

Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Școala Doctorală de Științe Socio-Umane
Domeniul de doctorat: Management



REZUMAT

TEZĂ DE DOCTORAT

Evaluarea performanței managementului crizelor internaționale prin percepția populației

Doctorand: Daniel Țecu

Președinte: Prof. univ. dr. Micu Adrian

Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Conducător științific: Prof. univ. dr. Moga Liliana Mihaela

Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Referenți oficiali: Prof. univ. dr. Popa Ion

Academia de Studii Economice din București

Prof. univ. dr. Popovici Norina

Universitatea „Ovidius” din Constanța

Prof. univ. dr. Șarpe Daniela Ancuța

Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Seria E3: Management Nr. 32

Galați, 2024

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

Domeniul fundamental ȘTIINȚE INGINEREȘTI

- Seria I 1: **Biotehnologii**
- Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**
- Seria I 3: **Inginerie electrică**
- Seria I 4: **Inginerie industrială**
- Seria I 5: **Ingineria materialelor**
- Seria I 6: **Inginerie mecanică**
- Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**
- Seria I 8: **Ingineria sistemelor**
- Seria I 9: **Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE SOCIALE

- Seria E 1: **Economie**
- Seria E 2: **Management**
- Seria E 3: **Marketing**
- Seria SSEF: **Știința sportului și educației fizice**
- Seria SJ: **Drept**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE UMANISTE ȘI ARTE

- Seria U 1: **Filologie- Engleză**
- Seria U 2: **Filologie- Română**
- Seria U 3: **Istorie**
- Seria U 4: **Filologie - Franceză**

Domeniul fundamental MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII

- Seria C: **Chimie**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE BIOLOGICE ȘI BIOMEDICALE

- Seria M: **Medicină**

Cuprins

Introducere

Capitolul I. Criza și managementul situațiilor de criză în organizațiile private și publice

- 1.1. Criza - concept, caracteristici și tipologie
- 1.2. Cauze și factori care generează situațiile de criză
- 1.3. Managementul situațiilor de criză – concept, caracteristici, etape

Capitolul II. Evaluarea performanței organizațiilor implicate în gestionarea crizelor naționale și a celor globale - concepte, evoluție și tendințe

- 2.1. Importanța evaluării performanței managementului crizelor
- 2.2. Rolul organizațiilor publice în managementul situațiilor de criză: evoluție și tendințe
- 2.3. Utilizarea percepției părților interesate pentru evaluarea managementului crizei

Capitolul III. Analiza implicării instituțiilor naționale și a organizațiilor internaționale în gestionarea crizei COVID 19

- 3.1. Criza COVID-19 - dinamică și implicații socioeconomice la nivel internațional
- 3.2. Efectele sociale și economice generate de criza COVID-19
- 3.3. Analiza implicării instituțiilor naționale și a organizațiilor internaționale în managementul crizei COVID-19
 - 3.3.1. Reacția autorităților naționale
 - 3.3.2. Reacția organizațiilor internaționale
- 3.4. Analiza efectelor crizei COVID-19 și a provocărilor pentru organizațiile implicate în managementul crizei
 - 3.4.1. Impactul socioeconomic al crizei COVID-19 în România
 - 3.4.2. Impactul socioeconomic al crizei COVID-19 și reacțiile țărilor afectate

Capitolul IV. Evaluarea de către populație a performanței autorităților naționale și organizațiilor internaționale în managementul crizei

- 4.1. Utilizarea percepției populației pentru evaluarea performanței autorităților naționale și organizațiilor internaționale în managementul crizei
- 4.2. Factori cu influență asupra percepției populației față de capacitatea de reacție a organizațiilor publice
- 4.3. Model pentru evaluarea de către populație a performanței autorităților naționale și organizațiilor internaționale în managementul crizelor
 - 4.3.1. Variabile dependente: Percepția privind receptivitatea autorităților naționale și a organizațiilor internaționale
 - 4.3.2. Variabile independente: Politicile și cultura organizațională și calitatea managementului și leadership-ului
- 4.4. Colectarea informațiilor și prelucrarea statistică

Capitolul 5. Cercetare privind evaluarea performanței organizațiilor implicate în managementul crizelor naționale și a celor internaționale prin percepția populației

5.1. Introducere

5.2. Studiu de caz – Factori de influență ai percepției față de receptivitatea autorităților naționale și a organizațiilor internaționale implicate în managementul crizei față de nevoile populației

5.2.1. Modelul XGBoost

5.2.1.1. Metodologie

5.2.1.2. Rezultate obținute prin utilizarea Modelului XGBoost pentru factorii de influență ai percepției față de receptivitatea generală a autorităților naționale implicate în managementul crizei față de nevoile populației

5.2.2. Analiza variației Kruskal–Wallis

5.2.2.1 Metodologie

5.2.2.2 Rezultate obținute prin utilizarea testului Kruskal-Wallis pentru factorii de influență ai percepției față de receptivitatea generală a autorităților naționale și a organizațiilor internaționale implicate în managementul crizei față de nevoile populației

Capitolul VI. Concluzii finale, contribuții personale, limite ale cercetării și direcții ulterioare de cercetare

6.1. Concluzii finale și contribuții personale

6.2. Direcții ulterioare de cercetare și limitări ale cercetării

Bibliografie

Anexe

Anexa nr. 1. Chestionar pentru evaluarea de către populație a modului în care organizațiile au răspuns la criză și la capacitatea de revenire din criză

Lista figurilor

Lista tabelor

Introducere

Schimbările majore și turbulențele continue care au avut loc în mediile sociale, politice, tehnologice și economice la nivel global, dar și România, creează un mediu incert și complex în care organizațiile trebuie să funcționeze. Alimentat de o extindere rapidă a afacerilor globale, numărul crizelor este într-o continuă creștere, iar rezolvarea acestora prin metoda convențională a diplomației este aproape imposibilă.

Pandemia de COVID-19 a depășit o urgență sanitară, devenind criza globală de sănătate definitivă pentru timpurile noastre, precum și una din cele mai mari provocări prin care a trecut lumea, de la al doilea război mondial. Pandemia a debusolat fiecare țară pe care a afectat-o, având forța de a genera efecte devastatoare de ordin social, economic și politic, care au lăsat urme profunde, zdruncinând încrederea și punând la încercare capacitatea de cooperare în interiorul națiunilor și între națiuni, precum și între populație și guvernele țărilor lor, dar și în organismele internaționale și în capacitatea de mobilizare.

Modelul propus pentru evaluarea performanței organizațiilor publice în managementul crizelor se înscrie în tendințele existente în literatura de specialitate, atât în ceea ce privește evaluarea performanței sectorului public, cât și în managementul crizei. În timp ce organizațiile private trebuie să fie permanent preocupate de satisfacția clienților pentru a-și adapta produsele și serviciile, organizațiile publice sunt mai puțin preocupate de nevoile cetățenilor, deoarece, de obicei, aceștia din urmă nu au o alternativă reală pentru a obține servicii esențiale precum securitatea, sănătatea sau educația etc. În concluzie, se poate afirma că, recenzia literaturii de specialitate demonstrează faptul că noile tendințe în evaluarea performanței managementului de criză converg către abordarea bazată pe implicarea directă a părților interesate. Considerăm că este oportun ca și organizațiile din sectorul public să se alinieze acestei tendințe.

Cercetarea doctorală și-a propus o fundamentare teoretică și o examinare empirică a relației dintre nevoile/cerințele populației și capacitatea de reacție a autorităților prin percepția populației, precum și utilizarea acestei abordări pentru evaluarea activității organismelor internaționale și a autorităților naționale pentru managementul crizelor. Obiectivul general al cercetării doctorale constă în investigarea percepției populației asupra modului în care principalele organizații internaționale, și mai precis, al ONU, FMI, OMS și UNICEF și guvernele naționale, prin autoritățile pe care le au în subordine, au colaborat pentru a asigura managementul crizei complexe generate de izbucnirea pandemiei de COVID-19.

Studiul a reliefat faptul că românii din România și cei din diaspora au perceput în mod diferit rolul organizațiilor internaționale și al autorităților naționale în gestionarea crizei COVID-19. Românii din România s-au concentrat mai mult pe calitatea managementului și leadership-ului autorităților naționale, precum Ministerul Sănătății și Ministerul Finanțelor, în influențarea percepției lor asupra răspunsului la criză.

Capitolul I. Criza și managementul situațiilor de criză în organizațiile private și publice

1.1. Criza - concept, caracteristici și tipologie

Schimbările majore și turbulențele care apar din ce în ce mai des în mediile sociale, politice și economice au condus la crearea unui mediu afectat de incertitudine, în care indivizii și organizațiile trebuie să își găsească locul. Primele decenii ale secolului al XXI-lea au fost marcate de o serie de momente critice, începând cu „Războiul împotriva terorismului” condus de Statele Unite ale Americii (2001), Criza financiară globală (2007-2008), Primăvara arabă (anii 2010), criza migrației din Europa (2015), continuând cu pandemia de COVID-19 (2020) și războiul ruso-ucrainean (în prezent, în desfășurare). În lumea contemporană caracterizată de globalizare, interdependența societăților și economiilor conferă perturbărilor, care sunt rezultatul instabilității politice, conflictelor regionale, crizelor de sănătate publică, catastrofelor de mediu sau șocurilor financiare, un potențialul de a provoca efecte de lungă durată și din ce în ce mai imprevizibile, dezvăluind vulnerabilități neidentificate până în prezent.

În ceea ce privește definirea crizei, există numeroase accepțiuni, însă niciuna nu reușește să surprindă în totalitate fenomenul pe îl descrie, ceea ce poate fi explicat din minim două perspective:

- ❖ pe de o parte, ca efect al dinamicii sociale contemporane, care, în prezent, se dovedește a fi fără precedent în istorie;
- ❖ pe de altă parte, aspectele multiple ale situațiilor de criză scapă încercărilor de definire exhaustivă.

De aceea, trebuie ca în demersul științific să acceptăm definiții cu caracter parțial, cu grade diferite de generalitate.

Deși crizele au fost descrise în moduri diferite, majoritatea crizelor organizaționale întrunesc o serie de caracteristici comune. În literatura de specialitate, în mod frecvent, apar ca elemente comune cele enumerate mai jos:

- ❖ au o natură, cauze și efecte ambigue (Bentley și colab., 2018; Quarantelli, 1988; Dutton, 1986);
- ❖ au o probabilitate scăzută de a apărea, dar reprezintă o amenințare majoră pentru supraviețuirea unui individ sau a unei organizații (Jackson & Dutton, 1987; Seeger și colab., 1998);
- ❖ timp scurt pentru răspuns (Wenzel și colab., 2020);
- ❖ prezintă o dilemă în luarea deciziilor strategice care pot afecta supraviețuirea unei organizații (Sayegh și colab., 2004);
- ❖ importanța mizelor pentru organizație, cu impact major asupra performanțelor sale;
- ❖ creșterea incertitudinii, deoarece organizația se confruntă cu o atitudine lipsită de precizie cu privire la originea crizei, responsabilități, mize, impact etc. (Libaert, 2008).

Literatura de specialitate pune la dispoziție mai multe clasificări, bazate pe criterii specifice. Pentru exemplificare, Coombs propune un sistem de criterii, mai detaliat, cu un grad mult mai ridicat de utilitate în practică (Coombs, 2007):

- ❖ dezastre naturale (inundații, cutremure, tornade etc.);

- ✧ violențe la locul de muncă (acte violente pe care membrii actuali sau foști membri ai unei organizații le comit împotriva actualilor membri);
- ✧ zvonuri (informații false despre organizație și despre produsele sau activitățile acesteia, puse în circulație cu intenții ostile);
- ✧ ostilitate (entități externe care folosesc procedee extreme pentru a ataca organizația: răpirea unor membri, alterarea intenționată a produselor, acte teroriste, pătrunderea neautorizată în sistemul informatic etc.);
- ✧ provocări (organizația trebuie să facă față nemulțumirilor publicului său relevant, care pot degenera în boicotarea produselor, greve etc.);
- ✧ accidente cauzate de erori tehnice;
- ✧ defecte de produs cauzate de erori tehnice;
- ✧ defecte de produs cauzate de erori umane.

La cealaltă extremă, Libaert propune o clasificare mai simplă a situațiilor de criză, caracterizată prin flexibilitate, care permite reprezentarea interdependentelor între domeniile afectate de criză (Libaert, 2008). Autorul propune o tipologie a crizelor care are la bază sectorul în care se manifestă situațiile de criză, după cum urmează:

- ✧ crize economice (care se manifestă în sectorul industrial, sectorul financiar, sectorul social);
- ✧ crize tehnice (care afectează organizațiile sau produsele).

1.2. Cauze și factori care generează situațiile de criză

Investigația științifică a literaturii de specialitate a scos în evidență următoarele aspecte:

- ✧ gestionarea eficace a situațiilor de criză de către comunitatea internațională este posibilă dacă există informații oportune și pertinente, iar entitățile care își asumă implicarea acționează coerent, concertat, responsabil și concret;
- ✧ prevenirea sau soluționarea conflictelor este posibilă dacă principalele entități implicate manifestă voință la toate nivelurile de decizie și dacă sunt alocate resursele umane, materiale, financiare și informaționale necesare, atât pentru soluționarea punctuală, cât și pentru eliminarea cauzelor care le-au determinat.

O particularitate a situațiilor de criză o constituie gradul extrem de înalt de incertitudine privind mediul intern și extern al organizației. Cercetările scot în evidență faptul că nu există soluții general valabile pentru orice tip de criză, care să conducă la controlul acesteia și împiedicarea apariției următorului nivel. Dacă o situație de criză nu este corect gestionată și nu sunt eliminate cauzele care au generat-o, pasul următor poate fi conflictul de natură socială, economică, politică, etnică, militară, religioasă etc.

Categoria factorilor de natură internă, care țin de sistemul public, include:

- ✧ complexitatea sistemului, care face ca o reacție rapidă și fundamentată a acestuia să fie uneori dificilă;
- ✧ comunicarea ne-unitară din sistem, ceea ce poate conduce la neîncredere în rândul populației;
- ✧ reacții întârziate care conduc la reducerea capacității de a corecta impactul informației inițiale;
- ✧ comunicarea pro-activă este redusă;
- ✧ lipsa personalului specializat în comunicare;

- ❖ lipsa stabilității în activitate / în sistem a personalului specializat în comunicare;
- ❖ utilizarea în comunicarea publică a unui limbaj prea tehnicizat, care nu este adaptat nivelului de înțelegere al populației în calitate de public-țintă;
- ❖ obligația de rezervă a judecătorilor și procurorilor, ce îi împiedică să participe la dezbaterile publice.

În categoria factorilor care țin de modul în care este făcută informarea populației asupra activității desfășurate în interiorul sistemului se pot aminti (Ministerul public, 2021):

- ❖ interpretarea informațiilor făcută de mass-media, lipsa de obiectivitate și imparțialitate a reprezentanților mass media; știrile negative despre sistem, despre persoane din sistem sunt cele promovate mai intens deoarece au o mai mare audiență;
- ❖ polarizarea modului în care mass-media reflectă știrile legate de activitatea din sistem, ceea ce face ca informațiile reale să fie greu de identificat;
- ❖ utilizarea mass-media de către diverse medii sociopolitice ori profesionale ca instrument de manipulare;
- ❖ interesele financiare ale mass-media.

Autorii studiului, arată că mass-media favorizează subiectele care conțin factorul senzational, ceea ce atrage interes din partea populației/publicului și o ajută să câștige audiențe cât mai mari, fapt care, pe cale de consecință, conduce la atragerea unor venituri mai mari din publicitate.

1.3. Managementul situațiilor de criză – concept, caracteristici, etape

Gestionarea situațiilor de criză face obiectul de studiu al științei managementului. Managementul crizelor este un domeniu care a avut o dezvoltare rapidă atât prin studii de caz, cât și prin cercetări care au abordat aspecte teoretice și conceptuale. În definirea termenilor de „*management al crizei*” și „*management al situațiilor de criză*” se tinde către prezentarea conceptelor ca fiind acțiuni specializate, de mare complexitate, dirijate și susținute la toate nivelurile organizațiilor, întreprinse pentru diminuarea și menținerea sub control a efectelor negative asupra organizațiilor.

Un management eficient al crizelor implică o abordare sistematică și coordonată care are ca scop minimizarea daunelor, protejarea părților implicate, restabilirea stării normale și reconstruirea încrederii în organizație. Componentele esențiale ale managementului crizei, potrivit lui Țurcanu și Ceban, sunt prezentate în Figura 1 (Țurcanu și Ceban, 2014):



Figura 1 Componentele esențiale ale managementului crizei

Sursa: adaptare proprie după Țurcanu și Ceban, 2014

Alături de componente, aceiași autori evidențiază și principiile managementului situațiilor de criză, sintetizate în figura 2 (Țurcanu și Ceban, 2014):

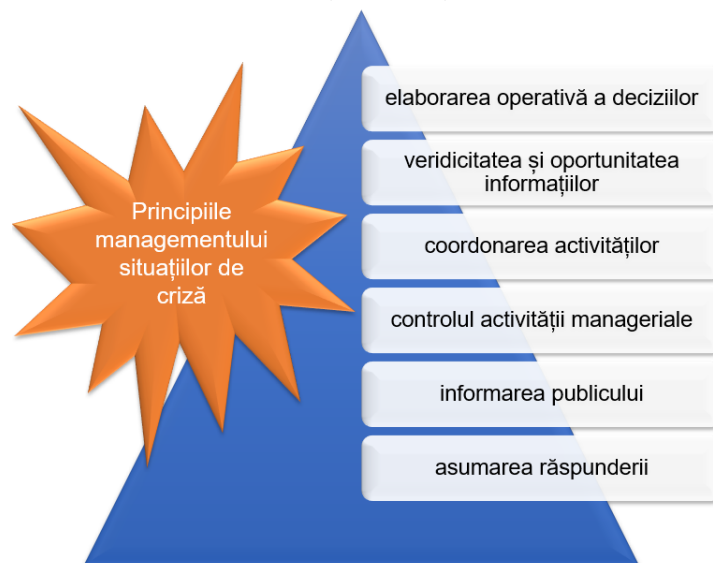


Figura 2 Principiile managementului situațiilor de criză

Sursa: adaptare proprie după Țurcanu și Ceban, 2014

Alți autori și-au concentrat atenția pe identificarea etapelor parcurse de o organizație în managementul situațiilor de criză. Astfel, se afirmă că, în timp ce o criză ar putea părea o situație imprevizibilă, există de fapt o formulă pe care o urmează toate crizele. Situațiile de criză, tind să aibă același model, care poate fi împărțit în patru etape, după cum se poate observa din Figura 3 (AlertMedia, 2023):

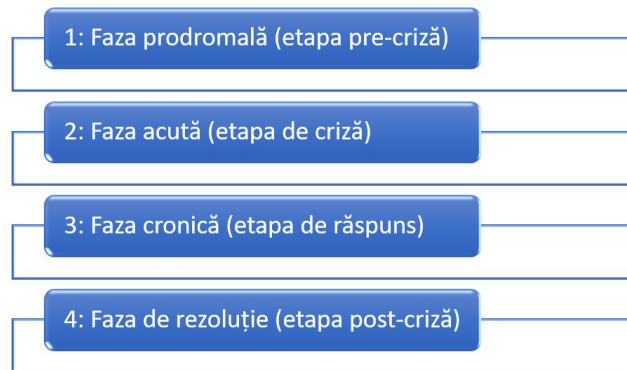


Figura 3 Cele patru etape ale crizei

Sursa: adaptare proprie după AlertMedia, 2023

Trebuie menționat faptul că denumirea etapelor reflectă o similaritate cu stadiul prin care trece o boală, de la apariție până la eradicare: criza începe cu simptomele precoce care anunță apariția unei boli, apoi urmează stadiul de instalare și desfășurare, caracterizat la boli, de obicei, printr-o evoluție rapidă care necesită o rezolvare urgentă, pentru ca, mai apoi, să urmeze o fază cu o evoluție lentă, de lungă durată; la final, dispar semnele de manifestare, ca și în cazul unei boli umane.

Capitolul II. Evaluarea performanței organizațiilor implicate în gestionarea crizelor naționale și a celor globale - concepte, evoluție și tendințe

2.1. Importanța evaluării performanței managementului crizelor

În timpul unei crize, obiectivul principal pentru factorii de decizie implicați în managementul situațiilor de criză dintr-o organizație constă în restabilirea modului de funcționare de dinainte de instalarea crizei. Managementul crizelor implică identificarea, pregătirea, răspunsul și recuperarea după evenimentele sau situațiile care au adus amenințări semnificative la adresa reputației, activității sau stării generale a organizației. După criză, o echipă managerială nu poate rămâne inactivă.

Rongier și colab. au dezvoltat un studiu de caz al managementului crizelor în cadrul unei organizații neguvernamentale pentru a explica modul în care indicatorii de performanță pot sprijini atât managementul răspunsului la criză, cât și îmbunătățirea colaborării părților interesate (Rongier și colab., 2013). Autorii au dezvoltat o metodă de sprijinire a decidenților implicați în luarea unor decizii pentru managementul situațiilor de criză, metodă care poate fi aplicată numai în cazurile în care se efectuează evaluarea performanței activităților desfășurate în timpul procesului de răspuns la o criză.



Figura 4 Etape de evaluare a performanței în situații de criză

Sursa: adaptare proprie după Rongier și colab., 2013

În prezent, evaluarea performanței este utilizată numai după încheierea unei crize, datorită dificultăților de colectare și agregare a informațiilor în indicatorii prin care se evaluează performanța (Rongier și colab., 2013). Metoda propusă de autori presupune parcurgerea a patru etape, după cum se poate observa în Figura 4.

Indicatorii de performanță pozitivi pot ajuta la reconstruirea sau menținerea încrederii părților interesate, în timp ce indicatorii negativi pot evidenția domeniile care

necesită atenție pentru a proteja reputația organizației. Prin înțelegerea și urmărirea evoluției sistemului de indicatori dedicat măsurării performanței managementului crizelor, companiile își pot consolida capacitatea de gestionare a crizelor și, la final, pot ieși mai puternice dintr-o nouă criză (Figura 5)



Figura 5 Importanța măsurării performanței managementului crizelor

Sursa: contribuție proprie, adaptare după recenzia literaturii de specialitate

În literatura de specialitate, indicatorii cheie de performanță sunt introduși ca modalitate de a măsura și îmbunătăți eficiența proceselor de afaceri. Aceștia sunt descriși ca „metrice sau măsurători cuantificabile utilizate pentru a evalua performanța și progresul unei organizații, echipe sau obiective specifice” (Lavy și colab., 2014).

Kirac și colab. au dezvoltat un studiu care are ca obiect analiza diferitelor strategii de colaborare între factorii implicați în acțiuni de ajutorare a populației afectate de dezastre, precum și evaluarea modului în care populația percepe impactul pe care l-au avut activitățile desfășurate pentru limitarea consecințelor dezastrelor (Kirac și colab., 2024).

Abbas menționează faptul că literatura de specialitate pune la dispoziție o listă de indicatori cheie de performanță pe care organizațiile îi pot adapta pentru a fi folosiți la evaluarea managementului crizei, inclusiv pentru evaluarea răspunsului și recuperării în perioadele de criză (Abbas, 2023). O analiză a categoriilor de indicatori propuși de autor, arată că aceștia se adresează în principal etapei de răspuns și etapei de recuperare post criză și lecțiile învățate, așa cum este prezentat în Figura 6:



Figura 6. Sistemul de indicatori cheie de performanță destinat gestionării a crizelor, clasificare după etapa managementului crizei

Sursa: adaptare proprie după Abbas, 2023

Ca urmare a cercetărilor făcute, Akşit și colab., afirmă că, până în prezent, nu a fost definit în mod riguros un sistem de indicatori de performanță adaptat pentru evaluarea proceselor de management al urgențelor (Akşit și colab., 2024).

În concluzie, eforturile pentru gestionarea crizelor nu pot fi cu adevărat optimizate fără calculul și analiza unor indicatori cheie de performanță adaptați specificului activităților care țin de managementul crizelor. De asemenea, se atrage atenția asupra nevoii de perfecționare a sistemului de indicatori. Urmărind indicatorii cheie de performanță, cum ar fi eficacitatea instruirii, satisfacția și percepția părților interesate, timpii de reacție etc., organizațiile își pot evalua performanța, identifica problemele și pot adopta măsuri pentru a-și îmbunătăți capacitatea de gestionare a crizelor.

2.2. Rolul organizațiilor publice în managementul situațiilor de criză: evoluție și tendințe

Managementul crizelor îi aduce pe toți actorii implicați față în față cu un complex de provocări (Tecu și colab., 2024). Smits și Ezzat descriu complexitatea provocărilor cu care se confruntă managerii care se pregătesc pentru a se implica în managementul crizelor (Smits și Ezzat, 2003). Implicit, prezența coordonării este văzută ca o soluție la evirarea eșecului (Christensen și colab., 2016).

Managementul situațiilor de criză care se manifestă la nivel național este considerat a fi o responsabilitate care cade în sarcina guvernelor. Practica a arătat că, inclusiv pentru un guvern, aceasta este o sarcină dificilă (Boin și Hart, 2003).

2.3. Utilizarea percepției părților interesate pentru evaluarea managementului crizei

Eficacitatea unei organizații în perceperea crizei depinde de capacitatea sa de a analiza mediul și de a detecta și împărtăși semnalele relevante. Percepțiile unei persoane sunt procese dinamice care duc la decizii și schimbări de comportament bazate pe scheme individuale și colective sau pe modele mentale (Barr și Huff, 1997 Pharaoh și Visser pun problema conturării unui punct de vedere al părților implicate în situațiile de criză asupra deciziilor de management adoptate în timpul crizei, respectiv al celor care au trăit direct o criză, și a utilizării competențelor de gestionare a crizelor necesare managementului executiv (Pharaoh și Visser, 2024). Acest studiu oferă o perspectivă rară a părerii părților interesate și a percepției lor, precum și a modului în care luarea în considerare a acestei perspective poate conduce la creșterea eficacității deciziilor de criză (Pharaoh și Visser, 2024).

Controlul cetățenilor asupra funcționării organizațiilor publice are un rol specific în orice democrație, ceea ce face necesară cunoașterea concordanței dintre ceea ce doresc cetățenii și ceea ce le oferă guvernele. Atunci când, manifestând și dreptul la vot, cetățenii decid componența guvernelor, renunță la puterea lor în favoarea conducătorilor politici, cu condiția ca această putere să fie folosită pentru a satisface unele dintre cele mai importante nevoi sociale, precum securitatea personală, ordinea socială, bunăstarea și prosperitatea (Hampton, 1986).

Literatura de specialitate identifică rolul pe care îl poate avea schimbarea reactivității organizațiilor publice în creșterea satisfacției cetățenilor și factorii care influențează aceste

aspecte. Capacitatea de reacție a organizațiilor publice reprezintă un aspect de o importanță majoră atât pentru politicieni, cât și pentru populație. Un decident politic receptiv trebuie să fie reactiv, înțelegător, sensibil la nevoile și opiniile populației.

Smith menționează două mari categorii de indicatori pentru măsurarea performanței sectorului public: indicatori pentru evaluarea performanței interne și indicatori externi (Smith, 1993). Astfel, conform Ministerului public, o situație de criză „ ... poate pune în discuție responsabilitatea unei instituții în fața opiniei publice, ... poate amenința capacitatea instituției de a-și desfășura în mod normal activitatea și care poate deteriora imaginea publică a instituției prin efecte negative în plan simbolic” (Ministerului public, 2021). Responsabilitatea publică trebuie să implice un proces politic care să răspundă la numeroasele voci ale cetățenilor. Practica demonstrează că politicile publice afectează viața de zi cu zi a cetățenilor, fapt pentru care este considerat că populația, la rândul său, are dreptul de a influența, în mod democratic politica publică. În continuarea raționamentului, se presupune că politicile implementate în sectorul public influențează percepția populației cu privire la receptivitatea organizațiilor publice (Vigoda, 2007). Sprijinul sau opoziția cetățenilor față de politica guvernelor trebuie monitorizate prin măsurarea continuă a atitudinii față de organizațiile publice, prin indicatori de satisfacție dintr-o varietate de domenii.

Recenzia literaturii de specialitate arată că, până de curând, au fost puține cercetări conduse în acest sens. Penrose reprezintă unul dintre primii cercetători care evidențiază legătura dintre percepțiile individuale ale factorilor de decizie care afectează strategia de criză a unei organizații (Penrose, 2000).

Capitolul III. Analiza implicării instituțiilor naționale și a organizațiilor internaționale în gestionarea crizei COVID 19

3.1. Criza COVID-19 - dinamică și implicații socioeconomice la nivel internațional

Pandemia de COVID-19 a evidențiat un paradox: globalizarea a creat o lume care este atât mai vulnerabilă, cât și mai rezistentă la crize. Pe de o parte, integrarea economică a crescut dependența economiilor naționale de rețelele comerciale îndepărtate și mai expuse la riscuri și șocuri în cascadă. Pe de altă parte, integrarea a permis punerea în comun a resurselor și schimbul de informații și de expertiză. Aceleași caracteristici care fac economia globală susceptibilă la crize – deschidere, interdependență, tehnologii în rețea – o fac, de asemenea, mai adaptabilă, și îi cresc capacitatea de a face față crizelor atunci când acestea apar (Organizația Mondială a Comerțului, 2021).

Pandemia a apărut în mijlocul unui context de mari instabilități și confruntări, fragilități și inegalități existente nu doar între țări, ci și în interiorul acestora (Organizația Națiunilor Unite, 2021). Conflictele dintre națiuni, în principal dintre marile puteri ale lumii, care caracterizează secolul al XXI-lea în mijlocul măsurilor protecționiste și a bătăliilor comerciale, au condiționat reacția rapidă a organizațiilor internaționale precum Organizația Națiunilor Unite (ONU), Consiliul de Securitate, Banca Mondială (BM), Fondul Monetar Internațional (FMI) și Organizația Mondială a Comerțului (OMC) (Louchiki, 2020).

Riquelme și Sepúlveda subliniază, în legătură cu acest subiect, că „cinci din cele cincisprezece agenții specializate ale sistemului Organizației Națiunilor Unite au conducerea asigurată de R. P. Chineză: Organizația pentru Alimentație și Agricultură a Națiunilor Unite (FAO), Organizația Mondială a Proprietății Intelectuale (OMPI), Uniunea Internațională a Telecomunicațiilor (ITU), Organizația pentru Dezvoltare Industrială (UNIDO) și Organizația Aviației Civile Internaționale (ICAO)” (Riquelme și Sepúlveda, 2022). Acest lucru este important atunci când se ia în considerare ponderea diferitelor puteri în multilateralismul global, chiar dacă Statele Unite continuă să fie principalul contributor financiar al agențiilor menționate.

În numai câteva săptămâni, a izbucnit o criză de sănătate cu o amploare dincolo de orice previziune și cu un impact greu de evaluat. Evoluția bolii până la declanșarea pandemiei este sintetizată în Figura 7.

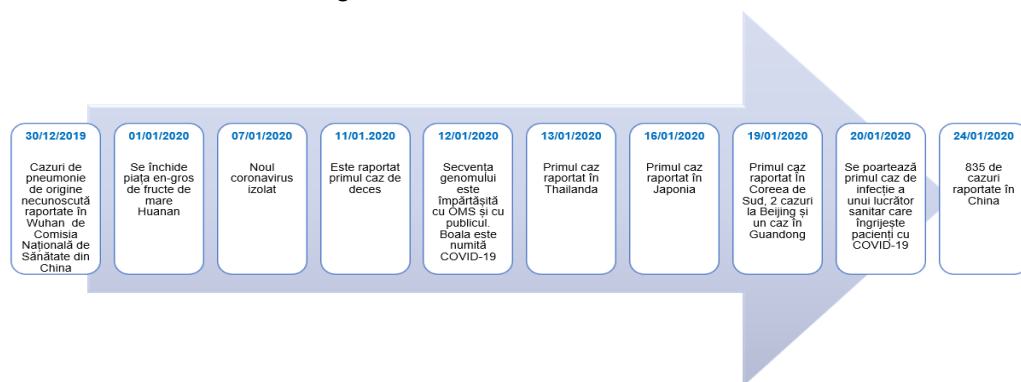


Figura 7. Cronologia etapelor incipiente ale focarului de Sars-Cov2

Sursa: Elaborat pe baza datelor Organizația Mondială a Sănătății, 2020

În paralel cu desfășurarea evenimentelor, Observatorul Drepturilor Omului a solicitat să fie impuse diferite restricții precum izolarea socială, carantina, izolarea persoanelor simptomatice și chiar interzicerea deplasării pe teritoriul propriu al unei țări. În ceea ce privește măsurile luate pentru controlul evoluției crizei, autoritățile „trebuiau să se bazeze pe dovezi științifice, să nu fie arbitrare sau discriminatorii în aplicarea acestora, să respecte demnitatea umană și să fie supuse controlului autorităților competente. Stările de urgență și de excepție decretate din cauza pandemiei trebuie să respecte principiul legalității, proporționalității și temporalității în cadrul unei societăți democratice, fără nicio discriminare” (Human Rights Watch, 2021).

3.2. Efectele sociale și economice generate de criza COVID-19

Pandemia a generat o criză de sănătate globală. COVID-19, amplificând inegalitățile sociale existente și a afectat progresul obținut ca urmare a luptei pentru reducerea sărăciei extreme (INS, 2023). Mai mult, pandemia a perturbat în mod semnificativ și piața muncii din întreaga lume, la un nivel care nu are precedent (INS, 2023).

Criza din sănătate a avut drept consecință inclusiv o criză economică, ceea ce se traduce în reacții ale economiei atât pe termen scurt, cât și pe termen lung. Pak și colab. au ajuns la concluzia că bolile transmisibile precum COVID-19 au potențialul de a provoca costuri economice și financiare severe economiilor regionale și globale (Pak și colab., 2020).

Conectivitatea mare a transporturilor, globalizarea și interconexiunile economice au făcut necesare o acțiune colectivă internațională și investiții globale în dezvoltarea și distribuția de vaccinuri, precum și pentru aplicarea măsurilor de prevenție, inclusiv pentru dezvoltarea capacităților de urmărire a contactelor la nivel național și internațional (Pak și colab., 2020). Potrivit Organizației Mondiale a Turismului, la nivel global numărul de turiști internaționali a scăzut cu aproximativ 74% în 2020, comparativ cu anul anterior. Aceasta reprezintă cea mai mare scădere înregistrată în industria turismului modern (Institutul Național de Statistică, 2023). Consecințele imediate ale crizei generate de pandemia COVID-19 sunt sintetizate grafic în Figura 8.

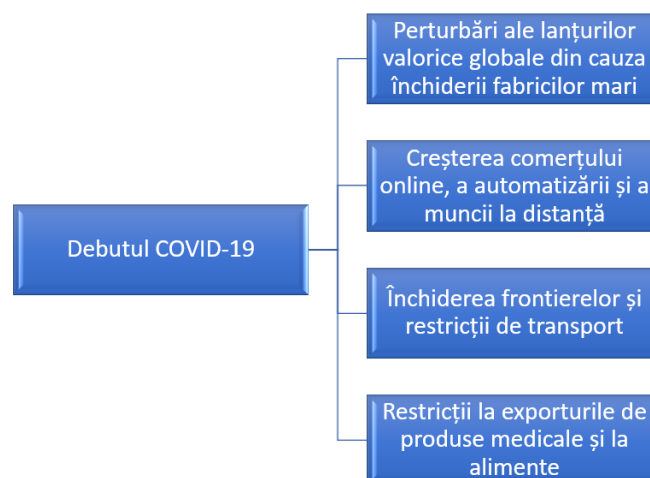


Figura 8. Consecințele imediate ale crizei generate de pandemia COVID-19

Sursa: Prelucrare după CEPAL, 2020

La nivel global, PIB-ul real pe cap de locuitor a crescut cu o rată medie anuală de 1,8% din 2014 până în 2019, pentru ca, în 2020, să aibă loc o scădere bruscă a PIB-ului la nivel mondial cu 4,4%. La nivelul Uniunii Europene, PIB-ul a scăzut cu 7,3%, de la 1,6% în 2019 la -5,7% în 2020, iar datoria publică a explodat, înregistrându-se o creștere cu 12,3%, prin comparație cu 2019 (Institutul Național de Statistică, 2023). De asemenea, creșterea globală a urmat același trend, așa cum rezultă din Figura 9.

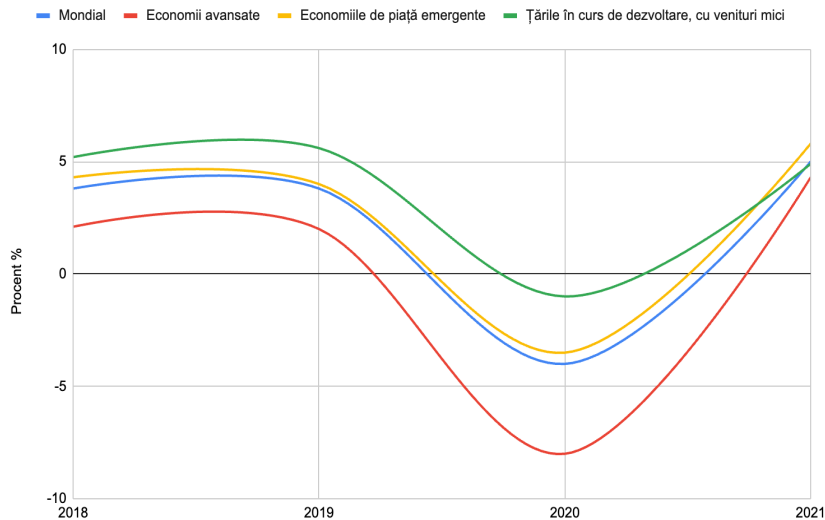


Figura 9. Impactul crizei pandemiei COVID19 asupra ratei de creștere globală

Sursa: adaptare proprie după FMI, 2021

Un alt efect negativ al pandemiei a fost perturbarea lanțurilor globale de aprovizionare și, implicit, a comerțului internațional. Închiderea frontierelor, restricțiile de transport și întreruperile din sectorul producției au avut drept consecință scăderea exporturilor și a importurilor. Sectoarele de activitate a căror funcționare este legată strâns de lanțurile de aprovizionare globale au fost cel mai grav afectate. Închiderea temporară a unor sectoare economice, măsurile de protecție comercială și restricțiile impuse, adaptarea la noile cerințe de siguranță și reglementări, schimbarea priorităților și a preferințelor de consum, au afectat exportul și importul de produse agroalimentare. În primele cinci luni ale anului 2020, situația de criză a afectat în mod vizibil exporturile din Statele Unite, Japonia și țările membre ale Uniunii Europene. Închiderea granițelor de către R. P. Chineză în ianuarie 2020 a condus la oprirea importurilor și exporturilor cu materii prime și materiale necesare aprovizionării companiilor, ceea ce a generat paralizarea fabricilor din America de Nord, Europa și din restul lumii.

Situația a avut un impact major asupra piețelor financiare, înăsprind condițiile de lichiditate în multe țări, cu ieșiri de capital fără precedent din țările în curs de dezvoltare și cu o presiune crescută pusă pe piețele valutare. Guvernele din întreaga lume au implementat politici fiscale și măsuri de stimulare pentru a atenua impactul economic al pandemiei. Acestea includ programe de sprijin pentru întreprinderi, subvenții salariale, credite și asistență financiară pentru sectoarele afectate (Institutul Național de Statistică, 2023). Slăbirea puterii monedelor locale a limitat însă capacitatea guvernelor de a oferi stimulente fiscale la nivelul nevoilor pentru a stabiliza economia și a aborda criza de sănătate și umană.

O altă consecință a fost creșterea fără precedent a sărăciei educaționale. Închiderea instituțiilor de învățământ a dus la o agravare a sărăciei educaționale în țările cu venituri mici și medii. Se estimează că acest lucru va avea consecințe asupra veniturilor viitoare, sărăciei și inegalităților (Banca Mondială, 2021). Consiliul Executiv al Internaționalei Educației al UNESCO a sintetizat principalele cerințe ale educatorilor, astfel încât acestea să poată fi abordate de guverne și organizații internaționale care se confruntă cu pandemia COVID-19.

3.3. Analiza implicării instituțiilor naționale și a organizațiilor internaționale în managementul crizei COVID-19

3.3.1. Reacția autorităților naționale

În afară de implicarea principalelor organizații internaționale, o importanță deosebită în gestionarea crizei generate de pandemia COVID-19 au avut-o acțiunile întreprinse de către guvernele naționale și, mai apoi, de către autoritățile locale, care au trebuit să fie în prima linie și să răspundă situației de criză cu măsuri sanitare și socioeconomice în concordanță cu situația politică specifică și cu sănătatea financiară a fiecărei țări. Boin și Hart pun responsabilitatea managementului crizelor în sarcina guvernelor (Boin și Hart, 2003).

Ministerele cele mai prezente, prin structurile în teritoriu, au fost:

- ❖ Ministerul Administrației și Internelor/ Ministerul Afacerilor Interne;
- ❖ Ministerul Sănătății;
- ❖ Ministerul Educației și Cercetării;
- ❖ Ministerul Finanțelor Publice.

Aceste ministere au fost implicate în pregătirile pentru prevenirea și managementul cazurilor de infecții cu SARS-CoV-2 și au întreprins o serie de acțiuni pentru a implementa deciziile luate la nivel guvernamental. Ministerele menționate mai sus sunt reprezentate în Comitetul National pentru Situații de Urgență (Stan și Enache, 2013). Aceleași ministere se regăsesc implicate în prima linie în gestionarea crizei COVID-19 în cele mai multe state ale lumii.

În ceea ce privește măsurile adoptate, se dovedește a fi dificil de întocmit o listă completă și exactă, deoarece:

- ❖ măsurile au fost adaptate constant, în funcție de evoluția pandemiei;
- ❖ informațiile au fost comunicate prin multiple canale, inclusiv comunicate de presă, conferințe de presă, site-ul oficial al ministerelor și mass-media;
- ❖ au fost adoptate numeroase decrete și legi care au reglementat diferite aspecte legate de gestionarea pandemiei.

În Tabelul 1 este prezentată o sinteză a principalelor categorii de măsuri implementate de ministerele implicate în gestionarea pandemiei COVID-19, în perioada Ianuarie – Decembrie 2020.

Tabelul 1. Categoriile de măsuri implementate în perioada pandemiei COVID-19

Minister	Categorie de măsuri			
Ministerul Sănătății	Măsuri de prevenție	Măsuri de depistare	Măsuri de tratament	Măsuri de comunicare
Ministerul Afacerilor Interne	Măsuri de restricție a mișcării	Măsuri de asigurare a ordinii publice	Măsuri de gestionare a frontierelor	Cooperare internațională
Ministerul Educației	Tranziția către învățământul online	Asigurarea accesului la tehnologie	Sprijin pentru cadre didactice și părinți	Evaluarea și certificarea competențelor
Ministerul Finanțelor	Măsuri fiscale	Măsuri bugetare	Măsuri de restructurare a datoriilor	-

Sursa: Contribuție proprie din recenzia documentelor guvernamentale și a articolelor din presă

3.3.2. Reacția organizațiilor internaționale

Izbucnirea pandemiei, nu numai că a provocat mari schimbări în multe dintre țările lumii, dar a pus sub semnul întrebării și potențialul guvernelor de a gestiona criza, eficiența sistemelor de sănătate, capacitatea de a implementa recomandările și de a interveni corespunzător pentru păstrarea stării de sănătate a populației. Sub același semn de întrebare stă și modul în care guvernele s-ar confrunta cu situațiile economice precare, cu funcționarea piețelor și a sistemelor financiare în perioade de criză (Arbeláez-Campillo și colab., 2019). Obiectivul general al cercetării doctorale este de a investiga percepția populației asupra modului în care principalele organizații internaționale, și, mai precis, Organizația Națiunilor Unite (ONU), Fondul Monetar Internațional (FMI), Organizația Mondială a Sănătății (OMS) și Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF) au colaborat între ele, precum și cu organismele publice ale statelor afectate pentru a asigura managementul crizei de COVID-19 (Tecu și colab., 2023).



Figura 10. Principalele organizații internaționale implicate în managementul crizei COVID-19

Sursa: contribuție proprie

În cele ce urmează este făcută o sinteză a principalelor măsuri luate de fiecare dintre organizațiile prezentate în Figura 10, așa cum sunt acestea reflectate în rapoartele organizațiilor analizate și în lucrările științifice dedicate acestei teme.

Reacția Organizației Mondiale a Sănătății

La scurt timp după anunțarea pandemiei, OMS a lansat Fondul de răspuns de solidaritate COVID-19. Această inițiativă permite indivizilor și organizațiilor din întreaga lume să sprijine în mod direct activitatea OMS și a partenerilor săi pentru a ajuta țările cu cele mai mari nevoi să prevină, să detecteze și să răspundă la pandemia COVID-19.

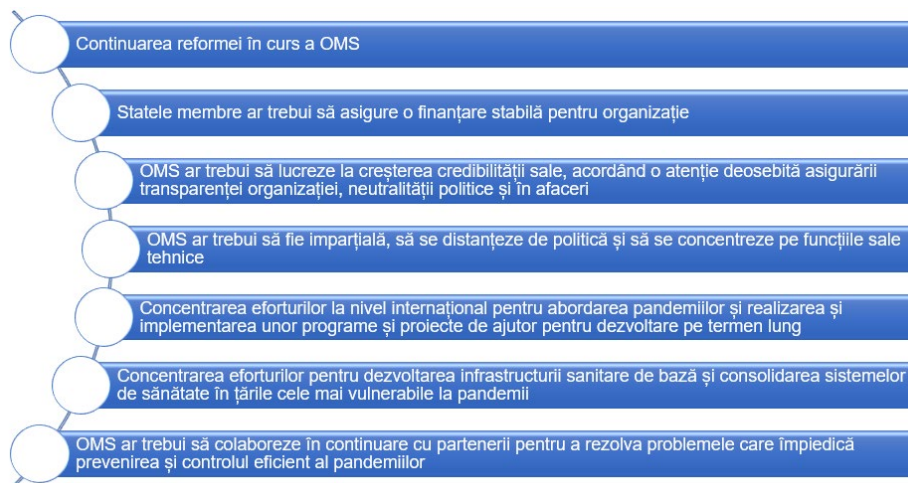


Figura 11. Recomandări pentru îmbunătățirea capacității OMS de a preveni și controla pandemiile

Sursa: adaptare proprie după Kuznetsova, 2020

Kuznetsova (2020), ca urmare a analizei modului în care OMS a reacționat și gestionat criza generată de pandemia de COVID-19, a alcătuit un set de recomandări pentru îmbunătățirea capacității OMS de a preveni și controla pandemiile, cele mai importante fiind prezentate în Figura 11.

Fondul Monetar Internațional

Fondul Monetar Internațional a fost organismul care a oferit asistență financiară și consiliere țărilor afectate de pandemie pentru a le ajuta să facă față impactului economic și financiar. A alocat fonduri pentru țările aflate în dificultate, încurajând politicile fiscale și monetare expansioniste și oferind consiliere pentru gestionarea datoriilor. (Garrido și colab., 2021).

Măsurile adoptate de FMI s-au concentrat pe cinci aspecte:

1. a dublat accesul la serviciile sale de urgență (*Facilitatea de credit rapid și Instrument de finanțare rapidă*) fără condiția prealabilă a unui program în sine;
2. a făcut donații pentru reducerea datoriilor pentru 27 de țări membre în cadrul „*Fondului fiduciar pentru ameliorarea și controlul în caz de catastrofe*” (FFACC) - cele mai sărace și mai vulnerabile țări vor primi donații pentru a-și putea îndeplini obligațiile față de FMI;
3. solicitări de reducere a datoriilor bilaterale - la solicitarea FMI și a Băncii Mondiale, G-20 a suspendat rambursările de credite bilaterale de la cele mai sărace țări;

4. consolidarea *Facilității de lichiditate pe termen scurt* (LLC) pentru a consolida securitatea financiară globală și a sprijini balanța de plăți;
5. modificarea acordurilor de împrumut existente pentru a răspunde nevoilor noi și urgente, cum ar fi cheltuielile cu provizii, echipamente medicale și măsuri de izolare. Ajutorul FMI a fost canalizat, prin Contul de Resurse Generale și prin cele două fonduri fiduciare ale sale, cu cifre mult mai mari decât valorile lor istorice.

La elaborarea politicii monetare, a fost luat în considerare riscul de creștere a inflației și faptul că sectorul financiar trebuia să evite o criză a creditelor. Programele FMI s-au îndepărtat de condițiile inițiale pentru acordarea sprijinului financiar și s-au concentrat mai mult pe calitatea și scopul cheltuielilor. În concluzie, în perioada crizei generate de pandemie, programele pe termen scurt ale FMI s-au concentrat pe stabilizarea economiei și pe priorități precum sănătatea, cheltuielile sociale, lichiditatea și sprijinul pentru cele mai afectate întreprinderi și gospodării.

Organizația Națiunilor Unite

Organizația Națiunilor Unite și-a concentrat acțiunile pe trei componente:

1. Furnizarea de răspunsuri în materie de sănătate într-o manieră coordonată și dirijată de OMS. Pentru a face acest lucru, s-a bazat pe „Planul strategic de pregătire și răspuns”.
2. Protejarea vieții prin toate mijloacele, menținând accesul la serviciile vitale, la mijloacele de trai ale gospodăriilor, sprijinind întreprinderile, asigurând lanțurile de aprovizionare și furnizarea de servicii.
3. Obținerea unei „lumi mai bune după COVID-19”, corectând vulnerabilitățile identificate și considerând pandemia ca o modalitate de a acționa asupra schimbărilor transformatoare pentru a realiza societăți și economii mai juste, echitabile și rezistente.

Pentru a realiza acest lucru, și-a mobilizat lanțurile de aprovizionare, cunoștințele de specialitate și zonele de influență.

Fondul Națiunilor Unite pentru Copii

Între Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF) și OMS a fost încheiat un acord care a avut ca scop de a statua unirea forțelor celor două organizații în lupta contra pandemiei de COVID-19, creând un „Fond de răspuns de solidaritate COVID-19” cu o bază inițială de 127 milioane de dolari pentru a sprijini copiii aflați în situații vulnerabile din întreaga lume. UNICEF, împreună cu Federația Internațională a Societăților de Cruce Roșie și Semilună Roșie (IFRC) și OMS, au publicat și diverse linii directoare pentru protecția copiilor și a școlilor împotriva transmiterii COVID-19. Acestea abordează nu numai considerentele și practicile de bază pentru a menține școlile în siguranță, ci și planurile de urgență în instituțiile de învățământ și instrucțiunile despre cum să fie gestionate știrile false, pentru ca acest tip de informații înșelătoare să nu afecteze la fel de mult minorii.

3.4 Analiza efectelor crizei COVID-19 și a provocărilor pentru organizațiile implicate în managementul crizei

3.4.1. Impactul socioeconomic al crizei COVID-19 în România

Majoritatea măsurilor au fost introduse în domeniul asistenței generale adresate grupurilor vulnerabile ale populației (39% din totalul măsurilor), urmate de măsurile de

protecție a veniturilor (26% din totalul măsurilor) și șomajului și asistență medicală (11% din totalul măsurilor) (INS, 2023).

Sănătate: În ceea ce privește sănătatea, în România au fost adoptate rapid măsurile necesare pentru prevenirea și combaterea efectelor pandemiei de COVID-19, inclusiv instituirea carantinei sau a izolării la domiciliu pentru asigurarea igienei și a sănătății publice a cetățenilor în toate sectoarele economiei naționale.

Inegalitate socială: În România, rata sărăciei relative măsurată prin pragul de 40% din media veniturilor disponibile pe adult-echivalent a crescut de la 11,8% în anul 2019 la 12,5% în anul 2021, după ce, în anul 2020, raportat tot la 2019, datele statistice indică o scădere cu 0,6 puncte și cu 7,7% a indicelui inegalității veniturilor. Scăderea s-a datorat scăderii veniturilor mari, ca urmare a reducerii sau chiar a lichidării multor afaceri.

Ocuparea forței de muncă: Șomajul a crescut semnificativ, afectând milioane de oameni și având un impact negativ asupra veniturilor și bunăstării economice a familiilor.

Economia: Pandemia de COVID-19 a generat perturbări semnificative asupra economiei românești, principalul efect fiind recesiunea economică, pe fondul recesiunii globale. Datoria publică a explodat în România, crescând cu 11,9 puncte în anul 2020 față de anul 2019, pe fondul achizițiilor masive de aparatură medicală, dispozitive medicale și vaccinuri în anii 2020 și 2021, care au fost făcute pentru combaterea efectelor pandemiei.

Sectorul de producție: Acesta a fost unul dintre sectoarele cele mai grav afectate în perioada de început a pandemiei, ca urmare a întreruperii lanțului de aprovizionare, a măsurilor de izolare impuse și, mai apoi, a scăderii cererii, în special pentru bunurile și serviciile considerate ca fiind neesențiale.

Agricultură: Restricțiile impuse în timpul pandemiei, începerea cu întârziere a lucrărilor agricole, transpunerea problemelor din transport și din lanțul de aprovizionare, disponibilitatea redusă a forței de muncă etc. au condus la scăderea valorii producției ramurii agricole cu 9,5% în anul 2020, față de anul 2019.

Lanțurile de aprovizionare și comerțul: Exporturile și importurile efectuate de întreprinderile mici și mijlocii din România au fost afectate de pandemie în anul 2020, dar au revenit rapid în anul 2021 la valori mai mari decât cele înregistrate în anul 2019.

Sectorul serviciilor: Industria serviciilor, care include turismul, ospitalitatea, transportul și divertismentul, a fost în pandemie unul dintre cele mai afectate sectoare. Închiderea hotelurilor, restaurantelor, evenimentelor și restricțiile de călătorie au dus la scăderea drastică a cererii și la pierderea locurilor de muncă în acest sector. Hotelurile, companiile aeriene, restaurantele și agențiile de turism au înregistrat pierderi semnificative.

Educația: Școlile și universitățile au trebuit să adopte învățarea online, ceea ce a afectat furnizorii de servicii educaționale tradiționale, precum și pe cei care oferă servicii de formare și dezvoltare profesională. Ponderea cheltuielilor cu educația în PIB-ul României a crescut ușor datorită dotării unităților școlare cu aparatură electronică destinată elevilor, necesară pentru susținerea on-line a cursurilor, ceea ce a condus la creșterea numărului de echipamente IT din învățământ (Institutul Național de Statistică, 2023).

3.4.2. Impactul socioeconomic al crizei COVID-19 și reacțiile țărilor afectate

Imediat după debutul pandemiei, autoritățile și-au dat seama că nu este vorba doar de o criză de sănătate, ci și de o criză socioeconomică, umanitară și de securitate, care va ataca punctele slabe ale fiecărui stat și, dat fiind extinderea geografică a acesteia și ritmul

de răspândire, a fost clar că va fi foarte dificil ca autoritățile naționale și internaționale să se organizeze și să răspundă într-un mod coordonat. În ciuda acestor măsuri, odată cu trecerea timpului, incertitudinea populației a crescut, așa cum se poate observa în figura 12 (Organizația Mondială a Comerțului, 2021).

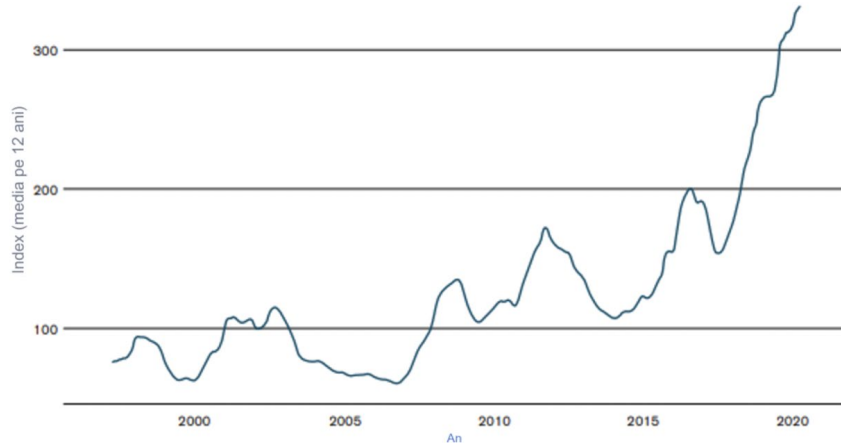


Figura 12. Evoluția incertitudinii populației cu privire la politicile economice la nivel mondial
Sursa: Organizația Mondială a Comerțului (2021). *World Trade Report*, 2021

O provocare majoră, întâlnită în fiecare țară, a fost stabilirea priorităților, respectiv dacă trebuia să se acorde prioritate crizei de sănătate în detrimentul crizei economice, sau să se pună accentul pe economie și pe deciziile aferente. Deși aproximativ 90% dintre statele lumii au reușit să convingă populația țintă să accepte vaccinarea, doar jumătate dintre acestea au depus eforturi pentru a implica activ populația și a spori încrederea în vaccinuri (Banca Mondială, 2021). Se poate afirma că numai jumătate dintre țările care au făcut eforturi pentru protejarea populației au avut în vedere implicarea activă a populației în procesul gestionării crizei pandemice.

Se poate afirma că țările au avut o abordare diferită în implicarea și consultarea populației în acțiunile întreprinse pe perioada gestionării crizei, acțiuni care au avut impact asupra populației. În ceea ce privește România, Guvernul a considerat că „răspunsul cetățenilor la apelul autorităților a fost unul covârșitor pozitiv” (Guvernul României, 2020). Acest lucru a fost reflectat atât de modul responsabil în care au răspuns la măsurile sanitare instituite, cât și de interesul autorităților din România pentru implicarea populației în gestionarea crizei.

La o analiză efectuată în cazul a trei dintre statele în care diaspora românească este foarte bine reprezentată, Spania, Israel și Argentina, se pot observa următoarele: cele trei state se află poziționate pe continente diferite – Europa, Asia și America de Sud, au numărul populației diferit, precum și faptul că au situații economice și sociale diferite. În plus, țările respective au reacționat diferit în procesul de administrare al crizei COVID-19. Pentru a evalua eficacitatea măsurilor, este utilă compararea cazurilor mortale care a prezentat vârfuri ridicate între aprilie și august 2020, așa cum reiese din Figura 13.

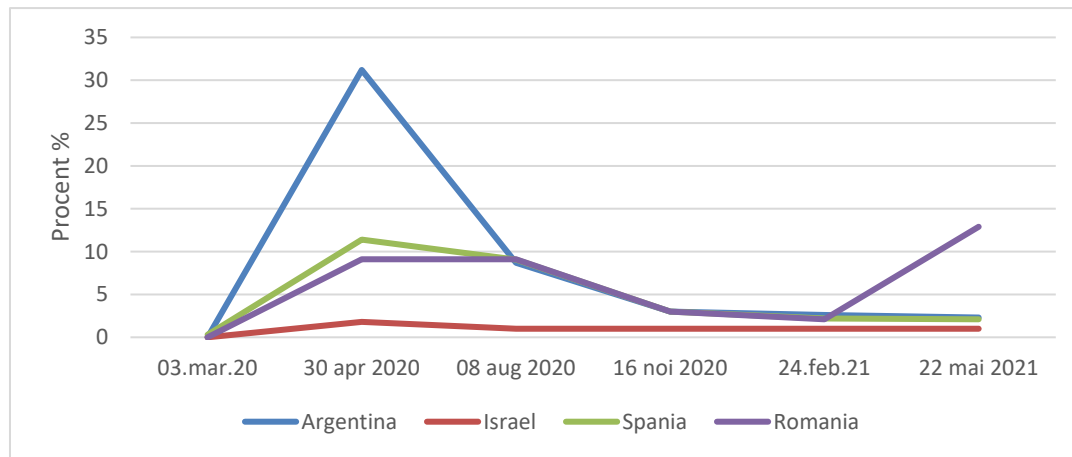


Figura 1. Rata deceselor - Comparație Argentina, Israel, Spania și România

Surse: Banca Mondială, 2021; Es. Statista, 2024, Worldometers.info, 2024, Covid19.datelazi.ro

În concluzie, impactul pandemiei, dincolo de decesele pe care le-a provocat, așa cum reiese din literatura studiată, poate fi grupat în trei mari categorii:

1. Impact economic:

- ✧ Recesiune globală;
- ✧ Șomaj;
- ✧ Perturbarea lanțurilor globale de aprovizionare;
- ✧ Piețele financiare: condițiile de lichiditate au fost înăsprite;
- ✧ Politici fiscale: multe țări au avut o capacitate redusă de stimulare fiscală necesară pentru a stabili economia și a face față crizei;
- ✧ Restricțiile de călătorie și teama de infecție au dus la o criză în industria turismului;
- ✧ Companiile aeriene și de turism au suferit pierderi masive și disponibilizări;

2. Impact social:

- ✧ Educația;
- ✧ Accentuarea inegalităților;
- ✧ Criza refugiaților;
- ✧ Schimbarea rutinei zilnice;
- ✧ Munca la distanță;

3. Impact asupra percepției sănătății publice:

- ✧ Dezvoltarea vaccinurilor;
- ✧ Cercetare medicală;
- ✧ Creșterea gradului de conștientizare a sănătății publice și de pregătire pentru situații de urgență sanitară.

Diferențele între cele patru țări, care țin atât de situația economică, precum și de impactul pe care l-au avut măsurile diferite adoptate în procesul de administrare a crizei COVID-19 se reflectă, la nivel macroeconomic, în evoluția PIB-ului, prezentată grafic în Figura 14.

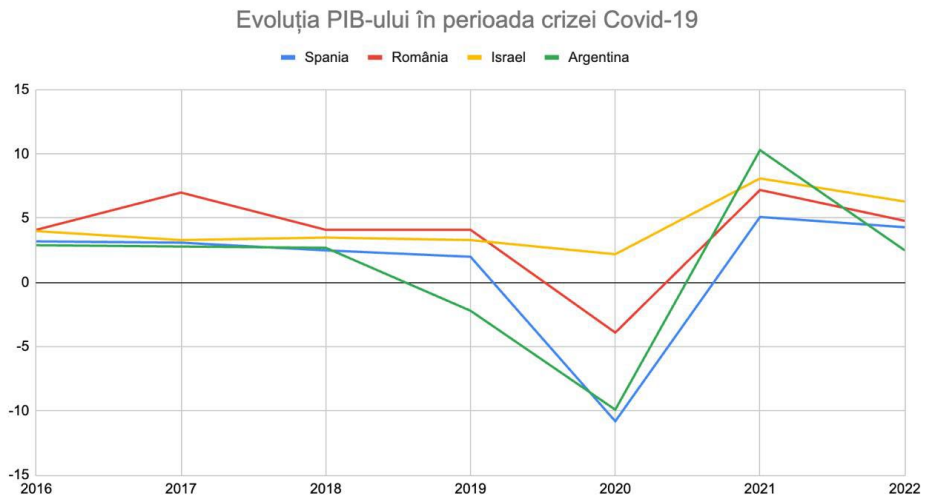


Figura 2. Evoluția PIB Comparație Argentina, Spania, România si Israel
Sursă: Prelucrare după Banca Mondială, 2021, Es. Statista, 2024, Worldometers.info, 2024, Covid19.datelazi.ro

Evoluția PIB-ului scoate în evidență faptul că țările analizate au intrat în pandemie cu situații economice diferite.

Capitolul IV. Evaluarea de către populație a performanței autorităților naționale și organizațiilor internaționale în managementul crizei

4.1. Utilizarea percepției populației pentru evaluarea performanței autorităților naționale și organizațiilor internaționale în managementul crizei

Tendențele în evaluarea performanței managementului de criză converg către utilizarea unui sistem de indicatori cheie de performanță, propunere care este încă o temă în dezbateri. Cercetarea doctorală propune un sistem de indicatori care are la bază indicatorii cheie de performanță introduși de Abass (Abbas, 2023). O mare parte dintre indicatorii cheie de performanță destinați organizațiilor private sunt indicatori calitativi, care reflectă punctul de vedere al părților interesate în managementul crizei. În ceea ce privește crizele extinse la nivel național sau internațional, părțile interesate sunt reprezentate de persoanele direct afectate de criză și de personalul de conducere al organizațiilor implicate în managementul crizei, abordare prezentă și în literatura de specialitate.

Vigoda propune un model destinat evaluării performanței instituțiilor publice bazat pe percepția cetățenilor cu privire la funcționarea sectorului public și a măsurii în care organizațiile publice sunt conștiente de nevoile publicului. Activitatea de evaluare trebuie să se bazeze pe o înțelegere cuprinzătoare a percepțiilor cetățenilor – beneficiari cu privire la funcționarea sectorului public și a măsurii în care organizațiile publice sunt conștiente de nevoile pe care le au aceștia (Vigoda 2000).

Modelul măsoară relația dintre nevoile și așteptările populației și capacitatea de reacție a organizațiilor publice în activitățile prin care se implementează managementul situațiilor de criză. Variabilele directe ale modelului propus, sintetizate grafic în Figura 15, sunt indicatori cheie de performanță pentru managementul crizei care măsoară satisfacția populației.



Figura 15 Evaluarea performanței organizațiilor publice implicate în managementul crizei prin percepția populației

Sursa: contribuție proprie din recenzia literaturii de specialitate (Abbas, 2023; Vigoda, 2000)

Introducerea evaluării performanței, prin determinarea gradului în care organizațiile publice sunt conștiente de nevoile populației, poate pune la dispoziția responsabililor din sistemul public, cu atribuții în managementul situațiilor de criză, o serie de informații care vor conduce la îmbunătățirea planurilor pentru managementul acestora, ceea ce poate avea drept consecință o mai bună reacție a autorităților la o potențială viitoare criză. Acest lucru poate genera o mobilizare mai rapidă, reducerea daunelor provocate de o criză și, indirect, îmbunătățirea percepției populației față de modul în care autoritățile îi protejează, menținând încrederea în guvernul pe care l-au ales.

4.2. Factori cu influență asupra percepției populației față de capacitatea de reacție a organizațiilor publice

Literatura de specialitate indică faptul că percepția populației privind capacitatea de reacție a organizațiilor publice este afectată atât de factori politici și culturali, cât și de calitatea sistemului de resurse umane. Dezbaterile actuale legate de identificarea factorilor care influențează managementul situațiilor de criză au în centru factori care fac parte din cele două categorii menționate.

Relația stabilită între toate aceste construcții este prezentată grafic în Figura 16.



Figura 16 Variabile și factori pentru evaluarea performanței autorităților naționale și organizațiilor internaționale la cerințele și nevoile populației pe parcursul gestionării crizei COVID

Sursa: Prelucrare după Vigoda, 2000

Astfel, modelul este fundamentat pe ideea că abordarea performanței sectorului public trebuie să aibă la bază înțelegerea percepției pe care o are populația față de funcționarea sectorului public, precum și asupra măsurii în care instituțiile publice sunt conștiente de cerințele și nevoile populației, ca beneficiar al activității acestora.

4.3. Model pentru evaluarea de către populație a performanței autorităților naționale și organizațiilor internaționale în managementul crizelor

4.3.1. Variabile dependente: Percepția privind receptivitatea autorităților naționale și a organizațiilor internaționale

Percepția privind receptivitatea autorităților naționale și a organizațiilor internaționale, respectiv percepția populației asupra capacității de reacție a organismelor publice la nevoile și cerințele sale în legătură cu managementul crizei COVID-19 a fost examinată prin

intermediul a trei variabile dependente, care derivă din modelul propus de Vigoda (Vigoda, 2000):

Variabila dependentă 1: Percepția populației față de receptivitatea generală a organismelor publice;

Variabila dependentă 2: Satisfacția populației față de acțiunile întreprinse de către autoritățile naționale;

Variabila dependentă 3: Satisfacția populației față de funcționarea autorităților naționale și a organizațiilor internaționale în domeniile gestionate.

Organismele implicate în managementul crizei COVID-19 sunt împărțite în două mari categorii, prezentate sintetic în Figura 4.5:

- ❖ autorități naționale: Ministerul Sănătății, Ministerul Finanțelor, Ministerul Afacerilor Interne și Ministerul Educației;
- ❖ organizații internaționale: Organizația Națiunilor Unite (ONU), Fondul Monetar Internațional (FMI), Educație, Organizația Mondială a Sănătății (OMS) și Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF).

4.3.2. Variabile independente: Politicile și cultura organizațională și calitatea managementului și leadership-ul

Cele două variabile independente sunt:

VI1: *Politicile și cultura organizațională.*

VI 2. *Calitatea managementului și leadership-ul,*

VI1: Politicile și cultura organizațională practicate de autoritățile naționale și organizațiile internaționale

Dintre factorii testați de Vigoda (Vigoda, 2000) au fost adaptați specificului cercetării, după cum urmează:

VI 1.1: Orientarea socială sau abordarea comercială practicate de autoritățile naționale și de organizațiile internaționale

VI 1.2: Politica organizațională practică de autoritățile naționale și de organizațiile internaționale

VI 3. Calitatea managementului și leadership-ul în cadrul autorităților naționale și a organizațiilor internaționale

Ipotezele de lucru pentru evaluarea de către populație a performanței autorităților naționale și organizațiilor internaționale în managementul crizelor

❖ **Ipoteza 1:** Orientarea socială sau abordarea comercială practicate de autoritățile naționale și de organizațiile internaționale influențează Percepția populației.

❖ **Ipoteza 2:** Orientarea socială sau abordarea comercială practicate de autoritățile naționale influențează Satisfacția populației,

❖ **Ipoteza 3:** Orientarea socială sau abordarea comercială practicate de autoritățile naționale și de organizațiile internaționale influențează Satisfacția populației.

❖ **Ipoteza 4:** Politica organizațională practică de autoritățile naționale și de organizațiile internaționale influențează Percepția populației.

❖ **Ipoteza 5:** Politica organizațională practică de autoritățile naționale influențează Satisfacția populației față de acțiunile întreprinse de către autoritățile naționale;

- ✧ **Ipoteza 6:** Politica organizațională practică de autoritățile naționale și de organizațiile internaționale influențează Satisfacția populației față de funcționarea autorităților naționale și a organizațiilor internaționale;
- ✧ **Ipoteza 7:** Calitatea managementului și leadership-ul în cadrul autorităților naționale și a organizațiilor internaționale influențează Percepția populației față de receptivitate generală a autorităților și a organizațiilor internaționale la nevoile și cerințele sale în timpul crizei;
- ✧ **Ipoteza 8:** Calitatea managementului și leadership-ul în cadrul autorităților naționale și influențează Satisfacția populației față de acțiunile întreprinse de către autoritățile naționale;
- ✧ **Ipoteza 9:** Calitatea managementului și leadership-ul în cadrul autorităților naționale și a organizațiilor internaționale influențează Satisfacția populației față de funcționarea autorităților naționale și a organizațiilor internaționale.

4.4. Colectarea informațiilor și prelucrarea statistică

Metodologia pentru colectarea informațiilor:

Colectarea informațiilor necesare pentru derularea studiului de caz a fost făcută online. Studiile conduse online ating același public țintă ca și studiile care au o abordare telefonică, având avantajul de a fi mai accesibile și mai rapide, mai ales în rândul populației urbane, unde rata de penetrare a Internetului acoperă aproape toată populația. (ANCOM, 2024).

Structura chestionarului și aplicarea acestuia

Chestionarul a fost structurat în două părți: prima parte conține caracteristicile demografice și întrebările de verificare, iar partea a doua este dedicată celor două variabile care sunt testate în studiul de caz.

Construirea eșantionului

În eșantionul supus chestionării, pe lângă populația cu domiciliul în România, a fost inclusă populația rezidentă din trei țări în care diaspora este bine reprezentată: **Spania, Israel, Argentina.**

Analiza particularităților țărilor selectate pentru studiu

Pentru studiul de caz au fost luate țări cu situații, politici și reacții total diferite, pentru a înțelege cum a perceput populația măsurile luate pentru administrarea crizei, în funcție de țara de reședință.

În cazul Spaniei, criza a debutat cu o negare a autorităților sanitare care s-au concentrat mai mult pe decesele din Italia și au cerut populației sale să nu călătorească în nordul Italiei, ca măsură de precauție și au amânat aplicarea unor măsuri de izolare, prin care ocrotească populația, dar care ar fi avut un impact negativ asupra economiei, dat fiind rolul major pe care îl are turismul în economia Spaniei.

Politicile adoptate în Israel s-au bazat pe o reacție rapidă și puternică a guvernului, închizând școli, de asemenea, Israelul și-a dublat eforturile de extindere a testării populației și a izolat pe toți cei care erau considerați pacienți suspecti (Aljazeera, 2020).

La debutul pandemiei, Argentina se confrunța deja cu o criză economică gravă, cu doi ani de recesiune, rate ridicate ale inflației și o monedă devalorizată atunci când a izbucnit pandemia, fiind una dintre cele mai afectate țări din lume în 2020.

Dimensionarea eșantionului

Dimensionarea eșantionului a fost făcută utilizând formula de calcul utilizată pentru determinarea eșantionului optim de Select Statistical Services (www.select-statistics.co.uk). Eșantionarea grupului țintă a fost făcută după două caracteristici ale populației, respectiv structura demografică pe vârstă și structura de gen a populației rezidente din România, caracteristici demografice care au avut o pondere totală în eșantion proporțională cu populația totală.

O analiză generală a structurării eșantionului arată că, din punct de vedere al proporției respondenților pe grupe de vârstă și gen, eșantionul poate fi considerat reprezentativ. În ceea ce privește românii din diaspora, pentru care INS pune la dispoziție o structură pe grupe de vârste și gen, după anumite criterii, și care nu este actualizată, se poate afirma că eșantionul verifică structurile respective.

În ceea ce privește caracteristicile luate în considerare pentru clasificarea celor 448 de persoane din eșantion, aceasta a fost luată în calcul ca potențial generator de diferențe în opiniile exprimate de către respondenți, rezidenți din România și români din diaspora.

Capitolul 5. Cercetare privind evaluarea performanței organizațiilor implicate în managementul crizelor naționale și a celor internaționale prin percepția populației

Studiul de caz al prezentei cercetări doctorale are ca obiectiv evaluarea performanței managementului situațiilor de criză, respectiv evaluarea performanței organizațiilor implicate în managementul crizelor naționale și a celor internaționale prin consultarea populației. Analiza s-a realizat atât pentru autoritățile naționale cât și pentru organizațiile internaționale implicate în managementul crizei globale generate de pandemia COVID și a avut la bază variabile selectate în urma recenziei literaturii de specialitate și a studiilor empirice, prin prisma percepției populației, principala parte afectată de efectele din cele mai diverse ale crizelor. Percepția pe care o are populația asupra capacității de reacție a autorităților naționale și a organismelor internaționale este afectată de o serie de factori care include factori de natură politică și culturală, cât și calitatea sistemului de resurse umane. Cunoașterea măsurii în care acești factori influențează indicatorii prin care se evaluează activitatea organizațiilor implicate în managementul crizei va contribui la luarea unor decizii rapide și eficiente pentru potențialele crize viitoare, fundamentate pe așteptările părții implicate - populația.

Analiza s-a realizat în doi pași și cuprinde:

- ✧ Prin intermediul algoritmilor de tip Machine-Learning (ML) s-a urmărit demonstrarea **Ipotezelor nr. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9**. Au fost identificate variabilele dependente la **VD1, VD2, VD3**, atât la nivelul autorităților naționale, cât și la nivelul organizațiilor internaționale și subvariabile aferente, 21 la nivelul autorităților naționale și 10 la nivelul organizațiilor internaționale, pentru clasificarea și ierarhizarea celor mai importanți factori cu rol determinant în evaluarea performanței managementului în situațiile de criză în cadrul acestor entități. A fost aplicat modelul de analiză predictivă XGBoost (eXtreme Gradient Boosting) pentru prognoza indicilor, pe baza parametrilor specifici.
- ✧ Pentru compararea parametrilor relevați reieșiți în urma testării, s-a aplicat testul statistic Kruskal – Wallis, test non-parametric utilizat pentru a se determina dacă există diferențe semnificative între medianele a trei sau mai multe grupuri independente. În vederea analizei unidirecționale a variației Kruskal–Wallis pentru a compara eșantioanele a 21, respectiv 10 grupuri, care reprezintă cele 21 respectiv 10 subvariabile identificate, ca dependente cantitative, acest test s-a orientat asupra caracteristicilor demografice (Vârsta, Gen, Țara de rezidență, Zonă de rezidență etc.), variabile independente calitative.

Cercetarea a avut în vedere analiza predictivă a trei variabile dependente VD1_N, VD2, VD3_N, în scopul determinării influenței factorilor identificați asupra percepției modului în care au răspuns autoritățile naționale și organizațiile internaționale la cerințele și nevoile populației pe parcursul gestionării crizei COVID.

Studiu de caz – Factori de influență ai percepției față de receptivitatea autorităților naționale și a organizațiilor internaționale implicate în managementul crizei față de nevoile populației

5.2.1. Modelul XGBoost

5.2.1.1. Metodologie

Machine Learning (ML) este un domeniu al inteligenței artificiale (IA) care se concentrează pe dezvoltarea de algoritmi și modele statistice care permit calculatoarelor să îndeplinească sarcini fără a fi programate explicit pentru acestea. În loc să fie programate cu reguli specifice pentru a rezolva o problemă, modelele de învățare automată sunt antrenate pe seturi mari de date, învățând astfel tiparele și relațiile dintre aceste date. Ulterior, aceste modele folosesc informațiile învățate pentru a face predicții, a clasifica datele sau a îndeplini alte sarcini atunci când sunt confruntate cu noi date neîntâlnite anterior.

XGBoost (Extreme Gradient Boosting) este o bibliotecă de machine learning optimizată, care implementează algoritmul de gradient boosting într-un mod eficient și scalabil. XGBoost este un algoritm complex care construiește un model bazat pe un număr mare de arbori de decizie. XGBoost este folosit pentru probleme de clasificare și regresie, dar poate fi aplicat și în alte tipuri de probleme, cum este detectarea anomaliilor (Morde, 2019).

Caracteristici principale ale XGBoost:

1. **Gradient Boosting:** XGBoost este o implementare a gradient boosting-ului, o metodă de creștere a performanței unui model prin antrenarea succesivă a unor modele slabe (de obicei arbori de decizie) astfel încât fiecare nou model să corecteze erorile făcute de modelele anterioare;
2. **Regularizare:** spre deosebire de alte implementări de gradient boosting, XGBoost include regularizarea L1 (Lasso) și L2 (Ridge) pentru a preveni supra-învățarea (overfitting), ceea ce duce la performanțe mai bune pe datele testate;
3. **Paralelizare:** XGBoost este proiectat să fie foarte eficient din punct de vedere computațional și suportă paralelizarea, ceea ce îl face să ruleze mult mai rapid pe seturi de date mari;
4. **Tratarea datelor lipsă:** XGBoost gestionează automat datele lipsă, găsind cea mai bună modalitate de a face split-uri de decizie chiar și atunci când unele valori din setul de date sunt lipsă;
5. **Tree Pruning:** în timpul construcției arborelui de decizie, XGBoost folosește o metodă bazată pe valoarea maximă de loss reduction, ceea ce ajută la generarea de arbori optimizați;
6. **Scalabilitate:** XGBoost este scalabil și poate fi utilizat eficient pe clusteruri mari de date.

Utilizarea XGBoost:

- ❖ **Clasificare:** XGBoost poate fi utilizat pentru probleme de clasificare binară sau multi-clasă;
- ❖ **Regresie:** este adesea folosit pentru probleme de regresie, unde trebuie prezisă o valoare continuă;

- ✧ **Ranking:** poate fi utilizat în motoare de căutare sau orice altă aplicație în care este necesar să se clasifice elementele după relevanță;
- ✧ **Detectie de anomalii:** XGBoost poate fi aplicat și în probleme de detectare a anomaliilor.

Popularitate: Datorită caracteristicilor sale, XGBoost a devenit foarte popular în comunitatea de machine learning și, datorită performanțelor sale ridicate, este adesea folosit inclusiv în aplicații industriale.

XGBoost se bazează pe algoritmul de **Gradient Boosting** care îmbunătățește performanța unui model prin combinarea iterativă a mai multor modele slabe (de obicei arbori de decizie) pentru a crea un model puternic.

Rezultate obținute prin utilizarea Modelului XGBoost pentru factorii de influență ai percepției față de receptivitatea generală a autorităților naționale implicate în managementul crizei față de nevoile populației

Prin intermediul modelului XGBoost, s-au utilizat experimental algoritmi de tip Machine-Learning (ML) **privind predicția variabilelor dependente:**

- ✧ **VD1_N** - Receptivitatea generală a autorităților naționale (Ministerul Sănătății, Ministerul Finanțelor, Ministerul Afacerilor Interne și Ministerul Educației) față de nevoile și cerințele populației RAN;
- ✧ **VD2** - Satisfacția populației față de acțiunile întreprinse de autoritățile naționale SAN,
- ✧ **VD3_N** - Satisfacția populației față de funcționarea autorităților naționale (Ministerul Sănătății, Ministerul Finanțelor, Ministerul Afacerilor Interne și Ministerul Educației) în timpul crizei COVID - SMAN

Primul etapă a studiului de caz a avut în vedere analiza predictivă a variabilelor dependente **VD1_N, VD2 și VD3_N, mai sus detaliate**, ca aflându-se într-o relație directă și semnificativă cu gradul de satisfacție al populației la răspunsul autorităților naționale față de cerințele și nevoile populației pe parcursul gestionării crizei COVID, folosind modelul XGBoost (eXtreme Gradient Boosting), un algoritm de tip ansamblu, în scopul validării a nouă ipoteze de lucru:

- ✧ **Ipoteza nr. 1:** Orientarea socială sau abordarea comercială practicate de autoritățile naționale influențează percepția populației față de receptivitate generală a autorităților la nevoile și cerințele sale;
 - ✧ **1.1:** Percepția populației față de receptivitatea generală a autorităților naționale în timpul crizei COVID (Etapa: Răspuns la criză și comunicare);
 - ✧ **1.2:** Percepția populației față de receptivitatea generală a autorităților naționale în perioada de revenire din criză (Etapa: Recuperarea post criză și lecții învățate);
- ✧ **Ipoteza nr. 2:** Orientarea socială sau abordarea comercială practicate de autoritățile naționale influențează Satisfacția populației față de acțiunile întreprinse de către autoritățile naționale;
- ✧ **Ipoteza nr. 3:** Orientarea socială sau abordarea comercială practicate de autoritățile naționale influențează satisfacția populației față de funcționarea autorităților naționale;

❖ **Ipoteza nr. 4:** Politica organizațională practică de autoritățile naționale influențează percepția populației față de receptivitate generală a autorităților la nevoile și cerințele sale;

❖ **4.1:** Percepția populației față de receptivitatea generală a autorităților naționale în timpul crizei COVID (Etapa: Răspuns la criză și comunicare)

❖ **4.2:** Percepția populației față de receptivitatea generală a autorităților naționale în perioada de revenire din criză (Etapa: Recuperarea post criză și lecții învățate);

❖ **Ipoteza nr. 5:** Politica organizațională practică de autoritățile naționale influențează satisfacția populației față de acțiunile întreprinse de către autoritățile naționale;

❖ **Ipoteza nr. 6:** Politica organizațională practică de autoritățile naționale influențează satisfacția populației față de funcționarea autorităților naționale;

❖ **Ipoteza nr. 7:** Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul autorităților naționale influențează percepția populației față de receptivitate generală a autorităților naționale la nevoile și cerințele sale în timpul crizei;

❖ **7.1:** Percepția populației față de receptivitatea generală a autorităților naționale în timpul crizei (Etapa: Răspuns la criză și comunicare);

❖ **7.2:** Percepția populației față de receptivitatea generală a autorităților naționale în perioada de revenire din criză (Etapa: Recuperarea post criză și lecții învățate);

❖ **Ipoteza nr. 8:** Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul autorităților naționale influențează satisfacția populației față de acțiunile întreprinse de către autoritățile naționale;

❖ **Ipoteza nr. 9:** Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul autorităților naționale influențează satisfacția populației față de funcționarea autorităților naționale.

S-au urmărit răspunsurile la cele trei variabile dependente identificate și transpuse în chestionarul care a fost aplicat respondenților și anume:

❖ receptivitatea generală a autorităților naționale (Ministerul Sănătății, Ministerul Finanțelor, Ministerul Afacerilor Interne și Ministerul Educației) față de nevoile și cerințele populației RAN (VD1_N);

❖ satisfacția populației față de acțiunile întreprinse de autoritățile naționale (VD2);

❖ satisfacția față de funcționarea autorităților naționale (Ministerul Sănătății, Ministerul Finanțelor, Ministerul Afacerilor Interne și Ministerul Educației) în timpul crizei COVID – SMAN (VD3_N);

1. Rezultatele cercetării în urma aplicării experimentale a algoritmilor Machine-Learning pentru predicția variabilei dependente VD1_N „Receptivitatea generală a autorităților naționale (Ministerul Sănătății, Ministerul Finanțelor, Ministerul Afacerilor Interne și Ministerul Educației) față de nevoile și cerințele populației RAN”, [prin intermediul modelului XGBoost](#).

Pentru verificarea:

Ipotezei nr. 1: Orientarea socială sau abordarea comercială practicate de autoritățile naționale influențează percepția populației față de receptivitate generală a autorităților la nevoile și cerințele sale, prin subipotezele;

1.1: Percepția populației față de receptivitatea generală a autorităților naționale în timpul crizei COVID (Etapa: Răspuns la criză și comunicare) și

1.2: Percepția populației față de receptivitatea generală a autorităților naționale în perioada de revenire din criză (Etapa: Recuperarea post criză și lecții învățate).

Ipotezei nr. 4: Politica organizațională practică de autoritățile naționale influențează percepția populației față de receptivitate generală a autorităților la nevoile și cerințele sale, prin subipotezele:

4.1: Percepția populației față de receptivitatea generală a autorităților naționale în timpul crizei COVID (Etapa: Răspuns la criză și comunicare) și

4.2: Percepția populației față de receptivitatea generală a autorităților naționale în perioada de revenire din criză (Etapa: Recuperarea post criză și lecții învățate).

Ipotezei nr. 7: Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul autorităților naționale influențează percepția populației față de receptivitate generală a autorităților la nevoile și cerințele sale în timpul crizei, prin subipotezele:

7.1: Percepția populației față de receptivitatea generală a autorităților naționale în timpul crizei COVID (Etapa: Răspuns la criză și comunicare) și

7.2: Percepția populației față de receptivitatea generală a autorităților naționale în perioada de revenire din criză (Etapa: Recuperarea post criză și lecții învățate),

au fost analizate și centralizate informațiile obținute în urma urmării aplicării chestionarului. S-a urmărit evaluarea capacității autorităților naționale de a răspunde așteptărilor populației prin deciziile luate și prin acțiunile întreprinse, pentru fiecare dintre cele două momente ale crizei, dar și evaluarea rapidității și acurateții acțiunilor care au fost întreprinse pentru managementul crizei COVID 19. Datele au fost prelucrate și analizate prin intermediul variabilei dependente „**Receptivitatea generală a autorităților naționale (Ministerul Sănătății, Ministerul Finanțelor, Ministerul Afacerilor Interne și Ministerul Educației) față de nevoile și cerințele populației RAN**” (VD1_N), în luând în considerare cele cinci subvariabile dependente și anume:

Pentru verificarea subipotezei 1.1, 4.1, 7.1:

1. Autoritățile naționale au făcut eforturi pentru a ajuta populația afectată de criza COVID (RAN_1);
2. Autoritățile naționale au comunicat cu populația și au răspuns la criticile și sugestiile de îmbunătățire a activităților desfășurate pentru gestionarea crizei COVID (RAN_2);
3. Autoritățile naționale au mobilizat în timp scurt personalul necesar și au răspuns eficient la nevoile și solicitările populației din timpul crizei COVID (RAN_3);

Pentru verificarea subipotezei 1.2, 4.2, 7.2:

4. Autoritățile naționale au reușit ca într-un timp scurt să readucă societatea la starea de dinainte de criza COVID (RAN_4);
5. Autoritățile naționale au reușit să proiecteze și să implementeze într-un timp scurt un plan de revenire economică și financiară după criza COVID (RAN_5).

Fiecare subvariabilă dependentă identificată a fost testată prin intermediul a 2 factori, compuși din 3 subfactori - 9 parametri - variabile independente, prezentate în Tabelul 5.1.

În baza răspunsurilor date de către persoanele chestionate s-au centralizat datele și se prezintă sub forma tabelară, pentru parametri OS_AN_R, OS_AN_P, OS_AN_EE, PO_AN_GI, MG_AN_C, MG_AN_A, MG_AN_V, astfel:

Tabelul 5.1. Variabile independente - model XGBoost

1. Orientarea socială sau abordarea comercială practicate de autoritățile naționale (OS_AN)
Autoritățile naționale au alocat resurse prioritare în zonele sărace ale țării pentru a susține populația dezavantajată (OS_AN_R)
Autoritățile naționale au fost interesate mai mult de promovarea unor interese de afaceri, decât de a realiza lucruri concrete pentru a sprijini populația pentru a ieși din criză (OS_AN_P)
Autoritățile naționale au fost interesate mai mult de eficiența economică a resurselor utilizate decât de rezolvarea problemelor provocate de criza COVID, deși populația este cea care contribuie la constituirea resurselor financiare ale acestora (OS_AN_EE)
2. Politică organizațională practică de autoritățile naționale (PO_AN)
Deciziile luate de autoritățile naționale au fost influențate de grupuri de interese (PO_AN_GI)
Autoritățile naționale au deserved interesele politice în detrimentul intereselor populației (PO_AN_IP)
Personalul din autoritățile naționale prin acțiunile sale a demonstrat că este angajat pe principiul competenței și al meritocrației (promovarea pe baza performanțelor la locul de muncă) (PO_AN_CP)
3. Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul autorităților naționale (Ministerul Sănătății, Ministerul Finanțelor, Ministerul Afacerilor Interne și Ministerul Educației) (MG_AN)
Conducerea autorităților naționale a demonstrat că este calificată are standarde profesionale ridicate (MG_AN_C)
Conducerea autorităților naționale a administrat bine criza și a scurtat perioada de ieșire din criză (MG_AN_A)
Conducerea autorităților naționale a avut o viziune pe termen lung și a dezvoltat strategii pentru protejarea populației și minimizarea efectelor negative ale crizei asupra mediului de afaceri (MG_AN_V)

Sursa: contribuție personală, pe baza referințelor din literatura de specialitate

Pentru cuantificarea influenței celor 9 variabile independente asupra variabilei dependente VD_1_N respondenților din România, li s-a cerut să selecteze afirmațiile cu privire la gradul de satisfacție asupra **receptivității generale a autorităților naționale (Ministerul Sănătății, Ministerul Finanțelor, Ministerul Afacerilor Interne și Ministerul Educației) față de nevoile și cerințele populației**. Afirmațiile folosite au fost: „Autoritățile naționale au alocat resurse prioritare în zonele sărace ale țării pentru a susține populația dezavantajată”, „Deciziile luate de autoritățile naționale au fost influențate de grupuri de interese”, „Conducerea autorităților naționale a demonstrat că este calificată are standarde profesionale ridicate” și „Conducerea autorităților naționale a administrat bine criza și a scurtat perioada de ieșire din criză”. Răspunsurile au fost evaluate folosind o scară de tip Likert în 5 puncte, în care 1 reprezintă „foarte puțin” și 5 reprezintă „foarte mult”.

Pentru validarea subipotezei **1.1, 4.1, 7.1**: Percepția populației față de receptivitatea generală a autorităților naționale în timpul crizei COVID (Etapa: Răspuns la criză și comunicare) s-au analizat următoarele date:

1. Autoritățile naționale au făcut eforturi pentru a ajuta populația afectată de criza COVID (RAN_1)

Analiza predictivă a subvariabilei **Autoritățile naționale au făcut eforturi pentru a ajuta populația afectată de criza COVID (RAN_1)**, utilizând aplicația informatică Exploratory

Public, Analytics, modelul XGBoost, a urmărit rezultatul subvariabilei dependente în corelație cu totalul variabilelor independente utilizate: OS_AN_R, OS_AN_P, OS_AN_EE, PO_AN_GI, MG_AN_C, MG_AN_A, MG_AN_V. Totalul subvariabilei dependente (*RAN_1*) a fost obținut prin adunarea valorilor celor 9 variabile independente. Acești parametri au fost utilizați ca predictorii în model, contribuind la determinarea predicției pentru subvariabila dependentă "Autoritățile naționale au făcut eforturi pentru a ajuta populația afectată de criza COVID".

Utilizând modelul XGBoost și rulând datele, s-au obținut valori pentru coeficientul de determinare (R-Squared) și rădăcina pătratică a erorii pătratice medii (RMSE), ambele fiind esențiale în analiza de regresie:

$$R^2 = 0,7040, \text{ RMSE} = 0,6797$$

În această situație, valorile lui $R^2 > 0,7$ indică un grad ridicat de acuratețe a modelului, predicțiile se potrivesc, ceea ce înseamnă că peste 70% din variația subvariabilei dependente *Autoritățile naționale au făcut eforturi pentru a ajuta populația afectată de criza COVID*, se explică prin variația celor 9 parametri menționați.

Secțiunea „Importance” a modelului XGBoost a furnizat o ierarhizare a importanței variabilelor independente utilizate pentru realizarea predicției, evidențiind factorii care influențează subvariabila dependentă *RAN_1*, precum și contribuția fiecărui parametru la această variabilă dependentă..

Reprezentarea grafică este ilustrată în Figura 5.1 ca și captură de ecran din aplicația Exploratory Public, Importance, pentru modelul XGBoost.

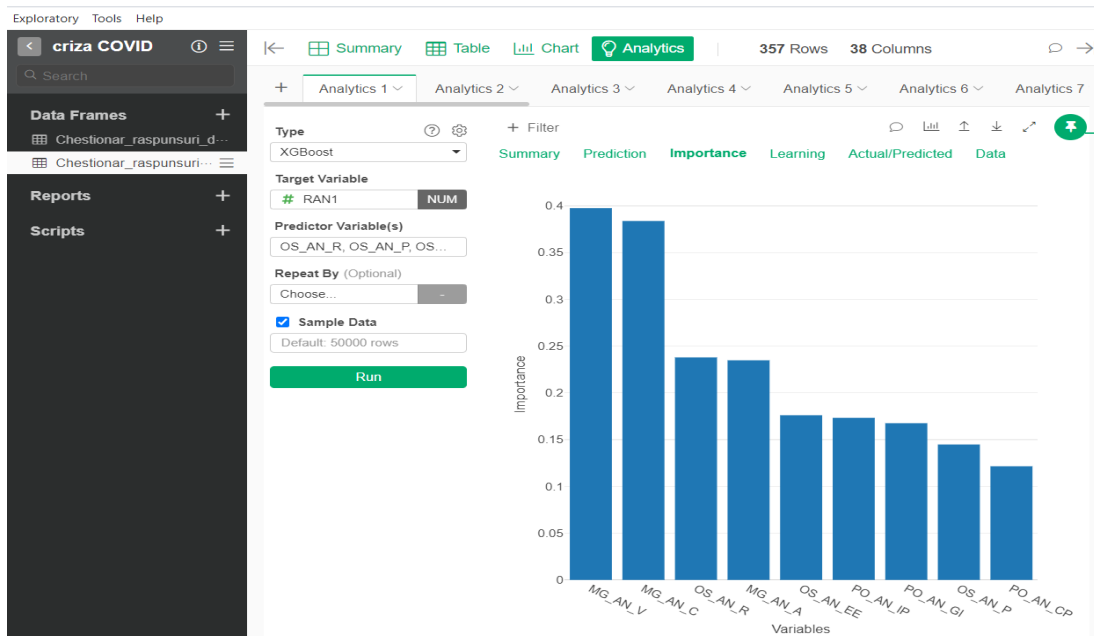


Figura 5.1. R - Squared subvariabila RAN_1- model XGBoost
Sursa: Aplicația Exploratory Public

„Conducerea autorităților naționale a avut o viziune pe termen lung și a dezvoltat strategii pentru protejarea populației și minimizarea efectelor negative ale crizei asupra mediului de afaceri” (MG_AN_V) și „Conducerea autorităților naționale a demonstrat că este calificată are standarde profesionale ridicate” (MG_AN_C) sunt parametri care se situează pe primele două poziții, la distanță considerabilă de restul variabilelor independente, în preferințele respondenților.

Astfel, „Conducerea autorităților naționale a avut o viziune pe termen lung și a dezvoltat strategii pentru protejarea populației și minimizarea efectelor negative ale crizei asupra mediului de afaceri” (MG_AN_V) este variabila independentă care evidențiază factorul **Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul autorităților naționale (Ministerul Sănătății, Ministerul Finanțelor, Ministerul Afacerilor Interne și Ministerul Educației) (MG_AN)** ca fiind un **factor determinat în „Percepția populației față de receptivitatea generală a autorităților naționale la nevoile și cerințele sale în timpul crizei”**.

În acest sens, viziunea pe termen lung a autorităților naționale și dezvoltarea strategiilor pentru protejarea populației, **influențează** opinia cetățenilor cu privire la Receptivitatea generală a autorităților naționale la nevoile și cerințele populației în timpul crizei.

Deoarece R-Squared este mai mare decât 0,7, pentru subvariabila RAN_1 **Autoritățile naționale au făcut eforturi pentru a ajuta populația afectată de criza COVID**, primii doi parametri sunt importanți, pentru a determina valoarea toată a variabilei dependente. Astfel, pentru:

Tabelul 5.2. Tabel influență subvariabilă dependentă RAN_1

Variabilă independentă	Factor
MG_AN_V	Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul autorităților naționale
MG_AN_C	Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul autorităților naționale

Sursa: contribuție personală, pe baza datelor prelucrate

Întrucât XGBoost este un algoritm predictiv, pentru calcularea valorilor previzionate ale subvariabilei RAN_1, s-a folosit modelul pentru indicatorul analizat.

De asemenea, pentru comparația dintre valorile reale și cele prognozate, pentru calcularea valorilor previzionate ale subvariabilei RAN_1 s-a folosit algoritmul predictiv XGBoost, prezentat în Figura 5.2.

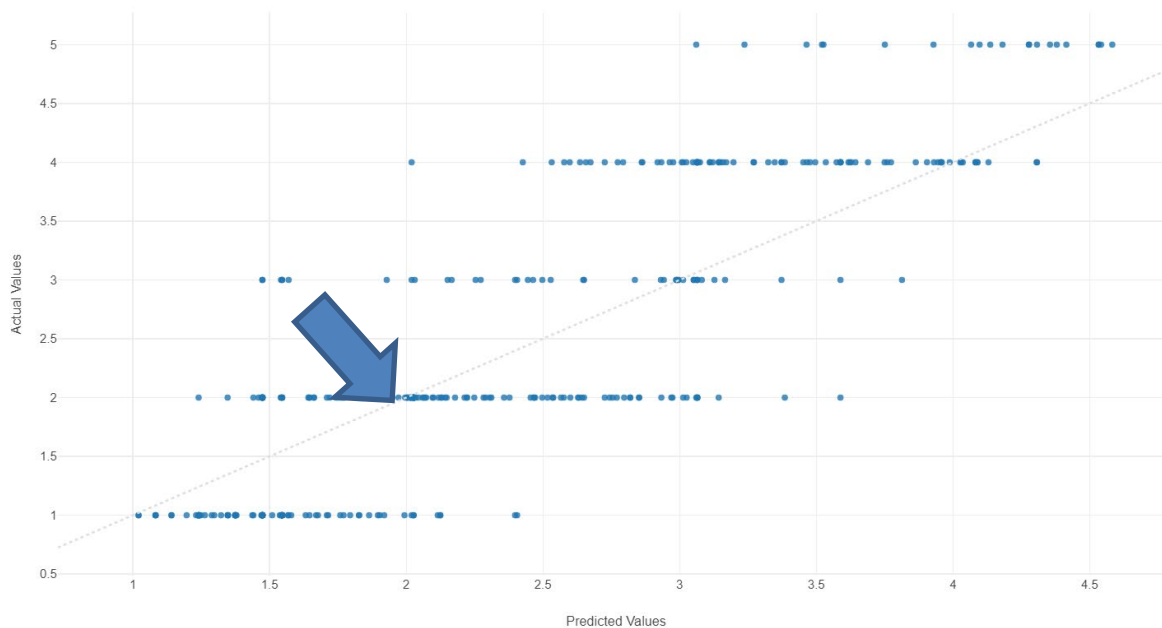


Figura 5.2. Valori actuale și previzionate – RAN_1 - model XGBoost
Sursa: Aplicația Exploratory Public

După cum se observă în reprezentarea grafică, punctele albastre indică atât valorile reale, cât și cele previzionate pentru subvariabila dependentă RAN_1. Diagonala reprezintă punctele în care valorile reale și cele prognozate sunt egale. Cu cât punctele sunt mai concentrate și mai aproape de diagonală, cu atât modelul este mai precis. În acest caz, diferențele dintre valorile reale și cele prognozate nu au fost semnificative.

*Pentru autoritățile naționale din Romania, care au făcut obiectul analizei, pentru toate variabilele dependente VD_1_N, VD_2 și VD_3_N, testate prin intermediul celor 9 variabile independente, a rezultat faptul că **factorul determinant**, în opinia respondenților la chestionar, este **Factorul 2_ Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul autorităților naționale VI2**.*

Satisfacția populației față de funcționarea autorităților naționale în timpul crizei COVID-19 a variat în funcție de domeniul gestionat și de percepția publicului asupra eficienței fiecărui minister implicat.

Ministerul Sănătății a fost în centrul atenției, având responsabilitatea directă de a gestiona criza sanitară. Percepțiile publicului au fost mixte: pe de o parte, eforturile de a pune în aplicare măsuri de prevenție, precum campaniile de vaccinare și extinderea capacității de spitalizare, au fost apreciate. Pe de altă parte, lipsa de echipamente medicale, incoerența unor măsuri și suprasolicitarea sistemului medical au generat nemulțumiri în rândul populației și al personalului medical.

Ministerul Finanțelor a avut un rol crucial în gestionarea impactului economic al pandemiei. Sprijinul oferit prin pachete de ajutor financiar pentru companii și persoane afectate a fost bine primit, însă implementarea acestora a întâmpinat întârzieri și probleme birocratice, ceea ce a dus la un nivel variabil de satisfacție. Întreprinderile mici și mijlocii au fost adesea cele mai afectate, criticând procesul lent de acces la fondurile promise.

Ministerul Afacerilor Interne a fost responsabil pentru menținerea ordinii și aplicarea restricțiilor impuse, cum ar fi carantina și măsurile de distanțare socială. Deși mulți cetățeni au înțeles necesitatea acestor măsuri, alții au considerat că unele restricții au fost prea stricte sau incoerente. Comunicarea clară și echilibrată între protejarea sănătății publice și respectarea drepturilor individuale a fost un factor important în satisfacția sau nemulțumirea cetățenilor.

Ministerul Educației s-a confruntat cu provocări majore, odată cu trecerea la învățământul online. Lipsa echipamentelor adecvate pentru profesori și elevi, problemele legate de accesul la internet și lipsa de pregătire pentru acest tip de predare au afectat în mod direct calitatea educației. Deși autoritățile au încercat să adapteze rapid sistemul educațional, mulți părinți și elevi au fost nemulțumiți de soluțiile oferite, considerând că au fost luate măsuri reactive, mai degrabă decât proactive.

În ansamblu, satisfacția populației față de funcționarea acestor autorități naționale în timpul crizei COVID-19 a fost influențată de capacitatea de adaptare, comunicare și implementare a măsurilor în fața unei situații fără precedent. Performanța fiecărui minister a fost esențială în percepția generală asupra eficienței guvernului în gestionarea pandemiei.

În concluzie, modelul de analiză predictivă XGBoost, pentru variabilele dependente **VD_1_N**, **VD_2** și **VD_3_N**, validează ipotezele:

Ipoteza nr. 7: Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul autorităților naționale influențează percepția populației față de receptivitate generală a autorităților la nevoile și cerințele sale în timpul crizei;

7.1: Percepția populației față de receptivitatea generală a autorităților naționale în timpul crizei (Etapa: Răspuns la criză și comunicare);

7.2: Percepția populației față de receptivitatea generală a autorităților naționale în perioada de revenire din criză (Etapa: Recuperarea post criză și lecții învățate);

Ipoteza nr. 8: Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul autorităților naționale influențează satisfacția populației față de acțiunile întreprinse de către autoritățile naționale;

Ipoteza nr. 9: Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul autorităților naționale influențează satisfacția populației față de funcționarea autorităților naționale.

Rezultate obținute prin utilizarea Modelului XGBoost pentru factorii de influență ai percepției față de receptivitatea generală a organizațiilor internaționale

Autoritățile naționale implicate în managementul crizei COVID 19, față de a căror activitate este testată percepția populației sunt: (Organizația Națiunilor unite (ONU), Fondul Monetar Internațional (FMI), Organizația Mondială a Sănătății (OMS) și Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF)).

Partea a doua a cercetării a avut în vedere analiza predictivă a două variabile dependente VD1_I și VD3_I, în scopul determinării influenței factorilor identificați asupra răspunsului organizațiilor internaționale la cerințele și nevoile populației pe parcursul gestionării crizei COVID și modul în care acestea o fac.

Prin intermediul modelului XGBoost, s-au utilizat experimental algoritmi de tip Machine-Learning (ML) privind predicția variabilelor dependente:

- ✧ **VD1_I** - *Receptivitatea organizațiilor internaționale (Organizația Națiunilor unite (ONU), Fondul Monetar Internațional (FMI), Organizația Mondială a Sănătății (OMS) și Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF)) față de nevoile și cerințele populației ROI;*
- ✧ **VD3_I** - *Satisfacția față de modul în care au acționat organizațiile internaționale (Organizația Națiunilor unite (ONU), Fondul Monetar Internațional (FMI), Organizația Mondială a Sănătății (OMS) și Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF)), la nevoile și cerințele lor în timpul crizei COVID - SMOI, precum și a subvariabilelor acestora.*

În această etapă a studiului de caz, s-a avut în vedere analiza predictivă a variabilelor dependente **VD1_I și VD_3_I mai sus detaliate**, ca aflându-se într-o relație directă și semnificativă cu gradul de satisfacție al populației la răspunsul organizațiilor internaționale față de cerințele și nevoile populației pe parcursul gestionării crizei COVID, folosind modelul XGBoost (eXtreme Gradient Boosting), un algoritm de tip ansamblu, în scopul validării a ipoteze de lucru:

- ✧ **Ipoteza nr. 1:** Orientarea socială sau abordarea comercială practicate de organizațiile internaționale influențează percepția populației față de receptivitate generală a organizațiilor internaționale la nevoile și cerințele sale;
- ✧ **Ipoteza nr. 3:** Orientarea socială sau abordarea comercială practicate de organizațiile internaționale influențează satisfacția populației față de funcționarea organizațiilor internaționale;
- ✧ **Ipoteza nr. 4:** Politica organizațională practicată de organizațiile internaționale influențează percepția populației față de receptivitate generală a organizațiilor internaționale la nevoile și cerințele sale;
- ✧ **Ipoteza nr. 6:** Politica organizațională practicată de organizațiile internaționale influențează satisfacția populației față de funcționarea organizațiilor internaționale;
- ✧ **Ipoteza nr. 7:** Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul organizațiilor internaționale influențează percepția populației față de receptivitate generală a organizațiilor internaționale la nevoile și cerințele sale în timpul crizei;
- ✧ **Ipoteza nr. 9:** Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul organizațiilor internaționale influențează satisfacția populației față de funcționarea organizațiilor internaționale.

Au fost identificate și transpuse în chestionarul aplicat respondenților răspunsurile la cele două variabile dependente și anume:

- ✧ Receptivitatea organizațiilor internaționale (Organizația Națiunilor unite (ONU), Fondul Monetar Internațional (FMI), Organizația Mondială a Sănătății (OMS) și Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF)) față de nevoile și cerințele populației ROI (VD1_I);
- ✧ Satisfacția față de modul în care au acționat organizațiile internaționale (Organizația Națiunilor unite (ONU), Fondul Monetar Internațional (FMI), Organizația Mondială a Sănătății (OMS) și Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF)), la nevoile și cerințele lor în timpul crizei COVID – SMOI (VD3_I).

Rezultatele cercetării în urma aplicării experimentale a algoritmilor Machine-Learning pentru predicția variabilei dependente VD1_I „Receptivitatea organizațiilor internaționale (Organizația Națiunilor unite (ONU), Fondul Monetar Internațional (FMI), Organizația

Mondială a Sănătății (OMS) și Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF)) față de nevoile și cerințele populației ROI”, prin intermediul modelului XGBoost, pentru verificarea:

Ipotezei nr. nr. 1: Orientarea socială sau abordarea comercială practicate de organizațiile internaționale influențează percepția populației față de receptivitate generală a organizațiilor internaționale la nevoile și cerințele sale;

Ipoteza nr. 4: Politica organizațională practică de organizațiile internaționale influențează percepția populației față de receptivitate generală a organizațiilor internaționale la nevoile și cerințele sale;

Ipoteza nr. 7: Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul organizațiilor internaționale influențează percepția populației față de receptivitate generală a organizațiilor internaționale la nevoile și cerințele sale în timpul crizei;

s-au analizat informațiile obținute în urma urmarea aplicării chestionarului care au fost centralizate. S-a avut în vedere, ca și în cazul autorităților naționale, capacitatea organizațiilor internaționale de acțiune și reacțiune la această criză complexă, care a atras crize sociale, economice, umanitare, de securitate și ale drepturilor omului. Pandemia a apărut în mijlocul unui context caracterizat de instabilități și confruntări, fragilități și inegalități externalizate nu doar între diferite țări, ci și în interiorul acestora (OMS, 2021). Pandemia a debusolat fiecare țară pe care a afectat-o, având forța de a genera efecte devastatoare de ordin social, economic și politic, care au lăsat urme profunde, zdruncinând încrederea și punând la încercare capacitatea de cooperare în interiorul națiunilor și între națiuni, precum și între populație și guvernele țărilor lor, dar și în organismele internaționale și în capacitatea de mobilizare.

Datele au fost prelucrate și analizate prin intermediul variabilei dependente **„Receptivitatea organizațiilor internaționale (Organizația Națiunilor unite (ONU), Fondul Monetar Internațional (FMI), Organizația Mondială a Sănătății (OMS) și Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF)) față de nevoile și cerințele populației” ROI (VD1_I)**, în luând în considerare cele cinci subvariabile dependente și anume:

1. Organizațiile internaționale au făcut eforturi pentru a ajuta populația afectată de criza COVID (ROI_1);
2. Organizațiile internaționale au comunicat cu populația și au răspuns la criticile și sugestiile de îmbunătățire a activităților desfășurate pentru gestionarea crizei COVID (ROI_2);
3. Organizațiile internaționale au mobilizat în timp scurt personalul necesar și au răspuns eficient la nevoile și solicitările populației din timpul crizei COVID (ROI_3);
4. Organizațiile internaționale au reușit ca într-un timp scurt să readucă societatea la starea de dinainte de criza COVID (ROI_4);
5. Organizațiile internaționale au reușit să proiecteze și să implementeze într-un timp scurt un plan de revenire economică și financiară după criza COVID (ROI_5).

S-a testat fiecare subvariabilă dependentă identificată prin intermediul a 2 factori, compuși din 3 subfactori - 9 parametri - variabile independente, prezentate în Tabelul 5.15.

În baza răspunsurilor date de către persoanele chestionate s-au centralizat datele și se prezintă sub formă tabelară, pentru parametri OS_AN_R, OS_AN_P, OS_AN_EE, PO_AN_GI, MG_AN_C, MG_AN_A, MG_AN_V, astfel:

Tabelul 5.3. Variabile independente - model XGBoost

1. Orientarea socială sau abordarea comercială practicate de organizațiile internaționale (OS_AI)
Organizațiile internaționale au alocat resurse prioritare în zonele sărace ale lumii pentru a susține populația dezavantajată (OS_OI_R)
Organizațiile internaționale au fost interesate mai mult de promovarea unor interese de afaceri, decât de a realiza lucruri concrete pentru a sprijini populația pentru a ieși din criză (OS_OI_P)
Organizațiile internaționale au fost interesate mai mult de eficiența economică a resurselor utilizate decât de rezolvarea problemelor provocate de criza COVID (OS_OI_EE)
2. Politică organizațională practică de organizațiile internaționale (PO_OI)
Deciziile luate de organizațiile internaționale au fost influențate de grupuri de interese PO_OI_GI
Organizațiile internaționale au deservit interesele politice în detrimentul intereselor populației PO_OI_IP
Personalul din organizațiile internaționale prin acțiunile sale a demonstrat că este angajat pe principiul competenței și al meritocrației (promovarea pe baza performanțelor la locul de muncă) PO_OI_CP
3. Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul organizațiilor internaționale (<i>Organizația Națiunilor unite (ONU), Fondul Monetar Internațional (FMI), Organizația Mondială a Sănătății (OMS) și Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF)</i>) (MG_OI)
Conducerea organizațiilor internaționale a demonstrat că este calificată are standarde profesionale ridicate (MG_OI_C)
Conducerea organizațiilor internaționale a administrat bine criza și a scurtat perioada de ieșire din criză (MG_OI_A)
Conducerea organizațiilor internaționale a avut o viziune pe termen lung și a dezvoltat strategii pentru protejarea populației și minimizarea efectelor negative ale crizei asupra mediului de afaceri (MG_OI_V)

Sursa: contribuție personală, pe baza referințelor din literatura de specialitate

Cuantificarea influenței celor 9 variabile independente asupra variabilei dependente VD_1_I respondenților din Spania, Israel și Argentina, li s-a cerut să opteze pentru afirmațiile cele mai apropiate de gradul de satisfacție asupra **receptivității organizațiilor internaționale (Organizația Națiunilor unite (ONU), Fondul Monetar Internațional (FMI), Organizația Mondială a Sănătății (OMS) și Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF)) față de nevoile și cerințele populației**. Afirmațiile folosite au fost: „Organizațiile internaționale au făcut eforturi pentru a ajuta populația afectată de criza COVID”, „Organizațiile internaționale au mobilizat în timp scurt personalul necesar și au răspuns eficient la nevoile și solicitările populației din timpul crizei COVID”, „Organizațiile internaționale au alocat resurse prioritare în zonele sărace ale lumii pentru a susține populația dezavantajată” și „Conducerea organizațiilor internaționale a demonstrat că este calificată are standarde profesionale ridicate”. Răspunsurile au fost evaluate folosind o scară de tip Likert în 5 puncte, în care 1 reprezintă „foarte puțin” și 5 reprezintă „foarte mult”.

Pentru subvariabilele „Organizațiile internaționale au făcut eforturi pentru a ajuta populația afectată de criza COVID” (ROI_1), „Organizațiile internaționale au comunicat cu populația și au răspuns la criticile și sugestiile de îmbunătățire a activităților desfășurate pentru gestionarea crizei COVID” (ROI_2) și „Organizațiile internaționale au mobilizat în timp scurt personalul necesar și au răspuns eficient la nevoile și solicitările populației din timpul crizei COVID (ROI_3)”, analiza predictivă utilizând aplicația informatică Exploratory Public, Analytics, modelul XGBoost, a avut în vedere rezultatul fiecărei subvariabile

dependente în corelație cu totalul celor 9 variabilele independente utilizate: OS_AN_R, OS_AN_P, OS_AN_EE, PO_AN_GI, MG_AN_C, MG_AN_A, MG_AN_V.

Totalul subvariabilelor dependente (ROI_1 , și) a fost obținut prin adunarea valorilor celor 9 variabile independente, parametri utilizați ca predictorii în model și contribuind la determinarea predicției pentru subvariabilele dependente menționate.

După prelucrarea datelor prin intermediul modelului XGBoost, s-au obținut valori pentru coeficientul de determinare (R-Squared) și rădăcina pătratică a erorii pătratice medii (RMSE), ambele fiind esențiale în analiza de regresie, astfel:

- ❖ ROI_1 : $R^2 = 0,6741$, $RMSE = 0,6629$;
- ❖ ROI_2 : $R^2 = 0,6861$, $RMSE = 0,6542$;
- ❖ ROI_3 : $R^2 = 0,6464$, $RMSE = 0,7164$;
- ❖ ROI_4 : $R^2 = 0,6798$, $RMSE = 0,6624$;
- ❖ ROI_5 : $R^2 = 0,7250$, $RMSE = 0,6236$.

În această situație, valorile lui $0,5 > R^2 > 0,7$ indică un grad mediu spre ridicat de acuratețe a modelului, predicțiile se potrivesc, ceea ce înseamnă că peste 67% din variația fiecărei subvariabile dependente, se explică prin variația celor 9 parametri menționați.

Din Secțiunea „Importance” a modelului XGBoost s-a extras ierarhizarea importanței variabilelor independente utilizate pentru realizarea predicției, punând în evidență factorii care influențează subvariabilele dependente ROI_1 , ROI_2 , ROI_3 , ROI_4 și ROI_5 precum și contribuția fiecărui parametru la aceste variabile dependente.

Reprezentările grafice sunt ilustrate în Figurile 5.26, .27, 5.28, 5.29, 5.20, ca și captură de ecran din aplicația Exploratory Public, Importance, pentru modelul XGBoost.

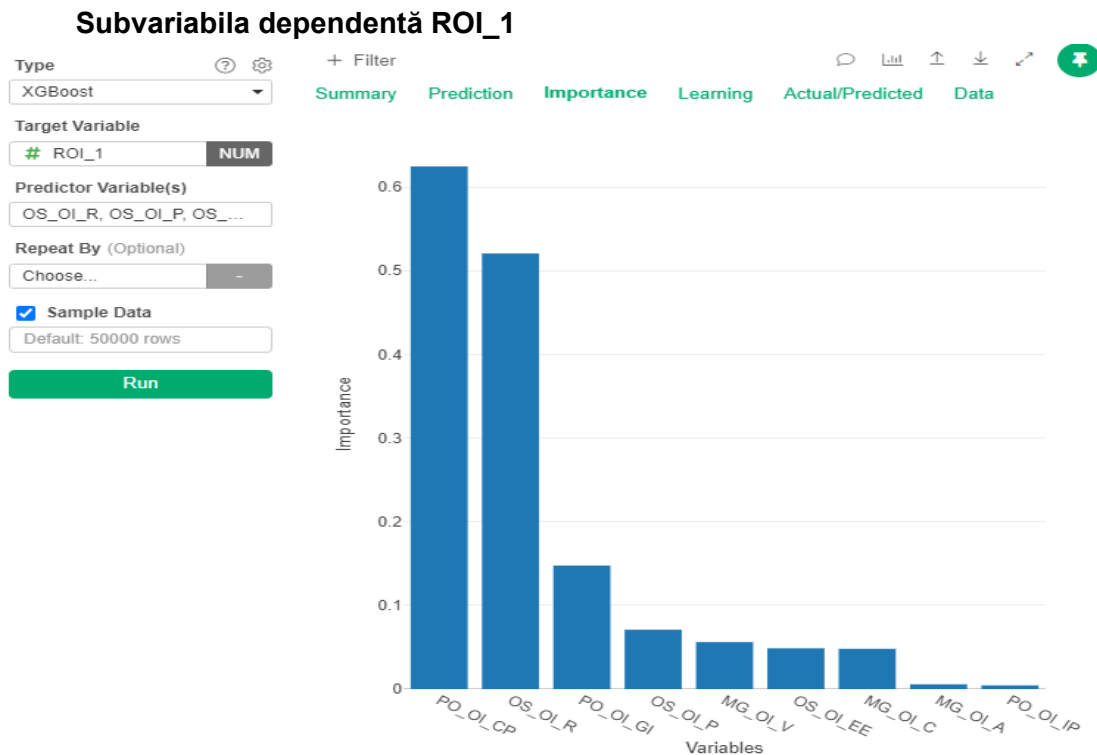


Figura 5.3. R - Squared subvariabila ROI_1 - model XGBoost
Sursa: Aplicația Exploratory Public

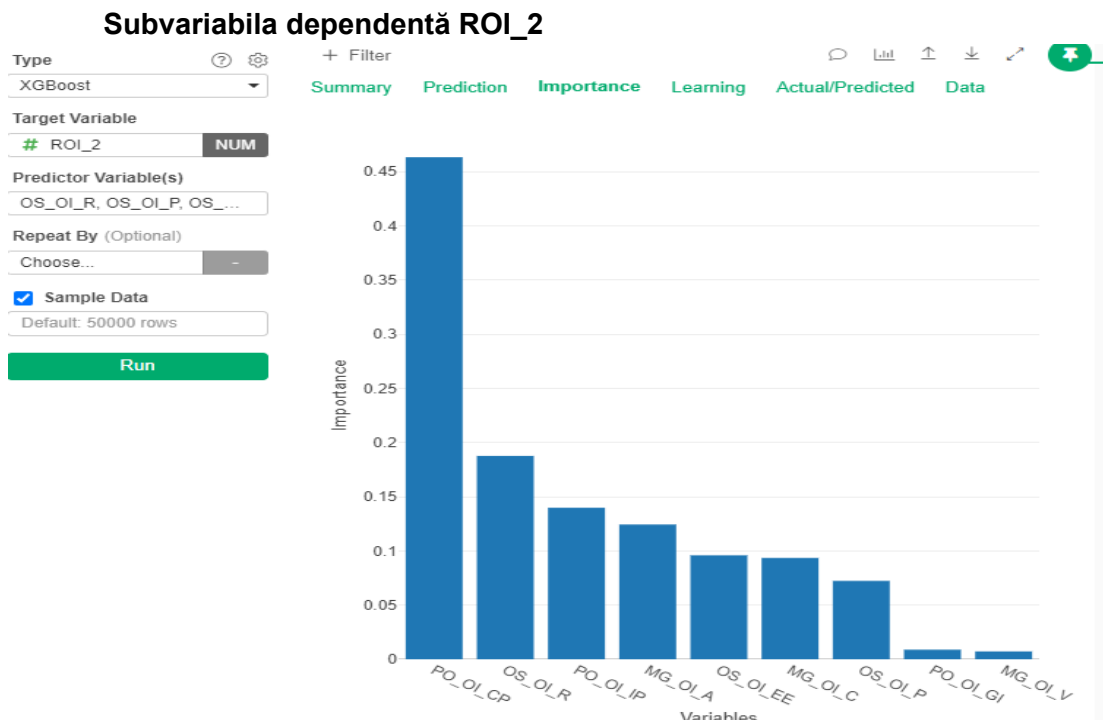


Figura 5.4. R - Squared subvariabila ROI_2- model XGBoost
Sursa: Aplicația Exploratory Public

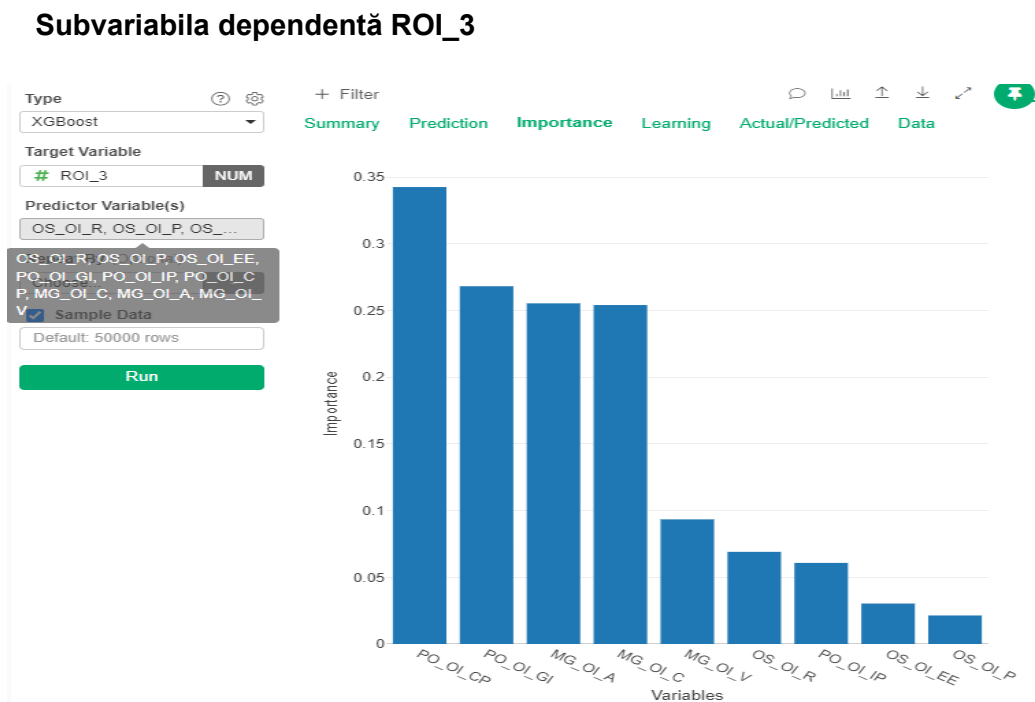


Figura 5.5. R - Squared subvariabila ROI_1- model XGBoost
Sursa: Aplicația Exploratory Public

Subvariabila dependentă ROI_4

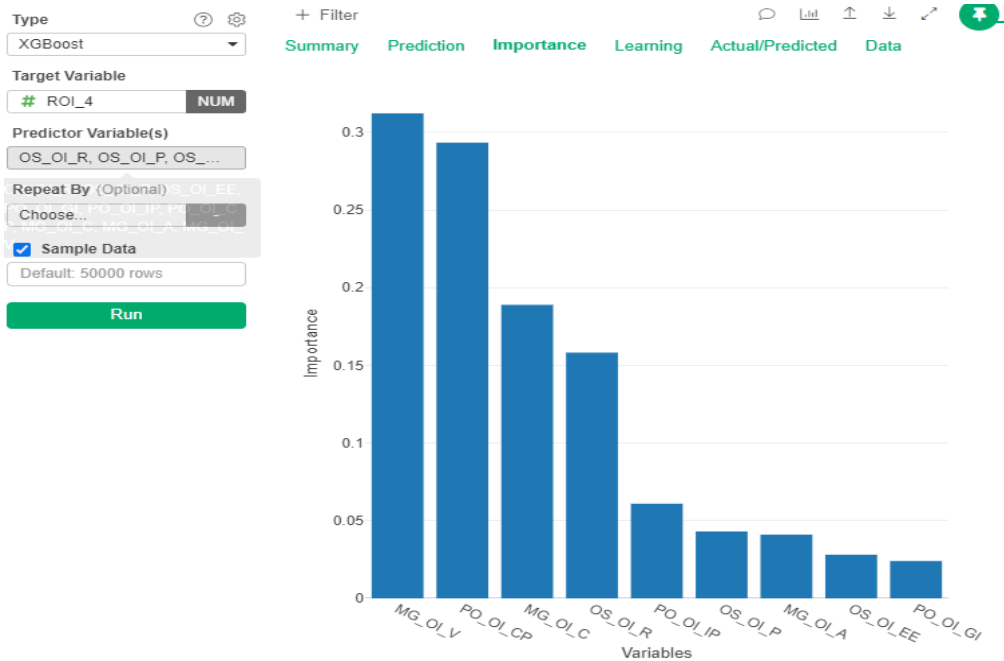


Figura 5.6. Ierarhia importanței parametrilor pentru subvariabila ROI_4 - model XGBoost
Sursa: Aplicația Exploratory Public

Pentru subvariabila dependentă ROI_5

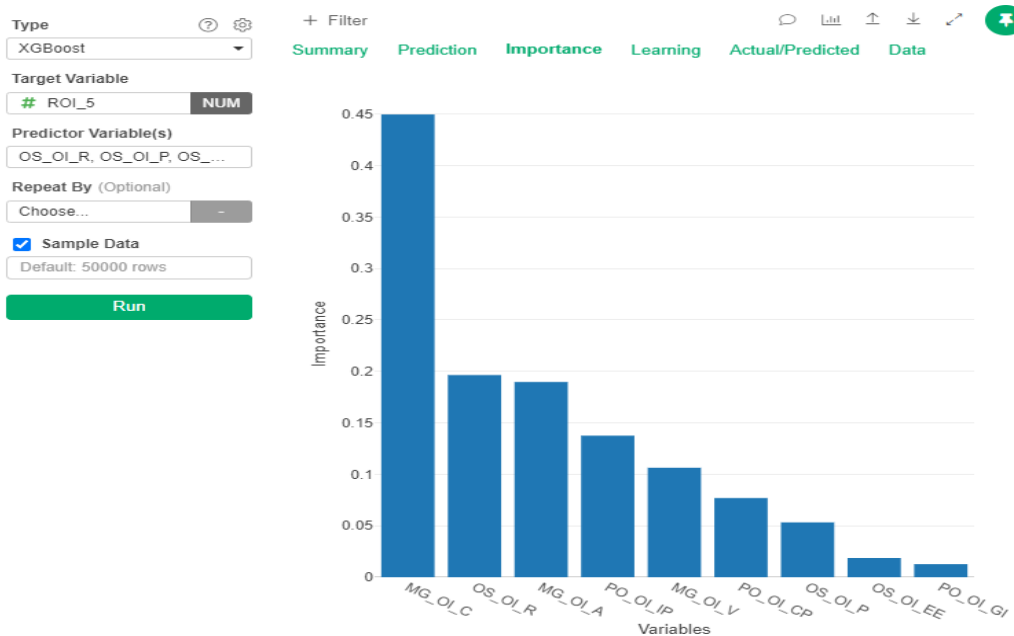


Figura 5.7. Ierarhia importanței parametrilor pentru subvariabila ROI_5 - model XGBoost
Sursa: Aplicația Exploratory Public

Pentru subvariabilele dependente ROI_1, ROI_2 și ROI_3, „Personalul din organizațiile internaționale prin acțiunile sale a demonstrat că este angajat pe principiul

competenței și al meritocrației (promovarea pe baza performanțelor la locul de muncă)” (PO_OI_CP) se situează pe prima poziție la distanță considerabilă de restul variabilelor independente, în preferințele respondenților.

Pentru ROI_1, ROI_2 parametrul „Organizațiile internaționale au alocat resurse prioritare în zonele sărace ale lumii pentru a susține populația dezavantajată” (OS_OI_R) și „Deciziile luate de organizațiile internaționale au fost influențate de grupuri de interese” PO_OI_GI sunt parametri care se situează pe poziția a doua.

Astfel, „Personalul din organizațiile internaționale prin acțiunile sale a demonstrat că este angajat pe principiul competenței și al meritocrației (promovarea pe baza performanțelor la locul de muncă)” (PO_OI_CP) este variabila independentă care evidențiază factorul **Politicile și cultura organizațională practicate de autoritățile naționale și organizațiile internaționale (PO_OI)** ca fiind un factor determinat în „Percepția privind receptivitatea organizațiilor internaționale în timpul crizei și în perioada de revenire din criză”.

Pentru subvariabilele dependente ROI_4 și ROI_5, parametrul MG_OI_C ”Conducerea organizațiilor internaționale a demonstrat că este calificată are standarde profesionale ridicate” și MG_OI_V ”Conducerea organizațiile internaționale a avut o viziune pe termen lung și a dezvoltat strategii pentru protejarea populației și minimizarea efectelor negative ale crizei asupra mediului de afaceri” se remarcă ca variabila independentă care scoate în evidență factorul **Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul organizațiilor internaționale (MG_OI)**, factor determinat în „Percepția privind receptivitatea organizațiilor internaționale în timpul crizei și în perioada de revenire din criză”.

Cel mai puțin important, respondenți au considerat că „Deciziile luate de organizațiile internaționale au fost influențate de grupuri de interese” (PO_OI_GI).

Evaluările obiective ale abilităților și realizărilor, asigurându-se că deciziile de promovare și recunoaștere se bazează pe merite reale și rezultate concrete în cadrul organizațiilor internaționale, **influențează** opinia cetățenilor cu privire la receptivitatea organizațiilor internaționale la nevoile și cerințele populației în timpul crizei.

Deoarece R-Squared este între 0,5 și 0,7, primii doi parametri sunt importanți, pentru a determina valoarea toată a variabilei dependente. Astfel, pentru:

Tabelul 5.4. Tabel influență subvariabile dependente

Subvariabilă dependentă	Variabilă independentă	Factor
ROI_1	PO_OI_CP	Politicile și cultura organizațională practicate de organizațiile internaționale
ROI_2	PO_OI_CP	Politicile și cultura organizațională practicate de organizațiile internaționale
ROI_3	PO_OI_CP	Politicile și cultura organizațională practicate de organizațiile internaționale
ROI_4	MG_OI_V	Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul organizațiilor internaționale
ROI_5	MG_OI_C	Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul organizațiilor internaționale

Sursa: contribuție personală, pe baza datelor prelucrate

Organizațiile internaționale (Organizația Națiunilor unite - ONU), Fondul Monetar Internațional - FMI), Organizația Mondială a Sănătății - OMS) și Fondul Națiunilor Unite pentru Copii - UNICEF) care au fost testate în cadrul celei de-a doua părți a cercetării, au pus în lumină, *pentru variabilele dependente VD_1_I și VD_3_I, că atât factorul 1. VI1_ Politicile și cultura organizațională practicate de organizațiile internaționale, cât și factorul 2 VI 2. Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul organizațiilor internaționale au avut impact asupra „Percepției privind receptivitatea organizațiilor internaționale în timpul crizei și în perioada de revenire din criză”.*

În ansamblu, satisfacția populației față de funcționarea acestor autorități naționale în timpul crizei COVID-19 a fost influențată de capacitatea de adaptare, comunicare și implementare a măsurilor în fața unei situații fără precedent. Performanța fiecărui minister a fost esențială în percepția generală asupra eficienței guvernului în gestionarea pandemiei. Percepția populației asupra receptivității organizațiilor internaționale în timpul crizei COVID-19 și în perioada de revenire a variat în funcție de acțiunile și comunicarea fiecărei organizații, dar în general, aceste organizații au fost văzute ca jucători esențiali în gestionarea crizei și în eforturile de redresare globală.

Organizația Națiunilor Unite (ONU) a fost percepută ca un lider în promovarea cooperării internaționale și solidarității între state. ONU a facilitat platforme de dialog și a coordonat acțiuni umanitare la nivel global, ceea ce a contribuit la percepția pozitivă a rolului său. Prin inițiative precum Planul Global de Răspuns Umanitar, ONU a sprijinit țările afectate de criză, oferind ajutor financiar și resurse esențiale, fapt apreciat în mod deosebit de națiunile cu resurse limitate.

Fondul Monetar Internațional (FMI) a avut un rol important în sprijinirea economiilor afectate, oferind împrumuturi și pachete financiare pentru stabilizarea piețelor. Percepția generală a populației a fost că FMI a răspuns rapid la nevoile economice generate de pandemie, însă în unele cazuri, condițiile impuse pentru acordarea sprijinului financiar au fost văzute ca stricte și dificile de implementat. Totuși, FMI a fost apreciat pentru flexibilitatea arătată în revizuirea unor politici economice pentru a sprijini țările în criză.

Organizația Mondială a Sănătății (OMS) a fost în centrul atenției, având un rol cheie în coordonarea răspunsului global la pandemia de COVID-19. Deși inițial a fost criticată pentru gestionarea și comunicarea unor aspecte legate de pandemie, OMS și-a recâștigat treptat încrederea prin coordonarea eforturilor de vaccinare, furnizarea de ghiduri și protocoale sanitare, și promovarea unei reacții unificate la nivel global. Populația a apreciat implicarea OMS în facilitarea accesului la informații clare și în eforturile de asigurare a echității în distribuirea vaccinurilor.

Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF) a avut un impact major în sprijinirea copiilor și familiilor afectate de criză, oferind asistență în educație, sănătate și acces la resurse esențiale. UNICEF a fost perceput ca un lider în protejarea celor mai vulnerabili, fiind apreciat pentru acțiunile sale rapide și dedicate în susținerea accesului la educație online și la servicii de sănătate pentru copii. Populația a privit cu încredere rolul UNICEF în perioada de revenire post-criză, considerând că organizația a avut un impact semnificativ în reducerea inegalităților exacerbate de pandemie.

În general, populația a perceput aceste organizații internaționale ca esențiale în gestionarea crizei și în eforturile de redresare globală. Receptivitatea lor la nevoile urgente ale statelor și populației a fost apreciată, însă succesul acestora a depins și de capacitatea

lor de a coordona și comunica eficient la nivel global, mai ales în fața unor provocări fără precedent.

În concluzie, **la nivel internațional**, modelul de analiză predictivă XGBoost, pentru variabilele dependente *VD_1_I* și *VD_3_I*, validează ipotezele:

Ipoteza nr. 3: Orientarea socială sau abordarea comercială practicate de organizațiile internaționale influențează satisfacția populației față de funcționarea organizațiilor internaționale

Ipoteza nr. 4: Politica organizațională practică de organizațiile internaționale influențează percepția populației față de receptivitate generală a organizațiilor internaționale la nevoile și cerințele sale

Ipoteza nr. 6: Politica organizațională practică de organizațiile internaționale influențează satisfacția populației față de funcționarea organizațiilor internaționale,

Ipoteza nr. 7: Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul organizațiilor internaționale influențează percepția populației față de receptivitate generală a organizațiilor internaționale la nevoile și cerințele sale în timpul crizei

Ipoteza nr. 9: Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul organizațiilor internaționale influențează satisfacția populației față de acțiunile întreprinse de către organizațiile internaționale

Capitolul VI. Concluzii finale, contribuții personale, limite ale cercetării și direcții ulterioare de cercetare

6.1. Concluzii finale și contribuții personale

Criza COVID-19 a creat o presiune uriașă pe sistemele publice, care sunt caracterizate de subfinanțare și unde, managementul practicat este bazat pe cutume și empirism. Pandemia COVID a fost un avertisment sever, atât pentru guvernele statelor lumii, cât și pentru organizațiile mondiale. Reformarea marilor sisteme publice este fundamentală pentru buna funcționare a statelor. Experiența acumulată în perioada pandemiei de către instituțiile și autoritățile publice, lecțiile învățate pe parcursul gestionării crizei, pot ajuta la remedierea deficiențelor, inclusiv la crearea unei platforme propice pentru introducerea unui management performant, care să fie fundamentat pe strategii durabile. Funcția publică trebuie tratată ca fiind un instrument de servire a interesului public, iar instituțiile publice trebuie să deservească interesul general. Pentru a face față provocărilor și evoluțiilor viitoare, care pot aduce noi crize, România are nevoie de instituții credibile și eficiente, de sisteme publice performante, de adaptabilitate, iar în centrul tuturor preocupărilor trebuie să se regăsească cetățeanul.

Cercetarea doctorală a realizat o fundamentare teoretică și o examinare empirică a relației dintre nevoile și cerințele populației și capacitatea de reacție a autorităților. Abordarea propusă a fost extinsă asupra modului în care principalele organizații internaționale, și mai precis, al ONU, FMI, OMS și UNICEF și guvernele naționale, prin autoritățile pe care le au în subordine, au colaborat pentru a asigura managementul crizei complexe generate de izbucnirea pandemiei de COVID-19 și a le evalua activitatea.

În eșantionul supus chestionării, pe lângă populația cu domiciliu în România, a fost inclusă populația rezidentă din trei țări: Spania, Israel și Argentina. Acestea sunt țări în care diaspora este bine reprezentată și sunt caracterizate prin situații, politici și reacții total diferite. Alegerea a fost făcută pentru a înțelege cum a perceput populația măsurile luate pentru administrarea crizei, în funcție de țara de reședință. Guvernul României menționează că existența celei mai numeroase diaspore a fost identificată ca fiind una dintre caracteristicile esențiale care diferențiază România de alte state din Europa. Acest fapt este identificat ca unul dintre factorii de importanță majoră care a condus la instituirea și prelungirea măsurilor excepționale, precum și a acțiunilor întreprinse și a măsurilor propuse pentru prevenirea și întărirea capacității de răspuns a statului în situații de epidemie.

Percepția pe care o are populația asupra capacității de reacție a organismelor internaționale și a autorităților naționale este afectată de o diversitate de factori care includ factori de natură politică și culturală, cât și de calitatea sistemului de resurse umane.

Testarea factorilor **Politice și cultura organizațională** în cadrul autorităților naționale și ale organizațiilor internaționale, prin sub-factorii: *Orientarea socială sau abordarea comercială practicate de autoritățile naționale și de organizațiile internaționale și Politica organizațională practicată de autoritățile naționale și de organizațiile internaționale*, precum și **Calitatea managementului și leadership-ului** în cadrul autorităților naționale și organizațiilor internaționale, a condus la evidențierea diferențelor de percepție între românii care trăiesc în România și cei din diaspora. Astfel, românii din România și cei diaspora au

perceput în mod diferit rolul organizațiilor internaționale și al autorităților naționale în gestionarea crizei COVID-19. Românii din România s-au concentrat mai mult pe **calitatea managementului și leadership-ului** autorităților naționale, precum Ministerul Sănătății și Ministerul Finanțelor, în influențarea percepției lor asupra răspunsului la criză. Pentru populația din România, acțiunile autorităților naționale au fost esențiale în gestionarea imediată a pandemiei și în adoptarea de măsuri locale pentru a răspunde nevoilor cetățenilor. Modul în care aceste instituții au coordonat resursele și au comunicat măsurile de siguranță și sprijin economic a fost un factor determinant în formarea percepției publice. Pe de altă parte, românii din diaspora au pus un accent mai mare pe **politicile și cultura organizațională** a organizațiilor internaționale, considerând că acestea au influențat direct percepția populației față de receptivitatea acestor organizații la nevoile lor. Pentru diaspora, instituții precum ONU, OMS și FMI au avut un rol important, deoarece aceste organizații au oferit suport global, iar politicile lor au fost percepute ca fiind adaptate pentru a răspunde nevoilor comunităților internaționale.

Această diferență de perspectivă reflectă experiențele variate ale românilor din diaspora și din țară, primii având o dependență mai mare de acțiunile organizațiilor internaționale, în timp ce cei din România au fost mai influențați de deciziile și măsurile autorităților naționale. De asemenea, diferența poate fi explicată și prin contextul specific în care se află fiecare grup. Românii din diaspora au avut adesea contact direct cu politicile și acțiunile organizațiilor internaționale, fie prin intermediul guvernelor țărilor în care locuiesc, fie prin programele globale implementate în contextul pandemiei. Organizațiile internaționale, precum OMS și UNICEF, ce au avut un rol important în oferirea de resurse și ghiduri la nivel global și a influențat pozitiv percepția diasporei față de aceste organizații. Pentru românii din țară, leadership-ul național și gestionarea crizei de către autorități au fost mai vizibile și tangibile. Măsurile de sănătate publică, campaniile de vaccinare, restricțiile și sprijinul financiar acordat au venit direct de la instituțiile naționale, precum Ministerul Sănătății și Ministerul Finanțelor. Astfel, calitatea deciziilor și capacitatea de implementare a fost esențială în modul în care populația a evaluat reacția autorităților. În plus, comunicarea eficientă și leadership-ul au influențat semnificativ încrederea publicului în autoritățile naționale.

În concluzie, românii din România au fost mai influențați de leadership-ul autorităților naționale, în timp ce românii din diaspora au perceput mai clar impactul organizațiilor internaționale. Această distincție reflectă diferențele realității și nevoi ale fiecărui grup în timpul crizei COVID-19.

Calitatea managementului și leadership-ului în cadrul autorităților naționale și organizațiilor internaționale a avut un impact profund asupra percepției populației față de receptivitatea acestora la nevoile și cerințele din timpul crizei COVID-19 și în perioada de revenire. În România, instituții precum Ministerul Sănătății, Ministerul Finanțelor, Ministerul Afacerilor Interne și Ministerul Educației au avut roluri centrale în gestionarea crizei, iar eficiența cu care au acționat a modelat încrederea populației în capacitatea autorităților de a face față provocărilor.

Un leadership puternic, capabil să ia decizii rapide și eficiente, a fost esențial pentru a răspunde nevoilor imediate ale cetățenilor. În special, Ministerul Sănătății a fost în centrul atenției, iar modul în care a gestionat aprovizionarea cu echipamente medicale, coordonarea spitalelor și campania de vaccinare a influențat puternic percepția publică. De

asemenea, Ministerul Finanțelor a avut o responsabilitate majoră în adoptarea de măsuri economice pentru a sprijini companiile și angajații afectați de pandemie.

Pe plan internațional, organizații precum Organizația Mondială a Sănătății (OMS) și Fondul Monetar Internațional (FMI) au jucat un rol crucial în oferirea de resurse și expertiză, contribuind la sprijinirea statelor membre. Calitatea managementului acestor organizații, capacitatea lor de a coordona răspunsuri globale și de a oferi sprijin adaptat fiecărei regiuni a influențat percepția populației asupra eficienței lor.

Atât la nivel național, cât și internațional, leadership-ul vizionar și politicile clare au fost factori determinanți în receptivitatea autorităților la cerințele populației. Lipsa de comunicare sau de reacție promptă a fost criticată în unele cazuri, ceea ce a dus la o scădere a încrederii publicului în anumite instituții. Prin urmare, calitatea managementului și leadership-ului a fost un factor cheie în modul în care populația a perceput eficiența răspunsului la criză.

Politicile și cultura organizațională ale organizațiilor internaționale au avut un impact semnificativ asupra percepției populației privind receptivitatea lor în timpul crizei COVID-19 și în perioada de revenire din criză. Organizații precum Organizația Națiunilor Unite (ONU), Fondul Monetar Internațional (FMI), Organizația Mondială a Sănătății (OMS) și Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF) și-au fundamentat acțiunile pe principii de transparență, colaborare internațională și sprijin pentru statele vulnerabile.

Cultura organizațională bazată pe solidaritate și răspuns rapid a acestor organizații a contribuit la crearea unui sentiment de încredere în rândul populației globale. De exemplu, OMS a oferit ghiduri și sprijin tehnic pentru guverne în gestionarea pandemiei, iar UNICEF s-a concentrat pe protejarea drepturilor copiilor în timpul crizei. FMI a pus în aplicare măsuri de susținere financiară pentru țările afectate, iar ONU a coordonat răspunsuri umanitare complexe.

Introducerea evaluării performanței prin determinarea gradului în care organizațiile publice sunt conștiente de nevoile populației poate pune la dispoziția responsabililor din sistemul public, cu atribuții în managementul situațiilor de criză informații a căror introducere în practica curentă poate să contribuie la îmbunătățirea planurilor pentru managementul crizei, ceea ce poate avea drept consecință o mai bună reacție a autorităților publice la o potențială viitoare criză. Acest lucru poate conduce la îmbunătățirea percepției populației față de modul în care autoritățile îi protejează și, implicit, menținerea încrederii în guvernul pe care l-au ales.

Bibliografie

1. Abbas, T. (2023), Essential KPIs for Effective Crisis Management. Disponibil la <https://changemanagementinsight.com/crisis-management-kpis/>.
2. Akşit, M., Eren, M. A., Say, H., & Yazar, U. T. (2024). Key performance indicators of emergency management systems. In *Management and Engineering of Critical Infrastructures* (pp. 107-124). Academic Press..
3. Alvarez, M. V. (2020). The European Union is facing a new crisis. AE Busso. International relations in times of pandemic, pag. 127. Disponibil la: <https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/18579/ALVAREZ%20-%20Busso%20-%20RRII%20en%20tiempos%20de%20pandemia.pdf?sequence=3>.
4. Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*,18(4), 543–571.
5. Arbeláez-Campillo, D. F., Andreyevna Dudareva, M., & Rojas-Bahamón, M. J. (2019). Las pandemias como factor perturbador del orden geopolítico en el mundo globalizado. *Cuestiones políticas*, 36(63), 134-150.
6. Bentley, J. M., Oostman, K. R., & Shah, S. F. A. (2018). We're sorry but it's not our fault: Organizational apologies in ambiguous crisis situations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 138-149.
7. Boin, A., & Hart, P. T. (2003). Public leadership in times of crisis: mission impossible?. *Public administration review*, 63(5), 544-553. 3.
8. Boin, A., & 't Hart, P. (2010). Organising for effective emergency management: Lessons from research. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 69, nr. 4, pag. 357–371.
9. Boin, A., & Bynander, F. (2015). Explaining success and failure in crisis coordination. *Geografiska Annaler: Series A, Physical Geography*, vol. 97, nr. 1, pag. 123–135.
10. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
11. Burlacu, N., Călugăreanu I. (2013). *Managementul anticriză*. Note de curs. Chișinău, ULIM.
12. Chiciudean, I., & David, G. (2011). *Managementul comunicării în situații de criză*. București, Editura Comunicare.ro.
13. Chiciudean, I., Țoneș, V. (2010). *Gestionarea crizelor de imagine*, București, Editura Comunicare.
14. Christensen, T., & Ma, L. (2020). Coordination structures and mechanisms for crisis management in China: Challenges of complexity. *Public Organization Review*, 20(1), 19-36..
15. Christensen, T., Andreas Danielsen, O. L. E., Laegreid, P., & H. RYKKJA, L. I. S. E. (2016). Comparing coordination structures for crisis management in six countries. *Public Administration*, 94(2), 316-332.
16. Christensen, T., & Ma, L. (2021). Comparing SARS and COVID-19: Challenges of governance capacity and legitimacy. *Public Organization Review*, 21(4), 629-645.
17. Christensen, T., Fimreite, A. L., & Læg Reid, P. (2011). Crisis management: The perceptions of citizens and civil servants in Norway. *Administration & Society*, 43(5), 561-594.
18. Christensen, T., Læg Reid, P., & Rykkja, L. H. (2016). Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy. *Public administration review*, 76, 887–897.
19. Cohen, O., Shapira, S., Aharonson-Daniel, L., & Shamian, J. (2019). Confidence in health-services availability during disasters and emergency situations—does it matter?—lessons learned from an israeli population survey. *International journal of environmental research and public health*, 16(19), 3519.
20. Coman, C. (2006). *Relațiile publice. Principii și strategii*, Iași, Editura Polirom.
21. Contreras-Pacheco, O. E., Claasen, C., & Garrigós-Simón, F. J. (2022). Stakeholder perceptions in organizational crisis management: Exploring alternative configurations. *Journal of Management & Organization*, 1-22.
22. Coombs, W.T. (2007). Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding (second edition), *Thousand Oaks, California*, Sage Publications, Inc., 2007

23. Correia, S., Luck, S., & Verner, E. (2022). Pandemics depress the economy, public health interventions do not: Evidence from the 1918 flu. *The Journal of Economic History*, 82(4), 917-957.
24. Cristache, N. (2012). Managementul situațiilor de criză organizațională. *Buletinul științific al Universității de Stat Bogdan Petriceicu Hasdeu din Cahul, Seria Științe economice 7.1* (2012), pag. 22-27
25. Daniel, W.W. (1999). *Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences*. 7th edition. New York: John Wiley & Sons, 141-142.
26. Dutton, D. G. (1986). Wife assaulter's explanations for assault: The neutralization of self-punishment. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 18(4), 381.
27. Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of management review*, 12(1), 76-90.
28. Duțu, P. (2013). *Managementul situațiilor de criză și prevenirea conflictelor armate*. Editura Universității Naționale de Apărare Carol I.
29. Elsharawy, S. A. E., Abd Elaziz, L. R., Khalifa, N. A., & Mohey El-Din, H. A. M. (2020). Kidney Injury Molecule 1 in Children with Heart Failure. *The Egyptian Journal of Hospital Medicine*, 80(2), 845-851.
30. Eran Vigoda-Gadot, E. (2007). Citizens' Perceptions of Politics and Ethics in Public Administration: A Five-Year National Study of Their Relationship to Satisfaction with Services, Trust in Governance, and Voice Orientations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 285–305.
31. Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications: A Casebook Approach* (3rd ed.). Routledge.
32. Fink, S. (1986). *Managementul crizelor*, New York, Amacon, 1986.
33. Garrido, I., Serra, X., & Gallego, S. (2021). Los recursos del FMI frente a la crisis del COVID-19. *Boletín Económico/Banco de España*, 3/2021.
34. Hampton, J. (1986). *Hobbes and the social contract tradition*. New York: Cambridge University Press.
35. Ionescu-Heroiu, M., Neagu, M., Burduja, S., Sandu, D., Moldovan, C., Man, T., Rusu, R. (2015). Polii de creștere. Faza următoare. *Raport al Băncii Mondiale*, disponibil la <https://documents1.worldbank.org/curated/en/857051468332468480/pdf/Raport-complet.pdf>.
36. Kapoor, N., (2020). XG Boost - The base and Mathematics behind it, disponibil la: <https://www.numpyninja.com/post/xg-boost-the-base-and-mathematics-behind-it>
37. Kapucu, N., & Hu, Q. (2016). Understanding multiplexity of collaborative emergency management networks. *The American Review of Public Administration*, 46(4), 399-417.
38. Kirac, E., Shaltayev, D., & Wood, N. (2024). Evaluating the impact of citizen collaboration with government agencies in disaster response operations: An agent-based simulation study. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 106, 104469.
39. Kuo, L. (2020). China confirms human-to-human transmission of coronavirus. *The Guardian*, 21(1), 20. Disponibil la: <https://www.theguardian.com/world/2020/jan/20/coronavirus-spreads-to-beijing-as-china-confirms-new-cases>.
40. Kuznetsova, L. (2020). Covid-19: The world community expects the World Health Organization to play a stronger leadership and coordination role in pandemics control. *Frontiers in Public Health*, 8, 470.
41. Lane, J. E. (1987). Public and private leadership'. *Managing public organizations*, 47-64.
42. Lavy, S., A. Garcia, J., & K. Dixit, M. (2014). KPIs for facility's performance assessment, Part I: identification and categorization of core indicators. *Facilities*, 32(5/6), 256-274.
43. Li, B., Zhang, T., Hua, N., & Wang, Y. (2021). A dynamic model of crisis management from a stakeholder perspective: the case of COVID-19 in China. *Tourism Review*, 76(4), 764-787.
44. Libaert, T. (2008). *Comunicarea de criză*, București, Editura C.H. Beck.
45. Louchiki, M. (2020). Le Conseil de Sécurité de l'ONU et la Covid-19: Après l'heure, c'est plus l'heure, Centrul de politici pentru noul sud. Disponibil la: <https://www.policycenter.ma/opinion/le-conseil-de-securite-de-lonu-et-la-covid-19-apres-heure-cest-plus-heure#.YEKA3I30lao>.
46. Meyers, G. C., Holusha, J. (2018). *Managing crisis: A positive approach*. Routledge.
47. Mitroff, I., Anagnos, G., *Managing Crises before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*, New York, Amacom, 2001.

48. Momanyi, H., Senaji, T. A., & Were, E. A. (2018). An assessment of factors affecting strategic implementation in devolved government units in Kenya: Case of Nairobi City County. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(2), 339-359.
49. Morde, V., (2019). XGBoost Algorithm: Long May She Reign!, disponibil la: <https://towardsdatascience.com/https-medium-com-vishalmorde-xgboost-algorithm-long-she-may-rein-edd9f99be63d>
50. Morris, C.R. (2010). *Criza economică și profesii ei*, trad. Graal Soft, București, Editura Litera Internațional.
51. Moynihan, D. P., & Hawes, D. P. (2012). Responsiveness to reform values: The influence of the environment on performance information use. *Public administration review*, 72(s1), S95-S105.
52. Niculae, T., Gherghiță, I. M., & Gherghiță, D. (2006). *Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză*. Editura Ministerului Administrației și Internelor., <http://www.cultura.mai.gov.ro/biblioteca%20virtuala/editura%20mail/comunicare%20organizati onala/comunicare%20organizationala%20si%20managementul%20situatiilor%20de%20criza.pdf>.
53. Nistor, E. (2014). Theories of Crises and Crisis Communication. *Globalization and intercultural dialogue : multidisciplinary perspectives*. Editura Arhipelag XXI, Tîrgu-Mureș.
54. Pak, A., Adegboye, O. A., Adekunle, A. I., Rahman, K. M., McBryde, E. S., & Eisen, D. P. (2020). Economic consequences of the COVID-19 outbreak: the need for epidemic preparedness. *Frontiers in public health*, 8, 241.
55. Parker, C. F., Nohrstedt, D., Baird, J., Hermansson, H., Rubin, O., & Baekkeskov, E. (2020). Collaborative crisis management: a plausibility probe of core assumptions. *Policy and Society*, 39(4), 510-529.
56. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
57. Penrose, J. M. (2000). The role of perception in crisis planning. *Public relations review*, 26(2), 155-171.
58. Pharaoh, C. D., & Visser, D. J. (2024). Crisis management competencies: A university stakeholder perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), e12508.
59. Popescu-Neveanu, P. (1978). *Dicționar de psihologie*, București, Editura Albatros, București.
60. Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of management studies*, 25(4), 373-385.
61. Rafols, X. P. (2020). La COVID-19, la salud global y el Derecho internacional: una primera aproximación de carácter institucional. *Revista electrónica de estudios internacionales (REEI)*, (39), 6.
62. Riquelme Rivera, J., & Sepúlveda, J. P. (2021). América Latina y la reforma del Consejo de Seguridad en tiempos pandémicos. *Boletín del Departamento de América Latina y El Caribe*. Disponibil la <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/134994>.
63. Rölle, D. (2017). What makes citizens satisfied? The influence of perceived responsiveness of local administration on satisfaction with public administration. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 4(1), 1-13.
64. Rongier, C., Lauras, M., Galasso, F., & Gourc, D. (2013). Towards a crisis performance-measurement system. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 26(11), 1087-1102.
65. Rosenthal, U., Hart, P. T., & Kouzmin, A. (1991). The bureau-politics of crisis management. *Public administration*, 69(2), 211-233.
66. Rosenthal, U., Charles, M. T., & Hart, P. T. (Eds.). (1989). *Coping with crises: The management of disasters, riots, and terrorism.*, III, Charles C. Thomas Pub Limited., Springfield.
67. Sayegh, L., Anthony, W. P., & Perrewé, P. L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human resource management review*, 14(2), 179-199.
68. Seeger, M.W., Sellnow, T.L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231-276.
69. Simbanu, I., Moga, L.M., Tecu, D. (2024). Factors that affect the crisis solutions based on Theory of communication in crisis situations, Scientific Conference of Doctoral Schools, Book of Abstracts, SCDS-UDJG 2024, The Eleventh Edition, Galati, 06th-07th of June 2024

70. Simbanu, I., Moga, L.M., Tecu, D., Mihalache, A. (2023). Factors that Affect the Crisis Solutions Adopted by Organizations, *International Conference Risk in Contemporary Economy*, Galati, Romania, 283-289.
71. Simbanu, I., Tecu, D., Moga, L.M., Matic, A.E. (2022). Techniques, procedures and methods designed for the crisis management in organizations, *Scientific Conference of Doctoral Schools, Book of Abstracts*, SCDS-UDJG 2022, The Tenth Edition, Galați, 09th-10th of June 2022
72. Smith, P. (1993). Outcome-related Performance Indicators and Organizational Control in the Public Sector 1. *British journal of Management*, 4(3), 135-151.
73. Smits, S. J., & Ezzat, J. N. (2003). Thinking the unthinkable – Leadership’s role in creating behavioral readiness for crisis management. *Competitiveness Review*, 13(1), 1–23.
74. Stan, N. și Enache, N. (2013). *Managementul situațiilor de criză și al situațiilor de urgență*. Disponibil la http://ina.gov.ro/wp-content/uploads/2018/09/Modul-4_Situatii-de-criza.pdf
75. Sundelius, B. (2006). A brief on embedded societal security. *Information & Security*, 17, 23–37.
76. 't Hart, P., & Sundelius, B. (2013). Crisis management revisited: A new agenda for research, training and capacity building within Europe. *Cooperation and Conflict*, 48(3), 444-461.
77. Tecu, D., Moga, L.M., Marcu, A. L. (2024). The European Union in the COVID-19 Pandemic Crisis: Facts and Reactions, *The 19th Edition of the International onference European Integration Realities and Perspectives*, Danubius University of Galati, 19(1), 104-109
78. Tecu, D., Moga, L.M., Matic, A.E. (2020). Brief considerations regarding crisis situation in organizations, *Scientific Conference of Doctoral Schools, Book of Abstracts*, SCDS-UDJG 2020, The Eighth Edition, Galați, 18th-19th of June 2020
79. Tecu, D., Moga, L.M., Mirica, S.C., Simbanu, I. (2021). A comparative analysis of the crisis management in organizations, *Scientific Conference of Doctoral Schools, Book of Abstracts*, SCDS-UDJG 2021, The Ninth Edition, Galați, 10th-11th of June 2021
80. Tecu, D., Moga, L.M., Simbanu, I. (2023). The Contribution of the International Organizations to the COVID-19 Crisis Management, *International Conference Risk in Contemporary Economy*, Galati, Romania, 406-409.
81. Tecu, D., Moga, L.M., Simbanu, I. (2024). The international organizations involvement in the COVID 19 pandemic crisis, *Scientific Conference of Doctoral Schools, Book of Abstracts*, SCDS-UDJG 2024, The Eleventh Edition, Galati, 06th-07th of June 2024.
82. Thomas, P., & Palfrey, C. (1996). Evaluation: stakeholder-focused criteria. *Social Policy & Administration*, 30(2), 125-142.
83. Torcal, M. (2014). The Decline of Political Trust in Spain and Portugal: Economic Performance or Political Responsiveness? *American Behavioral Scientist*, 58(12), 1542-1567
84. Țurcanu, A., & Ceban, C. (2014). Managementul crizelor politice-factor determinant al stabilitatii. *Analele Științifice ale Universității de Studii Europene din Moldova*, 2(IV), 68-71.
85. Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2010). Considering the future of crisis communication research: Understanding the opportunities inherent to crisis events through the discourse of renewal. *The handbook of crisis communication*, 691-697.
86. Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2022). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Sage Publications.
87. Ungureanu, E. C., Mihalache, A., Tecu, D., & Simbanu, I. (2021). Analysis of the Performance Management of the Activity of Political Parties in Romania-Balance Score Card for Political Organizations. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 27(2).
88. Unlu, A., Kapucu, N., & Sahin, B. (2010). Disaster and crisis management in Turkey: a need for a unified crisis management system. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 19(2), 155-174.
89. Vargha, A., & Delaney, H. D. (1998). The Kruskal-Wallis test and stochastic homogeneity. *Journal of Educational and behavioral Statistics*, 23(2), 170-192.
90. Vigoda, E. (2000). Are you being served? The responsiveness of public administration to citizens’ demands: An empirical examination in Israel. *Public administration*, 78(1), 165-191.
91. Vigoda, E. (2002). From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public administration review*, 62(5), 527-540.
92. Wannes, A., & Ghannouchi, S. A. (2019). KPI-based approach for business process improvement. *Procedia Computer Science*, 164, 265-270.

93. Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18), 3161.
94. Zodieru, A. (2023). Studiu sociologic aprofundat privind diaspora românească. Disponibil la <https://dprp.gov.ro/web/wp-content/uploads/2023/06/Studiu-sociologic-aprofundat-privind-diaspora-romaneasca.pdf>
95. ***AlertMedia, Emergency Management 10 August, 2023, The 4 Stages of Crisis and How to Manage Them. Disponibil la: <https://www.alertmedia.com/blog/stages-of-crisis/>.
96. ***Aljazeera. (2020). Israel: Many held in protests over gov't handling of coronavirus. Disponibil la <https://www.aljazeera.com/news/2020/7/26/israel-many-held-in-protests-over-govt-handling-of-coronavirus>.
97. ***ANCOM. (2024). Studiu cantitativ de tip tracking privind utilizarea serviciilor de comunicații electronice – utilizatori finali persoane fizice, Acces la servicii de telecomunicații. Disponibil la <https://sscpds.ancom.ro/ro/communications>.
98. ***Argentina, Îndrumar de Afaceri 2021. Disponibil la https://www.imm.gov.ro/adaugare_fisiere_imm/2018/11/Indrumar-de-afaceri-Argentina-2021-.pdf
99. ***Censo 2010: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas”. Censo2010.indec.gov.ar. Arhivat din original la 15 iunie 2011.
100. ***Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias. Actualizaciones. Neumonía por nuevo coronavirus (2019-nCoV) en Wuhan, provincia de Hubei,(China). Disponibil la <https://www.sanidad.gob.es/areas/alertasEmergenciasSanitarias/alertasActuales/nCov/home.htm>.
101. ***CEPAL (2020), World Trade Monitor. Disponibil al <https://www.cpb.nl/en/world-trade-monitor-june-2024>
102. ***Covid19.datelazi.ro. Număr de cazuri Covid 19 pe zile. Disponibil la: <https://covid19.datelazi.ro/>
103. ***DATAtab. Kruskal-Wallis-Test. Disponibil <https://datatab.net/tutorial/kruskal-wallis-test>.
104. ***Enciclopedia României, Regiunea de dezvoltare Sud-Est, http://enciclopediaromaniei.ro/wiki/Regiunea_de_dezvoltare_Sud_-_Est
105. ***Es. Statista (2024). Número acumulado de casos confirmados y muertes del coronavirus en España entre el 15 de febrero de 2020 y el 30 de junio de 2023. Disponibil la: <https://es.statista.com/estadisticas/1107506/covid-19-casos-confirmados-muertes-y-recuperados-por-dia-espana/>
106. ***EY, 2020, Atenuarea șocului economic determinat de COVID-19 prin stimularea investițiilor - programele de Ajutor de Stat pot fi un vehicul de traversare a incertitudinilor, disponibil la https://www.ey.com/ro_ro/tax/atenuarea-socului-economic-determinat-de-covid-19-prin-stimulare.
107. ***Geeksforgeeks, R-squared in Regression Analysis in Machine Learning, disponibil la <https://www.geeksforgeeks.org/ml-r-squared-in-regression-analysis/>
108. ***Guvernul României, 2020. Starea de Urgență pe Întregul Teritoriu al României, Instituită prin Decretul Nr. 195/2020 și Prolungită prin Decretul Nr. 240/2020. Disponibil la https://www.presidency.ro/files/userfiles/INFORMARE_Parlament.pdf.
109. ***Guvernul României, Hotărâre nr. 998 din 27 august 2008 pentru desemnarea poliilor naționali de creștere în care se realizează cu prioritate investiții din programele cu finanțare comunitară și națională, Monitorul oficial nr. 641 din 8 septembrie 2008.
110. ***Agenția pentru Dezvoltare Regională Sud-Est, https://www.adrse.ro/Regiunea/Geografie_Demografie
111. ***Human Rights Watch (HRW) (2021). Covid-19 Triggers Wave of Free Speech Abuse. Disponibil la: <https://www.hrw.org/news/2021/02/11/covid-19-triggers-wave-free-speech-abuse>.
112. ***Institutul Național de Statistică, Comunicat de presă, Populația rezidentă la 1 ianuarie 2020 în creștere cu 9,9 mii persoane. Disponibil la <https://insse.ro/cms/ro/content/anchete-online>.
113. ***Institutul Național de Statistică, Impactul pandemiei COVID-19 asupra implementării Strategiei Naționale pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030, București, 2023. Disponibil la <https://insse.ro/cms/files/POCA/Impact-COVID-SNDDR2030.pdf>
114. ***International Monetary Fund (2021). Macroeconomic Developments and Prospects in Low-Income Countries—2021. Disponibil al [57](https://www.imf.org/en/Publications/Policy-</div><div data-bbox=)

- Papers/Issues/2021/03/30/Macroeconomic-Developments-and-Prospects-In-Low-Income-Countries-2021-50312
115. ***Migration Observatory. Migration to the UK: Historical Trends and Recent Patterns. Disponibil la <https://migrationobservatory.ox.ac.uk/resources/briefings/migrationto-the-uk-historical-trends-and-recent-patterns/>
 116. ***Ministerul Afacerilor externe. Statul Israel. Disponibil la <https://www.mae.ro/node/1832>.
 117. ***Ministerul public, Manual de comunicare în situații de criză (2021). București. Disponibil la https://www.mpublic.ro/sites/default/files/PDF/manual_de_comunicare_in_situatii_de_criza.pdf.
 118. ***Organizația Mondială a Sănătății, 2019. Program buget 2020-2021. A 72-a Adunare Mondială a Sănătății. Punctul 11.1 de pe ordinea de zi. Disponibil la: https://www.who.int/about/finances-accountability/funding/A72_R1-en.pdf?ua=1.
 119. ***Organizația Mondială a Sănătății, OMS (2020). Strategic Preparedness And Response Plan. Disponibil la <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/srp-04022020.pdf>.
 120. ***Organizația Mondială a Sănătății. (2020 c). Pagina web: Timeline: WHO's COVID-19 response. Disponibil la: <https://www.who.int/news-room/detail/29-06-2020-covidtimeline>.
 121. ***Organizația Națiunilor Unite (2021). Nadie estaba preparado para reaccionar rápido al COVID-19, todos los países fallaron (Nimeni nu a fost pregătit să reacționeze rapid la COVID-19, toate țările au eșuat). Disponibil la <https://news.un.org/es/story/2021/01/1486832>.
 122. ***Organizația Națiunilor Unite/ Naciones Unidas (ONU, 2021). Naciones Unidas Respuesta de las Naciones Unidas frente al COVID-19 (Răspunsul Națiunilor Unite la COVID-19). Disponibil la <https://www.un.org/es/coronavirus/UN-response>.
 123. ***RTVE Noticias (2020) Coronavirus. Las otras noticias de 2020. Disponibil la <https://www.rtve.es/noticias/20201231/otras-noticias-del-2020/2061700.shtml>.
 124. ***Select Statistical Services, Population Proportion – Sample Size, disponibil la <https://select-statistics.co.uk/calculators/sample-size-calculator-population-proportion/>
 125. ***Tehnici neparametrice de comparație între grupuri. Disponibil la https://statisticasociala.tripod.com/non_par.htm.
 126. ***Wikipedia, Analiza de regresie. Disponibil la https://ro.wikipedia.org/wiki/Analiza_de_regresie
 127. Wikipedia, Argentina. Disponibil la https://ro.wikipedia.org/wiki/Rom%C3%A2nii_din_Argentina
 128. ***Wikipedia, Israel. Disponibil la <https://ro.wikipedia.org/wiki/Israel>. Accesat 23.03.2023.
 129. ***Wikipedia, Enciclopedia liberă, Municipiile României, disponibil la https://ro.wikipedia.org/wiki/Municipiile_Rom%C3%A2niei.
 130. ***Wikipedia, XGBoost, disponibil la <https://en.wikipedia.org/wiki/XGBoost>
 131. ***World Bank (2021) World Bank Group COVID-19 Crisis Response Approach Paper: Saving Lives, Scaling-up Impact and Getting Back on Track. Disponibil la <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/136631594937150795/world-bank-group-covid-19-crisis-response-approach-paper-saving-lives-scaling-up-impact-and-getting-back-on-track>.
 132. ***World Bank (2021). 2021 Year in Review in 11 Charts: The Inequality Pandemic. Disponibil la <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/12/20/year-2021-in-review-the-inequality-pandemic>.
 133. ***World Bank (2021). Summary in 11 Charts: The Inequality Pandemic. Disponibil la <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/12/20/year-2021-in-review-the-inequality-pandemic>.
 134. ***World Health Organization (2019). Proposed programme budget 2020–2021. Disponibil la https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA72/A72_4-en.pdf.
 135. ***World Health Organization. (2020). COVID-19 Solidarity Response Fund for WHO. Disponibil la: <https://covid19responsefund.org/> (accesat Iulie, 2020).
 136. ***World Health Organization. (2020). Timeline of WHO's Response to COVID-19. Disponibil la: <https://www.who.int/news-room/detail/29-06-2020-covidtimeline> (accessed July 7, 2020).
 137. ***World Health Organization. WHO Director-General's Opening Remarks at the Media Briefing on COVID-19. (2020). Available online at: <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---10-april-2020> (accessed May 5, 2020).

138. ***World Health Organization. WHO Director-General's Opening Remarks at the Media Briefing on COVID-19. (2020). Available online at: <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---10-april-2020> (accessed May 5, 2020).
139. ***World Trade (2021). World Trade Report 2021, Economic resilience and trade, Geneva. Disponibil la https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr21_e/00_wtr21_e.pdf.
140. ***World Trade Organization (2021) World Trade Report 2021, Economic resilience and trade, Geneva.
141. ***Worldometers.info (2024). Total number of cases: recovery vs. death rate in Argentina. Disponibil la: https://www.worldometers.info/coronavirus/country/argentina/#google_vignette