MINISTERUL EDUCAŢIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ŞCOALA DOCTORALĂ DE ŞTIINŢE ECONOMICE ŞI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL *ŞTIINŢE ECONOMICE*
DOMENIUL *MANAGEMENT*

# TITLU TEZĂ:
# Aspecte și particularități ale leadershipului în organizațiile internaționale

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT**

**Prof. univ. dr. DELIA-MIOARA POPESCU**

**DOCTORAND**

**MASHHOUR KHALAF ABDALLAH AL-RABIE**

**TÂRGOVIȘTE**

**2021**

# Cuprins

Cuvinte cheie ..... 2
Structura tezei de doctorat ..... 3
Contextul și interesul cercetării ..... 6
Obiectivele și ipotezele cercetării științifice ..... 7
Poziționarea epistemologică și metodologia cercetării științifice ..... 10
Prezentarea sintetică a capitolelor și concluziilor lucrării ..... 12
Contribuții personale ..... 15
Limitele și perspectivele viitoare ale cercetării ..... 16
Curriculum Vitae ..... 17
Rezumatul tezei în engleză ..... 23
Lista publicațiilor ..... 38
Bibliografie selectivă ..... 39

# Cuvinte cheie

- leadership
- Organizația Națiunilor Unite
- state membre
- dezvoltare sustenabilă
- factori contextuali

## Structura tezei de doctorat

### Cuprins

Lista figurilor ..... 4

Lista tabelelor ..... 7

INTRODUCERE ..... 8

CAPITOLUL 1. PRELIMINARII. ASPECTE CONCEPTUALE PRIVIND LEADERSHIPUL ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE INTERNAȚIONALE. ..... 15

1.1. Preliminarii privind conceptul de leadership ..... 15

1.1.1. Abordări introductive ..... 15

1.1.2. Prezentarea principalelor teorii și importanța lor pentru practica în domeniul leadershipului 22

1.1.3. Compararea conceptelor de leadership și management ..... 28

1.1.4. Evoluția conceptului de leadership (etape). ..... 34

1.2. Particularitățile instituționale și manageriale ale organizațiilor internaționale. Caracteristicile leadershipului ..... 40

1.2.1. Organizația internațională și elementele sale definitorii ..... 40

1.2.2. Teorii organizaționale ..... 47

1.2.3. Caracteristicile leadership-ului în organizațiile internaționale ..... 56

1.2.4. Practicile în organizațiile internaționale și forțele care le influențează ..... 64

CAPITOLUL 2. PARTICULARITĂȚI ALE LEADERSHIP-ULUI LA NIVELUL ORGANIZAȚIEI NAȚIUNILOR UNITE (ONU) ..... 71

2.1. Prezentarea organizației ..... 71

2.1.1. Istoricul ONU ..... 71

2.1.2. Principiile directoare ONU ..... 78

2.1.3. Obiectivele ONU – viitorul dezvoltării durabile ..... 81

2.1.4. Structura organizatorică a ONU ..... 83

2.2. Particularități ale leadershipului la nivelul ONU ..... 94

2.2.1. Prezentarea direcțiilor principale de acțiune sustenabilă ONU ..... 100

2.2.2. Evoluția factorilor contextuali în funcție de direcțiile de acțiune ..... 103

2.2.3. Identificarea legăturii dintre teoria leadershipului aplicabilă la nivelul organizației și îndeplinirea obiectivelor de dezvoltare sustenabilă. Standarde privind raportarea realizării obiectivelor de dezvoltare sustenabilă ale ONU ..... 107
2.2.4. Leadership-ul la nivelul ONU și raporturile sale cu alte organizații. Importanța progreselor realizate în privința Agendei 2030. ..... 113
CAPITOLUL 3. CERCETARE CALITATIVĂ PRIVIND VIITORUL ONU DIN PERSPECTIVA LEADERSHIPULUI ..... 120
3.1. Identificarea stadiului actual al evoluției leadership-ului la nivel organizațional al ONU. Stabilire metodologiei de cercetare ..... 120
3.2. Analiza privind impactul pandemiei COVID-19 asupra ONU și a Agendei 2030 din perspectiva leadershipului. Identificarea tendințelor privind viitorul organizației, în funcție de direcțiile principale de acțiune ..... 133
3.3. Analiza privind stabilirea unor noi obiective organizaționale din dorința de a transforma viziunea strategică – gestionarea performanței și stabilirea unor noi standarde etice privind îndeplinirea obiectivelor organizaționale ..... 151
3.4. Analiza privind generarea și dezvoltarea unei strategii oportune din perspectiva leadership-ului privind viitorul Agendei 2030. Corelarea ODD și a leadershipului pe care îl impune ONU cu percepți publicului larg privind acestea. ..... 155
3.4.1. Implementarea Sistemului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (UNDS) ..... 158
3.4.2. Elaborarea ghidului de interviu. Corelarea ODD și a leadershipului pe care îl impune ONU, percepțiile publicului larg privind acestea. ..... 170
CONCLUZII FINALE ..... 177
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ ..... 186
ANEXA 1. INDICATORI UTILIZAȚI ÎN EVALUAREA STRATEGIEI PENTRU DEZVOLTARE ȘI PERIOADA PENTRU CARE ACEȘTIA AU FOST COLECTAȚI (part.1) ..... 199
ANEXA 2. INDICATORI UTILIZAȚI ÎN EVALUAREA STRATEGIEI PENTRU DEZVOLTARE ȘI PERIOADA PENTRU CARE ACEȘTIA AU FOST COLECTAȚI (part.2) ..... 200
ANEXA 3. CORELAREA POLITICILOR UE CU AGENDA 2030 A UE ..... 201
ANEXA 4. INDICII DE RAPORTARE AI ROMÂNIEI PRIVIND ÎNDEPLINIREA ODD PENTRU ANUL 2020 (PART.1) ..... 202
ANEXA 5. INDICII DE RAPORTARE AI ROMÂNIEI PRIVIND ÎNDEPLINIREA ODD PENTRU ANUL 2020 (PART.2) ..... 203

ANEXA 6. INDICII DE RAPORTARE AI ROMÂNIEI PRIVIND ÎNDEPLINIREA ODD PENTRU ANUL 2020 (PART.3) ..... 204
ANEXA 7. GHID DE INVERVIU ..... 205
ANEXA 8. GHID DE INVERVIU ..... 207
ANEXA 9. GHID DE INVERVIU ..... 209
ANEXA 10. GHID DE INVERVIU ..... 211
ANEXA 11. GHID DE INTERVIU ..... 213
ANEXA 12. GHID DE INVERVIU ..... 215
ANEXA 13. GHID DE INTERVIU ..... 217
ANEXA 14. GHID DE INTERVIU ..... 219
ANEXA 15. GHID DE INTERVIU ..... 221
ANEXA 16. GHID DE INTERVIU ..... 223
ANEXA 17. GHID DE INTERVIU ..... 225
ANEXA 18. GHID DE INTERVIU ..... 227
ANEXA 19. GHID DE INTERVIU ..... 229
ANEXA 20. GHID DE INTERVIU ..... 231
ANEXA 21. GHID DE INTERVIU ..... 233
ANEXA 22. GHID DE INTERVIU ..... 235
ANEXA 23. GHID DE INTERVIU ..... 237
ANEXA 24. GHID DE INTERVIU ..... 239
ANEXA 25. GHID DE INTERVIU ..... 241
ANEXA 26. GHID DE INTERVIU ..... 243

## Contextul și interesul cercetării

*„În această criză actuală, guvernul nu este soluția la problema noastră, guvernul este problema."*

*Ronald Reagan*

La exact 40 de ani de la faimoasele cuvinte ale fostului președinte american, rostite în cadrul ceremoniei sale de învestitură, lumea se confruntă din nou cu o criză, în care din nou s-ar părea că guvernele naționale sunt principalele vinovate.

Fără a pierde timp cu privire la cine sau nu este responsabil pentru criza sanitară în care omenirea se află, este important de reținut faptul că la nivelul organizațiilor internaționale are loc o schimbare a cerințelor pe care oamenii le manifestă de la acestea.

Organizațiile internaționale nu mai sunt demult nici cele care doar păstrează pacea și nici cele care doar trasează un plan (doar) pe o planșă mare urmând a-l respecta.

Se așteaptă de la organizațiile internaționale în schimb ca ele să medieze dialogul, să înlăture barierele și să sancționeze lipsa de respect față de îndeplinirea obiectivelor asumate. Iar acestea sunt doar o mică parte a așteptărilor pe care statele membre le au față de leadershipul ONU.

Prin urmare, lucrarea de față este una extrem de importantă pentru literatura de specialitate întrucât urmărește să identifice concepte mai puțin cunoscute, concepte privind viitorul ONU, care se schimbă și se adaptează în timp real, pe măsură ce pandemia avansează și produce efecte.

Actualitatea și importanța temei alese vin la pachet cu importanța Agendei 2030 pentru întreaga omenire, întrucât ONU și-a trasat niște obiective extrem de optimiste pentru următorii ani, iar organizația trebuie să utilizeze teoriile organizaționale care corespund obiectivelor și mediului ei pentru a-și îmbunătăți funcționalitatea și eficiența.

## Obiectivele și ipotezele cercetării științifice

În prima parte a lucrării a fost scos în evidență faptul că leadershipul trebuie să răspundă la trei provocări, iar în continuare aceste provocări vor constitui **obiectivele cercetării:**

**a) Primul obiectiv este de a oferi o viziune comună asupra locului în care se îndreaptă organizația, dar și a scopului acesteia (misiunea) din perspectiva leadershipului;**

Psihologul elvețian Jean Piaget a formulat teoria stării de echilibru, care în esență spune că „*un joc jucat de toată lumea voluntar este mai eficient decât unul în care fiecare e forțat să joace*." În practică acesta se transpune prin nevoia de cooperare organizațiilor internaționale și a statelor membre, astfel încât primele să uzeze cât mai puțin de forța coercitivă. Există suficiente date din care să rezulte faptul că acceptarea obiectivelor strategice privind viziunea Agendei 2030 a ONU a fost făcută sub umbrela „fricii" ca statele să aibă dreptul de a-și exprima încă de la început rezervele cu privire la posibilitatea îndeplinirii obiectivelor de dezvoltare sustenabilă. Reconfigurarea obiectivelor de dezvoltare durabilă de pe agenda organizației și încurajarea cooperării ar putea astfel să prevină fie raportări false privind lipsa datelor, fie raportări negative privind regrese făcute de statele membre în direcția atingerii obiectivelor sau chiar, de ce nu, să încurajeze colectarea datelor.

**b) Al doilea obiectiv este de a adapta domeniile de dezvoltare durabilă, adică de a transforma viziunea strategică în rezultate specifice de performanță ale fiecărui domeniu pe care liderii îl consideră important pentru obținerea succesului;**

În acest sens trebuie văzut în primul rând dacă raportat la modul cum își însușește România obiectivele de dezvoltare sustenabilă în programul de guvernare și modul în care este raportat progresul ar putea exista carențe. Trebuie ca fiecare stat să își facă propria evaluare cu privire la îndeplinirea obiectivelor sustenabile de pe Agenda 2030. Iar în acest sens trebuie ca liderii din țara noastră să răspundă la întrebarea: *„Care sunt prioritățile României în raport cu Agenda 2030?"*

**c) Al treilea obiectiv este generarea și dezvoltarea unei strategii oportune care să fie aplicabilă și la realitățile din teren (în funcție de context) și care să nu fie o simplă strategie *„pornită de la centru"*.**

În acest caz trebuie înțeles cum anume se face legătura dintre prioritățile României și cele ale ONU? Ce anume este deficitar în ceea ce privește raportările României la ONU cu privire la progresele de dezvoltare sustenabilă de pe Agenda 2030? Există un eșec al leadershipului din România și/sau ONU cu privire la realizarea ODD pe teritoriul țării, în special din perspectiva consecințelor Teoriei Y anunțate în partea teoretică a prezentei lucrări?

**Ipotezele de cercetare** care vor fi sau nu confirmate pe parcursul cercetării sunt:

**$Ip_1$ - Pandemia de COVID-19 a creat noi provocări pentru realizarea obiectivelor de dezvoltare sustenabilă ale ONU din perspectiva variabilelor contextuale, iar acestea produc efecte mai mult sau mai puțin semnificative pentru viitorul Agendei 2030 -** această ipoteză de cercetare implică în primul rând o primă analiză SWOT cu privire la trecutul, prezentul și viitorul ONU din perspectiva Agendei 2030 și a efectelor pandemiei generate de virusul COVID-19. În al doilea rând, ea implică **utilizarea metodei de cercetare calitativă a analizei cauze – consecințe**, dezvoltând astfel subiectul „amenințărilor" la adresa Agendei 2030. În al treilea rând ea implică astfel identificarea riscurilor la adresa Agendei 2030 a ONU, a leadershipului organizației și a viitorului organizației în sine.

**$Ip_2$ - Viitorul reușitei Agendei 2030 depinde în mare măsură de modul în care leadershipul ONU reușește să coreleze importanța principiilor privind leadershipul cu fiecare context național în parte, în caz contrar, existând anumite domenii de acțiune care sunt sortite eșecului, datorită gestionării deficitare a procesului de leadership organizațional** – această ipoteză implică din perspectiva cercetării calitative **utilizarea metodei de cercetare a analizei scenariilor cu privire la viitorul Agendei 2030** și identificarea principalelor variabile care pot influența viitorul realizării obiectivelor sustenabile ale ONU.

**$Ip_3$ - Gestionarea performanței organizației internaționale are loc prin intermediul stabilirii unor criterii de performanță, iar evaluarea acestora trebuie să fie făcută ținând cont de contextul în care se află fiecare țară membră în parte, prin identificarea variabilelor contextuale (pe fiecare palier în parte) -** această ipoteză implică din perspectiva **cercetării calitative identificarea unor noi instrumente de analiză calitativă, mai exact crearea unei fișe**

**de gestiune a factorilor contextuali** care să ajute liderii ONU la gestionarea relației dintre organizația internațională și statele membre;

**$Ip_4$ - Stabilirea și evaluarea standardelor etice reprezintă un aspect vital pentru organizația internațională, nu doar din perspectiva asigurării păcii și siguranței, ci și din perspectiva îndeplinirii obiectivelor de dezvoltarea sustenabilă și alinierea politicilor publice naționale la eforturile internaționale -** această ipoteză implică în primul rând utilizarea studiului de caz, identificarea României drept exemplu în ceea ce privește raportarea deficitară a progreselor realizării obiectivelor de dezvoltare sustenabilă, iar din perspectiva **cercetării calitative, implică utilizarea metodei de cercetare a analizei de conținut a documentelor** privind raportarea progreselor României. De asemenea analiza acestei ipoteze presupune clasificarea mijloacelor de raportare deficitară pe baza revizuirii literaturii de specialitate efectuate anterior.

**$Ip_5$ - Evalurea independentă și eficientă a raportării generale privind realizarea obiectivelor strategice trebuie să ducă la reconfigurarea acestora -** această ipoteză implică din perspectiva **cercetării calitative, identificarea de alternative de acțiune (*propuneri de lege ferenda*** de modificare a procedurii ONU în privința acțiunii pentru dezvoltarea durabilă) care să ajute un organism ONU sau unul independent să asigure realizarea obiectivelor de dezvoltare sustenabilă.

Există deja un organism similar ca și cel la care ipoteza de cercetare face referire și anume *Sistemului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (UNDS),* însă eficiența lui a fost criticată în repetate rânduri, cerându-se ca pe pilonii funcționării lui să fie dezvoltat un alt organism mult mai eficient care să asigure implementarea ODD. Tocmai de aceea lucrarea face o radiografie a ceea ce este, dar mai ales a ceea ce ar putea fi UNDS.

**$Ip_6$ - Mediul privat este cel care poate influența liderii naționali să coreleze politicile publice naționale cu Agenda 2030 a ONU, lucru care poate crește încrederea atât în leadership-ul din mediul public, cât și în cel din organizațiile internaționale -** această ipoteză implică din perspectiva **cercetării calitative, presupune utilizarea interviului ghidat și analiza lui prin intermediul corelațiilor oferite de programul ATLAS.ti,** program utilizat și de mai multe direcții de cercetare din cadrul ONU (precum Grupul pentru Evaluarea al ODD).

## Poziționarea epistemologică și metodologia cercetării științifice

**Poziționarea epistemologică.** Există suficienți autori care fac referire la leadershipul în sistemul public și leadershipul organizațiilor internaționale, însă lucrarea face distincția clară între cele două, subliniind nu doar caracteresticile leadershipului din organizațiile internaționale, ci și pe cele ale ONU. De asemenea, lucrarea face distincția clară între lideri și manageri. Ba chiar, odată cu terminarea revizuirii lucrăriilor de specialitate, sunt oferite noi definiții atât pentru leadership, cât și pentru leadershipul în organizațiile internaționale, facând trimitere la tema aleasă spre analiză.

Înainte de a începe cu prezentarea principalelor particularități privind leadershipul la nivelul ONU, lucrarea a încercat așadar să răspundă unor întrebări cheie și anume:

*a) Ce presupune a fi un lider în cadrul ONU?*

*b) Care sunt elementele esențiale de care uzează conducerea ONU?*

*c) Ce deosebește conducerea ONU de alte modele și abordări privind leadershipul?*

*d) Cum s-a schimbat modelul de leadership pe măsură ce sistemul ONU a evoluat?*

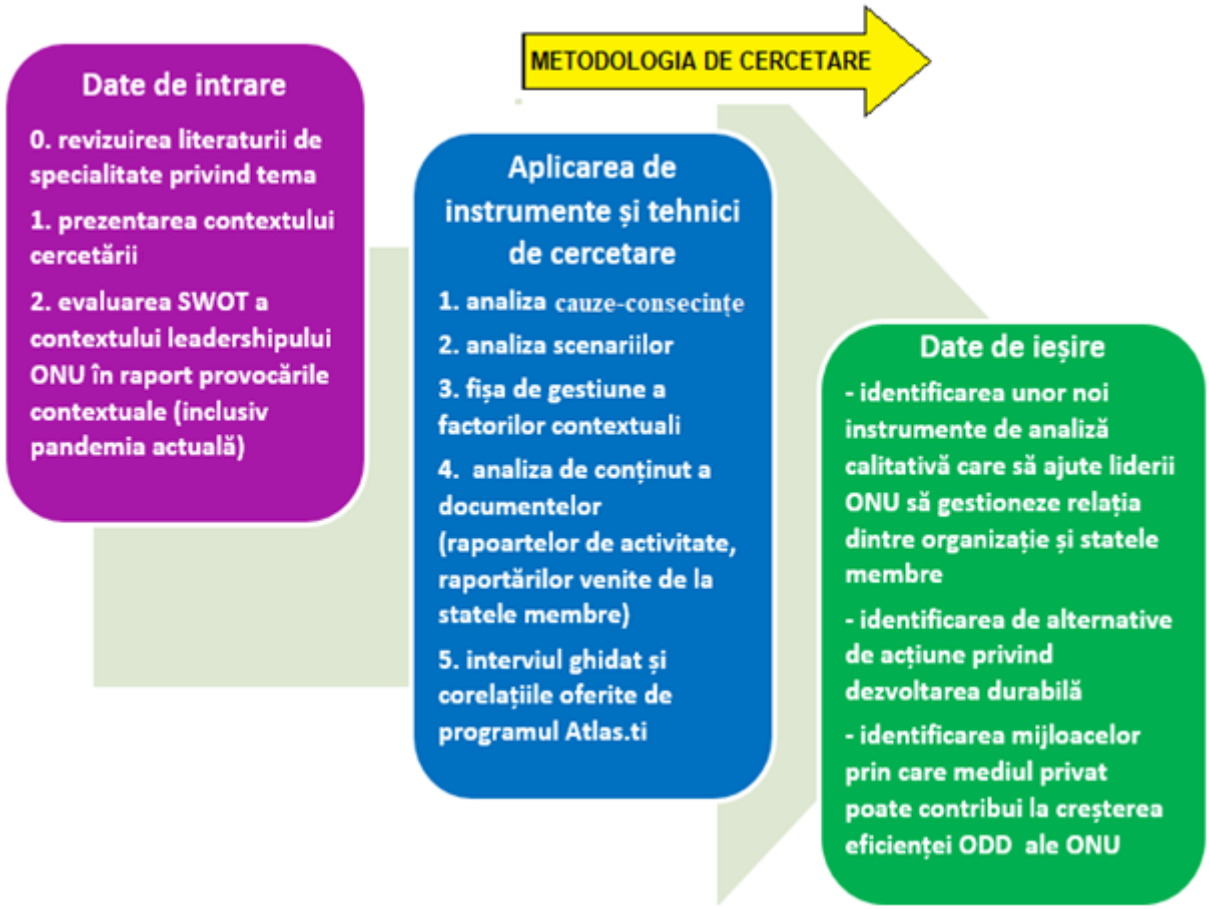
**Definiția nouă, propusă pentru leadership -** *un proces prin care se motivează și moralizează un individ sau grup de indivizi, ținând cont de specificul acestora și de contextul dat, spre a urma un anumit curs de acțiune care contribuie la realizarea unui țel comun, sustenabil.*

**Definiția nouă, propusă pentru leadershipul în organizațiile internaționale (în speță ONU) -** leadershipul în raport cu tema aleasă poate fi definit drept - *capacitatea unei comunități de a-și împărtăși viitorul și, în mod specific, de a susține procesele semnificative de schimbare necesare pentru a face acest lucru, prin intermediul stabilirii unui cadru comun de acțiune aflat sub îndrumarea unei conduceri competente selectate într-un mod echitabil.*

**Principala întrebare de cercetare:** *Care este modalitatea în care poate fi crescută eficiența transpunerii obiectivelor specifice de dezvoltare durabilă ale ONU în acțiuni concrete mai eficiente în fiecare domeniu și pentru fiecare stat membru?*

**Enunțul tezei** (răspunsul la întrebare): *Creșterea eficienței transpunerii obiectivelor specifice de dezvoltare durabilă ale ONU și realizarea Agendei 2030 privind Dezvoltarea Durabilă se pot realiza atunci când leadershipul asigură un echilibru între capacitățile organizației și abilitatea organizației de a înțelege contextul pe mai multe paliere în care își desfășoară activitatea.*

Obiectivele cercetării amintite anterior sunt, în același timp, toate, întrebări la care cercetarea va încerca să răspundă, însă nu doar atât, fiecare din aceste trei provocări va constitui baza cercetării din capitolul al 3-lea al lucrării, iar, per ansamblu, analiza lor se va desfășura respectând următoarea metodologie de cercetare:



## Prezentarea sintetică a capitolelor și concluziilor lucrării

**Capitolul 1. „Preliminarii. Aspecte conceptuale privind leadershipul în instituțiile publice internaționale”** are rolul de a introduce cititorii în tema aleasă spre analiză, oferind câteva preliminarii cu privire la conceptul de leadership, prezentarea principalelor teorii și importanța lor pentru practica în acest domeniu. Mai departe capitolul oferă și o amplă comparație a conceptelor de leadership și management, iar în finalul primei lui părți detaliază evoluția conceptului de leadership. A doua parte a primului capitol cuprinde pe larg prezentarea particularităților instituționale și manageriale ale organizațiilor internaționale. Sunt prezentate printre altele: caracteristicile leadershipului, teoriile organizaționale principale, caracteristicile leadershipului în organizațiile internaționale, dar și practicile în acestea și forțele care le influențează.

**Capitolul 2. „Particularități ale leadershipului la nivelul Organizației Națiunilor Unite (ONU)”** poate fi considerat drept începutul studiului de caz, întrucât este prezentată organizația supusă spre analiză (din perspectiva istoricului, a principiilor, obiectivelor și structurii organizatorice). În a doua parte a celui de-al doilea capitol sunt prezentate particularitățile leadershipului la nivelul ONU, principalele direcții de acțiune sustenabilă, evoluția factorilor contextuali și standarde privind raportarea obiectivelor de dezvoltarea durabilă (ODD). Nu în ultimul rând este evidențiată importanța progreselor realizate în privința Agendei 2030.

**Capitolul 3. „Cercetare calitativă privind viitorul ONU din perspectiva leadershipului”** reprezintă partea practică a prezentei lucrări și are în vedere stabilirea metodologiei de cercetare și identificarea stadiului actual al cercetării. Mai apoi au loc trei analize distincte fiecare având drept scop confirmarea sau infirmarea a câte două ipoteze de cercetare.

Pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă, liderii trebuie să gestioneze resursele, să fie vizionari și etici și să se concentreze asupra obiectivelor pe termen lung, fără a compromite valorile și principiile. În plus, liderii ar trebui să fie motivați de o viziune pentru a atinge obiectivele în contextul schimbărilor factorilor de mediu și să implice toate părțile interesate în procesul de guvernanță. Conducerea reflectă caracteristicile stilului de conducere transformațional.

Efectele acestui tip de conducere, împreună cu coordonarea și participarea tuturor părților interesate, ar putea duce la îmbunătățirea eficienței economice, a coeziunii sociale și a responsabilității față de mediu. **Aceștia sunt cei trei indicatori de bază ai dezvoltării durabile. Realizarea dezvoltării durabile este observată ca o relație ciclică cu planificarea și punerea**

**în aplicare și monitorizarea strategiilor ca responsabilități cheie ale liderului.** În cele din urmă, sunt necesare:

- o conducere puternică;

- un plan coerent de punere în aplicare;

- implicarea tuturor departamentelor guvernamentale și a diferitelor părți interesate pentru a asigura realizarea obiectivelor de dezvoltare durabilă la nivel național și internațional.

Leadershipul eficient în organizațiile internaționale interguvernamentale este crucial întrucât lumea se bazează pe aceste organizații pentru a facilita cooperarea indiferent dacă aceastea se asigură că pandemiile sunt ținute sub control sau că cetățenii străini pot călătorii în siguranță către alte țări.

**Pentru a fi eficiente, organizațiile internaționale au nevoie de lideri care să poată identifica și să poată îndeplini obiectivele organizaționale fără constrângere din partea unor influențe nejustificate, din partea membrilor individuali sau din partea altor părți interesate**.

**Contextul** este important dintr-o varietate de perspective, dar în special datorită faptului că determină două lucruri: disponibiltatea la aplicarea conceptelor de leadership și tipul de leadership care s-ar putea aplica. Anumite contexte cer diferite calități ale liderului, iar unele pun un mai mare accent pe abilitățile manageriale. **C**eea ce s-a descoperit de-a lungul anilor este că navigarea cu succes prin tranziția schimbărilor organizaționale în mediul actual necesită integrarea a trei factori cheie:

1. Funcționarea operațională - informații despre modul în care funcționează organizația, fie ea publică sau organizație internațională, în special modul în care o combinație de mentalități și capabilități combinate cu preferințe și motivații influențează performanța și cultura sau organizațiile.

2. Spațiu de tranziție - înțelegerea dimensiunilor și dinamicii complexe pe care le evocă tranzițiile și a capacității lor de a fuziona;

3. Practici de leadership - abilități de bază, cunoștințe și abordări pentru lucrul în medii diferite, într-o schimbare continuă.

**În ceea ce privește organizațiile internaționale și sistemul public în general**, cu referire la noțiunile expuse anterior Warren Bennis a vorbit încă din anul 1985 cartea sa „Leaders”, despre

nevoia disperată de a avea „*noi lideri în organizațiile publice*” prefațând eșecul ce avea să îl aibă sectorul public în a gestiona crize precum războaiele din Irak și cele din Afganistan sau Siria, scandalurile corporative culminate cu marea recesiune, devastarea cauzată de dezastrele naturale și, mai nou, de pandemia de COVID-19. Acesta vorba de faptul că încrederea în organzațiile publice (fie ele naționale sau interanționale) scade atunci când acestea sunt confruntate cu numeroase provocări. Prin urmare liderii moderni nu își mai permit să își asume prea multe riscuri, lucru care erodează distincția între lideri și managerii moderni.

Există câteva **elemente definitorii** pentru orice organizație internațională și anume:

***a) personalitatea juridică;***

***b) autonomia***;

***c) limitele și relevanța autonomiei.***

Un leadership eficient în organizațiile internaționale este necesar, dar nu suficient, pentru succesul lor. Organizațiile internaționale ar putea învăța unele de la altele dacă se inspiră dintr-o serie de practici din domeniul leadershipului precum:

1. Selectarea și re-alegerea conducerii pe criterii de performanță - trebuie respectat principiul potrivit căruia la locul de muncă există omul potrivit în locul corespunzător;
2. Gestionarea performanței - fie ca vorbim de organizații naționale, fie de cele internaționale este foarte important să se asigure gestionarea performanței la nivelul fiecărui domeniu de acțiune;
3. Stabilirea și evaluarea standardelor etice -moralitatea reprezintă un aspect vital dacă ne referim la asigurarea păcii și securității;
4. Susținerea talentelor - se urmărește promovarea liderilor cu competențe și abilități care să le garantează obținerea succesului;
5. Stabilirea priorităților strategice - fiecare stat în calitate de parte componentă a organizației internaționale are trasate în funcție de importanță o serie de` obiective strategice;
6. Angajarea într-un domeniu larg - urmărește măsura în care fiecare membru în parte dă dovadă de responsabilitate ca urmare a respectării angajamentelor;
7. Evaluarea independentă și eficientă - performanță leadershipului trebuie evaluată critic, obiectiv și riguros;

## Contribuții personale

**Principalele contribuții** ale lucrării au fost așadar:

- revizuirea literaturii de specialitate privind leadershipul în organizațiile internaționale;

- o amplă analiză SWOT cu privire la trecutul, prezentul și viitorul ONU din perspectiva leadershipului și a îndeplinirii de către organizație a ODD din Agenda 2030;

- redefinirea leadershipului în organizațiile internaționale în contextul cercetării;

- utilizarea metodei de cercetare calitativă a analizei cauze – consecințe, dezvoltând astfel subiectul amenințărilor la adresa Agendei 2030;

- identificarea riscurilor la adresa Agendei 2030 a ONU și clasificarea lor în ordinea importanței;

- utilizarea metodei de cercetare a analizei scenariilor cu privire la viitorul Agendei 2030 și identificarea principalelor variabile care pot influența viitorul realizării obiectivelor sustenabile ale ONU;

- identificarea unor noi instrumente de analiză calitativă, mai exact crearea unei fișe de gestiune a factorilor contextuali care să ajute liderii ONU la gestionarea relației dintre organizația internațională și statele membre;

- utilizarea metodei de cercetare a analizei de conținut a documentelor privind raportarea progreselor României;

- identificarea de alternative de acțiune, de modificare a procedurii ONU în privința acțiunii pentru dezvoltarea durabilă, respectiv de reorganizare a *Sistemului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare;*

- utilizarea interviului ghidat și analiza lui prin intermediul corelațiilor oferite de programul ATLAS.ti.

## Limitele și perspectivele viitoare ale cercetării

Pentru a putea realiza un asemenea demers de cercetare lucrarea avea încă de la început anumite **dificultăți** în realizarea ei **(limite ale cercetării)** și anume:

- lipsa multor raportări în ceea ce privește România și împlinirea de către aceasta a ODD pentru Agenda 2030;

- posibilitatea de a aplica un ghid de interviu mai complex în interiorul organizației;

- posibilitatea evaluării pe deplin a efectelor pe care pandemia de COVID-19 le are asupra îndeplinirii obiectivelor Agendei 2030 a ONU.

**Direcții viitoare de cercetare** ar putea consta în:

- un amplu studiu privind efectele produse de criza pandemică asupra îndeplinirii obiectivelor Agendei 2030 a ONU;

- realizarea unei analize mult mai complexe centrată strict reformarea instituției *Sistemului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (UNDS)*

- realizarea unui ghid de bune practici privind posibilitatea sancționării statelor membre ONU care nu își îndeplinesc obligațiile asumate în privința dezvoltării sustenabile.

# Curriculum Vitae

## Curriculum vitae Europass

### Informaţii personale

| | |
|---|---|
| Prenume/Nume | **MASHHOUR KHALAF ABDALLAH AL-RABIE** |
| Adresă(e) | Str. Veteranilor nr. 19, sector 6, Bucuresti |
| Telefon(oane) | Mobil: 0743151715<br>Mobil: 0723226226 |
| E-mail(uri) | mkaf2002@yahoo.com |
| Naţionalitate(-tăţi) | Iordaniana |
| Data naşterii | 02.feb.1969 |
| Sex | masculin |

### Experienţa profesională

| | |
|---|---|
| Perioada | Noiembrie 2018 - prezent |
| Funcţia sau postul ocupat | expert si analist politic |
| Activităţi şi responsabilităţi principale | cercetare si raportare a evenimentelor de politica interna si externa |
| Numele şi adresa angajatorului | Ambasada Regatului Arabiei Saudite – Bucuresti |
| Tipul activităţii sau sectorul de activitate | analiza politica |

| | |
|---|---|
| Perioada | Martie 2009 – martie 2017 |
| Funcţia sau postul ocupat | expert si analist in politica interna si externa |
| Activităţi şi responsabilităţi principale | cercetare si raportare a evenimentelor de politica interna si externa |
| Numele şi adresa angajatorului | Ambasada Emiratelor Arabe Unite -Bucuresti |
| Tipul activităţii sau sectorul de activitate | analiza politica, cerecetare in mass media |

| | |
|---|---|
| Perioada | Aprilie 2005 – martie 2009 |
| Funcţia sau postul ocupat | asistent al sefului misiunii – analist in politica interna |
| Activităţi şi responsabilităţi principale | managementul resurselor umane si activitati administrative |
| Numele şi adresa angajatorului | Ambasada Emiratelor Arabe Unite -Bucuresti |
| Tipul activităţii sau sectorul de activitate | analiza politica, cercetare in mass media |

| | |
|---|---|
| Perioada | Noiembrie 2001 – februarie 2005 |
| Funcţia sau postul ocupat | manager afacere familiara in agricultura |
| Numele şi adresa angajatorului | Afacere familie - Iordania |

| | |
|---|---|
| Tipul activităţii sau sectorul de activitate | marketing |
| Perioada | Ianuarie 1997 – octombrie 2001 |
| Funcţia sau postul ocupat | asistent al sefului misiunii –analist politic |
| Activităţi şi responsabilităţi principale | analiza politica |
| Numele şi adresa angajatorului | Ambasada Regatului Hasemit al Iordaniei - Bucuresti |
| Tipul activităţii sau sectorul de activitate | analiza politica |
| Perioada | Ianuarie 1996 – decembrie 1996 |
| Funcţia sau postul ocupat | Ofiter de protocol si relatii publice |
| Activităţi şi responsabilităţi principale | protocolul Sefului Misiunii |
| Numele şi adresa angajatorului | Ambasada Regatului Hasemit al Iordaniei - Bucuresti |
| Tipul activităţii sau sectorul de activitate | Protocol si relatii publice |
| Perioada | Ianuarie 1995 – decembrie 1995 |
| Funcţia sau postul ocupat | Ofiter sectie Consulara |
| Activităţi şi responsabilităţi principale | activitati consulare si juridice |
| Numele şi adresa angajatorului | Ambasada Regatului Hasemit al Iordaniei – Bucuresti |
| Tipul activităţii sau sectorul de activitate | activitati consulare si juridice |

## Educaţie şi formare

| | |
|---|---|
| Perioada | 2015 – prezent |
| Calificarea / diploma obţinută | Doctorand |
| Disciplinele principale studiate/ competente profesionale dobandite | Domeniul fundamental Stiintele Economice<br>Domeniul de doctorat Management |
| Numele şi tipul instituţiei de învăţământ / furnizorului de formare | Scoala Doctorala<br>Universitatea Valahia Targoviste<br>Titlul tezei de doctorat ,,Aspecte si particularitati ale Leadershipului in Organizatiile Internationale'' |
| Perioada | 2008 – 2010 |
| Calificarea / diploma obţinută | Master in Relatii Economice Internationale si Relatii Europene |
| Disciplinele principale studiate/ competente profesionale dobandite | Managementul riscurilor in Uniunea Europeana |
| Numele şi tipul instituţiei de învăţământ / furnizorului de formare | Universitatea Craiova<br>Facultatea de Stiinte Economice si Administratia Afacerilor |
| Perioada | 2005 - 2008 |
| Calificarea / diploma obţinută | Profil : Stiinte economice si relatii internationale |
| Disciplinele principale studiate/ competente profesionale dobandite | Specializarea: Relatii economice internationale<br>Rolul diplomatiei in economia internationala<br>Diplomă de licenţă |
| Numele şi tipul instituţiei de învăţământ / furnizorului de formare | Universitatea Craiova<br>Facultatea de Stiinte Economice si Administratia Afacerilor |

## Aptitudini şi competenţe personale

| | |
|---|---|
| Limba(i) maternă | **Araba** |

Limba(i) străină(e) cunoscută(e)

| Autoevaluare | Înţelegere | | Vorbire | | Scriere |
|---|---|---|---|---|---|
| *Nivel european (*)* | Ascultare | Citire | Participare la conversaţie | Discurs oral | Exprimare scrisă |
| **Limba romana** | B2 | B2 | B2 | B2 | B2 |
| **Limba engleza** | A2 | A2 | A2 | A2 | A2 |

*(*) Nivelul Cadrului European Comun de Referinţă Pentru Limbi Străine*

Competenţe şi abilităţi sociale

Disponibilitate de lucru în echipă
Perseverenţă
Spirit comunicativ
Bun organizator
Puctualitate
Seriozitate
Conştiinciozitate

Competenţe şi aptitudini de utilizare a calculatorului

Usurinta in utilizarea computerului pentru redactarea si publicarea de texte ( MS Word, Adobe Acrobat), realizarea si utilizarea de prezentari publice ( PowerPoint), Browsing ( Internet Explorer, Mozzila, Firefox) E-mailing

Permis de conducere

Categoria B

**Informatii suplimentare**

Articole stiintifice publicate in cadrul unor conferinte sau simpozioane

**Participari la conferințe internationale:**
- Conferința parlamentară internațională, București -1995.
- Conferința clubului de Roma, București -1999.
- Conferința OSCE București -2000.
- Congresul regional de Est și Asia Centrală pentru combaterea contrafacerii și pirateriei, București-2006
- Al 5-lea Forum Economic - Rusia, București - 2009.
- Forumul Educație și Alianța Civilizațiilor, București – 2010
- Conferință privind combaterea terorismului și nevoia unei culturi de securitate, București 2015.
- Conferință privind combaterea terorismului și nevoia unei culturi de securitate, București 2016.

# Curriculum vitae Europass

## Personal Information

| | |
|---|---|
| surname / Name | **MASHHOUR KHALAF ABDALLAH AL-RABIE** |
| Telephone | Mobil:0743151715<br>Mobil:0723226226 |
| E-mail(uri) | mkaf2002@yahoo.com |
| Nationality | Jordanian |
| Date of birth | 02.feb.1969 |
| Sex | male |

## Professional experience

| | |
|---|---|
| Period | March 2020 - present |
| Occupation or position held | expert and political analyst |
| Main activities and responsibilities | research and reporting of policy events |
| Name and address of employer | Embassy of the Kingdom of Saudi Arabia - Bucharest |
| Type of activity or sector | political analysis |
| Period | March 2009 - March 2017 |
| Occupation or position held | expert and analyst in domestic and foreign policy |
| Main activities and responsibilities | research and reporting of domestic and foreign policy events |
| Name and address of employer | Embassy of the United Arab Emirates - Bucharest |
| Type of activity or sector | political analysis, research in the media |
| Period | April 2005 - March 2009 |
| Occupation or position held | assistant to the head of mission - analyst in domestic policy |
| Main activities and responsibilities | human resources management and administrative activities |
| Name and address of employer | Embassy of the United Arab Emirates - Bucharest |
| Type of activity or sector | political analysis, research in the media |
| Period | November 2001 - February 2005 |
| Occupation or position held | family business manager in agriculture |
| Main activities and responsibilities | Family business - Jordan - marketing |
| Name and address of employer | November 2001 - February 2005 |
| Perioada | January 1997 - October 2001 |
| Occupation or position held | assistant to the head of the mission - political analyst |
| Main activities and responsibilities | political analysis |
| Name and address of employer | Embassy of the Hashemite Kingdom of Jordan - Bucharest |
| Type of activity or sector | political analysis |
| Perioada | January 1996 - December 1996 |
| Perioada | protocol and public relations officer |
| Occupation or position held | the protocol of the Head of Mission |
| Main activities and responsibilities | Embassy of the Hashemite Kingdom of Jordan - Bucharest |
| Name and address of employer | Protocol and public relations |

| | |
|---|---|
| Type of activity or sector | |
| Period | January 1995 - December 1995 |
| Occupation or position held | Consular section officer |
| Main activities and responsibilities | consular and legal activities |
| Name and address of employer | Embassy of the Hashemite Kingdom of Jordan - Bucharest |
| Type of activity or sector | consular and legal activities |

## Education and Training

| | |
|---|---|
| Period | 2015 – present |
| Qualification / diploma obtained The main disciplines studied / acquired professional competencies | PhD student<br>Domeniul fundamental Stiintele Economice<br>Fundamental field of Economic Sciences<br>Mamagement doctoral field |
| Name and type of educational institution / training provider | Valahia University Targoviste -The title of the doctoral thesis ,, Leadership in International Organizations |
| Period | 2008 – 2010 |
| Qualification / diploma obtained The main disciplines studied / acquired professional competencies | Master in International Economic Relations and European Relations<br>Risk management in the European Union |
| Name and type of educational institution / training provider | Craiova University<br>Faculty of Economics and Business Administration |
| Period | 2005 - 2008 |
| Qualification / diploma obtained The main disciplines studied / acquired professional competencies | Profil : Economic sciences and international relations<br>Specialization: international economic relations<br>The role of diplomacy in the international economy<br>Bachelor's degree |
| Name and type of educational institution / training provider | Craiova University<br>Faculty of Economics and Business Administration |

## Personal skills and competences

Mother tongue (s) **Arabic**

foreign language (s) Known

| Self-assessment | Understanding | | Speaking | | Writing |
|---|---|---|---|---|---|
| European level (*) | Obedience | Reading | Join the conversation | Oral speech | written expression |
| **Romanian language** | B2 | B2 | B2 | B2 | B2 |
| **English language** | A2 | A2 | A2 | A2 | A2 |

*(*) Level of the Common European Framework of Reference for Languages*

Social skills and competences

Availability of teamwork
Perseverance
Communicative spirit
Good organizer
Puctualitate
Seriousness
conscientiousness

| | |
|---|---|
| Computer skills and competences | Ease of use of the computer for writing and publishing texts (MS Word, Adobe Acrobat), making and using public presentations (PowerPoint), Browsing (Internet Explorer, Mozzila, Firefox) E-mailing |
| Driver's license | B category |
| **More information** | Scientific articles published in conferences or symposia<br>Participation in international meetings:<br>- International Parliamentary Conference, Bucharest -1995.<br>- Rome Club Conference, Bucharest -1999.<br>- OSCE Conference Bucharest -2000.<br>- East and Central Asia Regional Congress for Combating Counterfeiting and Piracy, Bucharest-2006<br>- 5th economic forum - Russia, Bucharest - 2009.<br>- Education and Alliance of Civilizations Forum, Bucharest – 2010.<br>- Conference on combating terrorism and necessary for a security culture, Bucharest 2015.<br>- Conference on combating terrorism and necessary for a security culture, Bucharest 2016. |

**Rezumatul tezei în engleză**

# Title: PARTICULARITIES AND ISSUES OF LEADERSHIP IN INTERNATIONAL ORGANIZATIONS

**DOCTORAL SUPERVISOR**

**Univ. Prof. Dr. DELIA-MIOARA POPESCU**

**PhD. STUDENT**

**MASHHOUR KHALAF ABDALLAH AL-RABIE**

**TÂRGOVIȘTE**

**2021**

## Table of Contents

List of figures ..... 4
List of tables ..... 7
INTRODUCTION ..... 8
CHAPTER 1. PRELIMINARY. CONCEPTUAL ASPECTS OF LEADERSHIP IN INTERNATIONAL PUBLIC INSTITUTIONS. ..... 15
1.1. Preliminary to the concept of leadership ..... 15
1.1.1. Introductory approaches ..... 15
1.1.2. Presentation of the main theories and their importance for leadership practice ..... 22
1.1.3. Comparing leadership and management concepts ..... 28
1.1.4. Leadership evolution (steps) ..... 34
1.2. Institutional and managerial particularities of international organizations. The characteristics of th leadership ..... 40
1.2.1. The international organization and its defining elements ..... 40
1.2.2. Organizational theories ..... 47
1.2.3. Characteristics of leadership in international organizations ..... 56
1.2.4. Practices in international organizations and the forces that influence them ..... 64
CHAPTER 2. SPECIAL FEATURES OF LEADERSHIP AT THE LEVEL OF THE UNITED NATION (UN)) ..... 71
2.1. Presentation of the organization ..... 71
2.1.1. The history of the UN ..... 71
2.1.2. UN Guiding principles ..... 78
2.1.3. UN objectives – the future of sustainable development ..... 81
2.1.4. UN organizational structure ..... 83
2.2. Special features of UN leadership ..... 94
2.2.1. Outline the main lines of sustainable UN action ..... 100
2.2.2. The evolution of contextual factors according to the course of action ..... 103

2.2.3. Identifying the link between the leadership theory applicable at the organization level and the achievement of sustainable development goals. Standards for reporting on the achievement of the U sustainable Development Goals ..... 107
2.2.4. UN leadership and relations with other organizations. The importance of progress on the 203 Agenda. ..... 113
CHAPTER 3. QUALITATIVE RESEARCH ON THE FUTURE OF THE UN FROM A LEADERSHIP PERSPECTIVE ..... 120
3.1. Identify the current state of development of leadership at UN organizational level. Establishing the research methodology ..... 120
3.2. Analysis of the impact of the COVID-19 pandemic on the UN and the 2030 Agenda in terms of leadership. Identify trends in the future of the organization, according to the main lines of action. 133
3.3. Analysis of setting new organizational objectives in order to transform the strategic vision – managing performance and setting new ethical standards for meeting organizational objectives ... 151
3.4. Analysis of the generation and development of a timely strategy in terms of leadership on the futu of the 2030 Agenda. Linking the SDGs and the leadership that the UN imposes with the public's perceptions of them. ..... 155
3.4.1. Implementing the United Nations Development System (UNDS) ..... 158
3.4.2. The preparation of the interview guide. To link the SDGs and the leadership that the UN imposes with the public's perceptions of them ..... 170
FINAL CONCLUSIONS ..... 177
SELECTIVE BIBLIOGRAPHY ..... 186
ANNEX 1. INDICATORS USED IN THE EVALUATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY AND THE PERIOD FOR WHICH THEY WERE COLLECTED (PART.1) ..... 199
ANNEX 2. INDICATORS USED IN THE EVALUATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY AND THE PERIOD FOR WHICH THEY WERE COLLECTED (PART.2) ..... 200
ANNEX 3. LINKING EU POLICIES TO THE EU'S 2030 AGENDA ..... 201
ANNEX 4. ROMANIA'S REPORTING INDICES ON SDG ACHIEVEMENT FOR 2020 (PART 1)202
ANNEX 5. ROMANIA'S 2020 SDG FULFILLMENT REPORTING INDICES (PART 2) ..... 203
ANNEX 6. ROMANIA'S REPORTING INDICES ON SDG ACHIEVEMENT FOR 2020 (PART 3)204
ANNEX 7. INTERVIEW GUIDE ..... 205
ANNEX 8. INTERVIEW GUIDE ..... 207
ANNEX 9. INTERVIEW GUIDE ..... 209

ANNEX 10. INTERVIEW GUIDE ..... 211
ANNEX 11. INTERVIEW GUIDE ..... 213
ANNEX 12. INTERVIEW GUIDE ..... 215
ANNEX 13. INTERVIEW GUIDE ..... 217
ANNEX 14. INTERVIEW GUIDE ..... 219
ANNEX 15. INTERVIEW GUIDE ..... 221
ANNEX 16. INTERVIEW GUIDE ..... 223
ANNEX 17. INTERVIEW GUIDE ..... 225
ANNEX 18. INTERVIEW GUIDE ..... 227
ANNEX 19. INTERVIEW GUIDE ..... 229
ANNEX 20. INTERVIEW GUIDE ..... 231
ANNEX 21. INTERVIEW GUIDE ..... 233
ANNEX 22. INTERVIEW GUIDE ..... 235
ANNEX 23. INTERVIEW GUIDE ..... 237
ANNEX 24. INTERVIEW GUIDE ..... 239
ANNEX 25. INTERVIEW GUIDE ..... 241
ANNEX 26. INTERVIEW GUIDE ..... 243

## The context and interest of research

"In this current crisis, the government is not the solution to our problem, the government is the problem."

Ronald Reagan

Exactly 40 years after the former US President's famous words at his inauguration ceremony, the world is again facing a crisis, in which, once again, national governments seem to be the main culprits.

Without wasting time as to who or who is not responsible for the health crisis in which humanity is present, it is important to note that there is a change in the requirements that people have from them in international organizations.

International organizations are not long ago those who only keep the peace, nor those who simply draw a plan (just) on a big board to respect it.

International organizations are instead expected to mediate dialog, remove barriers and penalize disrespect for the objectives set. And these are only a small part of the expectations that Member States have for the UN leadership.

This work is therefore extremely important for the literature as it seeks to identify less well-known concepts, UN future concepts, which change and adapt in real time as the pandemic progresses and produces effects.

The timeliness and importance of the chosen theme come to the package with the importance of the 2030 Agenda for the whole of mankind, as the UN has set itself extremely optimistic targets for the coming years and the organization must use organizational theories that match its objectives and environment to improve its functionality and efficiency.

## The objectives and assumptions of scientific research

In the first part of the paper, it was highlighted that leadership must respond to three challenges, and these challenges will continue to be the objectives of research:

**a) The first objective is to provide a common understanding of where the organization is heading and its purpose (mission) in terms of leadership**;

Swiss psychologist Jean Piaget formulated the theory of the state of balance, which essentially says that "a game played by everyone voluntarily is more effective than one in which everyone is forced to play." This is reflected in the need for cooperation between international organizations and Member States so that the former use as little as possible of coercion force. There is sufficient evidence to show that acceptance of the strategic objectives of the UN 2030 Agenda vision was under the umbrella of "fear" that States have the right to express their reservations from the outset about the possibility of achieving the sustainable development goals. Reshaping the sustainable development goals from the organization's agenda and encouraging cooperation could thus prevent either false reporting of data gaps or negative reporting of Member States' backsliding toward targets or even, why not, encourage data collection.

**b) The second objective is to adapt the areas of sustainable development, i.e. to turn the strategic vision into specific performance results of each area that leaders consider important for success**;

In this respect, it is to be seen first of all whether there are shortcomings in the way Romania embraced the sustainable development goals in the governing program and the way progress is reported. Each country needs to make its own assessment of the achievement of the sustainable objectives of the 2030 Agenda. And in this respect, the leaders in our country must answer the question: "What are Romania's priorities in relation to the 2030 Agenda?"

**c) The third objective is to generate and develop a timely strategy that also applies to the realities on the ground (depending on the context) and is not a simple "center-based" strategy**.

In this case, it is to be understood how the connection between Romania's priorities and those of the UN is made? What is lacking in Romania's reports to the UN on sustainable development progress on the 2030 Agenda? Is there a failure of the leadership in Romania and/or the UN regarding the achievement of the SDGs on the country's territory, especially in view of the consequences of the *Y Theory* announced in the theoretical part of this work?

The research assumptions that will or will not be confirmed during the course of the research are:

**$Ip_1$** - the COVID-19 pandemic has created new challenges for the achievement of the UN sustainable development goals from the perspective of contextual variables, And they produce more or less significant effects for the future of the 2030 Agenda - this research assumption involves first and foremost a SWOT analysis of the past, present and future of the UN in the light of the 2030 Agenda and the effects of the pandemic generated by the COVID-19 virus. Secondly, it involves using the qualitative research method of cause analysis – consequences, thus developing the subject of "threats" at the 2030 Agenda. Thirdly, it thus involves identifying the risks to the UN 2030 Agenda, the leadership of the organization and the future of the organization itself.

**Ip2** - the future of the 2030 Agenda's success depends to a large extent on how the UN leadership manages to link the importance of leadership principles to each national context, otherwise there are some areas of action that are doomed to failure, Due to poor management of the organizational leadership process – this assumption implies from a qualitative research perspective the use of the scenario analysis method on the future of the 2030 Agenda and the identification of the main variables that can influence the future of achieving the sustainable UN objectives.

**Ip3** - International organization's performance management takes place through the establishment of performance criteria, and their evaluation must be carried out taking into account the context of each Member country, by identifying contextual variables (on each level) This hypothesis implies, from a qualitative research perspective, the identification of new tools for qualitative analysis, namely the creation of a management sheet of contextual factors to help UN leaders manage the relationship between the international organization and the Member States;

**Ip4** - the establishment and assessment of ethical standards is a vital aspect for the international organization, not only from the perspective of peace and safety, but also from the perspective of achieving sustainable development goals and aligning national public policies with international efforts - this hypothesis implies, first and foremost, the use of a case study, Identifying Romania as an example of poor reporting on progress toward sustainable development goals, and from a qualitative research perspective, it involves using the research method of the document content analysis on reporting Romania's progress. The analysis of this assumption also involves the classification of the deficient reporting means on **the basis of the literature review carried out previously.**

**Ip5** - independent and effective evaluation of general reporting on the achievement of the strategic objectives must lead to their reconfiguration - this assumption implies, from the perspective of qualitative research, the identification of alternatives for action (legislative proposals to amend the UN procedure for action for sustainable development) Helping a UN body or an independent body to ensure the achievement of the sustainable development goals.

There is already a similar body to the one to which the research hypothesis refers, namely the United Nations Development System (UNDS), but its effectiveness has been criticized on several occasions, Calling for the pillars of its operation to be developed another, much more effective body to ensure the implementation of the SDGs. This is why the paper makes an X-ray of what it is, but especially of what the UNDS might be.

**Ip6** - it is the private sector that can influence national leaders to link national public policies to the UN 2030 Agenda, which can increase confidence in both public and international leadership - this implies from a qualitative research perspective, It involves using the guided interview and analyzing it through the links provided by THE ATLAS.ti program, which is also used by several UN research Directorates (such as the SDO evaluation Group).

## Epistemological positioning and methodology of scientific research

Epistemological positioning. There are enough authors who refer to leadership in the public system and leadership of international organizations, but the paper clearly distinguishes between the two, highlighting not only the characters of leadership in international organizations, but also those of the UN. The work also makes a clear distinction between leaders and managers. Even with the completion of the review of the specialist work, new definitions are provided for both leadership and leadership in international organizations, referring to the topic chosen for analysis.

Before starting with the presentation of the main features of UN leadership, the work therefore sought to answer key questions, namely:

*a) What does it mean to be a leader at the UN?*

*b) What are the essential elements of the UN leadership?*

*c) What distinguishes the UN leadership from other leadership models and approaches?*

*d) How has the leadership model changed as the UN system evolved?*

**The proposed new definition of leadership** – a process that motivates and moralizes an individual or group of individuals, taking into account their specificities and context, to pursue a specific course of action that contributes to achieving a common, sustainable goal.

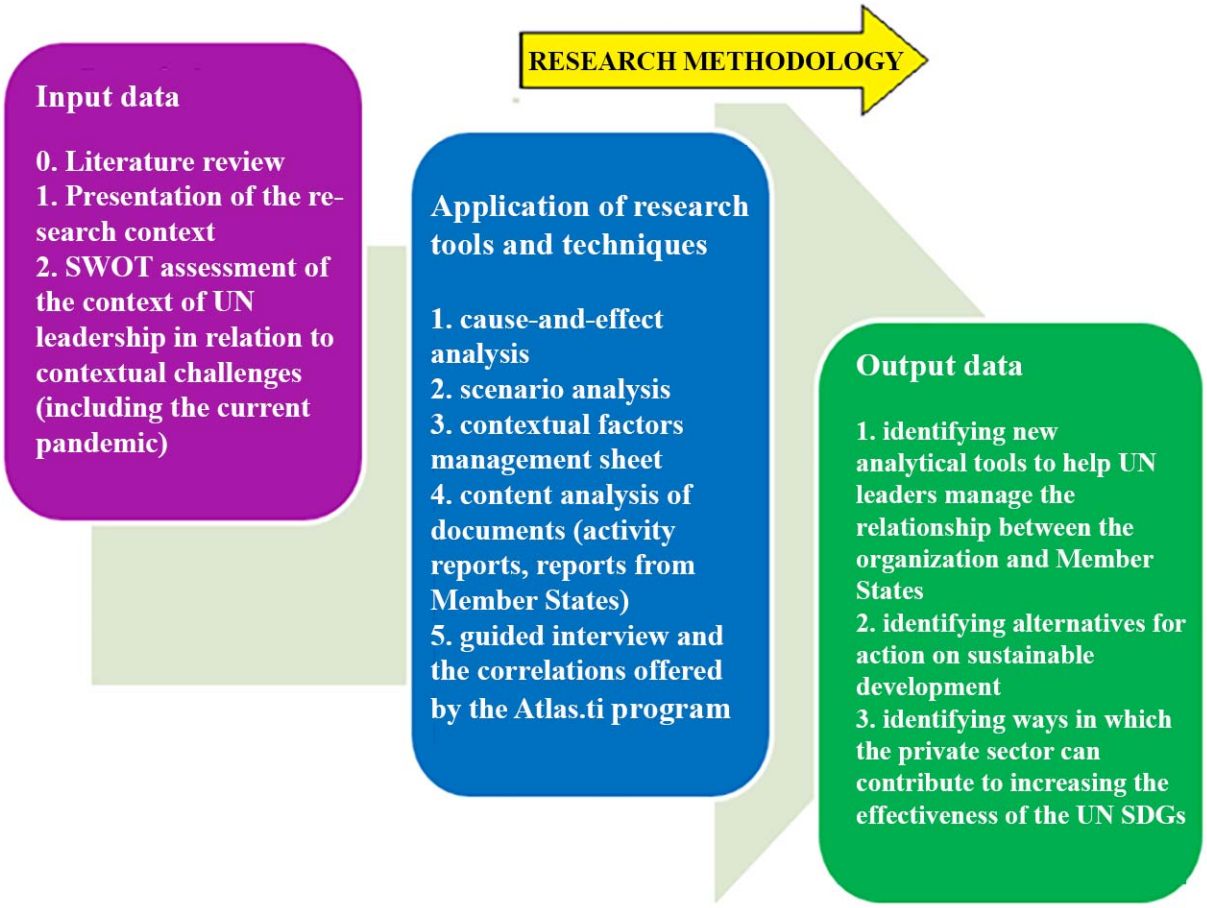
**The new definition proposed for leadership in international organizations** (notably the UN) - leadership on the chosen theme can be defined as the ability of a Community to share its future and, specifically, to support the significant processes of change needed to do so, by establishing a common framework for action under the guidance of selected competent leadership in a fair manner.

**The main research question:** How can the effectiveness of translating the UN specific sustainable Development Goals into more effective concrete actions in each area and for each Member State be increased?

**Statement of the sentence (answer to question)**: More effective implementation of UN specific sustainable Development Goals and delivery of the 2030 Agenda on sustainable

Development can be achieved when leadership strikes a balance between the capabilities of the organization and the ability of the organization to understand the context on a number of different levels of activity.

The objectives of the above-mentioned research are all questions to which research will try to respond, but not only that, each of these three challenges will be the basis for research in Chapter 3 of the work and, overall, their analysis will be carried out according to the following research methodology:



## Summary of chapters and conclusions of the paper

**Chapter 1. ”Preliminary. Conceptual aspects of leadership in international public institutions”** is intended to introduce readers into the topic chosen for analysis, providing some preliminary work on the concept of leadership, presentation of key theories and their importance for practice in this field. The chapter further provides a broad comparison of leadership and management concepts, and at the end of the first part details the evolution of leadership. The second part of the first chapter contains a wide presentation of the institutional and managerial particularities of international organizations. Among other things, the characteristics of leadership, the main organizational theories, the characteristics of leadership in international organizations, as well as the practices in these organizations and the forces that influence them.

**Chapter 2. ”Features of leadership at the United Nations (UN) level”** can be considered as the start of the case study, as the organization is presented for analysis (in terms of history, principles, objectives and organizational structure). The second part of the second chapter presents the specificities of UN leadership, the main strands of sustainable action, the evolution of contextual factors and standards for reporting on sustainable Development Goals (SDGs). Last but not least, the importance of progress on the 2030 Agenda is highlighted.

**Chapter 3. "Qualitative research on the future of the UN from a leadership perspective**" is the practical part of this work and is considering establishing the research methodology and identifying the current state of research. Three separate analyzes are then carried out each to confirm or refute two research assumptions.

To achieve sustainable development goals, leaders need to manage resources, be visionaries and ethic, and focus on long-term goals without compromising values and principles. In addition, leaders should be motivated by a vision to achieve the objectives in the context of changes in environmental factors and involve all stakeholders in the governance process. Leadership reflects the features of transformational leadership style.

The effects of this type of leadership, together with coordination and participation of all stakeholders, could lead to improved economic efficiency, social cohesion and environmental responsibility. These are the three core indicators of sustainable development. Achieving

sustainable development is seen as a cyclical relationship with planning and implementation and monitoring of strategies as key responsibilities of the leader. Finally, it is necessary to:

- strong leadership;
- a coherent implementation plan;
- involvement of all government departments and various stakeholders to ensure the achievement of the sustainable development goals at national and international level.

Effective leadership in international intergovernmental organizations is crucial as the world relies on these organizations to facilitate cooperation whether it ensures that pandemics are kept under control or that foreign citizens can travel safely to other countries.

In order to be effective, international organizations need leaders who can identify and achieve the organizational objectives without any constraint from undue influences, individual members or other stakeholders.

The context is important from a variety of perspectives, but especially because it determines two things: The availability of leadership concepts and the type of leadership that could apply. Some contexts require different qualities of the leader, and some place greater emphasis on managerial skills. What has been discovered over the years is that successful navigation through the transition of organizational changes into the current environment requires the integration of three key factors:

1. Operational functioning - information on how the organization operates, whether public or international, in particular how a combination of mindsets and capabilities combined with preferences and motivation influences performance and culture or organizations.
2. Transition space - an understanding of the complex dimensions and dynamics involved in transitions and their ability to merge;
3. Leadership practices - basic skills, knowledge and approaches for working in different environments in a continuous change.

Regarding international organizations and the public system in general, referring to the above notions of Warren Bennis has spoken his book "leaders" since 1985, About the desperate need for "new leaders in public organizations", pre-planning the failure of the public sector to deal

with crises such as the wars in Iraq and in Afghanistan or Syria, the corporate scandals culminating in the great recession, the devastation caused by natural disasters and, more recently, By the COVID-19 pandemic. This means that trust in public bodies (whether national or interregional) is diminishing when faced with many challenges. As a result, modern leaders no longer afford to take too many risks, which erodes the distinction between leaders and modern managers.

There are some defining elements for any international organization, namely:

a) legal personality;

b) autonomy;

c) limits and relevance of autonomy.

Effective leadership in international organizations is necessary, but not sufficient, for their success. International organizations could learn from each other if they are inspired by a number of leadership practices such as:

1. Selection and re-selection of management on the basis of performance - the principle that the right man is in the right place at the workplace must be respected;
2. Managing performance - whether national or international organizations is very important to ensure that performance is managed at the level of each field of action;
3. Establishing and evaluating ethical standards - morality is a vital issue when it comes to ensuring peace and security;
4. Talent support - the aim is to promote leaders with the skills and abilities to ensure their success;
5. Strategic priorities - each State as a component of the international organization shall have strategic objectives according to its importance;
6. Engagement in a broad field - follows the extent to which each individual Member shows responsibility as a result of meeting commitments;
7. Independent and effective evaluation - leadership performance must be assessed critically, objectively and rigorously;

## Personal contributions

The main contributions of the work were therefore:

- review of the literature on leadership in international organizations;
- a comprehensive SWOT analysis of the UN's past, present and future in terms of leadership and the organization's fulfillment of the SDGs in Agenda 2030;
- redefining leadership in international organizations in the context of research;
- use of the method of qualitative research of cause analysis – consequences, thus developing the subject of threats to the 2030 Agenda;
- identification of risks to the UN 2030 Agenda and their ranking in order of importance;
- using the research method of scenario analysis on the future of the 2030 Agenda and identifying the main variables that can influence the future of achieving the UN's sustainable objectives;
- identifying new tools for qualitative analysis, namely the creation of a management sheet for contextual factors to help UN leaders manage the relationship between the international organization and the Member States;
- use of the research method of the analysis of the contents of the documents upon reporting Romania's progress;
- identification of alternatives for action, modification of the UN procedure on action for sustainable development, and reorganization of the United Nations system for development;
- use of the guided interview and its analysis through the correlation provided by THE ATLAS.ti program.

## Future research limits and prospects

In order to carry out such a research, the work had, from the outset, certain difficulties in carrying out it (research limits), namely:

- the lack of many reports on Romania and its fulfillment of the SDGs for Agenda 2030;

- the possibility of applying a more complex interview guide within the organization;
- the possibility of fully assessing the effects of the COVID-19 pandemic has on the achievement of the objectives of the UN 2030 Agenda.

**Future lines of research could consist of**:

- a comprehensive study on the effects of the pandemic crisis on the achievement of the UN 2030 Agenda targets;
- carrying out a much more complex analysis focused strictly on the reform of the United Nations Development System (UNDS)
- producing a best practice guide on the possibility of sanctioning UN Member States that fail to fulfill their obligations regarding sustainable development.

## Lista publicațiilor

**1. Mashhour K.A. Al-Rabie, Mohammad Jaradat (2017),** *Strategic Leadership, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Constanța, 2017, vol. XVII, issue 1, 325-329, disponibil on-line la sursa:*

*http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/2017/Section-IV/11.pdf*

**2. Mashhour K. A. Al-Rabie (2021),** *Leadership and Strategic Management in International Organizations,* (în curs de publicare) Revista Geopolitica, nr.91/2021, București, *disponibil on-line la sursa:*

*https://www.geopolitic.ro/in/revista-geopolitica/abstract/2021/*

**3. Mashhour K. A. Al-Rabie (2021),** *The impact of communication in leadership when dealing with geostrategic decissions,* (în curs de publicare) Revista Geopolitica, nr.91/2021, București, *disponibil on-line la sursa:*

*https://www.geopolitic.ro/in/revista-geopolitica/abstract/2021/*

**4. Mashhour K. A. Al-Rabie (2021),** *Leadership and it's importance in sustainable development,* (în curs de publicare), *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Constanța, disponibil on-line la sursa:*

*https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/*

**5. Mashhour K. A. Al-Rabie (2021),** *The role of leadeship in modern education,* (în curs de publicare) *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Constanța, disponibil on-line la sursa:*

*https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/*

## Bibliografie selectivă


**1. Allen W.E. (2018),** *Leadership Theory: A Different Conceptual Approach,* articol disponibil la sursa: *https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/17_2_Allen.pdf*

**2. Alkiviadou N. (2019),** *The United Nations*, articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/340906972_The_United_Nations*

**3. Alvarez J. (2019),** *Investments in sustainable development goals*, Edit. Ariel Foundation International, New York

**4. Amanchukwu R.N., Stanley G., Ololube N. (2015)**, *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*, articol disponibil la sursa: *https://www.semanticscholar.org/paper/A-Review-of-Leadership-Theories%2C-Principles-and-and-Amanchukwu-Stanley/2307c61b175cb5ba9bdb614907bdb46cd242c1d6*

**5. d`Aspremont J. (2010),** *The Multifaceted Concept of the Autonomy of International Organizations and International Legal Discourse*, articol disponibil la sursa: *https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1621762*

**6. Barber E. B. (2004),** *No Excuse Leadership: Lessons from the U.S. Army*, Edit. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey

**7. Barkin J.S. (2006),** *International Organization: Theories and Institutions,* Edit. Palgrave Macmillan, Londra

**8. Băileșteanu G. (2008),** *Liderul*, Edit.Mirton, Timișoara

**9. Bekkers V. (2011)**, *Innovation in the Public Sector*, Edit. Palgrave Macmillan, Londra

**10. Bennis W., Nanus B (2000),** *Liderii-Strategii de leadership pentru preluarea conducerii*, Edit. Drago Print, București

**11. Bennis W., Nanus B. (1985),** *Leaders: The strategies for taking charge*, Edit. Harper & Row, New York

**12. Blanchard K.H., Zigarmi D.(1993)**, *Situational Leadership After 25 years: A Retrospective*, articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/240286533_Situational_LeadershipR_After_25_Years_A_Retrospective*

**13. Bodhananda S., Agerwala T. (2020),** *Inclusive Leadership: Perspectives from Tradition and Modernity,*Edit. Routledge, New York

**14. Bromell D. (2019)**, *Ethical Competencies for Public Leadership*, Edit. Springer Nature, Cham

**15. Brookes S., Grint K. (2010)**, *The New Public Leadership Challenge*, Edit. Palgrave Macmillan, Londra

**16. Carpinschi A., Mărgit D. (2011)**, *Organizații Internaționale*, Edit. Collegium Polirom, Iași

**17. Castro D. (2019)**, *International relations and law – a critical perspective*, articol disponibil la sursa:
*https://www.researchgate.net/publication/335866740_International_relations_and_law_-a_critical_perspective*

**18. Cândea R., Cândea D. (1998)**, *Comunicarea managerială aplicată*, Edit. Expert, București

**19. Charbonneau E., Bromberg D., Hendersen A.C. (2020)**, *Public Administration and Organizational Theory: Prescribing the Proper Dose*, articol disponibil la sursa:
*https://www.researchgate.net/publication/328996040_Public_Administration_and_Organizational_Theory_Prescribing_the_Proper_Dose*

**20. Clark I. (2004),** *Legitimacy in Global Order*, Review of International Studies 29, 2003, pp. 75-95, articol disponibil la sursa: *https://www.cambridge.org/core/journals/review-of-international-studies/article/abs/legitimacy-in-a-global-order/E7B1BCCDD37347EE88A2D97825EF54F7*

**21. Cochran J.P. (2014),** *Assesing the Relationship between Leadership and Innovation in the Public Sector,* Edit. ProQuest, Phoenix (Arizona)

**22. Collins J. (2012)**, *Excelența în afaceri*, Edit. Curtea Veche, București

**23. Collins R., White N.D. (2013)**, *International Organizations and the Idea of Autonomy,* Edit. Routledge Research in International Law, Londra

**24. Chumakov A. (2016),** *International organizations*, articol disponibil la sursa:*https://www.researchgate.net/publication/289712180_INTERNATIONAL_ORGANIZATIONS*

**25. Debnath G. (2019),** *History of Leadership Theories,*articol disponibil la sursa:*https://www.researchgate.net/publication/332571024_HISTORY_OF_LEADERSHIP_THEORIES*

**26. Dontigney E. (2019)**, *Conflict management strategies,* articol disponibil la sursa:

*http://smallbusiness.chron.com/5-conflict-management-strategies-16131.html*

**27. Engelberts J.E.C. (2021),** *The Economic and Social Council of the United Nations***,** articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/254839974_The_Economic_and_Social_Council_of_the_United_Nations_ECOSOC*

**28. Eydman M. (2018),** *Organizational Theory Concepts*, articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/336899615_Organizational_Theory_Concepts*

**29. Fitzpatrick D. (2017),** *The United Nations General Assembly and the Security Council,* articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/345057810_The_United_Nations_General_Assembly_and_the_Security_Council*

**30. Fooks A.R. (2017),** *United Nations Secretary-Genera`s Mechanism,* articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/322338243_United_Nations_Secretary-General%27s_Mechanism*

**31. Ford J., Harding N., Gilmore S. (2017)**, *Becoming a Leader: Leadership as Material Presence*, articol disponibil la sursa: https://www.researchgate.net/publication/313035212_Becoming_the_Leader_Leadership_as_Material_Presence

**32. Golensky M., Hager M.A. (2020)**, *Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations*, Edit. Oxford Press, Oxford

**33. Groth L. (2011),***Approaches to Organization Theory*, articol disponibil la sursa: *https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5890/v13/material-to-download/other-material/approaches-to-organization-theory.pdf*

**34. Gudănescu N (2010)**, *Managementul organizației*, Edit. Europolis, Constanța

**35. Haftel Y.Z., Thompson (2006),** *The Independence of International Organizations: Concept and Applications,* articol disponibil la sursa: *https://www.jstor.org/stable/27638486?seq=1*

**36. Hague S., Rehman N. (2014)**, *Modern Organization Theory*, articol disponibil la sursa: *https://www.semanticscholar.org/paper/MODERN-ORGANIZATION-THEORY%3A-ANALYZING-THE-OF-AND-IN-Haque-Rehman/024e5d4ae013fa81838823c76dc4ee5a0b78ed8d*

**37. Harman S. (2011),** *Searching for an Executive Head? Leadership and UNAIDS,* In Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations, 17:4, pp. 429-446, disponibil la sursa:
*https://brill.com/view/journals/gg/17/4/article-p429_3.xml?language=en*
**38. Hart P., Tummers L. (2019)**, *Understanding Public Leadership,* articol disponibil la sursa:
*https://issuu.com/palgravemacmillan/docs/tummers_sample*
**39. Hayes C. (2020),** *Transition Leadership, Navitating the Complexities of Organizational Change*, Edit. Springer Nature Switzerland, Cham
**40. Helms L. (2014),** *Leadership and Public Administration*, articol disponibil la sursa:
*https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-175*
**41. Hersey P., Blanchard K. H., Johnson D.E. (1996)**,*Management of organisational behaviour,* Edit. Prentice-Hall International, Londra
**42. Heras Maestro M.I., Albiol N.C. (2020)**, *The new ideal worker*, Edit. Springer Nature, Cham
**43. Hieker C. (2020)**, *The History of Leadership Development,*articol disponibil la sursa:
*https://www.researchgate.net/publication/344081980_The_History_of_Leadership_Development*
**44. Hobart B., Sendek H. (2014)**, *Gen Y Now: Millenials and the Evolution of Leadership*, Edit. John Wiley & Sons, San Francisco
**45. Hochschild F. (2010),** *In and above Conflict: A study on Leadesrhip in the United Nations,* disponibil la sursa:
*https://www.hdcentre.org/wp-content/uploads/2010/08/28InandaboveConflict-AstudyonLeadershipintheUnitedNations-August-2010.pdf*
**46. Hodgkinson C. (1978),** *The failure of organizational and administrative theory*, articol disponibil la sursa:
*https://www.researchgate.net/publication/277031720_THE_FAILURE_OF_ORGANIZATIONAL_AND_ADMINISTRATIVE_THEORY*
**47. Ionescu G., Abrudan I., Lazăr (2011)**, *Leadership and International organizatios. The Proceeding of the International UN Conference,* Edit. Risoprint, Cluj-Napoca
**48. Jennstål J. (2014)**, *Theories of Leadership*, articol disponibil la sursa:
*http://cemusstudent.se/wp-content/uploads/2013/01/Theories-of-Leadership-2014.pdf*

**49. Jesenský M. (2019)**, *The United Nations under Ban Ki-moon: Give Diplomacy a Chance*,Edit. Palgrave Macmillan, Ottawa

**50. Kellis D.S (2013),** *Modern Leadership Principles for Public Administration: Time to Move Forward*, articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/264667441_Modern_Leadership_Principles_for_Public_Administration_Time_to_Move_Forward*

**51. Kent J. K. (2007)**, *The UN Secretary-General and Moral Authority, Ethics and Religion in International Leadership,* Edit. Georgetown University Press, Washington, D.C.

**52. Khan H.A. (2018)**, *Globalization and the Challenges of Public Administration,* Edit. Palgrave Macmillan, Cham

**53. King A.S. (1990)**,*Evolution of Leadership Theory*, articol disponibil la sursa: *https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090919900205*

**54. Kingah S., Quiliconi C. (2016),** *Global and Regional Leadership of BRICS Countries*, Edit. Springer, Quito

**55. Kirton J., Kokotsis E. (2015),** *The Global Governance of Climate Change: G7, G20, and UN Leadership*, Edit. Global Environmental Governance, Toronto

**56. Kouzes J.M., Posner B.Z. (2003),** *The Leadership Challenge – Workbook,* Edit. Jossey-Bass, San Francisco

**57. Kumar M. (2020)**, *Leadership Theories and Concepts,* articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/341931462_Leadership_Theories_and_Concepts*

**58. Mexon J., Kumar A. (2020)**, *International Organization,*Edit. Skyfox Publishing Group, disponibil la sursa: *https://skyfox.co/wp-content/uploads/2020/08/International-Organization.pdf*

**59. Moore J.A. (2017),** *Origins and History of the United Nations*, disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/333952612_Origins_and_History_of_the_United_Nations*

**60. Lalhall A. (2014)**, *Theories of Leadership*, articol disponibil la sursa: *http://www.mgcub.ac.in/pdf/material/20200430044558982 9d981da.pdf*

**61. Le Saget M. (1999)**, *Managerul intuitiv*, Edit.Economică, București

**62. Lopes C., Theisohn T. (2003)**, *Ownership, Leadership and Transformation*, Edit. Earthscan, Londra

**63. McCarthy A. (2011),** *Contextual Factors Impacting Public Sector Leadership,* articol disponibil online la sursa:
*https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2014/11/Alma-McCarthy.pdf*
**64. Mardar S.M. (2013)***, Leadership organizațional*, Edit. Univ. Naționale de Apărare „Carol I", București
**65. Maslanka A.M. (2004),** *Evolution of Leadership Theories*, articol disponibil la sursa:
*https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1627&context=theses*
**66. Megheirkouni M. (2016),** *Factors Influencing Leadership Development in an Uncertain Environment,* articol disponibil la sursa:
*https://www.researchgate.net/publication/308711911_Factors_Influencing_Leadership_Development_in_an_Uncertain_Environment*
**67. Mischewski M. (2014),** *Leadership in the Public Sector*, articol disponibil la sursa:
*https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:724293/FULLTEXT01.pdf*
**68. Mouse M., Chaouali W. (2021),** *Responsible Leadership in Public Context,* articol disponibil la sursa:
*https://www.researchgate.net/publication/351979511_Responsible_Leadership_in_Public_Contexts*
**69. Murray A. (2010),** *The Wall Street Journal Essential Guide to Management: Lasting Lessons from the Best Leadership Minds of Our Time*, Edit. Harper Business, New York
**70. Musgrave A.W. (2019)**, *Management vs. Leadership in the Public Sector*, articol disponibil on-line la sursa:
*https://www.td.org/magazines/the-public-manager/management-vs-leadership-in-the-public-sector*
**71. Nawaz A., Ahmed Z. (2016),** *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, articol disponibil la sursa:
*https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review*
**72. Odumeru J.A., Ogbonna I.G. (2013)**,*Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature*, articol disponibil la sursa: *https://scinapse.io/papers/77189300*
**73. Orazi D.C., Turrini A. (2013)**, *Public sector leadership: New perspectives for research and practice*, articol disponibil la sursa:

https://www.researchgate.net/publication/258182955_Public_sector_leadership_New_perspectives_for_research_and_practice

**74. Őnday Ő. (2016)**, *Neoclassical Organization Theory*, articol disponibil la sursa: *http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Neoclassical-Organization-Theory.pdf*

**75. Őnday Ő. (2016),** *Classical to Modern Organization Theory,* articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/304988642_CLASSICAL_TO_MODERN_ORGANIZATION_THEORY*

**76. Penn A. (2014)**, *Leadership Theory Simplified*, articol disponibil la sursa: *https://www.uaex.edu/publications/pdf/FSPSD200.pdf*

**77. Pery S., Doytoch G., Kluger A.N. (2020),** *Management and Leadership,*articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/342334902_Management_and_Leadership*

**78. Peters T. (2005)**, *Leadership: Inspire, Liberate*, Edit. D.K., Santa Clara

**79. Petersmann E.-U. (1997)**, *Constitutionalism and International Organizations,* articol disponibil la sursa: *https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1450&context=njilb*

**80. Pfeffermann N. (2020)**, *New Leadership in Strategy and Communication*, Edit. Springer, Paris

**81. Porter L.W., McLaughlin G.B. (2006)**, *Leadership and the organizational context,* articol disponibil online la sursa: *https://psycnet.apa.org/record/2006-22770-004*

**82. Purdă N. (2011),** *Aspects on the international legal personality of international organizations*, articol disponibil la sursa:*https://core.ac.uk/download/pdf/27180782.pdf*

**83. Ramirez J.A. (2011),** *Public Leadership,*Edit. Nova Science Publishers Inc., New York

**84. Reinalda B. (2020),** *The United Nations System,* articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/350602368_The_United_Nations_System*

**85. Rost J.C. (1993),** *Leadership for the Twenty-First Century*, Edit. Praeger, Westport (Connecticut)

**86. Ryan J.A. (2017)**, *Scientific Management Theory of Organizations*, articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/314194177_Scientific_Management_Theory_of_Organizations*

**87. Samier E. (2013)**, *Bureaucratic Theory: Myths, Theories, Models, Critiques*, articol disponibil la sursa:

*https://www.researchgate.net/publication/304108869_Bureaucratic_Theory_Myths_Theories_Models_Critiques*

**88. Sakwa R. (2020)**, *Constitutionalism and the law,* articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/342991008_Constitutionalism_and_the_law*

**89. Schechter M.G. (2009),** *United Nations Global Conferences***,** articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/350653843_United_Nations_Global_Conferences*

**90. Smith-Newton W.H. (2020)**, *Realism*, articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/346010118_Realism*

**91. Soderberg N.E. (2014)**, *The United Nations security council*, articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/293118690_The_United_Nations_security_council*

**92. Soler C. (2019),***The development of Functional International Constitutionalism*, articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/search/publication?q=functionalism%2Binternational*

**93. Stone A.G., Patterson K (2005),** *The History of Leadership Focus,* articol disponibil la sursa: *https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf*

**94. Tomoaia C.A., Scammon D.L., Waitzman N., Cronholm P.F. (2013),** *Context Matters: The Experience of 14 Research Teams in Systematically Reporting Contextual Factors Important for Practice Change,* articol disponibil la sursa: https://www.researchgate.net/publication/273659643_Context_Matters_The_Experience_of_14_Research_Teams_in_Systematically_Reporting_Contextual_Factors_Important_for_Practice_Change

**95. Trent J., Schnurr L. (2018),** *A United Nations Renaissance: What the UN is, and what it could be,* Edit. Barbara Budrich, Berlin

**96. Turner S. (2021),** *Power versus principle: United Nations reform in a unipolar world*, articol disponibil la sursa: *https://www.researchgate.net/publication/34221814_Power_versus_principle_United_Nations_reform_in_a_unipolar_world*

**97. Van Seters D.A., Field R.H.G. (1990),** *The Evolution of Leadership Theory,* articol disponibil la sursa: *https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534819010142139/full/html?skipTracking=true*

**98. Villoria M. (2011),** *Leadership in public management: Some theoretical and methodological considerations,* articol disponibil la sursa:
*http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512011000400015*
**99. Virtanen P., Tammeaid M. (2020),***Developing Public Sector Leadership,* Edit. Springer, Paris
**100. Wallace P.I. (2004)**, *Leadership in the Public Sector,* articol disponibil la sursa:
*https://www.researchgate.net/publication/237446431_Leadership_in_the_Public_Sector*
**101. Watzl C. (2016),** *Multidimensional Approach in Leadership Efficacy,* articol disponibil la sursa:
*https://www.researchgate.net/publication/303514590_Multidimensional_Approach_in_Leadership_Efficacy*
**102. White R. (1995),** *Accelerating Piaget: Theory into Practice***,** articol disponibil la sursa:
*https://www.researchgate.net/publication/249057595_Accelerating_Piaget_Theory_into_Practice*
**103. White R.P., Hodgson P. (1996),** *The Future of Leadership,*Edit. Pearson Eduation Limited, Londra
**104. Wiles N. (2020),** *The International Court of Justice*, articol disponibil la sursa:
*https://www.researchgate.net/publication/335328648_The_International_Court_of_Justice*
**105. Zakeer A., Nawaz A. (2016)**, *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, articol disponibil la sursa:
*https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review*
**106. Zervaki A. (2014)**, *Conceptualizing International Organizations,*articol disponibil la sursa:
*https://www.researchgate.net/publication/312825108_Conceptualizing_International_Organizations*
**107. Zlate M. (2004)**, *Leadership și management*, Edit. Polirom, București
**108. Zwilling M. (2012),** *Ways leaders can motivate leaders,* articol disponibil la sursa:
*https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2012/01/10/8-ways-leaders-can-motivate-employees-beyond-money/*
**109. OECD Public Governance Reviews (2019),** *Innovation Skills and Leadership in Brazil`s Public Sector- Towards a senior civil service system,*disponibil on-line la sursa:
*doi.org/10.1787/ef660e75-en*

**110. United Nations Development Group(2016),** *The United Nations Leadership Model*, disponibil on-line la sursa:
*https://unsdg.un.org/sites/default/files/UN-Leadership-Model-Rev-Jun-2017.pdf*
**111. United Nations System (2019),** CEB/2019/3/Add.2/ 2 May/ 2019, disponibil on-line la sursa: *https://unemg.org/wp-content/uploads/2019/09/INF_3_Strategy-for-Sustainability-Management-in-the-UN-System.pdf*
**112. United Nations System (2017),** CEB/2017/1 disponibil on-line la sursa:
*https://unsceb.org/sites/default/files/imported_files/Leadership.pdf*
**113. University of Oxford (2015)**, *Effective Leardership in International Organizations*, disponibil on-line la sursa:
*http://www3.weforum.org/docs/WEF_Effective_Leadership_International_Organizations_report.pdf*
**114.** *Raportul 2020 privind dezvoltarea durabilă (sustenabilă) a ONU în privința Agendei 2030 (2020) disponibil online la sursa:*
*https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/2020_sustainable_development_report.pdf?fbclid=IwAR3Ao-tH7Chkp1dNQV67GRuiAV_38SdlvwW1OkGKhdP15BBXEO9aiJsx4dE*
**115.** *http://education.yahoo.com/reference/dictionary/entry/culture*
**116.** *http://www.businessnewsdaily.com/5537-how-to-be-ethical-leader.html*
**117.** *https://www.theguardian.com/world/2017/jan/01/will-antonio-guterres-be-the-uns-best-ever-secretary-general*
**118.** *http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=55285#.WLBt4tJ94dV*
**119.** *http://www.cfr.org/international-organizations-and-alliances/role-un-secretary-general/p12348#p3*
**120.** *https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/what-is-change-management/*
**121.** *https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/public-sector-leadership-changing-mindset.html*
**122.** *https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/cisl-frameworks/leadership-hub/cambridge-impact-leadership-model*

**123.** *http://www3.weforum.org/docs/WEF_Effective_Leadership_International_Organizations_report.pdf*

**124.** *https://www.statista.com/chart/19449/countries-with-biggest-share-of-climate-change-deniers/*

**125.** *Rezoluția 70/1 a ONU disponibilă la sursa: http://dezvoltaredurabila.gov.ro/web/wp-content/uploads/2020/08/Agenda-2030_RO.pdf*

**126.** *https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/qcpr/ecosoc-dialogue-publication.pdf*

**127.** *Sustainable development report 2020, disponibil online la: https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/2020_sustainable_development_report.pdf*