Management Study Guide Content Team*, ISO 2001:2015 Certified Education Provider. <https://www.managementstudyguide.com/strategic-decisions.htm>
111. Juneja, Prachi. "Strategic Management Process - Meaning, Steps and Components"*Management Study Guide*, 01 noiembrie 2022 <https://www.managementstudyguide.com/strategic-management-process.htm>

112. Karesh, William B. Dobson, Andy. Lloyd-Smith, James O. Lubroth, Juan. ş.a. "Ecology of zoonoses: natural and unnatural histories" *The Lancet* 380, nr. 9857 (2012): 1936-1945. DOI:[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)61678-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)61678-X)
113. Kast, Fremont E. Rosenzweig, James E. "General systems theory: Applications for organization and management." *Academy of management journal* 15.4 (1972): 447-448.
114. Kaziliūnas, Adolfas. "The implementation of quality management systems in service organizations." *Public Policy and Administration* 34 (2010): 71-82.
115. Kenton, Will. "What Is Strategic Management?" *Investopia*, 2 Octombrie 2022 <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>
116. Khodarahmi, Ehsan. "Crisis management" *Disaster Prevention and Management: An International Journal* (2009): 523-528
117. Kim, June-Ho. Ah-Reum An, Julia. Jackie Oh, Seung Ju. Oh, Juhwan. Lee, Jong-Koo. "Emerging COVID-19 success story: South Korea learned the lessons of MERS" *Exemplars in Global Health* (5 martie 2021). https://ourworldindata.org/cov_id-exemplar-south-korea
118. Kim, June-Ho. Ah-Reum An, Julia. Min, Pok-kee. Bitton, Asaf. Gawande, Atul A."How South Korea responded to the Covid-19 outbreak in Daegu" *NEJM Catal* 1(4) iulie-august 2020. <https://doi.org/10.1056/CAT.20.0159>
119. Kitana, Abdelkarim. "Overview of the managerial thoughts and theories from the history: Classical management theory to modern management theory." *Indian Journal of Management Science* 6.1 (2016): 16.
120. Kleindorfer, Paul R. Kunreuther, Howard. Schoemaker, Paul J. H. "Decision Sciences: An Integrative Perspective", *Cambridge University Press*, (1993): 3.
121. Kock, Richard A. Karesh, William B. Veas, Francisco. Velavan, Thirumalaisamy P. Mboera, David Simons, Leonard. Dar, Osman E. Arruda, Liã Bárbara. Alimuddin, Zumla. "2019-Ncov in Context: Lessons Learned?" *The Lancet Planetary Health*, Vol. 4, nr. 3, 2020. [https://doi.org/10.1016/s2542-5196\(20\)30035-8](https://doi.org/10.1016/s2542-5196(20)30035-8)
122. Köksalan, Murat. Jyrki, Wallenius. Zions, Stanley. "Multiple Criteria Decision Making. From Early History to the 21st Century" *World Scientific* (iunie 2011):16 <https://doi.org/10.1142/8042>
123. Konyndyk, Jeremy. O'Connell, Kevin. George, Dylan. "To Fix the COVID-19 Testing Gap, Take a Lesson from GM (or the Pentagon)" *Just Security*, 21 mai 2020.

<https://www.justsecurity.org/70284/to-fix-the-covid-19-testing-gap-take-a-lesson-from-gm-or-the-pentagon/>

124. Kotler, Philip. *Marketing places*. Simon and Schuster, 2002.
125. Kotter, John P. "The 8-step process for leading change", *Harvard Business School Publishing Corporation* (2012). <https://www.kotterinc.com/8-step-process-for-leading-change/>
126. Kraemer, Moritz U. Yang, Chia-Hung. Gutierrez, Bernardo. Wu, Chieh-Hsi. Klein, Brennan. Pigott, David M. "The Effect of Human Mobility and Control Measures on the COVID-19 Epidemic in China", *Science, American Association for the Advancement of Science*, Vol. 368(6490),(2020): 493–497. [doi: 10.1126/science.abb4218](https://doi.org/10.1126/science.abb4218)
127. Krohley, Nicholas. "The intelligence cycle is broken. Here's how to fix it.", *Modern War Institute at West Point*, 24 octombrie 2017 <https://mwi.usma.edu/intelligence-cycle-broken-heres-fix/>
128. Kruskal, William H. Wallis, W. Allen. "Use of ranks in one-criterion variance analysis", *Journal of the American Statistical Association*, 47 (260), Decembrie 1952: 583-621. <http://links.jstor.org/sici?sici=0162-1459%28195212%2947%3A260%3C583%3AUORIOV%3E2.0.CO%3B2-A>
129. Kuzio, Taras. "Nationalism, identity and civil society in Ukraine: Understanding the Orange Revolution", *Communist and Post-Communist Studies* 43 (3)(2010): 285–296.
130. Labs, Ariadne. "Global Learnings from South Korea: Protecting Health Care Workers from COVID-19 – Response", *Ariadne Labs' Community Mitigation Global Learnings team*, 12 mai 2020 <https://covid19.ariadnelabs.org/global-learnings-south-korea>.
131. Lahm, Sally A. Kombila, Maryvonne. Swanepoel, Robert. Barnes, Richard. "Morbidity and mortality of wild animals in relation to outbreaks of Ebola haemorrhagic fever in Gabon, 1994–2003" *Transactions of the Royal Society of Tropical Medicine and Hygiene* 101, nr. 1 (2007): 64-78.
132. Laig, Roumel Bryan D. Abocejo, Ferdinand. "Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model" *Journal of Management, Economics and Industrial Organization* Vol. 5, Nr. 3, (Septembrie-Decembrie 2021): 34-35. <http://doi.org/10.31039/jomeino.2021.5.3.3>

133. Lamarre, Diane "La strategie <<souple>> de la Suede n'a pas fonctionne", *Le Journal de Montreal*, 30 august 2021. <https://www.journaldemontreal.com/2021/08/30/la-strategie-souple-de-la-suede-na-pas-fonctionne-1>
134. Lapuente, Victor. Van de Walle, Steven. "The effects of new public management on the quality of public services", *Governance*, Volume 33, Issue 3 (Iulie 2020): 461-475 DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12502> , Accesat la 31.07.2022. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gove.12502>
135. Lazăr, Ioan. "Evoluția științei managementului" *Revista Transilvană de Științe Administrative* 4.8 (2002): 179-192.
136. Lee, Bruce Y."Bill Gates Warns Of Epidemic That Could Kill Over 30 Million People", *Forbes*, 19 februarie 2017.<https://www.forbes.com/sites/brucelee/2017/02/19/bill-gates-warns-of-epidemic-that-will-kill-over-30-million-people/?sh=769b0b5e282f>
137. Legea nr. 182 din 12 aprilie 2002 privind protecția informațiilor clasificate, publicată în MONITORUL OFICIAL nr. 248 din 12 aprilie 2002, emitent Parlamentul României.
138. Legea nr. 535 din 25 noiembrie 2004 privind prevenirea și combaterea terorismului, EMITENT PARLAMENTUL, Publicată în MONITORUL OFICIAL nr. 1161 din 8 decembrie 2004
139. Legea nr. 544 din 12 octombrie 2001 (*actualizată*) privind Liberul acces la informațiile de interes public. Emitent: Parlamentul României. Publicat în: MONITORUL OFICIAL nr. 663 din 23 octombrie 2001. Data intrării in vigoare: 22 decembrie 2001. Notă: Forma consolidată a Legii nr. 544/2001, publicată în Monitorul Oficial nr. 663 din 23 octombrie 2001, la data de 20 iulie 2016 este realizată prin includerea modificărilor și completărilor aduse de: RECTIFICAREA nr. 544 din 12 octombrie 2001; LEGEA nr. 371 din 5 octombrie 2006; LEGEA nr. 380 din 5 octombrie 2006; LEGEA nr. 188 din 19 iunie 2007; LEGEA nr. 76 din 24 mai 2012; LEGEA nr. 144 din 12 iulie 2016.
140. Lemahieu, Hervé. "Beyond Fortress Australia" *Lowy Institute* (septembrie 2021): 1. <https://interactives.lowyinstitute.org/features/fortress-australia/>
141. Levitt, Theodore. "Marketing myopia" *Harvard business review*. 82.7/8 (2004): 138-149.
142. Li, Qun. Guan, Xuhua. Lau, Eric H.Y. Xing, Xuesen. ș.a."Early Transmission Dynamics in Wuhan, China, of Novel Coronavirus-Infected Pneumonia" *New England journal of medicine* Vol. 382 (2020):1199-1207. <https://www.nejm.org/doi/10.1056/NEJMoa2001316>

143. Li, Yuxin. Zhang, Pingyu. Lo, Kevin. Tan, Juntao. Yang, Qifeng. "Borderland Economic Resilience under COVID-19: Evidence from China–Russia Border Regions" *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19, 13042(2022): 2. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013042>
144. Lin, Yang. "China's Zero COVID Strategy Braces for Omicron" *Voice of America News*, 5 ianuarie 2022.
145. Lovan, W.R., Murray, M., Shaffer, R. , "Participatory Governance: Planning, Conflict Mediation and Public Decision-Making in Civil Society (1st ed.) *Routledge* (2004): 240-252. <https://doi.org/10.4324/9781315247335>
146. Lowenthal, Mark M. *Intelligence: From Secrets to Policy* , CQ Press, 2006.
147. Luthans, Fred. Todd, I. Stewart. "A general contingency theory of management." *Academy of management Review* 2.2 (1977): 181-195.
148. Lynch, Richard L. *Corporate strategy*. FT/Prentice Hall, 2006.
149. Maccoby, Michael. *Strategic intelligence: Conceptual tools for leading change*, Oxford University Press, USA, 2015.
150. Maital, Shlomo. Seshadri, D. V. R. *Innovation management: strategies, concepts and tools for growth and profit*. SAGE Publications India, 2012.
151. Malewska, Kamila. Sajdak, Maja. "The Intuitive Manager and the Concept of Strategic Leadership" *Management*, vol.18, no.2, (2014): 44-58. <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0041>
152. Management Study Guide. *Historical and Legal Approach to the Study of Public Administration*. Accesat la 01 februarie 2022 <https://www.managementstudyguide.com/public-administration-historical-legal-approach.htm>
153. Mao, Frances. "Why has Australia switched tack on Covid zero?" *BBC News*, 3 septembrie 2021 <https://www.bbc.com/news/world-australia-58406526>
154. Marinescu, Paul. *Managementul Institutiilor Publice*. București: Editura Universitatii din Bucuresti, 2003.
155. Marziano, Valentina. Guzzetta, Giorgio. Rondinone, Bruna Maria. "Retrospective analysis of the Italian exit strategy from COVID-19 lockdown", *PNAS* 118 (4) e2019617118 (7 ianuarie 2021): 1-8. <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.2019617118>

156. Mathieu, Edouard. Ritchie, Hannah. Rodés-Guirao, Lucas. Appel, Cameron. Giattino, Charlie. Hasell, Macdonald. Bobbie, Joe. Dattani, Saloni. Beltekian, Diana. Ospina, Esteban Ortiz. Roser, Max. "Explore the global data on confirmed COVID-19 deaths" publicat online pe site-ul *OurWorldInData.org*, accesat la data 01.06.2022. <https://ourworldindata.org/covid-deaths>
157. Mathieu, Edouard. Ritchie, Hannah. Rodés-Guirao, Lucas. Appel, Cameron. Giattino, Charlie. Hasell, Macdonald. Bobbie, Joe. Dattani, Saloni. Beltekian, Diana. Ospina, Esteban Ortiz. Roser, Max. "Coronavirus Pandemic (COVID-19)". publicat online pe site-ul *OurWorldInData.org*. 2020. <https://ourworldindata.org/coronavirus-testing>
158. McCarthy, Niall. "The Countries With The Most Critical Care Beds Per Capita [Infographic]" (Forbes, 12 martie 2020) <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2020/03/12/the-countries-with-the-most-critical-care-beds-per-capita-infographic/?sh=325b02c7f864>
159. McDermott, Christopher M., O'connor, Gina Colarelli. "Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues" *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association* 19.6 (2002): 424-438.
160. McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Education - Europe, februarie 2006.
161. McGregor, Douglas. "Theory X and theory Y." *Organization theory* 358.374 (1960): 5.
162. McKenney, James L., Keen, Peter G.W. "How managers' minds work" *Harvard Business Review*, 52(3), (1974): 79–90.
163. McKnight, Patrick E. Najab, Julius. "Mann-Whitney U Test" *The Corsini encyclopedia of psychology* (2010): 1-3 <https://doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0524>
164. McQuade, Samuel C. *Understanding and managing cybercrime* Boston: Pearson/Allyn and Bacon, 2006
165. Mele, Cristina. Pels, Jacqueline. Polese, Francesco. "A brief review of systems theories and their managerial applications." *Service science* 2.1-2 (2010): 126-135.
166. Miller, Alex. Gregory, Dess G. *Strategic management*. McGraw-Hill, 1996.
167. Mind Tools Content Team, "The Four Principles of Change Management", Accesat la 12 mai 2022, https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_87.htm

168. Mindru, Lilia. Begu, L. (2009). "Optimizarea deciziilor în condiții de risc și incertitudine", *Meridian Ingineresc* (Nr. 2/2009): 79-81.
169. Ministerul Fondurilor Europene, "POIM redeschide apelul de proiecte POIM 819/9/1 *Consolidarea capacității de gestionare a crizei sanitare COVID-19* pentru proiectele de tip B - Crearea unor capabilități medicale mobile / formațiuni medicale mobile de diagnostic și tratament utilizate în combaterea răspândirii COVID-19 / spitale modulare rol 1, 2 și 3 / containere de logistică medicală", 23 noiembrie 2020. <https://www.fonduri-ue.ro/anunturi-am-oi/details/6/1414/poim-redeschide-apelul-de-proiecte-poim-819-9-1-%E2%80%9Cconsolidarea-capacit%C4%83%C8%9Bii-de-gestionare-a-crisiei-sanitare-covid-19%E2%80%9D-pentru-proiectele-de-tip-b-crearea-unor-capabilit%C4%83%C8%9Bi-medicale-mobile-forma%C8%9Biuni-medicale-mobile-de-diagnostic-%C8%99i-tratament-utilizate-%C3%AEn-combaterea-r%C4%83sp%C3%A2ndirii-covid-19-spitale-modulare-rol-1,-2-%C8%99i-3-containere-de-logistic%C4%83-medical%C4%83>
170. Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, "Ce este Mecanismul de Redresare și Reziliență?", Accesat la data de 11 decembrie 2021. <https://mfe.gov.ro/1-ce-este-mecanismul-de-redresare-si-rezilienta/>
171. Ministry of Defence, "Understanding And Intelligence Support To Joint Operations", *Joint Doctrine Publication 2-00* (JDP 2-00), Ediția a treia, (August, 2011): 77.
172. Minogue, Martin. Polidano, Charles. Hulme, David. *Beyond the new public management*. Edward Elgar Publishing, 1998.
173. Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Basic Books. 1994.
174. Mitroff, Ian I., Shrivastava, Paul. Udwardia, Firdaus E. "Effective crisis management." *Academy of Management Perspectives* 1.4 (1987): 283-292.
175. Moore, David S. *Chi-Square Tests*, Purdue University Lafayette Indiana Department of Statistics, 1976.
176. Moorhead, Gregory. Griffin, Ricky W. *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company, Boston. Lixivia. 1995.
177. Morey, Daryl. Maybury, Mark T. Thuraisingham, Bhavani. M. *Knowledge management: Classic and contemporary works*. MIT Press, 2002.

178. Morgan, Kara M. DeKay, Michael L., Fischbeck, Paul S., Morgan, M. Granger. Fischhoff, Baruch, Florig, H. Keith. "A Deliberative Method for Ranking Risks (II): Evaluation of Validity and Agreement among Risk Managers" *Risk Analysis*, Vol. 21, No. 5, (2001) 923-923
179. Morgan, Kara. *Decision-making in the public sector*. Public Policy, 2019. <https://doi.org/10.1287/orms.2019.05.11>
180. Nacoti, Mirco. Andrea Ciocca, Angelo Giupponi, Pietro Brambillasca, Federico Lussana,"At the Epicenter of the Covid-19. Pandemic and Humanitarian Crises in Italy: Changing Perspectives on Preparation and Mitigation". *NEJM Catalyst*, martie 2021. <https://catalyst.nejm.org/doi/full/10.1056/CAT.20.0080>
181. Napierala, Matthew A. "What is the Bonferroni correction?" *AAOS Now*, Aprilie 2012: 40-41.
182. National Security Council, "Playbook For Early Response To High-Consequence Emerging Infectious Disease Threats And Biological Incidents" *Nimble Books* (10 noiembrie 2020): 14-15.
183. Neag, Mihai Marcel. Simion, Eduard. Kis, Alexandru. *Intelligence și globalizare*, Techno Media Sibiu, 2015. <https://nbnresolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-73540-7>
184. Nhema, Alfred G. "Relevance of classical management theories to modern public administration: A review." *Journal of Public Administration and Governance* 5.3 (2015): 165-179.
185. Nickols, Fred. *Definitions & meanings*. Distance Consulting, 2012.
186. Nolan, Cynthia. "Reviewed Work: *Understanding the Intelligence Cycle* by Phythian Mark" *Journal of Strategic Security*, Vol. 8, No. 4 (Decembrie 2015): 114-116. <https://www.jstor.org/stable/26465219>
187. Oh, Juhwan. Lee, Jong-Koo. Schwarz, Dan. Ratcliffe, Hannah L. Markuns, Jeffrey F. Hirschhorn, Lisa R. "National Response to COVID-19 in the Republic of Korea and Lessons Learned for Other Countries" *Health Systems & Reform* 6 (1): e-1753464, 29 aprilie 2020. <https://doi.org/10.1080/23288604.2020.1753464>
188. Oi-Wing, N. Tan, Yee-Joo. "Understanding bat SARS-like coronaviruses for the preparation of future coronavirus outbreaks—implications for coronavirus vaccine development."

- Human vaccines & immunotherapeutics* 13, nr. 1 (2017): 186-189. doi: [10.1080/21645515.2016.1228500](https://doi.org/10.1080/21645515.2016.1228500)
189. Oke, Adegoke, Prajogo, Daniel I., Jayaram, Jayanth. (2013). "Strengthening the innovation chain: The role of internal innovation climate and strategic relationships with supply chain partners." *Journal of Supply Chain Management* 49.4 (2013): 43-58.
190. Olum, Yasin. "Modern management theories and practices" *Uganda: Makerere University* (2004): 1-24.
191. Opricovic, Serafim. Gwo-Hshiung, Tzengb. „Extended VIKOR method in comparison with outranking methods”. *European Journal of Operational Research*, vol. 178, nr. 2, (2007): 514–529. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.01.020>
192. ORDONANȚA DE URGENȚĂ nr. 144 din 24 august 2020 privind unele măsuri pentru alocarea de fonduri externe nerambursabile necesare desfășurării în condițiile de prevenție a activităților didactice aferente anului școlar/universitar 2020/2021 în contextul riscului de infecție cu coronavirus SARS-CoV-2. Emitent Guvernul României, publicată în MONITORUL OFICIAL nr. 772 din 25 august 2020.
193. ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ nr. 155 din 3 septembrie 2020 privind unele măsuri pentru elaborarea Planului național de redresare și reziliență necesar României pentru accesarea de fonduri externe rambursabile și nerambursabile în cadrul Mecanismului de redresare și reziliență. Emitent Guvernul României, publicată în MONITORUL OFICIAL nr. 819 din 7 septembrie 2020.
194. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). "Health equipment – hospital beds per capita, South Korea" OECD Data. Paris, 2017. <https://data.oecd.org/healtheq/hospital-beds.htm>.
195. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). "Doctors' consultations – yearly, total per capita, 2017, South Korea" *OECD Publishing* (Paris, 2019). <https://data.oecd.org/healthcare/doctors-consultations.htm>
196. Osborne, Stephen P. Radnor, Zoe. Nasi, Greta. "A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach" *The American Review of Public Administration*, 43(2), (2013): 135– 158.

197. Oswald, Holger M. "Ukraine crisis and transatlantic security relations: causes for reassessment of strategy and partnership", *Naval Postgraduate School, Defence Technical Information Center, Monterey, California*, (Iunie 2016): 69.
198. Otley, David. "The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014" *Management accounting research* 31 (2016): 45-62.
199. Palmer, Brien. "Making Change Work. Practical Tools for Overcoming Human Resistance to Change", *ASQ Quality Press*, (2003): 16.
200. Pan American Health Organization, "COVID-19 pandemic in the Americas: Response Strategy and Donor Appeal April 2022 – March 2023" *PAHO* (2022): 11
201. Parliament of Australia, Select Committee on COVID-19, "Final Report, Appendix 2, Timeline of key decisions and milestones" (31 decembrie 2019 – 25 martie 2022): 119.
202. Peckham, Robert. COVID-19 and the anti-lessons of history. (*The Lancet*, 395, nr. 10227, 2020): 850-850.
203. Phythian, Mark. *Understanding the intelligence cycle*, Routledge, 2013.
204. Pisano, Gary P. Sadun, Raffaella. Zanini, Michele. "Lessons from Italy's Response to Coronavirus" *Harvard Business Review*, 27 martie 2020. <https://hbr.org/2020/03/lessons-from-italys-response-to-coronavirus>
205. Pohlmann, Markus. Gebhardt, Christiane. Etzkowitz, Henry. "The development of innovation systems and the art of innovation management—strategy, control and the culture of innovation." *Technology Analysis and Strategic Management* 17.1 (2005): 1-7.
206. Pollard, Jim. "Northeast China On High Alert Amid Covid Crackdown", *Asia Financial*, 28 Octombrie 2021, <https://www.asiafinancial.com/northeast-china-on-high-alert-amid-covid-crackdown>
207. Pollitt, Christopher. Bouckaert, Geert. *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press, USA, 2004.
208. Posey, Brien. Wigmore, "Crisis management", *Tech Accelerator*, Aprilie 2020 <https://www.techtarget.com/whatis/definition/crisis-management> .
209. Power, Michael. "The risk management of everything" *The Journal of Risk Finance* 5.3 (2004)
210. Prachi, Juneja. "Crisis Management - Meaning, Need and its Features", *Management Study Guide*, 2022. <https://managementstudyguide.com/crisis-management.htm>.

211. Raczkowski, Konrad. *Public Management: Theory and Practice*, Springer International Publishing (2016)
212. Rasmussen, Jens. Risk management in a dynamic society: a modelling problem" *Safety science* 27.2-3 (1997): 183-213.
213. Regester, Michael. "Crisis management" *Handbook of Financial Public Relations*. Butterworth-Heinemann (1989): 99-109.
214. Renganath, K., Suresh. M. "Taiwan supplier selection using fuzzy MCDM techniques: a literature review," in *Proceedings of the 2016 IEEE International Conference on Computational Intelligence and Computing Research (ICCIC)* IEEE (Chennai, India, decembrie 2016):1-6.
215. Richards, Robbie. "Innovation Management: The Essential Guide for 2022" *MassChallenge*, Accesat la data de 07 Ianuarie 2022. <https://masschallenge.org/article/innovation-management>.
216. Ritchie, Hannah. Hasell, Joe. Mathieu, Edouard. Appel, Cameron. Roser, Max. "Terrorism" publicat online pe platforma *Our World in Data*, (2013). <https://ourworldindata.org/terrorism>
217. Rivaton, Robin. "INFOGRAPHIES. Passe vaccinal, tests Covid: comment la Suède a dû changer de stratégie", *L'express*, 18 noiembrie 2021 https://www.lexpress.fr/actualite/societe/sante/infographies-passe-vaccinal-tests-covid-comment-la-suede-a-du-changer-de-strategie_2162607.html
218. Rogers, Martin. Bruen, M. Maystre. L.-Y. "The electre methodology. ELECTRE and Decision Support", *Springer*, Boston, MA, USA, (2000): 45–85.
219. Rosenzweig, Phil. "The four categories of decision making. Business leaders and the complexity behind strategic decision" *International Institute for Management Development* (noiembrie 2013): 2-3, <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/the-four-categories-of-decision-making/>
220. Rosenzweig, Phil. "What Makes Strategic Decisions Different", *Harvard Business Review* (November 2013): 72-74. <https://hbr.org/2013/11/what-makes-strategic-decisions-different>
221. Rowe, Alan J., Boulgarides, James D. "Decision Styles — A Perspective." *Leadership & Organization Development Journal* 4 (1983): 3-9. <https://doi.org/10.1108/eb053534>

222. Royal Geographical Society, "21st Century Challenges" disponibil la <https://21stcenturychallenges.org/challenges/>.
223. Ryerson University, "Change management leadership guide" (2011): 4. http://mtpinnacle.com/pdfs/ChangeManagementGuide_FINAL.pdf
224. Saaty, Thomas L. "Fundamentals of the analytic network process-dependence and feedback in decision-making with a single network," *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, vol. 13, no. 2 (1994): 129–157.
225. Saaty, Thomas L. "Decision making with the analytic hierarchy process" *Int. J. Services Sciences*, Vol. 1, No. 1 (2008): 85.
226. Sang Il, Kim. Yong, Lee Ji. "Walk-Through Screening Center for COVID-19: an Accessible and Efficient Screening System in a Pandemic Situation" *Jurnal Coreean de Ştiinţe Medicale (JKMS.org)* Aprilie 2020: 35(15):e154. <https://doi.org/10.3346/jkms.2020.35.e154>
227. Saulpic, Oliver. Zarlowski, Philippe. "Management Control Research and the Management of Uncertainty: Rethinking Knowledge in Management" Capitolul 14 în D. Otley, K. Soin, *Management Control and Uncertainty*, (Macmillan, UK. 2014): 207-223.
228. SAVIOM. "What is Innovation Management, and Why is it Important?" *Saviom Resources Library*. Accesat la data de 29 Iulie 2021. <https://www.saviom.com/blog/what-is-innovation-management-and-why-is-it-important/>
229. Sazada, Siddiqui. Heba, Alhamdi. Saeed, Waheeb. Ahmed, Alghamdi Huda. "Recent Chronology of COVID-19 Pandemic", *Frontiers in Public Health* Vol. 10 (4 mai 2022): 10.<https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.778037>
230. Schedler, Kuno. Proeller, Isabella. "New public management" *Stuttgart/Wien* (2000).
231. Scheurwater, Sander. "Covid-19 and the European economy: Black Swan or Grey Rhino?", *World Built Environment Forum*, 2020. <https://www.rics.org/de/wbef/megatrends/markets-geopolitics/covid-19-and-the-european-economy-black-swan-or-grey-rhino/>
232. Scott, Dylan. "The US is in danger of learning the wrong lessons from Covid-19" *Vox Media*, 3 mai 2021 <https://www.vox.com/22409749/us-covid-19-coronavirus-pandemic-response-lessons-learned>
233. Scott, Sussane G., Reginald A. Bruce. "Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure" *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), (1995): 818–831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>

234. Sesento, García. “Modelo Sistémico Basado en Competencias para Instituciones Educativas Públicas”, *Morelia, Michoacán*, (septiembre 2008): 16.
235. Sexton, Thomas R., Silkman, Richard H., Hogan, Andrew J. „Data envelopment analysis: critique and extensions”. *New Directions for Program Evaluation*, 1986, vol. 32, p. 73–105. Disponibil la <https://doi.org/10.1002/ev.1441>.
236. Shevsky, Dmitry. "Euromaidan revolution in Ukraine. Handbook of revolutions in the 21st century: The new waves of revolutions, and the causes and effects of disruptive political change". *Springer International Publishing*, 2022.
237. Si, Sheng-Li. You, Xiao-Yue. Liu, Hu-Chen. and Ping Zhang, “DEMATEL Technique: A Systematic Review of the State-of-the-Art Literature on Methodologies and Applications” *Mathematical Problems in Engineering* 2018, Article ID 3696457 (2018): 33.<https://doi.org/10.1155/2018/3696457>.
238. Simon, Herbert A. *Administrative Behavior – A study of decision-making processes in administrative organizations* (Paperback, Fourth Edition Revised, 1997): 76-77.
239. Sirkin, Harold L. Keenan, Perry. Jackson, Alan. ”The Hard Side of Change Management”, *Harvard Business Review*, (Octombrie 2005): 2-19. <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>
240. Smith, Clifton L. Brooks, David J. *Security Science. The Theory and Practice of Security* , Butterworth-Heinemann, 2013: 177-198. <https://doi.org/10.1016/C2011-0-06978-8>.
241. Smitham, Eleni. Amanda Glassman, Jocilyn Estes, Erin Collinson, ”One Year of the US National COVID-19 Strategy: Assessing Progress on Pandemic Response and Preparedness”, *Center for Global Development*, 21 ianuarie 2022. <https://www.cgdev.org/blog/one-year-us-national-covid-19-strategy-assessing-progress-pandemic-response-and-preparedness>
242. South Korean Ministry of Health and Welfare. „Measures to reform national infection prevention and control system for the purpose of immediate response to emerging infectious disease” *Press release* *Www.mohw.go.kr* (1 septembrie 2015) https://www.mohw.go.kr/eng/nw/nw0101vw.jsp?PAR_MENU_ID=1007&MENU_ID=100701&page=1&CONT_SEQ=326060.

243. Specter, Michael. "The New Coronavirus and Preparing for the next Viral Pandemic" *The New Yorker*, 15 Februarie 2020. <https://www.newyorker.com/news/daily-comment/the-new-coronavirus-and-preparing-for-the-next-viral-pandemic>
244. Spetzler, Carl. Winter, Hannah. Meyer, Jennifer. *Decision Quality: Value Creation from Better Business Decisions*, Hoboken New Jersey: Wiley, 2016.
245. Steiner, George. *Strategic Planning*, Free Press, 1979.
246. Stone, Deborah. *Policy paradox : the art of political decision making*, Third Edition W.W. Norton, New York, 1998.
247. Su S, Wong G, Shi W, Liu J, Lai ACK, Zhou J, Liu W, Bi Y, Gao GF. "Epidemiology, Genetic Recombination, and Pathogenesis of Coronaviruses" *Trends Microbiol* 24, nr. 6 (2016): 490-502. DOI: [10.1016/j.tim.2016.03.003](https://doi.org/10.1016/j.tim.2016.03.003)
248. Sulieman, Moyad Said. *Roots of Organizational Knowledge in Classical Management Theories: A Literature Review*. International Journal of Business and Social Science. 2019
249. Știbli, Florin. "Managementul procesului decizional", *Revista forțelor terestre – Revistă de teorie militară editată de statul major al forțelor terestre*, Anul LIV Nr. 6,(2008): 218.
250. Tănase, Tiberiu. "Intelligence-ul modern, de la termen și concept la activitatea de informații pentru siguranța națională", *Revista Intelligence*, 25 iulie 2009 <https://intelligence.sri.ro/intelligence-ul-modern-de-la-termen-si-concept-la-activitatea-de-informatii-pentru-siguranța-naționala/>
251. Teisman, Geert. "Implementing NPM: a Complexity Perspective on Public Management Reform Trajectories" in Pollitt, C., van Thiel, S., Homburg, V. (eds) *New Public Management - in Europe*. *Palgrave Macmillan*, London (2007): 181-182. https://doi.org/10.1057/9780230625365_11
252. The Central Disaster Management, Headquarters The Korea Centers for Disease Control and Prevention, "Drive Thru COVID-19 Screening Center Standard Operating Model", Raport (Martie 2020): 4-5 <https://covidtranslate.org/KCDC-drive-thru-manual.pdf>
253. The Economist Periodical, "China Will Stick to a Zero-Covid Policy, for Now." *The Economist*, 12 noiembrie 2021. <https://www.economist.com/china/2021/11/12/china-will-stick-to-a-zero-covid-policy-for-now>
254. The White House, "National Covid-19 Preparedness Plan" Washington (Martie 2022): 5

255. Thoradeniya, Tharanga. Jayasinghe, Saroj "COVID-19 and future pandemics: a global systems approach and relevance to SDGs" *Global Health* 17 (21 mai 2021): 59. <https://link.springer.com/article/10.1186/s12992-021-00711-6>
256. Thunholm, Peter. "Decision-making style: Habit, style or both? Personality and Individual Differences", 36(4), (2004). 931–944. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00162-4)
257. Toloie-Eshlaghy, Abbas. Homayonfar Mahdi. "MCDM methodologies and applications: a literature review from 1999 to 2009," *Research Journal of International Studies*, vol. 21 (2011): 86–137.
258. Toma, Gheorghe. *Managementul schimbării*. București: Ed. Universității de Apărare "Carol I", 2006.
259. Trahair, Richard. Kyle, Bruce. *Human relations and management consulting: Elton Mayo and Eric Trist*. 3: 8-11. 2012
260. Tropotei, T. Octavian. "Criticism against the Intelligence Cycle", *Scientific Research And Education In -The Air Force – Afases* (2018): 77-86. DOI: 10.19062/2247-3173.2018.20.9
261. Tuathail, Gearóid Ó. "Russia's Kosovo: a critical geopolitics of the August 2008 war over South Ossetia" *Eurasian Geography and Economics* 49.6 (2008): 670-705.
262. Turk, Austin T. "Sociology of terrorism." *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, (2004): 271-286.
263. U.S. Department of Defence, "Coronavirus: Timeline" *Official website of the United States Government*, Accesat la data de 15 martie 2022. <https://www.defense.gov/Spotlights/Coronavirus-DOD-Response/Timeline/>
264. University College London. "Watch out for the Grey Rhino: The Connection between Climate Change, Biodiversity Loss and Health." *Global Governance Institute*. July 5, 2021. <https://www.ucl.ac.uk/global-governance/news/2021/jul/watch-out-grey-rhino-connection-between-climate-change-biodiversity-loss-and-health>
265. Urío, Santiago. Redondo, Raquel. Gavilan, Diana. "The intellectual structure of behavioral strategy: a bibliometric study", *Strategic Management* Vol. 27 No. 1 (30 martie 2022): 4-21 <https://www.smjournal.rs/index.php/home>
266. Vaidya, Dheeraj. "Strategic Management", *Corporate Finance Resources*, accesat la 11 Iulie 2021 <https://www.wallstreetmojo.com/strategic-management/>

267. Velasquez, M., Hester, P. T. "An Analysis of Multi-Criteria Decision Making Methods" *International Journal of Operations Research* 10, 2013.
268. Ven. Bruusgaard, Kristin. "Crimea and Russia's strategic overhaul" *The US Army War College Quarterly: Parameters* 44.3 (2014): 10.
269. Verboncu, Ion. Nicolescu, Ovidiu. *Fundamentele managementului organizatiei*. Editura Universitară, 1999.
270. Von Clausewitz, Carl. *On war*, Jazzybee Verlag ,Vol. 1. 1950.
271. Von Winterfeldt, Detlof "Bridging the Gap between Science and Decision Making," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 110 (Supplement 3, 2013): 14055-61.
272. Weisstein, Eric W. "Bonferroni Correction." *MathWorld - Wolfram Web Resource*. Accesat la data de 05 septembrie 2022 <https://mathworld.wolfram.com/BonferroniCorrection.html>
273. WHATFIX. *What is Change Management?* Digital Platform. <https://whatfix.com/change-management/>
274. Witesman, Eva. Walters, Lawrence. "Modeling public decision preferences using context-specific value hierarhies". *The American Review of Public Administration*, 45(1), (2015): 86–105.
275. Witesman, Eva. Walters, Lawrence. "Public service values: a new approach to the study of motivation in the public sphere", *Public Administration*, Vol. 92 (2), (2014): 375-405 <https://doi.org/10.1111/padm.12000>
276. Woo, Ryan. Liu, Roxanne. "Rare plea for help as China's zero tolerance for COVID hits border town", *Reuters*(28 octombrie 2021). <https://www.reuters.com/world/china/parts-northeast-china-heightened-alert-covid-19-returns-2021-10-28/>
277. Woo, Ryan. Liu, Roxanne. Crossley, Gabriel. "China's Yuzhou locks down 1.1 mln residents on COVID fears" *Reuters*, 4 ianuarie 2022.<https://www.reuters.com/world/asia-pacific/chinas-xian-vows-strict-implementation-covid-curbs-even-cases-decline-2022-01-04/>
278. Wood, Robert. Bandura, Albert. "Social cognitive theory of organizational management". *Academy of management Review* (1989): 361-384.
279. World Bank. GDP, "World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. All Countriesand Economies" Washington, DC: World Bank,Data.worldbank.org
Accesat la data

- 10.02.2022 https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?most_recent_value_desc=true.
280. World Health Organisation, "Archived: WHO Timeline - COVID-19", 27 Aprilie 2020 <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
281. World Health Organisation. "Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) Situation Report—38" 27 februarie 2020. Raport disponibil la https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200227-sitrep-38-covid-19.pdf?sfvrsn=9f98940c_2
282. World Health Organization, "Regional Office for the Western Pacific. Republic of Korea health system review" *Health systems in transition* 5 (4) 2015, WHO Regional Office for the Western Pacific. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/208215>
283. Wormser, Gérard. "Décision publique et rôle du politique dans l'Etat de droit" *Revue Projet*, Vol 4. No. 268 (2001): 39-46. DOI : 10.3917/pro.268.0039 <https://www.cairn.info/revue-projet-2001-4-page-39.htm>
284. Wu, Katherine J. "America Is About to Test How Long 'Normal' Can Hold" *The Atlantic*, 23 martie 2022. <https://www.theatlantic.com/health/archive/2022/03/next-covid-variant-surge-strategy/627597/>
285. Wucker, Michael. *The Gray Rhino: How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore*. New York: St. Martin's Press, 2016.
286. Yoon, Donghun. "Public Decision-making and Policy Analysis", *Preliminary Feasibility for Public Research and Development Projects*, Emerald Publishing Limited (Bingley, 2021):7-9. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-266-020211008>
287. Yoon, Yoonsun. Kim, Kyung-Ran. Hwanhee Park, Soyoung Kim, Yae-Jean Kim, "Stepwise School Opening and an Impact on the Epidemiology of COVID-19 in the Children", *Jurnal Coreean de Științe Medicale (JKMS.org)*, 30 noiembrie 2020. <https://jkms.org/DOIx.php?id=10.3346/jkms.2020.35.e414>
288. Yue, Sheana. "China Activity & Spending (Nov.)" *Capital Economics*, 15 decembrie 2021. <https://www.capitaleconomics.com/publications/china-economics/china-data-response/china-activity-spending-nov/>

289. Zhao, Xin-Yuan. Sun, Defeng. Toh, Kim-Chuan. „A Newton-CG augmented Lagrangian method for semidefinite programming”. *SIAM Journal on Optimization*, vol. 20, nr. 4 (2010): 1737–1765. <https://doi.org/10.1137/080718206>.
290. Zhou, Peng. Yang, Xing-Lou. Wang, Xian-Guang. ș.a, ”Discovery of a novel coronavirus associated with the recent pneumonia outbreak in humans and its potential bat origin”, *BioRxiv – The preprint server for biology*, 23 ianuarie 2020. <https://doi.org/10.1101/2020.01.22.914952>
291. Ziarab, Mahmood. Basharat, Muhammad. Bashir Zahid. "Review of classical management theories." *International journal of social sciences & education* Vol. 2 Issue 1 (2012): 512.
292. Zingales, Luigi. ”Why Mass Testing Is Crucial: the US Should Study the Veneto Model to Fight Covid-19” *Promarket* (17 martie 2020) <https://promarket.org/2020/03/17/why-mass-testing-is-crucial-the-us-should-study-the-veneto-model-to-fight-covid-19/>
293. Zumla, Alimuddin. Dar, Osman. Kock, Richard. Muturi, Matthew. Ntoumi, Francine. ș.a. "Taking forward a ‘One Health’ approach for turning the tide against the Middle East respiratory syndrome coronavirus and other zoonotic pathogens with epidemic potential" *International Journal of Infectious Diseases* 47 (iunie 2016): 5-9. DOI: [10.1016/j.ijid.2016.06.012](https://doi.org/10.1016/j.ijid.2016.06.012)

B. Alte surse

1. https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/management-theories/?fbclid=IwAR2t8uBY0KC5pLGyf-nAbxU3gbyauoCq5dMT92Lp_Rk0J5yIsI9I2UiLc1g
2. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/modern-theory-of-management>
3. <https://www.techtarget.com/whatis/definition/crisis-management>
4. <https://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp>
5. <https://managementstudyguide.com/crisis-management.htm>.
6. <https://ro-alert.ro/>
7. <https://www.managementstudyguide.com/strategic-management-process.htm>

8. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/strategic-management/>
9. <https://www.smjournal.rs/index.php/home>
10. <https://www.wallstreetmojo.com/strategic-management/>
11. <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>
12. <https://www.kotterinc.com/8-step-process-for-leading-change/>
13. <https://whatfix.com/change-management/>
14. <https://innovationmanagementsystem.com/wp-content/uploads/2020/03/Introduction-to-IMS-2020.pdf>
15. <https://masschallenge.org/article/innovation-management>
16. <https://innovatingsociety.com/totul-despre-inovare-procesul-de-inovare-abordari-si-tipuri-de-inovare-2/>
17. <https://innovationmanagementsystem.com/wp-content/uploads/2020/03/Introduction-to-IMS-2020.pdf>
18. <https://languages.oup.com/google-dictionary-en/>
19. <https://www.saviom.com/blog/what-is-innovation-management-and-why-is-it-important/>
20. <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/cen/1c047c3e-7266-4fa3-b558-a520788f5b84/cen-ts-16555-1-2013>
21. <https://www.iso.org/standard/68221.html>
22. <https://schoolofpoliticalscience.com/new-public-management/>
23. <https://www.managementstudyguide.com/strategic-decisions.htm>
24. <https://hbr.org/2013/11/what-makes-strategic-decisions-different>
25. <https://21stcenturychallenges.org/challenges/>
26. <https://ourworldindata.org/terrorism>
27. <https://www.statista.com/statistics/1095192/worldwide-infections-and-deaths-of-major-virus-outbreaks-in-the-last-50-years/>
28. <https://www.rics.org/de/wbef/megatrends/markets-geopolitics/covid-19-and-the-european-economy-black-swan-or-grey-rhino/>
29. <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
30. <https://ourworldindata.org/coronavirus>

31. <https://www.voanews.com/a/china-s-zero-covid-strategy-braces-for-omicron/6365164.html>
32. <https://www.economist.com/china/2021/11/12/china-will-stick-to-a-zero-covid-policy-for-now>
33. <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/chinas-xian-vows-strict-implementation-covid-curbs-even-cases-decline-2022-01-04/>
34. <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2020/03/12/the-countries-with-the-most-critical-care-beds-per-capita-infographic/?sh=325b02c7f864>
35. <https://www.capitaleconomics.com/publications/china-economics/china-data-response/china-activity-spending-nov/>
36. <https://www.justsecurity.org/69501/a-topical-index-of-covid-19-articles-on-just-security/>
37. <https://www.defense.gov/Spotlights/Coronavirus-DOD-Response/Timeline/>
38. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/your-health/free-masks.html>
39. <https://www.cgdev.org/blog/one-year-us-national-covid-19-strategy-assessing-progress-pandemic-response-and-preparedness>
40. <https://interactives.lowyinstitute.org/features/fortress-australia/>
41. <https://www.health.gov.au/health-alerts/covid-19/restrictions-and-lockdowns>
42. <https://www.bbc.com/news/world-australia-58406526>
43. <https://hbr.org/2020/03/lessons-from-italys-response-to-coronavirus>
44. https://ires.ro/uploads/articole/ires_accesul-elevilor-scolari-la-educatie-online_policy-paper_mai-2020.pdf
45. https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_ro
46. <https://www.jcs.mil/Doctrine/Joint-Doctrine-Pubs/2-0-Intelligence-Series/>
47. <https://nbnresolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-73540-7>
48. <https://www.jcs.mil/Doctrine/Joint-Doctrine-Pubs/2-0-Intelligence-Series/>
49. https://docs.google.com/forms/d/1I-paa5oCaGy93PIb1bCeSCRj4Nf6G6moGnIv_Zcjr4U/edit

Lista publicațiilor academice

Denisa Atena Costovici (Mema)

A. Articole

- A1_ Grigorescu, A., **Costovici, D.A.**, Constantin M. (2019). *Managing Asymmetric Conflicts in the Dynamics of the 21st Century*, În: Brătianu, C., Zbucea, A., Hrib, B., Vitelar, A., și Anghel, F. (eds.) (2019). Strategica. International Academic Conference. Seventh Edition. Upscaling Digital Transformation in Business and Economy. București, România: Tritonic. ISSN 2392-702X, ISBN 978-606-749-428-0, pp. 75-83.
- A2_ **Costovici (Mema), D.A.** (2020). *Ethics in the Proliferation of Military Industry*. În A. Grigorescu & V. Radu (vol. 11 ed. 1), Lumen Proceedings: 1st International Conference Global Ethics - Key of Sustainability. GEKoS: LUMEN Publishing House Iași, Romania (2020), pp. 295-304. <https://doi.org/10.18662/lumproc/gekos2020/30>
- A3_ Grigorescu, A., **Costovici (Mema), D.A.** (2020). *Romania: Two Distinct Financial Periods and the Same Management Errors*. În: R. Pamfilie, V. Dinu, L. Tăchiciu, D. Pleșea, C. Vasiliu eds. The 6th BASIQ International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption. Messina, Italy, 4-6 June 2020. București, România, Ed: ASE, ISSN 2457-483X, ISSN-L 2457- 483X. pp. 190-197.
- A4_ **Costovici (Mema) D.A.**, Ion, A.-E. (2020). *Managing Opportunities - Achieving Smart Growth in a Digital Landscape*. În STANIEWSKI, M.W., VASILE, V., GRIGORESCU, A., Lumen Proceedings Series, Vol. 14. International Conference Innovative Business Management & Global Entrepreneurship (IBMAGE 2020), ISSN: 2601 – 2510 | e-ISSN: 2601 – 2529, pp. 688-700. <https://doi.org/10.18662/lumproc/ibmage2020/50>
- A5_ Ion, A.-E., **Costovici, D.A.** (2020). *Innovation Policy and Artificial Intelligence in the Business and Economic Transformation of the European Freight Transport Industry*. În STANIEWSKI, M.W., VASILE, V., GRIGORESCU, A., Lumen Proceedings Series, Vol. 14. International Conference Innovative Business Management & Global Entrepreneurship

(IBIMAGE 2020), ISSN: 2601 – 2510 | e-ISSN: 2601 – 2529. pp. 168-186.
<https://doi.org/10.18662/lumproc/ibmage2020/13>

A6_Dogaru G.-V., **Costovici (Mema) D.A.**, Bîtca M.D. (2020). *Challenges in managing the education system in 2020*. În *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, vol. 09(08), Ser.2, 2020, pp. 51-57. Journal DOI - 10.35629/8028, ISSN (Online): 2319-8028, ISSN (Print):2319-801X

A7_Constantin, M., Borțea A.N., **Costovici (Mema) D.A.** (2020). *Risks and Vulnerabilities in Digital Public Services. Threat of Cyberterrorism Vs Romania's Cybersecurity Strategy*, *Holistica Journal of Business and Public Administration*, vol. 11 (2), 16 Iulie 2020, pp. 74-84. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2020-0020>

A8_Grigorescu, A., **Costovici, D.A.**, (2020). *Managing the unexpected: the first effects of covid-19 outbreak on the global economy*. În: Bratianu, C., Zbucea, A., Anghel, F., & Hrib, B. (Eds.). *Strategica. International Academic Conference - Eighth Edition. Preparing for Tomorrow, Today*, București, România: Tritonic. ISBN 978-606-749-508-9; ISSN 2734 – 746X & ISSN-L 2734 – 746X. 15-16 Octombrie, 2020, pp. 668-679.

A9_Grigorescu, A., **Costovici, D.A.**, (2020). *European Funds – Resilience mechanism against the expected collapse due to the COVID-19 pandemic*. În ”30 Years of Inspiring Academic Economic Research – From the Transition to Market Economy to the Interlinked Crises of 21st Century”. *Sciendo*, 2022, pp. 60-72. <https://doi.org/10.2478/9788366675261>

A10_**Costovici (Mema) D.A.**, (2021). *Ethics in cyberspace – dangers and threats*. În *Lumen Proceedings*, Vol. 15 (2021): *The 2nd International Conference Global Ethics - Key of Sustainability (GEKoS)*, București, România, pp. 71-83.
<https://doi.org/10.18662/lumproc/gekos2021/6>

B. Conferințe:

- C1_Grigorescu, A., **Costovici, D.A.**, Constantin M. (2019). *Managing Asymmetric Conflicts in the Dynamics of the 21st Century* – prezentat la **Strategica International Academic Conference**, Seventh Edition, Organizată de National Bank of Romania, The Romanian Academic Society Of Management (SAMRO), Faculty of Management From SNSPA, București, Romania, **10-11 Octombrie 2019**.
- C2_**Costovici (Mema), D.A.** (2020). Participare la **International Conference European Perspectives on the Labour Market – Innovation, Competences, Performance**, București, România, **15-16 Noiembrie 2019**.
- C3_**Costovici (Mema), D.A.** (2020). *Ethics in the Proliferation of Military Industry* - prezentat la **International Conference Global Ethics - Key of Sustainability (GEKoS)**, organizată de European Business Ethics Network – Romania, on-line, București, România, **15 Mai 2020**.
- C4_Grigorescu, A. **Costovici (Mema), D.A.** (2020). *Romania: Two Distinct Financial Periods and the Same Management Errors* - prezentat la **BASIQ International Conference**, New Trends in Sustainable Business and Consumption, Messina, Italia, **4-6 Iunie 2020**.
- C5_**Costovici (Mema) D.A.**, Ion, A.-E. (2020). *Managing Opportunities - Achieving Smart Growth in a Digital Landscape* prezentat la **International Conference Innovative Business Management & Global Entrepreneurship 2020**, organizată de: University of Economics and Human Sciences in Warsaw, Poland; Romanian Academy, Institute of National Economy, Romania; South West University “Neofit Rilski”, Bulgaria; National Institute for Economic Research, Republic of Moldova; Social Science & Business Research Network – SSBRN, Indonesia; Association Holistic Research Academic, Romania – HoRA, on-line, **4 Septembrie 2020**.
- C6_Grigorescu, A., **Costovici (Mema) D.A** (2020). *Managing the unexpected: the first effects of Covid-19 outbreak on the global economy* - prezentat la **Strategica International Conference**, 8th edition, organizată de National Bank Of Romania, The Romanian

Academic Society Of Management (SAMRO) Faculty Of Management From SNSPA.
București, Romania, on-line, **15-16 Octombrie 2020.**

C7_Ion, A.-E., **Costovici, D.A.** (2020). *Sustainable development prospects within the European Union* - prezentat la **International Conference European Perspectives on the Labour Market – Innovation, Competences, Performance** – In the context of the Covid-19 pandemic, 8th Edition, organizată de Academia Română - IPE, SNSPA, URA, INCSMPS, on-line, **19-20 Noiembrie 2020.**

C8_Grigorescu, A., **Costovici, D.A.**, (2020). *European Funds – Resilience mechanism against the expected collapse due to the COVID-19 pandemic* - prezentat la The 7th International Conference Economic Scientific Research – Theoretical, Empirical and Practical Approaches (**ESPERA**), on-line, **26-27 Noiembrie 2020.**

C9_**Costovici, D.A.** (2020). *The role of policymakers in the attenuation of the cleavage between rural and urban development* - prezentat la Conferința **Regional Sustainable Development – Through Competitiveness, Innovation and Human Capital** - Seventh edition, Romanian Academy. Organizată de: Institute for Economic Forecasting, „Vasile Goldiș” Western University of Arad, National University of Political Studies and Public Administration Faculty of Public Administration **16 Decembrie 2020**, on-line.

C10_**Costovici (Mema) D.A.** (2021). *Ethics in cyberspace – dangers and threats* - prezentat la **International Conference Global Ethics - Key of Sustainability (GEKoS)** organizată de European Business Ethics Network (EBEN) – Romania, on-line, București, România, **14 Mai 2021.**

C11_**Mema D.A.** (2022). Participare la conferința **ECOSYSTEM EDUCATION – WORLD OF WORK FOR KNOWLEDGE PRODUCTION AND TRANSFER**, București, România, **9 Iulie 2022.**