CZU: 005.73:005.51:35.08(478) **https://doi.org/10.59295/sum8(188)2025_33**

ROLUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN IMPLEMENTAREA EFICIENTĂ A PLANIFICĂRII STRATEGICE ÎN AUTORITĂȚILE PUBLICE CENTRALE DIN REPUBLICA MOLDOVA

Vasile TOMUZ,
Universitatea de Stat din Moldova

Acest articol analizează rolul determinant al culturii organizaționale în succesul sau eșecul procesului de planificare strategică în cazul autorităților publice centrale. Cultura organizațională influențează modul în care funcționarii publici se raportează la schimbare, gradul lor de implicare în implementarea strategiilor, colaborarea interdepartamentală și deschiderea către inovație. Într-un mediu marcat de reforme și cerințe tot mai mari de eficiență, cultura organizațională devine un factor esențial în susținerea transformărilor instituționale. Articolul propune o abordare teoretico-aplicativă, concentrată pe Republica Moldova, evidențiind modul în care valorile și practicile organizaționale afectează rezultatele strategice. Sunt identificate atât barierele, cât și factorii facilitatori care pot influența gradul de succes al implementării strategice, oferind totodată recomandări privind alinierea culturii interne la obiectivele instituționale și naționale. De asemenea, se evidențiază provocările întâmpinate în procesul de implementare, precum rezistența la schimbare, insuficiența resurselor și necesitatea consolidării capacităților instituționale pentru a asigura sustenabilitatea reformelor.

Cuvinte-cheie: *cultură organizațională, planificare strategică, administrație publică centrală, reformă, leadership, performanță instituțională, schimbare organizațională, guvernanță*.

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANNING IN CENTRAL PUBLIC AUTHORITIES OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA

This article analyzes the decisive role of organizational culture in the success or failure of the strategic planning process within central public institutions. Organizational culture influences how public servants respond to change, their level of involvement in strategy implementation, interdepartmental collaboration, and openness to innovation. In an environment marked by reforms and increasing demands for efficiency, organizational culture becomes a key factor in supporting institutional transformation. The article offers a theoretical and applied approach, focused on the Republic of Moldova, highlighting how organizational values and practices influences strategic outcomes. It identifies both barriers and enabling factors that influence the success of strategy implementation, while also providing recommendations for aligning internal culture with institutional and national objectives.

Keywords: *organizational culture, strategic planning, central public administration, reform, leadership, institutional performance, organizational change, governance.*

Introducere

În ultimii ani, reformele din administrația publică centrală a Republicii Moldova au accentuat tot mai mult importanța planificării strategice ca instrument de modernizare, aliniere la obiectivele de dezvoltare durabilă și integrare europeană. Totuși, succesul acestor strategii nu depinde doar de cadrul legislativ sau resurse, ci în mare măsură de cultura organizațională internă.

Cultura organizațională influențează modul în care funcționarii publici acceptă schimbarea, colaborează, aplică strategiile și inovează. Aceasta poate facilita sau bloca implementarea eficientă a planificării strategice. Scopul acestui articol este de a analiza impactul culturii organizaționale asupra aplicării strategiilor în autoritățile publice centrale din Republica Moldova.

Metode și materiale aplicate

În cadrul acestui studiu au fost utilizate atât metode calitative, cât și cantitative, pentru a examina influența culturii organizaționale asupra implementării eficiente a planificării strategice în autoritățile pu-

blice centrale din Republica Moldova. Cercetarea s-a bazat, în primul rând, pe analiza documentară, prin care au fost studiate acte normative, strategii instituționale și rapoarte relevante pentru tema abordată. Pentru a evidenția bune practici și modele funcționale, a fost realizată și o analiză comparativă a unor administrații publice europene, relevante prin prisma reformelor în domeniul planificării strategice și culturii organizaționale.

Rezultate obținute și discuții

Cultura organizațională reflectă totalitatea valorilor, normelor, simbolurilor, credințelor și comportamentelor împărtășite de membrii unei instituții. Aceasta influențează modul în care angajații colaborează, comunică, iau decizii și se raportează la schimbare. Edgar Schein definește cultura ca „*un set de valori enunțate și credințe de bază*” învățate de-a lungul timpului, care oferă un cadru de orientare pentru acțiunile organizaționale [1].

În administrația publică centrală, cultura organizațională este un element critic în procesul de implementare a strategiilor și reformelor. Ea nu doar reflectă realitățile instituționale, ci și modelează capacitatea sistemului de a se adapta, de a coopera intern și de a urmări obiectivele strategice. Într-un mediu în care schimbarea este frecvent determinată de cicluri politice, cultura poate asigura coerență, continuitate și reziliență instituțională.

Studiile de specialitate – de la Peters și Waterman (1989), care au demonstrat rolul valorilor comune în succesul organizațiilor performante, până la cercetările A. Androniceanu și G. Cole – evidențiază legătura directă între cultura organizațională și performanțele pe termen lung. Astfel, o cultură deschisă, participativă și orientată spre rezultate favorizează asumarea responsabilă a obiectivelor strategice și mobilizarea angajaților în vederea implementării acestora [2, 3].

Potrivit modelului propus de Androniceanu, cultura organizațională poate fi analizată pe trei niveluri: [4]

- *Elemente constitutive* – valori, simboluri, ritualuri, mituri instituționale;
- *Elemente de suport* – viziune, leadership, comunicare, sistemul motivațional;
- *Rezultate* – satisfacție profesională, implicare, performanță, creativitate, eficiență instituțională.

Integrarea coerentă a acestor dimensiuni este esențială pentru obținerea performanței administrative. În absența unei culturi sănătoase, strategiile rămân adesea formale și neaplicate.

În contextul Republicii Moldova, cultura organizațională influențează direct ritmul și calitatea implementării planificării strategice. Instituțiile în care predomină o cultură a cooperării, a învățării și a deschiderii spre reformă sunt mai bine pregătite să aplice strategiile guvernamentale și să se alinieze standardelor europene. Dimpotrivă, acolo unde persistă o cultură rigidă, bazată pe ierarhie excesivă și practici birocratice, se observă o tendință accentuată de rezistență la schimbare, lipsă de asumare și blocaje în procesul strategic.

Totodată, cultura influențează gradul de satisfacție și motivație al personalului public, prin modul în care sunt aplicate mecanismele de recompensare, recunoaștere și control. Prin acest rol de „sistem informal de guvernanță”, cultura acționează ca un cadru care modelează comportamentele și orientările individuale și colective în raport cu misiunea strategică a instituției.

Printre elementele definitorii ale culturii organizaționale se numără: [4]

- *Valorile organizaționale* – sunt principii colective care ghidează comportamentele și deciziile instituționale, reflectând ceea ce este considerat important, precum transparența, integritatea sau orientarea spre cetățean. Atunci când aceste valori sunt clar definite și asumate, ele creează coerență între obiectivele strategice și acțiunile zilnice, facilitând deciziile și implementarea reformelor. De exemplu, în instituții precum Ministerul Finanțelor sau Ministerul Muncii și Protecșiei Sociale, valori precum conformarea fiscală și transparența sunt promovate formal prin strategii și coduri etice. Acolo unde aceste principii sunt reflectate și în practică, planificarea strategică devine eficientă și orientată spre rezultate. În schimb, lipsa asumării reale a valorilor conduce la incoerență și la implementare formală, fără impact concret.
- *Normele informale și obiceiurile instituționale* – sunt reguli nescrise care definesc modul uzual de funcționare al unei organizații. Ele includ rutine, proceduri, stiluri de comunicare sau soluționare a problemelor. Atunci când susțin cooperarea și inovația, aceste norme pot facilita planificarea strategică. Însă, dacă sunt rigide și conservatoare, pot bloca reformele. De exemplu, în unele ministere persistă obiceiul trans-

miterii documentelor pe suport fizic, deși există platforme digitale precum MConnect. Astfel de practici birocratice reduc eficiența și frânează digitalizarea, afectând negativ aplicarea strategiilor moderne.

- *Stilul de leadership* – influențează direct cultura organizațională și capacitatea instituției de a implementa strategii. Conducerea poate fi autoritară (bazată pe control), participativă (implicarea angajaților) sau transformatoare (orientată spre schimbare). Leadershipul participativ sau transformator stimulează implicarea și asumarea obiectivelor strategice, crescând șansele de succes. În schimb, un stil rigid și centralizat reduce inițiativa și motivația personalului. De exemplu, în Serviciul Vamal și Agenția Servicii Publice, eficiența reformelor a depins de stilul de conducere: liderii deschiși au mobilizat echipele, în timp ce cei autoritari au generat demotivare și rezistență, chiar dacă strategiile erau corect elaborate.

- *Nivelul de comunicare internă* – reflectă calitatea, transparența și direcția fluxului informațional din organizație, atât pe verticală (conducere–personal), cât și pe orizontală (între departamente). O comunicare clară și deschisă facilitează înțelegerea obiectivelor strategice și alinierea eforturilor. În lipsa acesteia, apar confuzii, conflicte și întârzieri în implementare. De exemplu, în Ministerul Infrastructurii și Dezvoltării Regionale, planurile strategice nu sunt suficient transmise către nivelurile de execuție, ceea ce duce la aplicare fragmentată și menținerea unor practici învechite.

- *Atitudinea față de schimbare și inovație* – exprimă gradul de deschidere al organizației față de noi idei, tehnologii și procese. Instituțiile flexibile și receptive pot implementa mai ușor strategii moderne, adaptându-se la dinamica mediului extern. În schimb, rezistența la schimbare blochează reformele, indiferent cât de bine sunt concepute. De exemplu, în Ministerul Economiei și Digitalizării, unele inițiative privind digitalizarea întâmpină opoziție din partea angajaților atașați metodelor tradiționale. Astfel, o cultură conservatoare poate frâna aplicarea eficientă a strategiei.

- *Climatul organizațional* - reflectă atmosfera de lucru și percepția colectivă asupra relațiilor profesionale, nivelului de sprijin, cooperare și recunoaștere. Un climat pozitiv, bazat pe încredere și colaborare, stimulează implicarea angajaților și sprijină implementarea strategică. În schimb, un climat marcat de neîncredere sau teamă de sancțiuni, cum se observă uneori în contextul controalelor Curții de Conturi, descurajează inițiativa și adaptabilitatea. Implementarea devine formală și rigidă. În instituții cu un climat favorabil – cum este cazul Cancelariei de Stat în anumite programe pilot – strategiile sunt mai bine ajustate și aplicate în mod flexibil.

- *Sistemul de recompense și sancțiuni* - reflectă modul în care organizația recunoaște performanța și gestionează abaterile. Atunci când recompensele sunt corelate cu obiectivele strategice, angajații sunt mai motivați și implicați. În majoritatea instituțiilor publice, însă, performanța individuală nu este direct răsplătită, iar stimulentele pentru implicare strategică sunt limitate. Aceasta duce la aplicarea mecanică a strategiilor, fără inițiativă sau entuziasm. Exemple pozitive apar în instituțiile care folosesc bugete bazate pe performanță sau proiecte finanțate extern, unde rezultatele sunt recunoscute și premiate. [4]

Prin urmare, cultura organizațională nu doar că influențează satisfacția și comportamentele angajaților din autoritățile publice, dar joacă un rol central în succesul procesului de planificare strategică și în implementarea reformelor instituționale. O cultură care încurajează comunicarea deschisă, participarea activă și asumarea valorilor comune creează premisele necesare pentru alinierea internă și atingerea obiectivelor strategice. În acest context, pot fi identificate mai multe dimensiuni esențiale pentru reușita procesului de planificare strategică: [5]

- *Adaptabilitatea*: instituțiile caracterizate de o cultură adaptativă reușesc să integreze cu succes inovațiile și modificările legislative, răspunzând prompt schimbărilor din mediul extern.

- *Coerența și alinierea internă*: unitățile organizaționale care împărtășesc valori și obiective comune își coordonează mai eficient acțiunile în direcția implementării strategiei generale.

- *Implicarea angajaților*: un grad ridicat de participare și responsabilizare a personalului sprijină atingerea obiectivelor strategice prin asumarea rolului activ în procesele decizionale și operaționale.

În cadrul reformelor inițiate în administrația publică centrală a Republicii Moldova, transformarea culturală devine o prioritate, fiind condiționată de promovarea unui model de guvernare modern, transparent și orientat spre rezultate. Această schimbare presupune existența unui leadership vizionar, susținerea valorilor comune, recompensarea performanței și menținerea unui dialog constant între toate nivelurile instituționale.

Unul dintre cele mai mari obstacole în acest proces rămâne rezistența la schimbare, care poate fi depășită prin politici coerente de formare profesională, stimularea inițiativelor inovatoare și implicarea activă a întregului personal.

Nu în ultimul rând, comunicarea **și** simbolurile culturale joacă un rol semnificativ în consolidarea unei culturi organizaționale orientate spre performanță. Poveștile instituționale, recunoașterea meritelor, ritualurile și limbajul specific întăresc identitatea colectivă și sprijină procesul de implementare strategică. Comunicarea deschisă și transparentă, în mod particular, este un indicator esențial al unei culturi sănătoase și constituie un pilon fundamental al succesului strategic instituțional. Prin urmare, consolidarea unei culturi organizaționale orientate spre performanță necesită nu doar inițiative de reformă și leadership activ, ci și o înțelegere profundă a dimensiunilor culturale care susțin implementarea strategică. Comunicarea eficientă, simbolistica instituțională și recunoașterea valorilor comune joacă un rol esențial în crearea unui cadru organizațional favorabil schimbării și atingerii obiectivelor [6].

În sprijinul acestor procese, literatura de specialitate oferă multiple modele conceptuale și tipologii culturale care pot ghida diagnosticul organizațional și formularea intervențiilor adecvate. Printre cele mai relevante se numără:

- *Modelul Denison* (1990), care identifică patru dimensiuni esențiale ale culturii – *misiune*, *adaptabilitate*, *implicare* și *consistență* – toate fiind direct corelate cu capacitatea instituțiilor de a implementa coerent strategiile adoptate (Denison, Haaland & Goelzer, 2004).

- *Modelul valorilor concurente*/ *OCAI* (Cameron & Quinn, 1999), care propune patru tipuri culturale: *clan* (orientare spre implicare și colaborare), *adhocrație* (inovație și flexibilitate), *piață* (orientare spre rezultate) și *ierarhie* (control și stabilitate). Acest model este util în evaluarea măsurii în care cultura existentă este aliniată cu tipul de strategie urmărit – de exemplu, o reformă orientată spre rezultate sau una bazată pe proceduri.

- *Teoria forței culturii* (Kotter & Heskett, 1992), care evidențiază că o cultură „puternică” – în sensul în care valorile sunt clar comunicate, susținute de politici și practici – poate accelera implementarea strategiilor. Totuși, dacă această cultură devine excesiv de rigidă, ea poate deveni un obstacol în calea adaptării și inovării [6].

Aplicarea acestor modele în autoritățile publice centrale din Republica Moldova este deosebit de relevantă, întrucât *adaptabilitatea*, *implicarea*, *coerența internă* și *orientarea spre rezultate* reprezintă dimensiuni critice pentru transpunerea strategiilor în acțiuni concrete. Aceste elemente sunt cu atât mai importante în contextul implementării obiectivelor stabilite prin Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2030” și al procesului de integrare europeană, care impun standarde ridicate de eficiență, transparență și capacitate instituțională [7, 8].

Cultura organizațională influențează profund modul în care autoritățile publice adoptă, comunică și implementează strategiile. Atunci când este deschisă schimbării, învățării și performanței, aceasta devine un catalizator al transformării instituționale. În schimb, o cultură rigidă sau fragmentată poate bloca transpunerea obiectivelor strategice în acțiuni concrete.

Literatura de specialitate subliniază că factori precum deschiderea față de schimbare, cooperarea interdepartamentală, leadershipul transformațional și un sistem de recompense aliniat cu strategia contribuie la succesul implementării. Totodată, comunicarea internă, simbolurile și ritualurile organizaționale consolidează integrarea strategiei în viața instituției.

Pe de altă parte, obstacole precum rezistența la schimbare, cultura conformistă, fragmentarea valorilor sau „gândirea de grup” pot compromite reformele. Depășirea acestor bariere necesită acțiuni clare: diagnoză culturală, viziune strategică asumată, alinierea sistemelor interne, promovarea învățării continue și implicarea activă a personalului [9].

Astfel, cultura devine un instrument esențial pentru transformarea planificării strategice într-un proces real și eficient. În acest context, profesionalizarea leadershipului public este prioritară, liderii având un rol cheie în modelarea culturii, gestionarea rezistenței și susținerea modernizării administrației în acord cu standardele europene.

Reformele administrației publice din Europa au demonstrat că succesul implementării planificării strategice nu depinde exclusiv de cadrul normativ sau de arhitectura instituțională, ci și – în mod fundamental –

de cultura organizațională care susține aceste procese. Experiența unor state europene precum România, Estonia și Olanda evidențiază modul în care valorile instituționale, leadershipul și climatul organizațional pot accelera sau, dimpotrivă, bloca transpunerea strategiilor în acțiuni concrete.

România a adoptat un cadru legislativ solid pentru planificarea strategică (ex. Ordonanța de Urgență nr. 12/2006, Strategia pentru consolidarea administrației publice 2020–2030), însă implementarea s-a confruntat frecvent cu bariere culturale. Persistența unei culturi organizaționale de tip ierarhic și conformist, specifică perioadei post-comuniste, a generat o rezistență la schimbare, dificultăți în asumarea responsabilității și o implementare fragmentată a strategiilor. Cu toate acestea, inițiativele recente de digitalizare, promovarea meritocrației și dezvoltarea leadershipului public arată o orientare tot mai clară spre o cultură organizațională adaptivă și performantă [11, 12].

Estonia este adesea citată ca model de succes în reforma administrației publice, în special prin implementarea coerentă a e-guvernării și a unor strategii digitale avansate (ex. Estonia Digital Agenda). Succesul acestor reforme se datorează unei culturi organizaționale caracterizate prin autonomie, încredere în angajați, deschidere spre inovație și orientare spre cetățean. Instituțiile estoniene practică un management participativ, în care valorile strategice sunt internalizate prin comunicare, exemplul liderilor și stimulente clare. Acest model demonstrează că o cultură bazată pe flexibilitate și experimentare, poate susține eficient procese strategice complexe [13, 14].

Olanda oferă un exemplu de coerență între cultura organizațională și arhitectura strategică, printr-o tradiție solidă a guvernării participative și a planificării pe termen lung. Cultura organizațională este caracterizată prin colaborare interinstituțională, responsabilitate colectivă și orientare spre rezultate, ceea ce facilitează coordonarea între diferite niveluri administrative. Sistemul olandez de management public promovează în mod constant învățarea organizațională și integrarea feedback-ului în procesul strategic, ceea ce explică eficiența în livrarea serviciilor publice și adaptabilitatea instituțiilor [15].

Experiențele acestor state evidențiază că eficiența procesului de planificare strategică în administrația publică depinde în mod esențial de armonizarea cadrului legislativ cu o cultură organizațională favorabilă schimbării, colaborării și orientării spre rezultate. În acest context, Republica Moldova, aflată într-un proces continuu de reformă și apropiere de standardele europene, poate valorifica aceste lecții prin promovarea unei culturi instituționale deschise, bazate pe responsabilitate, învățare organizațională și implicare activă a funcționarilor publici în procesul strategic, ca premisă pentru o administrație eficientă și adaptabilă.

Pentru Republica Moldova, aceste exemple sugerează necesitatea de a depăși paradigma birocratică și de a investi în formarea unei culturi organizaționale centrate pe valori strategice, colaborare și învățare continuă. Numai astfel planificarea strategică poate deveni un instrument real de transformare instituțională și de sprijin pentru parcursul european al administrației publice.

În fine, cultura organizațională nu este doar un fundal simbolic al funcționării instituțiilor, ci un vector esențial al performanței și al implementării strategice. În administrația publică centrală din Republica Moldova, consolidarea unei culturi instituționale orientate spre responsabilitate, transparență și inovație este o condiție necesară pentru succesul planificării strategice și pentru modernizarea reală a guvernării.

Concluzii

Cultura organizațională a jucat un rol fundamental în redefinirea modului în care este concepută și guvernată organizația modernă, influențând atât dinamica internă, cât și interacțiunea cu mediul extern. Această influență este cu atât mai relevantă în sectorul public, unde complexitatea sarcinilor, presiunea pentru rezultate și schimbările frecvente ale contextului politic și legislativ impun o adaptabilitate permanentă. Interesul tot mai accentuat al cercetătorilor și practicienilor pentru cultura organizațională reflectă recunoașterea capacității acesteia de a influența performanța instituțională, coeziunea echipelor, comunicarea internă și calitatea actului decizional.

În administrația publică centrală, cultura organizațională este tot mai des percepută ca un factor-cheie al eficienței organizaționale, întrucât ea nu doar reflectă, ci și modelează modul în care strategiile sunt înțelese, asumate și transpuse în acțiune de către angajați.

Cultura organizațională în administrația publică centrală a Republicii Moldova reprezintă un factor-cheie pentru eficiența instituțională și reușita procesului de modernizare**.** Într-un context marcat de schimbări frecvente și presiuni pentru reformă, modul în care valorile, normele și comportamentele sunt integrate în viața organizațională influențează direct aplicarea și impactul planificării strategice.

Experiențele țărilor din Uniunea Europeană demonstrează că succesul planificării strategice în sectorul public depinde nu doar de cadrul legal, ci mai ales de cultura organizațională care susține implementarea**.** În lipsa unei culturi instituționale deschise schimbării, bazate pe responsabilitate, colaborare și învățare continuă, strategiile riscă să rămână documente formale, fără aplicabilitate practică.

În acest sens, autoritățile publice centrale din Republica Moldova trebuie să investească în diagnoza culturală, leadership transformațional și alinierea sistemelor de management intern. Numai prin această abordare integrată se pot crea condițiile necesare pentru ca planificarea strategică să devină un instrument real de guvernare eficientă, orientat spre performanță, modernizare administrativă și integrare europeană.

Referințe bibliografice:

1. BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU, Gh. *Fundamentele managementului organizaţiei*. București: Editura Economică, 1999. ISBN 973-590-209-5.
2. BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU, Gh., ANDRONICEANU, A., MILES, M. *Managementul schimbării organizaţionale*. București: Editura Economică, 2003.
3. POLLITT, Ch., BOUCKAERT, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. Ediția a 4-a. Oxford: Oxford University Press, 2017.
4. ANDRONICEANU, A. *Noutăţi în managementul public*. București: ASE, 2003. ISBN 973-594-301-8.
5. BARRY, J., CHANDLER, J., CLARK, H., JOHNSTON, R., NEEDLE, D. *Organization and Management: A Critical Text*. London: Business Press, 2000. ISBN 1861521936.
6. HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J.W., WOODMAN, R.W. *Organizational Behavior*. Ediția a 8-a. Ohio: South-Western College Publishing, 1998.
7. GUVERNUL Republicii Moldova. Hotărârea nr. 352 din 07.06.2023 „Cu privire la aprobarea Programului de implementare, pentru anii 2023-2026, a Strategiei de reformă a administrației publice din Republica Moldova pentru anii 2023-2030”.
8. LEGEA nr. 315 din 17.11.2022 pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova Europeană 2030”.
9. Introducere în psihologia organizaţională. Scribd.com. Accesat la 27 iunie 2025. Disponibil la: https://www.scribd.com/document/39463561/Introducere-in-Psihologia-Organizationala.
10. LEGEA nr. 98 din 04.05.2012 privind administraţia publică centrală de specialitate. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2012, nr. 160–164, art. 537.
11. MATEI, A., MATEI, L. *Administraţia publică în România şi Uniunea Europeană*. București: Editura Economică, 2008.
12. Ministerul Afacerilor Externe. *Strategia Naţională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030*. București, 2018. ISBN 978-606-748-261-4.
13. DRECHSLER, W. Post-NPM and Public Sector Reforms in Estonia: A Brief Look. *Halduskultuur – Administrative Culture*, vol. 12, nr. 2, 2011, p. 196–203.
14. OECD. *Estonia: Towards a Single Government Approach*. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2011.
15. OECD. *Public Governance Scan of the Netherlands*. Paris: OECD Publishing, 2016.
16. NĂSTASE, M. *Cultura organizaţională și managerială*. București: ASE, 2004. ISBN 973-594-451-0.

Date despre autor:

Vasile TOMUZ, doctorand, Școala Doctorală Științe Sociale și ale Educației, Universitatea de Stat din Moldova.
ORCID: 0009-0001-4990-4313
E-mail: tomuzvasile@gmail.com

Prezentat: 14.08.2025