

**UNIVERSITATEA „ALEXANDRU IOAN CUZA”
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA
AFACERILOR
DOMENIUL: MANAGEMENT**

Rezumat teză de doctorat

**CONTROLUL MANAGERIAL -
VECTOR DE PROGRES
PENTRU MANAGEMENTUL PUBLIC DIN CADRUL UNITĂȚILOR
ADMINISTRATIV-TERITORIALE DIN REGIUNEA NORD-EST A
ROMÂNIEI**

Coordonator științific:
Prof. univ. dr.
Maria - Viorica Bedrule – Grigoruță

Doctorand:
Mihaela Pleșca (căs.) Murariu

Mulțumiri

Pentru coordonarea continuă, pentru toate sfaturile oferite pe întregul parcurs al desfășurării cercetării, fără de care nu aș fi reușit niciodată să finalizez această teză de doctorat, *adrez profunde sentimente de recunoștință și admirație doamnei profesor universitar doctor Maria - Viorica Bedrule-Grigoruță.*

Îmi exprim recunoștința față de membrii comisiei de îndrumare și pe această cale adrez sincere mulțumiri:

- Prof. univ. dr. Daniela - Tatiana Agheorghiesei
- Prof. univ. dr. Habil Ionela - Corina Chersan
- Prof.univ.dr., Emeritus - Elisabeta Jaba

Recunosc contribuția demnitarilor, personalului de conducere și de execuție de la nivelul consiliilor județene și al primăriilor, care au permis și și-au adus aportul la realizarea cercetării cantitative în cadrul organizațiilor publice. Îmi exprim gratitudinea față de acești specialiști.

Dedic această lucrare fiului meu, Tudor – Constantin, bunicii mele, Aspazia, soțului meu, Vasile.

Cuprins:

CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT	4
PARTEA I. ELEMENTE CONCEPTUALE PRIVIND MANAGEMENTUL PUBLIC ȘI CONTROLUL MANAGERIAL.....	15
CAPITOLUL 1. REPERE ȘI DELIMITĂRI CONCEPTUALE PRIVIND MANAGEMENTUL PUBLIC.....	15
CAPITOLUL 2. CONSIDERAȚII TEORETICE PRIVIND CONTROLUL MANAGERIAL	17
2.4.5. Teoria contingenței	17
PARTEA A II A - CERCETARE APLICATIVĂ PRIVIND CONTROLUL MANAGERIAL ÎN SISTEMELE ADMINISTRATIVE DIN EUROPA.....	22
CAPITOLUL 3. ANALIZA COMPARATIVĂ A EXERCITĂRII CONTROLULUI MANAGERIAL ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE: ROMÂNIA VERSUS ALTE SISTEME ADMINISTRATIVE.....	22
CAPITOLUL 4. EXERCITAREA CONTROLULUI MANAGERIAL ÎN UNITĂȚILE ADMINISTRATIV-TERITORIALE DIN REGIUNEA DE NORD-EST A ROMÂNIEI - O ABORDARE CANTITATIVĂ.....	25
4.1.1. Stabilirea problemei de cercetare	25
4.1.2. Scopul și obiectivele cercetării.....	26
4.1.3. Ipotezele și variabilele cercetării.....	27
4.1.4. Metoda și instrumentul de cercetare.....	27
4.1.5. Stabilire eșantioane	29
4.1.6. Testare chestionare.....	31
4.1.7. Colectare, prelucrare și analiza datelor	32
4.1.8. Considerații etice în cercetarea doctorală.....	33
Concluzii finale.....	34
Contribuții personale. Elemente de noutate. Aplicabilitate practică.....	37
Limite și direcții viitoare de cercetare.....	39
BIBLIOGRAFIE TEZĂ DE DOCTORAT	41

Cuprins teză de doctorat

Cuprins:

INTRODUCERE

PARTEA I. ELEMENTE CONCEPTUALE PRIVIND MANAGEMENTUL PUBLIC ȘI CONTROLUL MANAGERIAL

CAPITOLUL 1. REPERE ȘI DELIMITĂRI CONCEPTUALE PRIVIND MANAGEMENTUL PUBLIC

- 1.1. Conceptul de management public
- 1.2. Conceptul de administrație publică
- 1.3. Management public versus administrație publică
- 1.4. Etape majore ale reformelor administrative
 - 1.4.1. Noul Management Public
 - 1.4.2. Managerialismul și Guvernanța în sectorul public
- 1.5. Concluzii

CAPITOLUL 2. CONSIDERAȚII TEORETICE PRIVIND CONTROLUL MANAGERIAL

- 2.1. Conceptul de control
- 2.2. Controlul managerial versus sistemul de control managerial
- 2.3. Controlul intern versus sistemul de control intern
- 2.4. Teorii și modele privind controlul
 - 2.4.1. Modelul predictiv Otley și Berry
 - 2.4.2. Teoria lui Hofstede despre control
 - 2.4.3. Teoria integrativă a controlului
 - 2.4.4. Cadrul revizuit de control al lui Simons (Simons' Levers of Control - LOC)
 - 2.4.5. Teoria contingenței
 - 2.4.6. Modelul COSO
- 2.5. Tipuri de control
 - 2.5.1. Controlul strategic
 - 2.5.2. Controlul organizațional
- 2.6. Comunicarea controlului și consecințele controlului
- 2.7. Concluzii

PARTEA A II A - CERCETARE APLICATIVĂ PRIVIND CONTROLUL MANAGERIAL ÎN SISTEMELE ADMINISTRATIVE DIN EUROPA

CAPITOLUL 3. ANALIZA COMPARATIVĂ A EXERCITĂRII CONTROLULUI MANAGERIAL ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE: ROMÂNIA VERSUS ALTE SISTEME ADMINISTRATIVE

- 3.1. Sistemul administrativ Napoleonice – Continental European
 - 3.1.1. Italia
 - 3.1.2. Franța
- 3.2. Sistemul administrativ Federal – Continental European
 - 3.2.1. Germania
 - 3.2.2. Olanda
- 3.3. Sistemul administrativ Nordic
 - 3.3.1. Norvegia
- 3.4. Sistemul administrativ Anglo – Saxon (Anglosfera)
 - 3.4.1. Marea Britanie
- 3.5. Sistemul administrativ Central/Est/Sud – Est European
 - 3.5.1. România
- 3.6. Analiză comparativă la nivelul statelor selectate din perspectiva indicatorilor de guvernanță calculați de Banca Mondială.

- 3.6.1. Participarea și răspunderea (Voice and Accountability)
 - 3.6.2. Stabilitatea politică și absența violenței/a terorismului (Political Stability and Absence of Violence/Terrorism)
 - 3.6.3. Eficacitatea guvernării (Government Effectiveness)
 - 3.6.4. Calitatea reglementărilor (Regulatory Quality)
 - 3.6.5. Statul de drept (Rule of Law)
 - 3.6.6. Indicatorul privind măsurarea corupției
 - 3.7. Analiză comparativă la nivelul statelor selectate din perspectiva indicatorilor calculați de Transparency International
 - 3.7.1. Indicele de percepție a corupției (IPC)
 - 3.7.2. Barometrul Global al Corupției (BGC)
 - 3.8. Analiză comparativă la nivelul statelor selectate din perspectiva indicelui DESI
 - 3.8.1. Procentul utilizatorilor de servicii e-Guvernare.
 - 3.8.2. Servicii publice digitale pentru cetățeni
 - 3.8.3. Servicii publice digitale pentru mediul de afaceri
 - 3.8.4. Formulare precompletate
 - 3.8.5. Transparența furnizării serviciilor publice, a designului și a datelor personale
 - 3.8.6. Suport pentru utilizatori
 - 3.8.7. Compatibilitatea cu telefonul mobil
 - 3.8.8. Abilități digitale
 - 3.8.9. Indicatorul „Cel puțin abilități digitale de bază”
 - 3.9. Analiza comparativă la nivelul statelor selectate din perspectiva veniturilor, numărul orelor lucrătoare, zilelelor de concediu și a vârstei de pensionare pentru funcționarii publici din administrația centrală
 - 3.9.1. Indicator privind analiza venitului brut și venitului mediu net al funcționarilor publici din cele 5 state membre ale UE analizate
 - 3.9.2. Indicator privind analiza orelor lucrătoare pe săptămână, a zilelor de concediu de odihnă, precum și a numărului zilelor libere prin lege pentru funcționarii publici din cele 5 state membre analizate din cadrul UE
 - 3.9.3. Indicator privind analiza vârstei de pensionare și a vârstei pentru pensionare anticipate pentru funcționarii publici din cele 5 state membre ale UE analizate
 - 3.10. Concluzii
- CAPITOLUL 4. EXERCITAREA CONTROLULUI MANAGERIAL ÎN UNITĂȚILE ADMINISTRATIV-TERITORIALE DIN REGIUNEA DE NORD-EST A ROMÂNIEI - O ABORDARE CANTITATIVĂ
- 4.1. Metodologia cercetării
 - 4.1.1. Stabilirea problemei de cercetare
 - 4.1.2. Scopul și obiectivele cercetării
 - 4.1.3. Ipotezele și variabilele cercetării
 - 4.1.4. Metoda și instrumentul de cercetare
 - 4.1.5. Stabilire eşantioane
 - 4.1.6. Testare chestionare
 - 4.1.7. Colectarea și prelucrarea datelor
 - 4.1.8. Considerații etice în cercetarea doctorală
 - 4.2. Analiza fidelității instrumentelor de cercetare
 - 4.2.1. Analiza fidelității chestionarului adresat funcționarilor publici de conducere
 - 4.2.2. Analiza fidelității chestionarului adresat funcționarilor publici de execuție
 - 4.3. Descrierea respondenților din perspectiva întrebărilor comune

4.4. Analiza factorilor de influență ai controlului managerial – perspectiva funcționarilor publici de conducere

4.4.1. Descrierea respondenților funcționari publici de conducere

4.4.2. Structura organizatorică

4.4.3. Dimensiunea instituției

4.4.4. Factorii externi

4.4.5. Strategia instituției

4.4.6. Tehnologia informației și comunicațiilor

4.4.7. Relația de încredere manager - subaltern

4.4.8. Controlul managerial vector de progres

4.5. Analiza factorilor de influență ai controlului managerial – perspectiva funcționarilor publici de execuție

4.5.1. Descrierea respondenților funcționari publici de execuție

4.5.2. Structura organizatorică

4.5.3. Dimensiunea instituției

4.5.4. Factorii externi

4.5.5. Strategia instituției

4.5.6. Tehnologia informațiilor și comunicațiilor

4.5.7. Relația de încredere manager - subaltern

4.5.8. Controlul managerial vector de progres

Concluzii finale

Contribuții personale. Elemente de noutate. Aplicabilitate practică

Limite și direcții viitoare de cercetare

BIBLIOGRAFIE

LISTA TABELELOR

LISTA FIGURILOR

LISTĂ ECUAȚII

LISTA ABREVIERILOR ȘI ACRONIMELOR

ANEXE

INTRODUCERE

Managementul public, concept apărut la nivel mondial în preajma anilor 1960, a fost implementat timid în România, ca terminologie și concept, la începutul anilor 2000.

Controlul managerial, funcție a managementului public, este un subiect destul de puțin studiat în literatura de specialitate străină, și cu atât mai puțin de cercetătorii din România. Asupra acestor două noțiuni: **management public** și **control managerial**, ne-am concentrat atenția în paginile următoare.

Unul dintre aspectele care contribuie la originalitatea cercetării este tocmai acesta: tema controlului managerial din sectorul public național este sub-cercetată, în comparație cu tema controlului managerial din sectorul privat care se bucură de un interes pe scară largă.

Inițial cercetarea controlului s-a dezvoltat în cadrul contabilității de gestiune, ulterior aria de cercetare a controlului s-a extins, publicându-se studii despre managementul performanței în sectorul public. Extinderea controlului dincolo de domeniu financiar – contabil este valabil mai ales pentru sectorul public, unde eficacitatea politicilor și calitatea serviciilor furnizate reprezintă apanajul domeniilor de control non-financiar (Helden & Reichard, 2018).

Cercetătorii români care s-au aplecat asupra tematicii controlului au abordat, îndeosebi, controlul intern managerial așa cum este definit de standardele de control, reglementate de „Ordonanța nr. 119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, republicată” precum și de „Ordinul Secretariatul General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice”.

Dorința pentru a cerceta acest subiect „*controlul managerial în instituțiile publice*” a venit dintr-o nevoie practică de a cunoaște care sunt elementele sau factorii care influențează exercitarea funcției de control managerial și dacă aceasta poate contribui la îmbunătățirea activităților de management desfășurate într-o organizație publică. Documentele doveditoare ale exercitării controlului managerial trebuie să aibă o corespondență în realitatea zilnică a deciziilor luate de către personalul de conducere și a acțiunilor desfășurate de către funcționarii publici sau personalul contractual.

Modernizarea guvernării” este privită ca un fenomen ireversibil, la care nu ne putem opune și poate reprezenta o iluzie de control în sectorul public. Așteptările de guvernare modernă continuă să se răspândească în societate, prin construcția lor în „laboratoare”, și nu pot fi contestate sau puse la îndoială de experții în guvernare, de contabili și alți specialiști practicieni (Tremblay, 2012).

Perspectiva digitalizării și digitizării administrației publice este una destul de apropiată în timp, după cum ne transmite mediul guvernamental român, cel puțin pentru instituțiile centrale sau pentru cele de la nivel județean, iar schimbările care vor surveni vor influența inclusiv controlul managerial într-un mod definitiv.

Și din acest context apare dorința analizei și aprofundării **controlului managerial ca și vector de progres pentru managementul public din cadrul unităților administrativ-teritoriale din Regiunea de Nord-Est a României.**

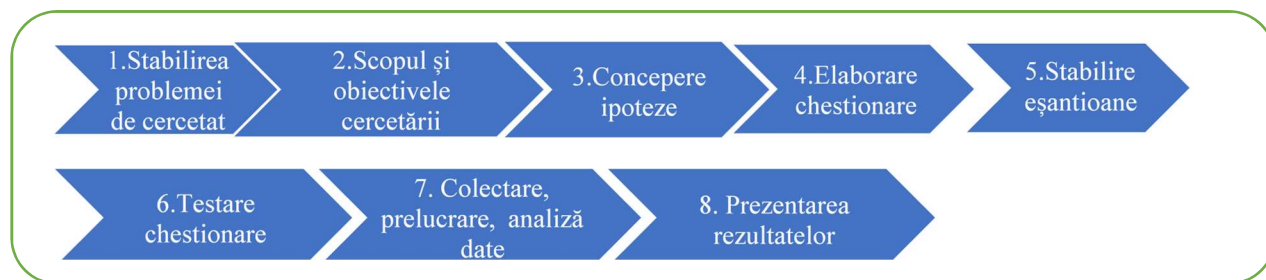
Studiile identificate nu oferă rezultate convingătoare cu privire la influența controlului managerial asupra managementului public, cu atât mai puțin din cele două abordări asupra controlului managerial: perspectiva funcționarilor publici de conducere managerilor/șefilor de structuri (direcții, servicii), respectiv din perspectiva funcționarilor publici de execuție.

Această perspectivă referitoare la „Controlul managerial – vector de progres pentru managementul public din cadrul unităților administrativ – teritoriale din Regiunea de Nord-Est a României” presupune cercetarea celor două concepte (management public și control managerial) prin abordarea lor teoretică și practică.

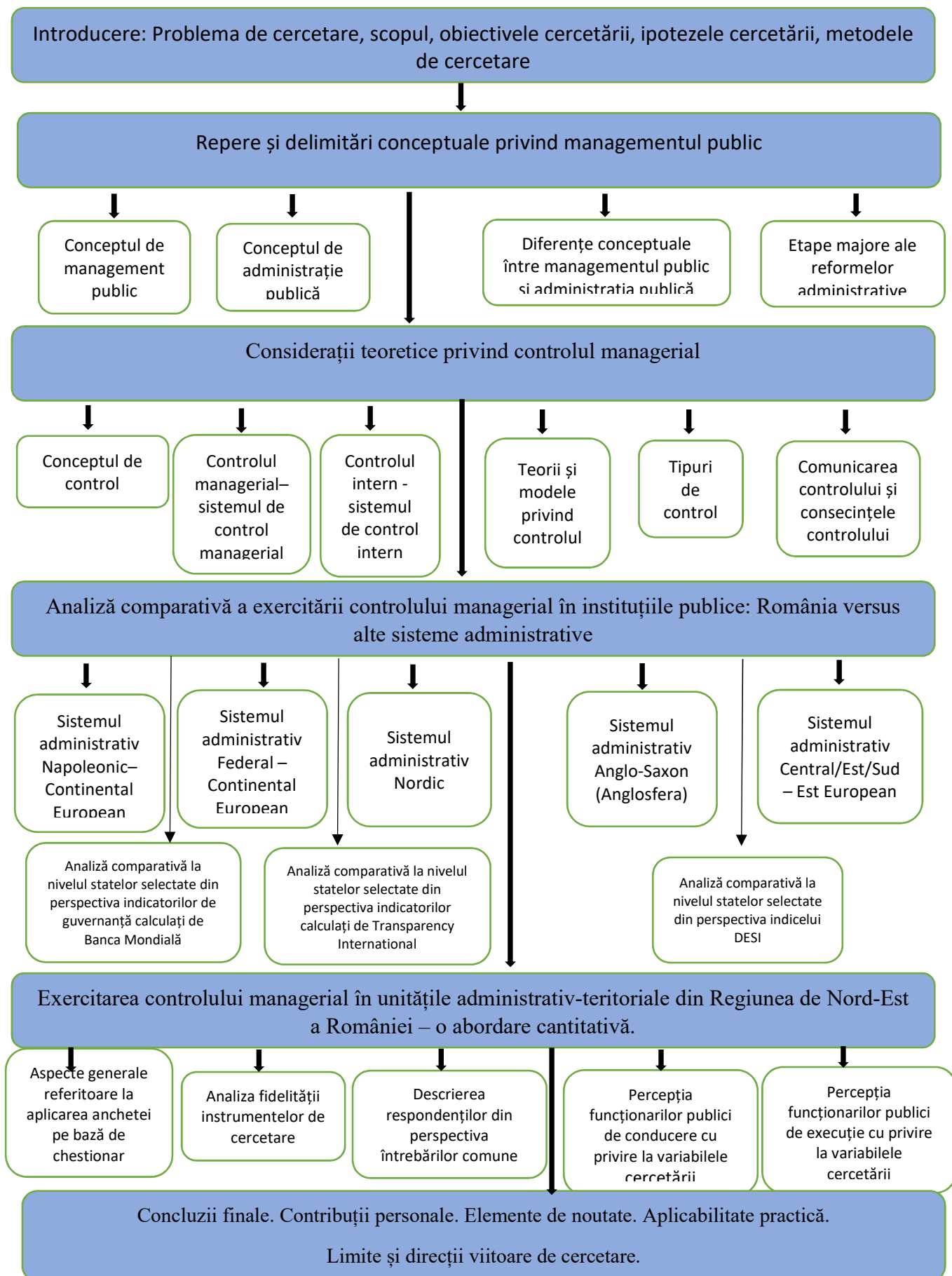
Scopul cercetării noastre este de a afla dacă activitatea de control managerial poate contribui la progresul managementului public în cadrul unităților administrativ-teritoriale (consilii județene, primării de municipii și orașe) din regiunea Nord – Est a României. Pentru a realiza scopul cercetării, am studiat teoria contingentei care presupune identificarea factorilor de influență ai controlului managerial din instituțiile publice.

Redăm schematic etapele pe care le-am parcurs pentru atingerea scopului cercetării noastre:

Figura nr. I.1-Etapele cercetării



[Sursa: realizare proprie]



Pentru îndeplinirea scopului cercetării am stabilit obiectivele cercetării, plecând de la cele două cadre teoretic și practic, care au generat dezvoltarea unor capitole distincte, în număr de patru, pe care le prezentăm succint în rândurile care urmează.

Capitolul I este denumit *Repere și delimitări conceptuale privind managementul public*. Acest capitol este dedicat înțelegerii conceptului de management public, prezentării diferențelor existente între managementul public și administrație publică, o scurtă trecere în revistă a principalelor tipuri de reforme în domeniul public identificate în literatura de specialitate, cu un accent mai important pe Noul Management Public, elemente despre Managerialism și Guvernanța Publică.

Capitolul al II-lea intitulat *Considerații teoretice privind controlul managerial* alocă un spațiu generos definirii noțiunii de control, cunoașterii teoriilor existente cu privire la control și a modelelor întâlnite în literatura de specialitate de-a lungul timpului. O parte importantă a acestui capitol este alocată teoriei contingentei și variabilelor care influențează controlul. Capitolul cuprinde aspecte referitoare la controlul strategic și la controlul organizațional și se finalizează cu idei referitoare la comunicarea controlului și consecințele controlului.

Capitolului al III - lea, Analiza comparativă a exercitării controlului managerial în instituțiile publice: România versus alte sisteme administrative, este dedicat studierii sistemelor administrative precum și tipurilor de control managerial existente în Italia, Franța, Germania, Olanda, Norvegia, Marea Britania și România. Capitolul cuprinde și studii din perspectiva indicatorilor de guvernanță calculați de Banca Mondială, indicatorilor calculați de Transparency International, din perspectiva indicatorului DESI elaborat la nivelul Comisiei Europene. Finalul capitolului conține analize comparative din perspectiva veniturilor, numărului de ore lucrătoare, zilelor de concediu și a vârstei de pensionare pentru funcționarii publici din administrația centrală la nivelul statelor selectate pentru analiză și explicarea legăturilor identificate cu capitolul final al tezei de doctorat.

Capitolul al IV-lea este denumit *Exercitarea controlului managerial în unitățile administrativ-teritoriale din Regiunea de Nord-Est a României – o abordare cantitativă*. și reprezintă partea finală a cercetării. Acest capitol continuă demersul științific, cu validarea sau invalidarea ipotezelor formulate prin analiza datelor colectate cu ajutorul chestionarelor adresate funcționarilor publici de conducere și execuție.

Primele trei obiective ale cercetării vizează studiul literaturii de specialitate și identificarea cadrului teoretic de referință: primul în domeniul managementului public, al

doilea obiectiv dedicat domeniului controlului managerial. Prin cel de al treilea obiectiv ne-am propus să identificăm factorii sau variabilele care influențează controlul managerial.

Cercetarea continuă cu obiectivul patru prin care dorim să realizăm o analiză comparativă a sistemelor administrative România versus alte state europene, cu privire la reformele aplicate și exercitarea controlului managerial. Analiza se continuă cu prezentarea unor indicatori relevanți, indicatori de guvernță calculați de Banca Mondială, indicatori privitori la măsurarea corupției publicați de Transparency International, indicatori ai gradului de digitalizare a statelor analizate și nu în ultimul rând indicatori cu privire la venituri, numărul orelor lucrătoare, zilele de concediu și a vârstei de pensionare pentru funcționarii publici din administrația centrală din statele cuprinse în analiză.

Prin obiectivul cinci vom urmări identificarea factorilor care influențează controlul managerial în cadrul consiliilor județene, respectiv la nivelul primăriilor de municipii și orașe din regiunea de Nord – Est.

Prin obiectivul șase ne-am propus să aflăm percepția managerilor și personalului de execuție, ambele categorii încadrate ca funcționari publici, cu privire la posibilitatea controlului managerial de a contribui la progresul managementului public.

Obiectivele de cercetare:

O1: Prezentarea cadrului teoretic de referință pentru managementul public.

O2: Stabilirea delimitărilor conceptuale privind controlul managerial întâlnite în literatura de specialitate.

O3: Identificarea în literatura de specialitate a factorilor care influențează controlul managerial.

O4: Realizarea unei analize comparative între sistemele administrative: România versus alte state europene, cu privire la reformele aplicate și exercitarea controlului managerial.

O5: Identificarea factorilor de influență pentru controlul managerial exercitat în cadrul unităților administrativ-teritoriale din regiunea Nord-Est a României.

O6: Identificarea percepției managerilor și personalului de execuție cu privire la posibilitatea controlului managerial de a contribui la progresul managementului public din cadrul consiliilor județene, primăriilor de municipiu și orașe din regiunea Nord-Est a României.

În continuarea demersului, prin raportarea la scopul lucrării și implicit la obiectivele cercetării, am formulat și lansat pentru validare un număr de opt ipoteze. În capitolul II al tezei de cercetare se regăsesc studiile din literatura de specialitate care fundamentează ipotezele de lucru.

Ipotezele de lucru:

I.1 Structura organizatorică a unității administrativ-teritoriale influențează pozitiv exercitarea controlului managerial.

I.2 Dimensiunea organizației (numărul salariaților) influențează exercitarea controlului managerial.

I.3 Factorii externi (economic, socio-cultural, tehnologic, ecologic, politic, instituțiile de control, modificările legislative, cetățenii, furnizorii, sindicatele) influențează exercitarea controlului managerial într-o unitate administrativ-teritorială.

I.4 Cunoașterea strategiei din cadrul instituției influențează pozitiv exercitarea controlului managerial.

I.5 Tehnologia informațiilor și comunicațiilor din cadrul unităților administrativ-teritoriale influențează pozitiv exercitarea controlului managerial.

I.6 Există o relație pozitivă între încrederea manifestată între șef și subaltern, și exercitarea controlului managerial în cadrul unităților administrativ-teritoriale.

I.7 Controlul reprezintă un vector de progres pentru managementul public din cadrul unităților administrativ-teritoriale.

I.8 Nu există diferențe semnificative între percepția funcționarilor publici de conducere și cea a funcționarilor de execuție cu privire la posibilitatea controlului managerial de a reprezenta un vector de progres pentru managementul public.

Necesitatea atingerii scopului cercetării și obiectivelor asumate, validarea sau invalidarea ipotezelor definite, impun descrierea cadrului metodologic potrivit etapelor ce urmează a fi parcurse.

Maniera de cercetare este de tip holistic, sugerând atât o abordare sincronică în primul capitol unde voi analiza conceptul de management public, cât și una diacronică în capitolul dedicat analizei controlului managerial unde voi prezenta cronologic concepte studiate/dezvoltate de cercetători în literatura de specialitate de-a lungul timpului.

Specificul domeniului administrației publice, numărul limitat al bazelor de date existente și accesul restricționat la acestea, impun studierea managementului public și a

controlului managerial prin cele **două abordări: calitativă și cantitativă**. Prin îmbinarea celor două tehnici se întregeste designul cercetării.

1. Pentru atingerea obiectivelor definite, referitoare la stadiul cunoașterii cu privire la managementul public, controlului managerial și analiza comparativă a sistemelor administrative am utilizat cercetarea secundară punând accent pe lucrările autorilor recunoscuți la nivel internațional în aria de cercetare a managementului public, respectiv a controlului managerial. Am abordat **metoda documentării** prin informarea, culegerea și studierea articolelor științifice, dar am apelat și la **studii comparative** ale unor organisme internaționale precum: Banca Mondială, Transparency International, Eurostat. La aceste surse de documentare internaționale am adăugat date obținute prin studierea portalului Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP) și a Secretariatului General al Guvernului. Surse importante de informații sunt și paginile web ale consiliilor județene, respectiv ale primăriilor reședință de județ, municipii și orașe de unde pot colecta informații, dar și date de contact (e-mail, telefon, numele și funcțiile persoanelor din conducere), utile, în vederea expedierii chestionarelor.

Dat fiind caracterul aparte al managementului public, care este aferent domeniului administrației, este imperios a aplica metoda documentării pentru studierea și cunoașterea prevederilor legale în materie de control managerial, de a identifica instituțiile și autoritățile cu rol de reglementare, îndrumare și control al activității din domeniul public. Precizăm aceste aspecte pentru că ceea ce este permis în mediul privat, uneori, poate reprezenta o încălcare a legii în organizațiile publice și aici putem exemplifica domeniul achizițiilor sau al resurselor umane.

2. Pentru testarea ipotezelor de cercetare enunțate voi utiliza cercetarea descriptivă, bazată pe date cantitative rezultate în urma unei anchete statistice prin sondaj.

În demersul de eșantionare, etapă necesară pentru obținerea de informații destinate cercetării, voi studia și aprofunda două eșantioane, stabilite prin metoda de eșantionare non – probabilistică aleatorie simplă. Motivez alegerea acestei metode prin faptul că populația supusă analizei este mică, sub numărul de 5000 de subiecți, în plus este un proces anevoios să contactăm și să localizăm toți subiecții care au calitatea de funcționari publici de conducere și de execuție de la nivelul Consiliilor Județene, primăriilor reședință de județ, municipii și orașe din cele șase județe ale regiunii Nord - Est.

Așadar, eșantioanele sunt următoarele:

- a) Eșantionul format din funcționari publici de conducere;
- b) Eșantionul format din funcționari publici de execuție.

Congruent celor două eșantioane precizate mai sus, am elaborat două chestionare după cum urmează:

- a) Chestionar nr.1, adresat funcționarilor publici de conducere;
- b) Chestionar nr.2, adresat funcționarilor publici de execuție.

Cercetarea aplicativă se va desfășura pe două trepte. Prima dintre ele, urmare a colectării datelor rezultate din răspunsurile primite la chestionarul nr. 1, va investiga percepția funcționarilor publici de conducere cu privire la variabilele care influențează controlul managerial. Pe cel de al doilea palier, urmare a colectării datelor rezultate din răspunsurile primite la chestionarul nr. 2, se va analiza percepția funcționarilor publici de execuție cu privire la variabilele care influențează controlul managerial desfășurat de manageri.

Toate informațiile și datele obținute le prezentăm sistematizat, cu ajutorul tabelelor și graficelor, pentru a încuraja înțelegerea cât mai fidelă a rezultatelor.

Studiul aplicativ va furniza informațiile necesare pentru atingerea scopului cercetării, dar și a obiectivelor definite. Prin prelucrarea rezultatelor vom putea confirma sau infirma ipotezele emise pentru rezolvarea problemei de cercetare.

Finalul lucrării conține partea destinată concluziilor în care vom prezenta rezultatele desprinse din analiza datelor, principalele contribuții ale tezei prin caracterul ei inovator, limitele cercetării, posibile direcții viitoare de cercetare.

Ne dorim ca lucrarea să constituie un punct de plecare în aprofundarea factorilor de influență ai controlului managerial exercitat în instituțiile publice, și rezultatele obținute să inspire alți tineri cercetători pasionați de exercitarea controlului în domeniul public.

PARTEA I. ELEMENTE CONCEPTUALE PRIVIND MANAGEMENTUL PUBLIC ȘI CONTROLUL MANAGERIAL

CAPITOLUL 1. REPERE ȘI DELIMITĂRI CONCEPTUALE PRIVIND MANAGEMENTUL PUBLIC

Prima parte a acestui capitol este alocată, în mod primordial, clarificării conceptului de management public, a aprofundării noțiunii și a încadrării acesteia în timp.

Explicarea și înțelegerea conceptului de managementul public, după o profundă și atentă analiză a literaturii de specialitate, a scos în evidență asocierea noțiunii cu termeni precum „legal”, „politic”, „cetățean”, „sistem administrativ”, „administrație”.

În plan secund există abordări și precizări, formulate de către cercetători, pentru noțiunea de administrație publică, în vederea delimitării de conceptul de management public.

În al treilea rând, conștienți fiind de faptul că nu există progres fără reforme, am realizat o succintă prezentare a principalelor etape transformatoare ale administrației publice, întâlnite în literatura de specialitate. Finalul capitolului I se încheie prin alocarea unui spațiu generos prezentării teoriei sau doctrinei generale a Noului Management Public.

Acest demers a fost ales pentru a ne atinge obiectivul acestui capitol, acela de a prezenta cadrul teoretic de referință pentru managementul public și a înțelege contextul lui de manifestare.

Statele și-au adaptat sistemele administrative în concordanță cu factorii interni și externi de influență, și este evident că după administrația publică tradițională, după Noul Management Public apar noi forme de administrare publică determinate de interconectivitate, migrație, mijloace moderne de comunicare sau de plată. Eficiența și eficacitatea specifice Noului Management Public rămân la fel de importante, dar la acestea se adaugă elemente noi precum implicarea cetățenilor sau organizațiilor non-profit în rezolvarea treburilor publice. O atenție mărită trebuie acordată dezvoltării tehnologiei care va conduce spre salturi uriașe în modul de relaționare cu cetățenii.

Schimbarea tehnologică ce afectează direct serviciile publice rămâne insuficient cercetată și neteoretizată în literatura administrației publice. Andrews (2018) a revizuit unele studii în ceea ce privește guvernarea algoritmilor, big data, machine learning și inteligența artificială și a descoperit că anumite tipuri de algoritmi pot fi considerate „probleme rele”. Cercetătorul a analizat situațiile semnalate de Secretarul Sănătății din Marea Britanie care a

acuzat un algoritm/program informatic pentru erorile apărute în screening-ul cancerului sau situația semnalată de Poliția din Țara Galilor de Sud care a recunoscut că sistemul de tehnologie facială pe care l-au folosit a aruncat mii de probe „fals pozitive”.

Cu toate acestea, schimbările tehnologice au fost în mare măsură neglijate de administrația publică (Dunleavy 2009; Pollitt 2010, 2012 apud Andrews, 2018). Unii cercetători au descris o nouă paradigmă de „guvernare a erei digitale”, susținând „promisiunea unei potențiale tranziții către o guvernare mai integrată, mai agilă și mai holistică”, vizibilă în toate aspectele sale atât pentru cetățeni, cât și pentru angajați (Dunleavy et al. 2005, apud Andrews, 2018).

Provocările tehnologice cu care se confruntă practicienii din administrația publică cresc în complexitate și apreciem că formele de control trebuie să fie cu un pas înainte mai complexe raportat la toate schimbările implementate.

CAPITOLUL 2. CONSIDERAȚII TEORETICE PRIVIND CONTROLUL MANAGERIAL

Precizam, la începutul acestei lucrări, faptul că în capitolul al doilea vom examina conceptul de control managerial și vom descrie tipuri de control identificate în literatura de specialitate pentru a înțelege plurivalența acestui concept. Capitolul al II-lea continuă cu prezentarea unor teorii privind controlul și modele de control propuse de cercetători. Finalul acestui capitol se încheie cu o scurtă documentare a conceptului de control managerial din perspectivă psihologică.

2.4.5. Teoria contingenței

Teoria contingenței conceptualizează potrivirea dintre anumiți factori contextuali și variabile dependente. Există o tradiție de lungă durată a gândirii contingente în controlul managerial, care sugerează că formele de control divergente sunt adecvate în funcție de context.

Așadar controlul managerial trebuie să fie adaptat fiecărui context, după cum acesta este operaționalizat de una sau mai multe variabile de contingență (Helden & Reichard, 2018).

Teoria contingenței a fost dezvoltată într-o primă fază în mediul privat, într-un context organizațional orientat spre producție, care din punct de vedere organizatoric diferea foarte mult de furnizarea de servicii din sectorul public, acolo unde serviciile prestate nu sunt vândute pe piața deschisă pentru profit (Woods, 2009).

Teoria contingenței susține că organizațiile mari, în mod obișnuit, sunt formalizate și centralizate (Antonsen & Jørgensen, 1997).

Premisa centrală a teoriei contingenței este că nu există un sistem de control universal adecvat care să se aplice în toate circumstanțele. Aplicabilitatea mecanismelor de control este condiționată de circumstanțele cu care se confruntă organizația (Fisher, 1995). Același autor aprecia că teoria contingenței era una dintre paradigmele dominante pentru control în anii 1980.

Ouchi (1979), apud Helden & Reichard, (2018), distinge două variabile de contingență: măsurabilitatea rezultatelor și cunoașterea procesului de transformare. Variabilele contingente sunt importante pentru proiectarea organizațională și implicit pentru control (Otley & Berry, 1980)

Chenhall (2003) definește șase variabile în proiectarea sistemelor de control pentru o firmă: mediul extern, tehnologia, structura organizatorică, dimensiunea, strategia și cultura națională (identificată ca un element de context). Referindu-se la mediul extern acesta îl descrie

ca reprezentând varietatea de inputuri, schimbări, ambiguități care influențează controlul managerial.

Dimensiunea organizației este o variabilă comună mai multor cercetători. Chenhall (2003) a constatat că organizațiile mari tind să aibă mai multă putere în a controla mediul de activitate. Child & Mansfield, 1972, apud Chenhall (2003), au constatat că pe măsură ce organizațiile sunt mai mari, managerii sunt nevoiți să gestioneze informații prea multe și trebuie să instituie controale de genul: regulilor, specializarea funcțiilor, ierarhii extinse și o descentralizare a structurilor ierarhice. Același autor aprecia că literatura de specialitate a acordat un rol important strategiei, mediului înconjurător, structurii organizatorice și sistemului de control managerial.

Unii autori au luat în considerare și influența strategiei organizației asupra sistemului de control managerial, precum și influența sistemului de control managerial asupra strategiei (Kober, Ng, & Paul, 2007). Autorii au realizat un studiu longitudinal retrospectiv care s-a desfășurat pentru o perioadă de 5 ani, la nivelul unei instituții publice. Studiul a inclus analiza datelor din arhivă, pe baza unor chestionare și interviuri și a evidențiat faptul că există o relație bidirecțională între sistemul de control managerial și strategia instituției. S-a constatat că utilizarea mecanismelor de control ajută la schimbarea strategiei și că instrumentele de control se modifică pentru a se potrivi cu schimbarea strategiei.

Strategia reprezintă calea prin care managerii pot influența mediul extern, tehnologiile organizației, aranjamentele structurale, cultura de control și implicit sistemele de control managerial (Chenhall, 2003). Sistemul de control managerial poate fi apoi implicat în implementarea și monitorizarea strategiilor, oferind feedback pentru învățare și informații care să fie utilizate în mod interactiv pentru a formula strategia, aprecia același autor.

Relația dintre designul sistemului de control managerial și cultura națională reprezintă o extensie a cercetării bazate pe contingență de la fundamentele organizaționale către preocupări mai sociologice (Chenhall, 2003). Cercetătorul aprecia că țările posedă caracteristici culturale particulare. Acest lucru predispune indivizii din interiorul acestor culturi să răspundă în moduri distincte cu privire la implementarea sistemelor de control managerial. Kaplan (1965), apud Chenhall (2003), susținea că există un consens în rândul antropologilor cu privire la faptul că cultura este compusă din tradiții modelate și interconectate, care sunt transmise în timp și spațiu prin mecanisme non-biologice bazate pe abilitățile de simbolizare lingvistice și non-lingvistice dezvoltate în mod unic de către om.

„Cultura națională se referă la cultura unei țări. De multe ori, trimiterele la aceasta se fac prin simplul apelativ *cultură*. Cultura națională se distinge prin caracteristici propria care

transced suma culturilor particulare a grupurilor care o compun. Se înscrie într-o continuitate umană ce conduce la acumularea de noi experiențe și la integrarea acestora, permițând o evoluție continuă, dar lentă, cu schimbări care pot fi observate după mai multe generații. Reprezintă nivelul cu cea mai mare influență asupra indivizilor, căci ea rămâne profund ancorată în funcționarea cognitive, morală și afectivă a indivizilor (Meier, 2004, pp.22-23 apud Onea, 2014, p.29).

În cercetarea aplicativă pe care am realizat-o la nivelul instituțiilor publice, pentru variabila cultură națională nu am formulat o ipoteză de cercetare, motivat de faptul că respondenții chestionarului își desfășoară activitatea profesională în instituții publice din regiunea Nord – Est, în județele Bacău, Botoșani, Iași, Neamț, Suceava, Vaslui.

Studiul variabilei *cultură națională* ar putea reprezenta un demers de cercetare pentru viitor. Considerăm că activitatea ar presupune un volum de muncă mult mai mare și o abordare diferită a cercetării.

O continuare a evidențierii strategiei, ca variabilă care influențează controlul sau sistemul de control managerial, dintr-o organizație, a fost realizată și de Woods (2009). Autoarea a realizat un studiu asupra sistemului de control al managementului riscului, în cadrul Consiliului municipal din Birmingham, o mare entitate publică, și a identificat de trei variabile care influențează aplicarea practică a controlului într-o instituție publică: politica guvernamentală, sistemul informatic și dimensiunea organizației. Autoarea apreciază că cele două variabile politica guvernamentală și sistemul informatic sunt noi pentru teoria contingenței, și că îndeplinesc condițiile pentru teoria contingenței din sectorul public. Dimensiunea organizației a fost studiată și de Chenhall (2003), așa după cum aminteam mai sus.

În studiul controlului managerial pentru instituțiile publice, variabila tehnologică este redefinită în termeni de tehnologia informației și comunicațiilor (TIC).

Pe măsură ce o organizație crește în dimensiune, eficiența sistemelor sale de control ale managementului poate fi subminată de prezența unei culturi organizaționale mai degrabă fragmentate decât uniforme (Woods, 2009).

În același studiu, se prezumă că la baza teoriei contingenței stau o serie de constatări: cerințele specifice sistemului de control din cadrul fiecărei autorități individuale pot varia și pot depinde de numărul de variabile. Autoarea a ridicat și două întrebări: este posibil să se identifice un cadru de contingență aplicabil sectorului public? există dovezi puternice ale unei diversități de abordări ale sistemelor de control al managementului în sectorul public și, dacă da, cum poate fi explicată această diversitate? O serie de întrebări pertinente care consolidează

ideea potrivit căreia cercetarea controlului din sectorul public este o temă grea, complexă și în același timp frumoasă.

2.4.5.1. Variabile contingente

Am identificat, prin studiul literaturii de specialitate, articole care făceau referire la variabile contingente care influențează controlul. Am centralizat aceste informații identificate, le-am structurat cronologic și le prezentăm în tabelul nr. 2.3.

Tabel nr.2.1 - Lista variabilelor contingente, identificate în literatura de specialitate, care influențează controlul managerial

Autor/autori	Variabila contingentă
March și Simon (1958; 37)	Structura organizatorică * analizată ulterior și de Chenhall (2003)
Williamson (1975)	Incertitudinea
	Specificitatea activelor
	Asimetria informațională
Ouchi (1979)	Măsurabilitatea rezultatelor,
	Cunoașterea procesului/activităților de obținere a rezultatelor
Hofstede (1981)	Ambiguitatea obiectivelor
	Măsurabilitatea rezultatelor
	Intervențiile de management
	Activitățile repetitive
Chenhall (2003)	Mediul extern
	Tehnologia
	Structura organizatorică* (analizată de March și Simon (1958; 37))
	Strategia
	Cultura națională
	Dimensiunea organizației* (analizată de Woods (2009))
Merchant & Van Der Stede (2007)	Elementele de resurse umane și cultura organizațională
Woods (2009)	Dimensiunea organizației* (analizată și de Chenhall (2003))
Woods (2009)	Politica guvernamentală
Woods (2009)	Tehnologia informației și comunicațiilor
Helden & Reichard (2018)	Încrederea

Sursa: Prelucrare proprie prin studiul literaturii de specialitate

2.4.5.2. Încrederea, substitut al controlului

Încrederea implică faptul că părțile dintr-o relație contractuală nu trebuie să verifice acțiunile sau rezultatele efectuate de alte părți, așteptându-se ca aceste alte părți să nu acționeze împotriva obiectivelor sau valorilor convenite (Helden & Reichard, 2018, p. 163).

Aceiași autori consemnează despre încredere și control și precizează că adesea încrederea este un substitut al controlului, mai ales în mediul public, când activitățile sunt relativ standardizate și se păstrează condiții identice de dezvoltare ale activității. Dar și în mediul public, lucrurile trebuie să fie nuanțate în funcție de gradul de specializare al salariaților. O muncă cu o înaltă specializare permite utilizarea încrederii, în detrimentul activităților mai puțin specializate unde se resimte o nevoie imperioasă de control.

Cercetările arată în mod constant că motivația pentru serviciul public crește performanța individuală și organizațională. Motivația pentru serviciul public poate fi cultivată de conducere, mai ales dacă contextul general de guvernare se bazează pe încredere (Andersen, Jensen, & Kjeldsen, 2021).

Apreciind că încrederea este un element atât de important în desfășurarea tuturor relațiilor de parteneriat, am convenit să selectăm acest concept și să îl integrăm în chestionarul adresat funcționarilor publici de conducere și de execuție care își desfășoară activitatea în consilii județene, primării de municipiu și orașe din regiunea de dezvoltare Nord – Est a României.

PARTEA A II A - CERCETARE APLICATIVĂ PRIVIND CONTROLUL MANAGERIAL ÎN SISTEMELE ADMINISTRATIVE DIN EUROPA

CAPITOLUL 3. ANALIZA COMPARATIVĂ A EXERCITĂRII CONTROLULUI MANAGERIAL ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE: ROMÂNIA VERSUS ALTE SISTEME ADMINISTRATIVE

În metaanaliza realizată la nivel global de Funck & Karlsson (2019) au fost prezentate tipurile administrative identificate atât de Kuhlmann & Wollmann (2014), ulterior de Pollitt & Bouckaert (2017).

Tabel nr.3.1 - State selectate pentru cercetarea comparativă

Model administrative	State selectate pentru analiza comparativă	Harta culorilor
Napoleonic – Continental European	Italia, Franța,	
Federal – Continental European	Germania, Olanda	
Nordic	Norvegia	
Anglo – Saxon	Marea Britanie	
Central/Est/Sud-Est European	România	

Sursa: Selecție realizată de doctorandă din lucrarea Funck & Karlsson, 2019, p.11.

În acest capitol am aprofundat sistemele administrative în baza cărora funcționează statele europene. Am abordat diferit situația Marii Britanii care a fost membră a Uniunii Europene până în ianuarie 2020, dar care ulterior a revenit la statul de non-membru UE. Datorită importanței sistemului administrativ pe care îl deține am decis să preluăm în analiză și acest stat.

Am selectat pentru fiecare sistem administrativ, identificat la nivelul Uniunii Europene, unul sau două state și am analizat reformele desfășurate de-a lungul anilor, am scos în evidență particularitățile statului și formele de control identificate. În urma analizei literaturii de specialitate am observat specificul fiecărui stat, fiind aproape imposibil de identificat elemente comune de control managerial la două sau mai multe state analizate. Caracteristicile fiecărui stat național diferă foarte mult, ceea ce limitează comparabilitatea rezultatelor între țări.

Am identificat cinci tipuri de sisteme administrative în Europa, cu forme de organizare diferite și forme de conducere mai mult sau mai puțin centralizate. Din analiza realizată până

la acest moment este dificil, dacă nu aproape imposibil, să se realizeze o standardizare a tipurilor de control managerial.

Această analiză ne-a permis să observăm valorile înregistrate de statele analizate și să desprindem o serie de concluzii la care vom face referire în cele ce urmează.

Eficacitatea guvernării (Government Effectiveness) considerăm că este un indicator foarte relevant pentru că tema controlului managerial este în strânsă legătura cu eficacitatea și implicit cu atingerea obiectivelor stabilite prin strategii, planuri sau programe guvernamentale. Acest indicator este calculat la nivel macro, însă elementele constitutive ale sale pornesc de la relația cetățenilor cu instituțiile locale.

Indicatorul măsoară percepția cetățenilor cu privire la calitatea serviciilor publice, gradul de independență al funcționarilor publici în fața ingerințelor politice. Printre factorii externi care influențează exercitarea controlului managerial am identificat în cercetarea noastră și factorul politic. În chestionarul adresat funcționarilor publici de conducere și de execuție, după cum vom vedea, se regăsesc întrebări legate de strategia instituției și influența factorului politic asupra controlului managerial.

Indicatorul privind măsurarea corupției reflectă percepțiile cu privire la gradul în care deținătorii puterii publice își exercită atribuțiile pentru interesul propriu. Indicatorul măsoară percepția cu privire la formele mici și mari de corupție, precum și „utilizarea” funcțiilor publice de către elite pentru atingerea intereselor personale. Chestionarul adresat funcționarilor publici de conducere și execuție din capitolul al IV-lea al cercetării conține întrebări referitoare la existența normelor proprii și procedurilor de lucru. Prin respectarea acestora, fenomenul corupției s-ar diminua.

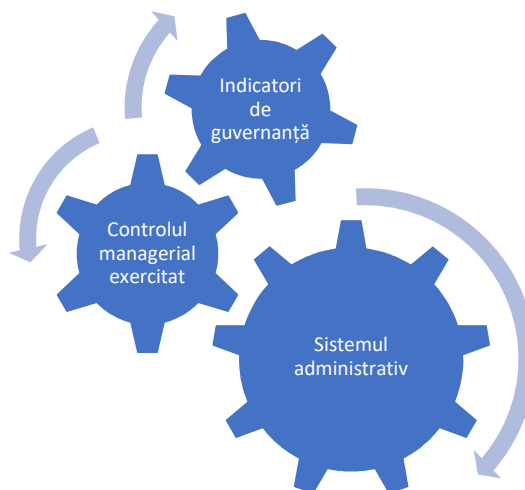
Barometrul Global al Corupției a fost folosit pentru prima dată în anul 2003 și a analizat experiențele oamenilor obișnuiți care se confruntă cu corupția din întreaga lume, potrivit <https://www.transparency.org/en/gcb>.

Ultimele date disponibile prezintă percepția cetățenilor de rând (deci nu a experților) cu privire la corupția din serviciile publice, din statele unde își desfășoară activitatea. În 5 state pentru care sunt date disponibile, minim 26% dintre respondenți au apreciat că nivelul corupției a crescut în anul 2021, prin raportare la anul 2020. În România, peste 45% dintre cetățenii obișnuiți care au participat la studiu sunt de părere că nivelul corupției a crescut în rândul serviciilor publice oferite de stat. Existența corupției la nivelul instituțiilor publice confirmă lipsa măsurilor adecvate de control managerial. Respectarea procedurilor de lucru din cadrul instituțiilor publice, dar și exercitarea controlului managerial pot conduce la

îmbunătățirea percepției cetăților cu privire la nivelul corupției în cadrul serviciilor publice, și am putea discuta despre un progres al managementului public.

Indicatorii de guvernanță sunt influențați de controlul managerial exercitat la nivelul instituțiilor publice, dar și controlul managerial este adaptat, în primul rând legislativ, în funcție de valorile indicatorilor de guvernanță.

Figura nr.3.24. – Reprezentarea grafică a legăturii dintre indicatorii sistemului de guvernanță și controlul managerial



[Sursa: realizare proprie]

Procentul utilizatorilor de servicii e-Guvernare reflectă pe de o parte gradul de pregătire al organizațiilor pentru transformarea digitală a serviciilor publice, iar pe de altă parte oferă indicii despre transparența instituțiilor în relația cu cetățenii. În capitolul al II – lea al cercetării, între factorii de influență ai controlului s-a identificat și factorul tehnologia informațiilor și comunicațiilor. Coroborând aceste informații, în chestionarul adresat funcționarilor publici am formulat o întrebare referitoare la această variabilă, dar și la existența unui flux informațional funcțional între personalul de conducere și cel de execuție, precum și un flux informațional operațional între funcționarii de execuție de la același nivel.

Acest indicator calculează procentul persoanelor fizice care au utilizat internetul, în ultimele 12 luni, pentru interacțiunea cu autoritățile publice pe site-uri web sau aplicații mobile gestionate de instituțiile publice. În contextul Deceniului Digital, controlul managerial se va manifesta într-o dimensiune software, progresul managementului public va rezulta din cât de bine se vor concentra organizațiile publice pe implementarea serviciilor publice online „prietenose cu cetățenii”.

CAPITOLUL 4. EXERCITAREA CONTROLULUI MANAGERIAL ÎN UNITĂȚILE ADMINISTRATIV-TERITORIALE DIN REGIUNEA DE NORD-EST A ROMÂNIEI - O ABORDARE CANTITATIVĂ

Astfel, pentru atingerea scopului cercetării am utilizat mai multe metode de colectare a datelor: analiza documentelor publice, analiza site-urilor instituțiilor publice, observarea, ancheta statistică prin sondaj. Într-un prim stadiu al acestui demers am accesat site-urile guvernamentale pentru a identifica informații referitoare la activitatea de control managerial, structura funcțiilor publice de conducere și de execuție, am studiat rapoarte anuale publicate de instituții de la nivel central precum: Secretariatul General al Guvernului României, Institutul Național de Administrație, Curtea de Conturi a României, Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

4.1.1. Stabilirea problemei de cercetare

Cu privire la instituțiile publice, și mai specific la nivelul unităților administrativ-teritoriale de mici dimensiuni, există percepția publică potrivit căreia procesele și relațiile de muncă se desfășoară într-un mod neprocedurat, pe baza unor cutume locale și prin favorizarea de către conducătorul instituției a unor funcționari publici sau, mergând mai departe, a unora dintre cetățeni.

Tranziția spre o administrație publică modernă, în unele cazuri este încetinită de lipsa de viziune a conducerii autorității publice, având în vedere faptul că demnitarii sunt aleși pe o perioadă de 4 ani și pot continua sau bloca proiectele începute de predecesorii lor. În multe situații s-a dovedit că demnitarii, aleși prin vot de către cetățeni, nu dețin pregătirea și cunoștințele necesare conducerii unei instituții publice, care trebuie să se supună ad litteram legilor statului român. În plus aceștia au nevoie de o perioadă generoasă de timp pentru înțelegerea problematicii cu care se confruntă instituția publică, cu modul de derulare a activităților și proceselor pe care trebuie să le coordoneze.

O administrație publică modernă se bazează pe transparență decizională, pe circuite informaționale standardizate care să gestioneze modul de intrare a documentelor în instituție, și modul de soluționare a acestora, elemente care generează un timp de răspuns mai redus la solicitările primite din partea colectivității. Într-un deceniu în care se vorbește de inteligența artificială, tehnologie care deja înlocuiește unele activități desfășurate de către oameni, o administrație publică modernă înseamnă manageri și funcționari de execuție cu abilități digitale dovedite, pregătiți să dezvolte reforme în domeniul digitalizării.

În această conjunctură, întrebarea cercetării este formulată astfel: ***Controlul managerial poate reprezenta un vector de progres pentru managementul public?*** Prin această cercetare am intenționat să identificăm un răspuns argumentat științific la întrebarea formulată.

Obiectivele de cercetare din capitolul IV:

Pentru îndeplinirea scopului cercetării am formulat în cadrul tezei de doctorat șase obiective care au generat dezvoltarea a patru capitole. Primele trei obiective au vizat studiul literaturii de specialitate și identificarea cadrului teoretic de referință: primul în domeniul managementului, cu accent pe managementul public, al doilea obiectiv dedicat domeniului controlului managerial, cel de al treilea obiectiv s-a concentrat pe factorii sau variabilele care influențează controlul. Prin obiectivul patru am realizat o analiză comparativă a sistemelor administrative: România versus alte state europene, prin prezentarea unor indicatori relevanți calculați de experți ai Băncii Mondiale, Uniunii Europene sau Transparency International.

Obiectivul nr.1 a fost atins prin elaborarea capitolului I, obiectivele nr. 2 și 3 au fost dezvoltate în capitolul II al cercetării, obiectivul nr. 4 a fost realizat în capitolul III al tezei.

În capitolul IV avem de atins două obiective și anume:

O5: Identificarea factorilor de influență pentru controlul managerial exercitat în cadrul unităților administrativ-teritoriale din regiunea Nord-Est a României.

O6: Identificarea percepției managerilor și personalului de execuție cu privire la posibilitatea controlului managerial de a contribui la progresul managementului public din cadrul consiliilor județene, primăriilor de municipiu și orașe din regiunea Nord-Est a României.

4.1.2. Scopul și obiectivele cercetării

Scopul cercetării este de a afla dacă activitatea de control managerial poate contribui la progresul managementului public în cadrul unităților administrativ-teritoriale (consilii județene, primării de municipii și orașe) din regiunea Nord – Est a României.

Pentru a defini scopul cercetării am studiat teoria contingenței controlului managerial, întâlnită în literatura de specialitate și pe care aprofundat-o în capitolul II al acestei teze.

Teoria contingenței se referă la identificarea sau crearea unui model general valabil de control, aplicabil într-o multitudine de configurații, dar care până la acest moment nu a fost

identificat (Otley, 2016). Același autor aprecia: „contingența trebuie luată în considerare într-un context mult mai dinamic decât momentul anterior, ceea ce duce la necesitatea utilizării mai multor modele bazate pe procese care examinează mecanismele schimbării și implementarea formelor modificate de management și control.” O abordare bazată pe contingență își propune să identifice variabilele care influențează controlul managerial și să demonstreze potențialele relații dintre aceste variabile, să indice eventualele legături cu rezultatele, cu performanța managementului, cu progresul acestuia (Helden & Reichard, 2018).

4.1.3. Ipotezele și variabilele cercetării

Studiul literaturii în domeniul controlului managerial ne-a facilitat identificarea tipurilor de control managerial analizate de-a lungul timpului de cercetători din Europa, dar și din state de pe alte continente, precum și aflarea unor factori de influență ai exercitării acestei funcții manageriale.

În capitolul al II -lea am prezentat pe larg factorii identificați în literatura de specialitate de cercetători interesați de studierea controlului. Particularitățile lucrării noastre, referitoare la controlul managerial exercitat la nivelul unităților administrativ-teritoriale din regiunea Nord Est a României, ne-au obligat să selectăm doar acei factori care sunt relevanți pentru domeniul managementului public. După cum am observat în capitolul mai sus amintit, unele variabile sunt menționate de către doi sau mai mulți cercetători.

Din acest motiv am realizat o centralizare a variabilelor de contingență identificate în literatura de specialitate care influențează controlul. Am ordonat cronologic variabilele identificate de cercetători, astfel încât să fie evidențiate elementele nou adăugate de-a lungul timpului.

4.1.4. Metoda și instrumentul de cercetare

În capitolele anterioare ale cercetării am utilizat cercetarea calitativă pentru o înțelegere profundă a conceptelor de management public și control managerial. În capitolul al III -lea am utilizat documentarea pentru realizarea analizelor comparative ale sistemelor administrative din Europa și prezentarea indicatorilor de guvernare ca rezultat al exercitării controlului managerial. În capitolul III am regăsit indicatori calculați la nivel macro/la nivel de stat, dar care la o analiză detaliată converg către percepția cetățenilor cu privire la serviciile publice de la nivelul instituțiilor locale.

„Pentru specialiști, cunoașterea în detaliu a metodologiei cercetării este de cel mai mare interes” (Chelcea, 2003, p. 88). Am utilizat metode de cercetare diferite, adaptate obiectivului

de atins. În acest capitol vom utiliza abordarea cantitativă prin metoda anchetei prin sondaj, cu chestionare distincte pe categorii de angajați: conducere și execuție.

„Anchetele prin sondaj fac parte, alături de recensământ, din categoria observărilor special organizate. Spre deosebire de recensământ, care presupune înregistrarea tuturor unităților care compun colectivitatea, observările prin sondaj presupun înregistrări parțiale, adică înregistrarea unui eșantion reprezentativ extras, după principiile selecției, din colectivitatea totală.” (Jaba, 2002, p.40).

Cercetarea noastră s-a realizat la nivelul a șase județe, tot atâtea consilii județene, și 52 primării de municipii și orașe, așa după cum vom vedea în acest capitol al cercetării. Din acest motiv achiesăm la următoarea constatare: „cercetarea prin sondaj a făcut din statistică un mijloc de cunoaștere tot mai solicitat. Avantejele cercetării prin sondaj pot fi privite din punctul de vedere al costului, al rapidității obținerii rezultatelor, al cunoașterii unor colectivități greu accesibile sau perisabile, etc.” (Jaba, 2002, p. 271)

Metoda de cercetare, ancheta statistică prin sondaj, a oferit cadrul necesar desfășurării studiului, pentru că ne-am asigurat că parcurgem toate etapele din proiectarea unui chestionar: de la stabilirea scopului cercetării, a populației studiate, formularea întrebărilor, agrearea modului de administrare al acestuia, pretestarea chestionarului, elaborarea variantei finale, modul de codificare ulterioară etc.

Continuăm acest subcapitol cu una dintre definițiile întâlnite în literatura de specialitate: „chestionarul de cercetare reprezintă o tehnică și, corespunzător, un instrument de investigare constând dintr-un ansamblu de întrebări scrise și, eventual, imagini grafice, ordonate logic și psihologic, care prin administrarea de către operatorii de anchetă sau prin autoadministrare determină din partea persoanelor anchetate răspunsuri ce urmează a fi înregistrate în scris” (Chelcea, 2001). De succesul sau nereușita unei cercetări depinde în mare măsură și modul cum este conceput și comunicat către respondenți chestionarul.

Metodologia de cercetare presupune aplicarea a două chestionare, iar pentru această activitate am selectat două eșantioane, după cum vom vedea în cele ce urmează.

Cele două formulare aferente chestionarelor se regăsesc în partea finală a cercetării, în cadrul anexelor nr. IV și V.

La elaborarea chestionarului am avut în vedere legătura care trebuie să existe între ipotezele de cercetare și întrebările din chestionar. Observăm, și vom aprofunda în cele ce urmează, că cele două chestionare sunt „în oglindă”, și conțin întrebări comune celor două părți, în urma cărora vom afla percepția celor care controlează și percepția celor care sunt controlați. Am utilizat predominant întrebări închise, întrucât respondenții preferă selectarea

unei variante de răspuns, în detrimentul unei întrebări cu răspuns deschis. Acest tip de întrebare cu un răspuns selectat dintre cinci variante propuse, ne oferă avantajul codificării răspunsurilor într-un mod mai accesibil. Am utilizat scala Likert pentru măsurarea datelor culese.

Partea introductivă a chestionarului are 5 întrebări comune, adresate atât funcționarilor publici de conducere cât și celor de execuție, care se referă la instituția în care își desfășoară activitatea respondenții, județul, vârsta respondenților, genul acestora, precum și domeniul în care își desfășoară activitatea. Prin răspunderea la întrebarea legată de funcția publică deținută (conducere sau execuție), funcționarilor publici li se atribuie întrebări diferite, specifice postului pe care îl ocupă.

Așadar, chestionarul se divide pe două direcții cu 19 întrebări pentru funcția de conducere, respectiv 18 întrebări pentru funcția de execuție.

Dintre aceste întrebări care fac referire la controlul managerial, întrebările adresate funcționarilor publici de conducere poartă indicativul C (conducere), în timp ce întrebările adresate funcționarilor publice de execuție poartă indicativul E (execuție).

4.1.5. Stabilire eșantioane

La acest început de subcapitol se impune să clarificăm ce reprezintă noțiunea de eșantion. Realizăm acest lucru prin enunțarea următoarei definiții întâlnită în literatura de specialitate: „un eșantion al cercetării este un subgrup de unități al colectivității sau populației totale, special selectat, stabilit pe baza unor criterii și tehnici specifice, care urmează a fi observat, studiat și analizat în scopul obținerii informațiilor dorite asupra întregii colectivități, asupra căreia vor fi extinse explicațiile, interpretările și concluziile cercetării” (Zait & Spalanzani, 2006, p. 155).

Tabel nr.4.1 - Calcul eșantion pentru funcționarii publici de conducere și execuție care își desfășoară activitatea în cadrul consiliilor județene

Număr funcționari publici în cele 6 consilii județene	Nivel de încredere	99%	95%	90%
791	Mărimea populației	791	791	791
	Marja de eroare	10	10%	10%
	Dimensiunea ideală a eșantionului	138	86	63

Sursa: prelucrare proprie după <https://www.anfp.gov.ro/opensdata.aspx>

Al doilea calcul a fost realizat pentru aflarea eșantionului minim de respondenți, funcționari publici din cadrul primăriilor de municipii și orașe care ar trebui să completeze chestionarul nostru.

Tabel nr.4.2 - Calcul eșantion pentru funcționarii publici de conducere și execuție care își desfășoară activitatea în cadrul primăriilor de municipii și orașe

Număr funcționari publici în primăria de municipii și orașe	Nivel de încredere	99%	95%	90%
3598	Mărimea populației	3598	3598	3598
	Marja de eroare	10	10%	10%
	Dimensiunea ideală a eșantionului	160	94	67

Sursa: prelucrare proprie după <https://www.anfp.gov.ro/opendata.aspx>

După realizarea calculelor, mărimea eșantionului de cercetare pentru studiul nostru este de minim: 86 respondenți din consiliile județene, respectiv 94 respondenți din primării, care trebuie să completeze chestionare pentru a obține rezultate reprezentative pentru o dimensiune a populației de 791 funcționari publici din 6 consilii județene, respectiv 3598 funcționari publici din primării de municipii și orașe. Pentru funcțiile de conducere la nivelul instituțiilor publice era stabilit un număr de 7 salariați de execuție la un post de conducere de șef serviciu, ulterior conform modificărilor legislative de la finalul anului 2023, cu implementare până la data de 30 iunie 2024 s-a impus reorganizarea tuturor instituțiilor statului în sensul creării unui serviciu la un număr de 10 salariați de execuție. Cunoaștem că cel mai des utilizat nivel de încredere este cel de 95%, și reprezintă o condiție pentru care l-am selectat. Un alt motiv pentru care am stabilit un nivel de încredere de 95% în determinarea numărului de respondenți este acela că, și din experiența practică, doctoranda a identificat o reticență a funcționarilor publici în completarea chestionarelor sosite pe adresa de email a instituției în care aceasta activează. Această situație poate conduce la îngreunarea sau chiar la imposibilitatea colectării datelor necesare unor studii sau cercetări.

În cercetarea noastră ne-am asumat o marjă de eroare de 10%, calculele realizate pentru procente mai mici ale acesteia conducându-ne la imposibilitatea colectării numărului de chestionare.

Tabel nr.4.3 - Structura funcționarilor publici pe unitățile administrativ-teritoriale analizate

	Nr. funcționari publici	Nr. total posturi în organigramă	8% personal de conducere
Total funcționari publici CJ	791	989	79
Total funcționari publici primării	3598	4959	397
Total general	4389	5948	476

Sursa: prelucrare proprie

4.1.6. Testare chestionare

Activitatea de testare a chestionarelor s-a realizat în anul 2023 și a condus la identificarea unor obiecții foarte interesante, care au contribuit la îmbunătățirea întregului demers de colectare a datelor.

Prima dificultate, dar extrem de importantă, s-a referit la reticența funcționarilor publici din cadrul instituțiilor publice de a răspunde la chestionar. Reprezentanții autorităților publice au solicitat, telefonic, informații suplimentare despre acest demers științific. La această obiecție am identificat următoarele măsuri de rezolvare, adaptate fiecărei situații particulare întâlnite în etapa de testare a chestionarelor:

1. completarea bazei de date pentru unitățile administrativ-teritoriale cu numerele de telefon și numele complet al demnitarului (primar sau președinte/vicepreședinte cu atribuții de președinte de consiliu județean);
2. elaborarea unei scrisori de prezentare a demersului științific;
3. expedierea chestionarului, în anul 2024, însoțit de scrisoarea de prezentare personalizată cu numele conducătorului instituției și atașarea dovezii calității mele de doctorand;
4. contactarea telefonică a conducătorilor instituției, doar în cazul primăriilor, și obținerea acceptului de a retransmite chestionarul la adresa indicată, în vederea completării de către subalterni;
5. identificarea persoanei la care a fost alocat chestionarul, contactarea telefonică a acesteia și expunerea situației în vederea obținerii acordului pentru completare, și eventual, redirecționarea către colegi.

A doua cerință a fost legată asigurarea confidențialității respondenților cu privire la anonimatul răspunsurilor. Cunoaștem faptul că unele funcții publice sunt unice: consilier achiziții publice, auditor, ofițer stare civilă etc, și de aici a apărut decizia de a nu solicita completarea localității, pentru a asigura respondenților un cadru sigur de participare la chestionar. Întrucât am considerat foarte important colectarea domeniului de activitate a funcționarilor publici de conducere și de execuție, la aplicarea chestionarului în anul 2024 am optat pentru a formula întrebarea referitoare la dimensiunea organizației făcând trimitere la numărul funcționarilor publici de la nivelul instituției, și astfel am eliminat temerea legată de identificarea precisă a respondenților.

Pentru protejarea acestor funcționari publici care au participat la studiu, în etapa de testare am colectat adrese de email însă, în etapa de colectare desfășurată în lunile februarie-

martie-aprilie din anul 2024, am renunțat la acest aspect pentru a nu descuraja respondenții la chestionar.

Amintesc și faptul că în unele situații, în etapa de testare a chestionarului, registratura autorității publice mi-a comunicat faptul că email-ul a fost transmis către compartimentul informatic pentru a fi verificat și ulterior redistribuit către respondenți.

Am testat durata de completare a chestionarului și am apreciat că timpul de răspuns necesar pentru parcurgerea chestionarului este de aproximativ 6 -7 minute.

De departe cea mai mare temere a fost aceea legată de pierderea răspunsurilor colectate, având în vedere faptul că acestea urmau să fie colectate prin intermediul Google Docs. În situația în care nu s-ar fi înregistrat răspunsuri, și ar fi fost necesară retransmiterea în mod repetat a e-mail-ului către instituțiile publice pentru reamintire, s-ar fi putut interpreta acest demers ca o acțiune de spamare, ceea ce ar fi putut conduce la blocarea contului și imposibilitatea salvării răspunsurilor. Pentru a evita o astfel de situație critică, am creat și o adresă de email dedicată și împreună cu celelalte măsuri enumerate, am decis ca salvarea răspunsurilor să se realizeze de mai multe ori pe zi.

Testarea chestionarului ne-a permis să reformulăm două dintre întrebări și să regândim modul de comunicare al chestionarului, precum și modalitatea de salvare a datelor.

4.1.7. Colectare, prelucrare și analiza datelor

Demersul cercetării a continuat cu identificarea tuturor adreselor principale de corespondență pentru cele 6 consilii județene, respectiv pentru cele 46 de primării de municipii și orașe din regiunea Nord- Est. Această acțiune s-a concretizat în crearea unei baze de date cu adresele de e-mail, în vederea expedierii chestionarelor.

Totodată am extras, de pe site-urile instituțiilor publice, numele tuturor președinților de consiliu județean sau vicepreședintelui delegat cu atribuții de președinte și numele primarilor din fiecare unitate administrativ-teritorială din regiunea analizată și am conceput un model de scrisoare de prezentare a demersului de cercetare, ulterior am personalizat scrisoarea cu numele demnitarului pentru fiecare unitate administrativ-teritorială.

Modelul scrisorii de înaintare adresat președinților consiliului județean și primarilor se regăsește în secțiunea de anexe a tezei.

Am expediat e-mailuri către fiecare unitate administrativ-teritorială cu atașarea scrisorii de înaintare, ce conține linkul comun celor două chestionare, și dovada calității de doctorand. Așa cum aminteam și anterior, în etapa de pretestare a chestionarului, am primit feedback din partea unor instituții cu privire la calitatea mea de cercetător și au solicitat date suplimentare pentru verificarea acesteia. Acest demers a fost necesar întrucât politica de securitate

informatică a unor instituții publice este strictă, mai ales în cazul unităților administrativ – teritoriale de mari dimensiuni care au în organigramă compartiment informatic, iar e-mailul meu ar fi putut fi interpretat ca reprezentând un spam.

În unele situații, e-mailul a fost confirmat de primire și solicitarea a primit număr de înregistrare din partea instituției care mi-a fost și comunicat, dar au existat și situații în care a fost necesară retransmiterea e-mailului de mai multe ori sau contactarea reprezentanților instituției prin apeluri telefonice repetate. Pentru că aplicarea chestionarului s-a realizat într-o perioadă preelectorală, credem că procesul de răspuns a fost ușor întârziat.

Pot să afirm că această etapă a cercetării și anume colectarea datelor de la funcționarii publici, a fost de departe cea mai anevoioasă, uneori descurajantă etapă din perspectiva refuzurilor primite.

4.1.8. Considerații etice în cercetarea doctorală

Onestitatea este prima dintre valorile etice ale cercetării. Toate etapele cercetării au fost realizate având în vedere acest aspect, inclusiv etapa de cercetare practică. Comunicarea cu instituțiile publice s-a realizat prin intermediul unei scrisori de prezentare a demersului de cercetare care a fost expediată către unitățile administrativ-teritoriale pe email, însoțită de dovada calității de doctorand. În acest mod am beneficiat de încrederea respondenților și am obținut 238 de răspunsuri la chestionare.

Tema de cercetare este una relevantă din punct de vedere social, de aici derivă **responsabilizarea** în cercetare. Studiul derulat a fost construit cu respectarea principiilor etice, urmărind permanent rigoarea în cercetare. Doctorandul, funcționar public într-o instituție publică de nivel teritorial, a respectat **principiul neutralității** și a dat dovadă de **responsabilitate**, evitând conflictul de interese, mărturie în acest scop fiind aplicarea chestionarelor în unități administrativ-teritoriale de la nivel județean și local din cele șase județe ale Regiunii de Nord – Est a României. Preocuparea pentru resursele naturale a reprezentat o idee constantă a doctorandului, în acest sens s-a decis postarea chestionarului pe platforma Google Docs și expedierea chestionarelor doar prin intermediul poștei electronice. În acest mod am contribuit la protejarea mediului înconjurător.

Respondenții la chestionar nu au fost în niciun fel constrânși să participe la cercetare, participarea benevolă a acestora a condus la 204 răspunsuri din partea funcționarilor de execuție și 34 răspunsuri din partea funcționarilor de conducere, din cele șase județe ale Regiunii de Nord – Est a României. Pentru a fi asigurată confidențialitate funcționarilor publici, doctorandul nu a solicitat adresă de email respondenților.

În ceea ce privește **verificabilitatea datelor** acest aspect se asigură prin prezentarea deschisă a tuturor etapelor parcurse pentru obținerea rezultatelor. Colectarea datelor și prezentarea rezultatelor cercetării s-a realizat cu respectarea confidențialității.

Validitatea datelor se face prin raportare la ipotezele stabilite și prin raportare la factorii de influență ai controlului managerial identificați în literatura de specialitate.

Etica și securitatea datelor s-a asigurat prin criptarea fișierelor și ștergerea din Google Docs, ulterior datele au fost utilizate doar în scopul pentru care au fost colectate.

Etica metodei de cercetare a fost respectată integral. În ceea ce privește **etica în prezentarea rezultatelor**, demersurile au fost realizate exclusiv pentru scopul pentru care au fost colectate datele. Cu privire la **dreptul de proprietate** intelectuală acesta este al doctorandului, originalitatea tezei fiind dată de scopul cercetării, dar și de rezultatele obținute.

Doctorandul a **respectat valorile și normele sociale** cuprinse în Ghidul de Integritate în Cercetarea Științifică, elaborat de Ministerul Educației și Cercetării și în Codul de Etică și Deontologie Universitară al Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași.

Pe parcursul cercetării, doctorandul a asigurat un climat de **loialitate față de Școala Doctorală**, având o conduită onestă în toate demersurile întreprinse. Rezultatele obținute vor fi utilizate cu respectarea principiului transparenței în publicare pentru îndeplinirea cerințelor de **etică în post-cercetare**.

Concluzii finale

Analiza controlului managerial la nivelul administrației publice locale din regiunea de Nord – Est a României nu s-ar fi putut realiza fără cercetarea cadrului teoretic, a conceptelor și ideilor de bază care încadrează cercetarea și care au facilitat aprofundarea acestui domeniu atât de complex. Subliniem că pe întregul parcurs al cercetării, construit pe cei doi piloni, teoretic și aplicativ, ne-am propus și am urmărit atingerea scopului și a obiectivelor formulate, cu atență raportare la metodologia de cercetare stabilită.

În încercarea de a cuprinde înțelesurile controlului managerial am identificat și studii din domeniul psihologiei sau sociologiei și am înțeles că tema controlului este cercetată și de specialiștii din alte domenii.

În prima parte a cercetării am gândit un fundament care a deschis drumul spre cunoașterea domeniului de cercetare ales. Printr-o informare amănunțită și temeinică realizată în primul capitol am reușit să clarificăm conceptul de management public, în cel de al doilea capitol am aprofundat conceptul de control managerial. Rezultatele documentării din primul capitol s-au materializat în descrierea Noului Management Public, a înțelegerii diferențelor dintre NMP și vechea administrație. Analiza realizată în capitolul al doilea a condus

identificarea tipurilor de control cercetate de specialiștii pasionați de această funcție a managementului, dar și informații prețioase despre teoriei contingentei controlului managerial. Am identificat un număr de 19 variabile analizate de cercetători străini, 6 dintre acestea au fost preluate ulterior în capitolul al IV- lea al cercetării noastre.

În capitolul al III - lea al cercetării am realizat o analiză comparativă, între state europene, după o atentă alegere a acestora în funcție de tipul administrației publice existente. Această parte a cercetării a evidențiat faptul că nu există sisteme de control similare în statele analizate. Particularitățile sistemelor administrative existente definesc modul de conducere al statelor. Norvegia, de departe, este considerat statul cel mai puternic digitalizat, are un sistem de baze de date interconectate care oferă o imagine de ansamblu asupra sistemului administrativ. În cadrul aceluiași capitol am realizat și o analiză comparativă a unor indicatori de guvernanta pentru statele selectate. Reformele administrative implementate în state precum Norvegia sau Olanda au condus la poziționarea acestor țări în topul indicatorilor de guvernanta. Am continuat realizarea comparațiilor și cu analiza indicatorului DESI, care măsoară printre altele și gradul de digitalizare a serviciilor publice. Rapoartele pe ultimii ani au evidențiat că România a ocupat, în majoritatea cazurilor, ultima poziție în clasamentul statelor analizate.

Se impune realizarea unor reforme pentru a îmbunătăți rezultatele indicatorilor de guvernanta.

În capitolul al IV-lea, plecând de la teoria contingentei, studiul controlului managerial a continuat prin identificarea factorilor de influență ai acestuia, și selectarea pentru cercetarea noastră, doar a acelor factori care sunt specifici administrațiilor publice județene și locale: structura organizatorică (organigrama), dimensiunea instituției, factorii externi (10 la număr), strategia instituției, tehnologia informației și comunicațiilor și relația de încredere manager - subaltern.

Demersul s-a desfășurat printr-o anchetă statistică prin sondaj prin care ne-am propus să identificăm percepția personalului de conducere și personalului de execuție cu privire la existența unor factori de influență ai controlului managerial în organizațiile publice, precum și cunoașterea modului în care această activitate contribuie la progresul managementului public.

Prin intermediul unei anchete statistice prin sondaj am realizat partea practică a cercetării. Am conceput un chestionar, splitat pe două direcții, cu întrebări distincte, adresate celor care efectuează controlul (funcționarilor publici de conducere), respectiv celor a căror activitate este supusă controlului (funcționarilor publici de execuție), dar și cu întrebări comune, adresate ambelor categorii de funcționari publici.

Cunoscând faptul că administrația publică județeană, respectiv cea locală, este mai aproape de nevoile oamenilor, prin comparație cu administrația centrală și că prin natura atribuțiilor conferite de lege și de autonomia locală, aceste tipuri de administrații trebuie să ofere servicii publice de calitate cetățenilor și să fie preocupate de îmbunătățirea continuă a activității, prin raportare la resursele publice utilizate, am decis ca analiza să se realizeze doar la nivelul unităților administrativ-teritoriale: consilii județene, primării reședință de județ, primării de municipiu și orașe din regiunea Nord-Est a României, mai precis județele Bacău, Botoșani, Iași, Neamț, Suceava și Vaslui.

Rezultatele anchetei le-am interpretat în acord cu scopul și obiectivele cercetării, cu ipotezele propuse spre validare, prin analiza celor două categorii de răspunsuri: ale funcționarilor publici de conducere și ale funcționarilor publici de execuție.

Cunoașterea celor două percepții ale funcționarilor de conducere și execuție cu privire la factorii care influențează controlul managerial a permis compararea răspunsurilor. Demersul nostru a confirmat și demonstrat *influența controlului managerial asupra progresului managementului public*. Credem că exercitarea unui control managerial adecvat ar conduce la o mai bună gestionare a activităților din cadrul unităților administrativ-teritoriale și implicit atingerea obiectivelor stabilite, și toate acestea cu o atenție sporită la resursele financiare, umane și IT, utilizate.

Deciziile managerilor unităților administrativ-teritoriale sunt supuse presiunilor economice, schimbărilor demografice sau tehnologice, modificărilor legislative de la nivel național cât și european. Potrivit Bovaird și Loeffler (2023), paradigmele de elaborare a politicilor publice s-au schimbat semnificativ în ultimele trei decenii – managementul exercitat în „vechea administrație publică” a fost parțial înlocuit de „noul management public”, care la rândul său a fost parțial aplicat din perspectiva „guvernantei publice”. Așadar se păstrează elemente din fiecare etapă majoră a reformelor și prin urmare este nevoie de o armonizare, dar și de o adaptare continuă la factorii actuali, externi și interni, de influență ai unității administrativ-teritoriale. Noi și noi provocări apar pentru managerii unităților administrativ-teritoriale și doar o capacitate mare de reziliență îi poate menține pe aceștia conectați la viitor.

Implicit și modalitatea de exercitare a controlului managerial este într-o continuă schimbare. Managerii din domeniul public sunt nevoiți să se perfecționeze continuu pentru a putea reprezenta, prin experiență, un element de sprijin pentru președinții consiliilor județene sau pentru primari.

Din perspectiva reorganizării administrativ-teritoriale, de care se discută de aproape douăzeci de ani, vor fi schimbări majore, radicale, care vor implica dispariția unor instituții și comasarea altora.

Noi forme de control vor fi dezvoltate la nivelul autorităților publice locale pe măsură ce se vor implementa noi tehnologii informatice care conduc la eliminarea documentelor tipărite, luarea deciziilor pe baza unor analize rezultate din rapoarte integrate, corelate cu baze de date naționale, consultarea cetățenilor și a organizațiilor non-profit etc.

Mai mult, dezvoltarea societății, conexiunea la internet „explozia tehnologică”, tehnologia cloud, inteligența artificială vor conduce mereu spre noi și noi instrumente administrative, probabil greu de anticipat la momentul actual. Managementul public al viitorului va fi reconfigurat, activitățile repetitive din cadrul serviciilor publice vor dispărea: casierie, birou taxe și impozite, birou registratură, diverse tipuri de înregistrări, și chiar relația directă cu cetățenii va avea o altă configurație. Aceste activități vor fi înlocuite prin intermediul serviciilor publice de tip online.

Apreciem că activitatea de control managerial este una continuă, dinamică și necesar a fi adaptată în timp real tuturor modificărilor apărute. Realizarea controlului este o sarcină complexă, care trebuie efectuată de către personal foarte bine calificat, care se perfecționează continuu pentru a „putea ține pasul” cu schimbările tehnologice, legislative, sociale. Adaptarea controlului managerial la tendințele viitorului va reprezenta o provocare pentru conducerea organizațiilor publice.

Contribuții personale. Elemente de noutate. Aplicabilitate practică

Această etapă a lucrării ne permite să subliniem cele mai importante contribuții personale manifestate atât din perspectivă teoretică cât și practică.

Aportul acestei cercetări în plan teoretic se poate prezenta astfel:

- Sinteza teoriei referitoare la managementul public, diferențieri între managementul public și administrația publică, etape și curente în managementul public;
- Sinteza teoriei referitoare la control, clarificarea diferențelor dintre control, control managerial, control intern și sisteme de control intern/managerial, sistematizarea modelelor, teoriilor de control întâlnite în literatura de specialitate. Prezentarea teoriei contingentei controlului managerial și a variabilelor identificate în literatura de specialitate care influențează controlul. Scurte considerații din perspectivă psihologică cu privire la control.
- Analiza comparativă a reformelor administrative realizate pentru șapte state europene: Italia, Franța, Germania, Olanda, Norvegia, Marea Britanie, România, cu o scurtă descriere a exercitării controlului managerial realizat în instituțiile publice;

□ Realizarea unei analize comparative, la nivelul statelor selectate, din perspectiva indicatorilor de guvernanță calculați de Banca Mondială, prin prisma indicatorilor calculați de Transparency International și din punctul de vedere al indicelui DESI. Analiza comparativă la nivelul statelor selectate s-a încheiat cu un studiu din perspectiva veniturilor, numărul orelor lucrătoare, a zilelor de concediu și a vârstei de pensionare pentru funcționarii publici din administrația centrală.

Din punctul de vedere al contribuției practice, contribuția personală s-a materializat într-o anchetă statistică prin sondaj prin care am colectat date de la funcționarii publici de conducere și execuție, de la unitățile administrative-teritoriale (consilii județene, primării reședință de județ, municipii și orașe), din regiunea de Nord Est a României, pe care le-am prelucrat și a rezultat:

- reliefa diferențelor între percepția funcționarilor publici de conducere și a celor de execuție cu privire la factorii de influență ai controlului managerial;
- aflarea percepției funcționarilor publici de conducere și a celor de execuție cu privire la posibilitatea controlului managerial de a reprezenta un vector de progres pentru managementului public;
- aflarea percepției funcționarilor publici de conducere din consiliile județene versus percepția funcționarilor publici de conducere din primării cu privire la posibilitatea controlului managerial de a reprezenta un vector de progres pentru managementul public;
- cunoașterea percepției funcționarilor publici de execuție din consiliile județene versus percepția funcționarilor publici de execuție din primării cu privire la posibilitatea controlului managerial de a reprezenta un vector de progres pentru managementul public;
- Identificarea tipurilor de sisteme de control managerial implementate în cadrul unităților administrativ-teritoriale din regiunea de Nord – Est a României (SCIM, ISO, CAF, BSC, KAIZEN);
- Analiza răspunsurilor oferite de funcționarii publici de conducere și de execuție a confirmat scopul cercetării.

Rezultatele teoretice ale demersului științific contribuie la dezvoltarea științei managementului public din România, cu un accent pus pe activitatea de control managerial de la nivelurile unităților administrativ-teritoriale.

În ceea ce privește utilitatea practică a studiului, rezultatele cercetării oferă o imagine de ansamblu asupra percepției funcționarilor publici de conducere și de execuție cu privire la factorii de influență ai controlului managerial. Astfel, demnitarii și șefii de servicii pot utiliza rezultatele analizei pentru îmbunătățirea controlului managerial din cadrul instituției în care își

desfășoară activitatea, având la dispoziție o serie de criterii semnal cu privire la factorii de influență ai controlului managerial. Faptul că funcționarii de execuție consideră că încrederea în subalterni nu poate înlocui controlul, certifică încă o dată faptul că activitatea de control este absolut necesară pentru îmbunătățirea proceselor din cadrul unei unități administrativ-teritoriale (consiliu județean sau primărie).

Concluzionăm că tema de cercetare este complexă, aduce elemente de noutate în domeniul controlului managerial din cadrul autorităților publice locale, la nivelul cărora nu am identificat un studiu similar. Cercetarea răspunde unei nevoi practice, cunoașterea percepției funcționarilor publici de conducere și execuție cu privire la influența unor factori asupra controlului managerial, precum și cu privire la posibilitatea controlului managerial de a reprezenta un vector de progres pentru managementul public.

Limite și direcții viitoare de cercetare

Parcursul cercetării a fost potențat cu multiple provocări care au condus în mod firesc la existența unor limite ale cercetării, pe care le enumerăm în cele ce urmează:

- Lipsa unei reglementări legislative care să sprijine cercetătorii în obținerea unor răspunsuri la chestionarele adresate funcționarilor din cadrul instituțiilor publice;
- Reticență din partea unor conducători de unități administrativ-teritoriale de a permite participarea salariaților la studiu;
- O altă limită identificată se referă la protejarea identității respondenților. Pentru că în instituțiile publice sunt posturi unice (secretar general, director, șef serviciu, auditor intern, consilier achiziții publice, etc.), am renunțat la solicitarea numelui localității pentru a încuraja respondenții să completeze chestionarul, înțelegând că le este protejată identitatea.
- Numărul întrebărilor a fost redus pentru că în etapa de testare a chestionarului am primit obiecții legate de lipsa timpului de completare a acestuia.
- Modificările legislative apărute pe perioada desfășurării cercetării, legate de reorganizarea consiliilor județene și a primăriilor prin desființarea birourilor, a condus la păstrarea în cadrul chestionarului a acestei forme de organizare, întrucât procedura de colectare a chestionarelor era în desfășurare, iar termenul stabilit de legiuitor până la finalizarea tuturor acțiunilor de reorganizare era data de 30 iunie 2024;
- Demesuri suplimentare pentru obținerea acordului de participare la studiu din partea conducerii instituțiilor publice;
- Lipsa unei baze de date referitoare la numărul funcționarilor publici care au participat la cursuri de perfecționare în domeniul controlului managerial.

Desigur că această cercetare, asemeni oricărui demers științific, are limitele ei și nu a epuizat toate oportunitățile de analiză, însă anticipăm direcții viitoare de cercetare.

- Cunoașterea în profunzime a factorilor umani care influențează controlul managerial pentru a putea desăvârși analiza;
- Completarea cercetării cu percepția conducătorilor de consilii județene, respectiv primăriei cu privire la exercitarea controlului managerial, demers ce va furniza noi date și va întregi cercetarea;
- Extinderea studiului la nivel național pentru a observa în ce proporție se confirmă rezultatele, cunoscând faptul că în literatura de specialitate a fost evidențiat factorul cultural ca un element de influență al controlului managerial;
- Pentru că reforma administrativă privind regionalizarea este un subiect pe agenda Guvernului României, o direcție de cercetare ar putea fi reprezentată de analiza controlului managerial la un nou palier administrativ creat: regiunea. S-ar impune determinarea factorilor de influență în exercitarea controlului, la nivel de regiune, și aflarea impactului reorganizării asupra controlului managerial exercitat.
- Crearea unui model general valabil de control, aplicabil într-o multitudine de configurații.

Studiul a atins obiectivele de cercetare propuse, a confirmat presupunerea noastră referitoare la posibilitatea controlului managerial de a reprezenta un vector de progres pentru managementul public și considerăm că va contribui la dezvoltarea altor cercetări în domeniul controlului managerial din cadrul instituțiilor publice

Bibliografie teză de doctorat

1. Andersen, L. B., Jensen, U. T., & Kjeldsen, A. M. (2021). Public Service Motivation and Its Implications for Public Service. În H. D. Sullivan, *The Palgrave Handbook of the Public Servant*. (pp. 241-258). Palgrave Macmillan, Cham. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-030-03008-7_81-1.
2. Andrews, L. (2018). Public administration, public leadership and the construction of public value in the age of the algorithm and 'big data'. *Public Administration*.
3. Androniceanu, A. (2007). Noul management public, un posibil model pentru reforma managementului public în sistemul administrativ din România. *Administrație și Management Public*, 52-57.
4. Androniceanu, A. (2020). *Management public în instituții și autorități administrative*. București: Editura Universitară.
5. Antonsen, M., & Jørgensen, T. B. (1997). The 'publicness' of public organizations. *Public administration*, 75(2), 337-357.
6. Aziz, M. A., Rahman, H., Alam, M., & Said, J. (2015). Enhancement of the Accountability of Public Sectors through Integrity System, Internal Control System and Leadership Practices: A Review Study. *Procedia Economics and Finance*, 163-169.
7. Bachmann, R. (2001). Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. *Organization Studies*.
8. Băcanu, B. (2008). *Organizația publică. Teorie și management*. Iași : Polirom.
9. Bărăian, M., Arghir, G., & Ardușătan, A. (2014). Managementul în administrația publică. *Conferință internațională - multidisciplinară, „Profesorul DORIN PAVEL – fondatorul hidroenergeticii românești”*, (pp. 197-202). Sebeș.
10. Bedrule-Grigoruță, M.-V. (2007). *Managementul serviciilor publice*. Iași: Tehnopress.
11. Bercu, A.-M., & Tofan, M. (2018). *Competitivitate regională europeană și dezvoltarea resurselor umane Fundamente teoretice și bune practici*. Iași: Editura „Alexandru Ioan Cuza”.
12. Berland, N., & Dreveton, B. (2006). *Sistemul de control al managementului în administrația publică: dincolo de miturile raționale. Reforma contabilă în sectorul public: mimetism, moft sau necesitate*. Réseau Cigar.
13. Berry, A. J., Broadbent, J., & T.Otley, D. (2016). *Management Control: Theories, Issues and Practices*.
14. Boboc, I. (2008). *Marketing public*. București: Editura Universitară.
15. Bouckaert, G., & Jann, W. (2020). *European Perspectives for Public Administration The Way Forward*. Leuven University Press.
16. Bovaird, T., & Loeffler, E. (2016). *Public Management and Governance* (ed. Third edition.). Routledge.

17. Bovaird, T., & Loeffler, E. (2023). The changing context of public policy. În *Public Management and Governance* (ed. 4th). ImprintRoutledge.
18. Boye, S., Risbjerg Nørgaard, R., Tangsgaard, E. R., Andreassen Winsløw, M., & Østergaard-Nielsen, M. R. (2022, 11 03). Public and private management: Now, is there a difference? A systematic review. *International Public Management Journal*, 27(2), 109–142. doi:<https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2109787>.
19. Capano, G. (2003). Administrative traditions and policy change: when policy paradigms matter. The case of Italian administrative reform during the 1990s. *Public administration*, 81(4), 781-801.
20. Cardinal, L. D., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An aspirational view of organizational control research: re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. *Academy of Management Annals*, Vol. 11, no. 2, 559–592.
21. Cepiku, D., & Mititelu, C. (2010). Public Administration reforms in Albania and Romania: between the Weberian Model and the New Public Management. *Apas Papers*, 58.
22. Chelcea, S. (2001). Tehnici de cercetare sociologică. Școala Națională de Studii Politice și Administrative.
23. Chelcea, S. (2003). Metodologia elaborării unei lucrări științifice. București: Editura Comunicare.ro.
24. Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. 127-168.
25. Chersan, I.-C., & Precob, I.-C. (2016). Auditul intern, de la teorie la practică. Iași: Editura Universității „Al. I. Cuza”.
26. Datculescu, P. (2012). *Cercetarea practică de marketing* (ed. a 2-a, rev.). Otopeni: Brandbuilders Grup.
27. Ferlie, E. (2017, 03 29). The New Public Management and Public Management Studies. doi:<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.129>.
28. Fisher, J. (1995). Contingency-based research on management control systems: Categorization by level of complexity. *Journal of Accounting Literature*, 24-53.
29. Fitriani, Y. F. (2019). Concept of accounting information system and management control system to improve company performance. *Journal of Accounting and Strategic Finance*, 2(1), 82-92.
30. Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611.
31. Flamholtz, E. G., Das, T., & Tsui, A. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50.

32. Fukuyama, F. (2004). *State-Building: Governance and World Order in the 21st Century*. Cornell Univ Pr.
33. Funck, E., & Karlsson, T. (2019). *Twenty-Five Years of Studying New Public Management in Public Administration: Accomplishments and Limitations*. *Financial Accountability & Management*.
34. Ganster, D. C., & Fusilier, M. R. (1989). Control in the workplace. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 1989* (pp. 235–280). John Wiley & Sons.
35. Garitte, J. P., & Tomoială, M. (2020). *Manual de control intern managerial în sectorul public*. București: Universitară.
36. Gheorghe, I. (2012). Weberian Public Administration Versus New Public Management in Eastern Europe: The Case of Romania. *International Journal of Public Administration*, 35:10, pp. 695-702.
37. Ghiță, M. (1995). *Controlul financiar - componentă a mecanismului economiei de piață*. Craiova: Editura Universitaria.
38. Glor, E. (2001). “Has Canada adopted the New Public Management?”. *Public Management Review*, 3, nr. 1, 121-130.
39. Helden, J. (2000). Is Financial Stress an Incentive for the Adoption of Businesslike Planning and Control in Local Government? A Comparative Study of Eight Dutch Municipalities. *Financial Accountability & Management*.
40. Helden, J. v., & Reichard, B. J. (2018). Management control and public sector performance management. *Baltic Journal of Management*.
41. Henk, O. (2020). Internal control through the lens of institutional work: a systematic literature review. *Journal of Management Control*, 31, 239-273.
42. Hințea, C., Hudrea, A., & Șuta, Ș. (2013). *Management public*. Editura Tritonic.
43. Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10, 15-41.
44. Hofstede, G. (1981). Management control of public not-for profit activier. *Accounting, Organizations and Society*, 6(3), pp. 193 - 211.
45. Hoggett, P. (1996). New modes of control in the public service. *Public administration*, 74(1), 9-32.
46. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69, 3-19.
47. Hood, C. (1995). Contemporary public management: a new global paradigm? *Public Police and Administration*, 10, 104-117.
48. Jaba, E. (2002). *Statistica*. București: Editura Economică.
49. Jaba, E. (2002). *Statistică* (ed. a III a revizuită și adăugită). Economică.

50. Jaba, E., & Grama, A. (2004). *Analiza statistică cu SPSS sub Windows*. Iași: Polirom.
51. Joyce, P., Bryson, J., & Holzer, M. (2014). Conclusions: Strategic management capabilities. *Developments in Strategic and Public Management*, 285–297.
52. Kersbergen, K., & Waarden, F. (2004). “Governance” as a Bridge between Disciplines: Cross-Disciplinary Inspiration Regarding Shifts in Governance and Problems of Governability, Accountability and Legitimacy. *European Journal of Political Research*, 143-171.
53. Kickert, W. (2006). Changing European States, Changing Public Administration: Expansion and Diversification of Public Administration in the Postwar Welfare State: The Case of The Netherlands. *Comparative Public Administration (Research in Public Policy Analysis and Management)*, 15, 793-810.
54. Kober, R., Ng, J., & Paul, J. B. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*(18), 425-452.
55. Kotler, P. (2004). *Marketing de la A la Z 80 de concepte pe care trebuie să le cunoască orice manager*. București: Codecs.
56. Kuhlmann, S., & Wollmann, H. (2014). Introduction to comparative public administration: Administrative systems and reforms in Europe. *Cheltenham*.
57. Kurunmäki, L., & Miller, P. (2006). Modernising Government: The Calculating Self, Hybridisation and Performance Measurement. *Financial Accountability&Management*, 22(1).
58. Lægreid, P. (2019). Organizing for Smart Practices: Out of the Silos. *Smart Hybridity*, 119.
59. Lægreid, P. (2020). Public administration research in Norway: An organisational and institutional approach to political organisations. *European perspectives for public administration*, 421- 438.
60. Lynn, L. E. (2004). *Managementul public ca artă, știință și profesie*. Chișinău: Editura Arc.
61. Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19, 287–300.
62. Matei, L. (2006). *Management public*. București: Editura Economică.
63. McKendrick, J. (2007). Modernization of the public accounting: Systems in Central and Eastern Europe Countries: the case of Romania. 8. (I. P. <http://www.ipmr.net>, Ed.)
64. Merchant, K., & Van Der Stede, W. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow, Essex.
65. Mitea, A., Băncuță, A., Polifrone, A.-M., & Ciucardel, M. (2006). *Auditul de Sistem în Instituțiile Publice*. Editura Ministerului Administrației și Internelor.

66. Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523.
67. Mureșan, D. (2012). *Managementul public*. Iași: Institutul European.
68. Nica, P., Prodan, A., & Iftimescu, A. (1996). *Management*. Iași: Editura Sanvialy.
69. Nica, P., Neșțian, A., & Iftimescu, A., Prodan, A., Leon, R.-D., Clipa, C., Manolescu, I., Agheorghiesei (Corodoneanu) D.T., Florea, N., Neculăesei, A.-N., Tătărușanu, M., Tiță, S., Bedrule - Grigoruță, V.M.(2014). *Managementul organizației: concepte și practici*. Iași: Sedcom Libris.
70. Nica, P., Neșțian, A. Ș., Prodan, A., Iftimescu, A., Tiță, S., Manolescu, I., Corodoneanu Agheorghiesei, D., Bedrule - Grigoruță, V. (2019). *Managementul organizației Concepte și practici*. Iași: Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”.
71. Nica, P., Neșțian, A.Ș., Prodan, A., Iftimescu, A., Manolescu, I., Agheorghiesei, D.T., Tiță, S., Clipa, C.I., Bedrule - Grigoruță, V.M., Guță, A.L., Aruștei, C.C., Turnea, E.-S. (2024). *Managementul organizației*. Iași: Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”.
72. Nyland, K., & Pettersen, I. (2004). Performance management and measurement concepts for better management control in public hospitals? : a study of the hospital sector in Norway. *Institutt for helseledelse og helseøkonomi*.
73. Onea, A.-N. (2014). *Diversitate culturală în management. O abordare interregională*. Iași: Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”.
74. Ongaro, E. (2010). *The Napoleonic administrative tradition and public management reform in France, Greece, Italy, Portugal and Spain*. Palgrave Macmillan UK.
75. Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). Control, organisation and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), 231-244.
76. Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5, 289-299.
77. Otley, D. (2016, June). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62.
78. Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95-113.
79. Păunescu, M. (2008). *Management public în România*. Iași: Polirom.
80. Pieter Jansen, E. (2004). Performance measurement in governmental organizations: a contingent approach to measurement and management control. *Managerial Finance*, 30(8), 54 - 68.
81. Pîrvan, C., & Nișulescu, I. (2018). Internal control systems in the European Union Member States. *Audit Financiar*, vol. XVI, 270-277.
82. Pohoăț , G. (2018). *Etică și transparență decizională în administrația publică*. București: Pro Universitaria.

83. Pollitt, C. (2007, august). The New Public Management: An Overview. București. Preluat pe 03 12, 2024, de pe <https://www.cceol.com/search/viewpdf?id=143303>.
84. Pollitt, C. (2015). Towards a new world: some inconvenient truths for Anglosphere public administration. *International Review of Administrative Sciences*, 81(1), 3-17.
85. Pollitt, C. (2016b). Advanced introduction to public management and administration. Edward Elgar.
86. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform. A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity* (ed. Fourth edition published). Oxford University Press.
87. Popa, M. (2020, ianuarie). „Infidelitățile“ coeficientului de fidelitate Cronbach alfa. *Psihologia Resurselor Umane*, 85-99. doi:10.24837/pru.v9i1.395.
88. Popescu, L. G. (2006). *Administrație și politici publice*. București: Editura Economică.
89. Prowle, M. (2014). The Role of Budgeting Systems in Supporting Strategic Management in the Public Sector. În P. B. Joyce, *Developments in Strategic and Public Management*. London.: Palgrave Macmillan.
90. Prozan, M. (2015). Valențe ale controlului intern în contextul impactului utilității informațiilor contabile asupra mediului de afaceri. *Impactul transformărilor socio-economice și tehnologice la nivel național, european, mondial*, 3(1), 139-151.
91. Prutianu, Ș., Anastasiei, B., & Jijie, T. (2001). *Cercetarea de marketing: studiul pieței pur și simplu*. Iași: Polirom.
92. Raelin, J. A. (2011). The End of Managerial Control? *Group & Organization Management*, 36(2).
93. Reichard, C. (2003). Local public management reforms in Germany. *Public Administration*, 81(2), 345-363.
94. Rhodes, R. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham: Open University Press.
95. Rodin, J., Rennert, K., & Solomon, S. (1980). Intrinsic Motivation for Control: Fact or Fiction. În A. i. Psychology. Psychology Press.
96. Shields, M., Deng, F. J., & Kato, Y. (fără an). The design and effects of control systems: tests of direct- and indirect-effects models. *Accounting, Organizations and Society*, 25(2), 185-202.
97. Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Manager Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
98. Speklé, R. (2002). Variëteit in management controlstructuren Een transactiekostenperspectief. *Management Accounting*.
99. Speklé, R., Elten, H., & Sally, K. (2017). Creativity and Control: A Paradox—Evidence from the Levers of Control Framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96.

100. Stroińska, E. (2020, December 20). *Journal of Intercultural Management*, 1-28. doi:10.2478/joim-2020-0048.
101. Ștefura, A. G. (2010). *Proces bugetar public* (ed. a II a, revăzută și adăugită). Iași: Editura Universității Al. I. Cuza.
102. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011, 06 27). Making sense of Cronbach's alpha. *Int J Med Educ.*, 53-55. doi:10.5116/ijme.4dfb.8dfd.
103. Tessier, S., & Otley^b, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(2), 171-185.
104. Tremblay, M. S. (2012). Illusions of Control? The Extension of New Public Management Through Corporate Governance Regulation. *Financial Accountability & Management in Governments, Public Services and Charities*.
105. Wilmots, H. (2002). Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne. *Standaard Uitgeverij*.
106. Woods, M. (2009). A Contingency Theory Perspective on the Risk Management Control System within Birmingham City Council. *Management Accounting Research*, pp. 69-81.
107. Zaiț, D., & Spalanzani, A. (2006). *Cercetarea în economie și management. Repere epistemologice și metodologice*. București.
108. Zaiț, D., Spalanzani, A., & Zaiț, A. (2014). *Construcția strategică a cercetării Opțiuni metodologice - între logic și euristic*. Iași: Sedcom Libris.

Legislație

109. Ordonanța de Urgență nr. 57 din 3 iulie 2019 privind Codul administrativ.
110. Ordonanța nr. 119/1999 privind controlul intern managerial și controlul financiar preventiv, republicată.
111. Ordonanța de Urgență nr. 92 din 24 iunie 2008, actualizată, privind statutul funcționarului public denumit manager public.
112. Strategia Națională a României, în domeniul Inteligenței Artificiale 2024 – 2027.
113. Strategia Națională Anticorupție 2021 – 2025.

Alte surse

114. Academia Republicii Socialiste România Institutul de Lingvistică din București. (1975). *Dicționarul explicativ al limbii române*. Editura Academiei Republicii Socialiste România.
115. Ghid de integritate în cercetarea științifică. București: Ministerul Educației și Cercetării.2020.

116. Codul de etică și deontologie universitară al Universității Alexandru Ioan Cuza din Iași. 2024.
117. Anuarul Statistic al României 2022
118. <https://sgg.gov.ro/1/>
119. Baza Tempo-Online a Institutului Național de Statistică a României, disponibil la <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>
120. OCDE. (1996). *Management Control in Modern Government Administration: Some Comparative Practices*.
121. Portalul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, disponibil la adresa <https://www.anfp.gov.ro/opendata/>
122. Rapoarte privind managementul funcției publice pentru anii 2020, 2021, 2022, 2023, disponibile la adresa <https://www.anfp.gov.ro/comunicare/publicatii/rapoarte/raport-privind-managementul-functiei-publice/>
123. Site-ul Băncii Mondiale <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>, accesat la data 01.06.2024
124. Site-ul Transparency International <https://www.transparency.org/en/countries>
125. Site Uniunii Europene <https://digital-decade-desi.digitalstrategy.ec.europa.eu/datasets/desi/indicators> accesat la data de 15.07.2024
126. Suplimentul la Raportul Eurostat privind actualizarea anuală din 2023 a remunerațiilor și pensiilor funcționarilor UE
127. Compendium of the public internal control systems, Comisia Europeană, 2012
128. <https://www.geeksforgeeks.org/sample-size-formula/>
129. Site-urile oficiale ale unităților administrativ-teritoriale enumerate în Anexa II