



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



Universitatea
Lucian Blaga
Sibiu

Investește în oameni!

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 1: „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”

Domeniul major de intervenție: 1.5. „Programe doctorale și post-doctorale în sprijinul cercetării”

Titlul proiectului: „Armonizarea valențelor academice românești cu cele ale Comunității Europene”

Cod contract: POSDRU/CPPI07/DMI1.5/S/76851

Beneficiar: Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

TEZĂ DE DOCTORAT

„Contribuții privind managementul integrat al cunoștințelor și al calității în cadrul ciclului de viață al proiectelor derulate în universități”

REZUMAT

*Conducător științific,
Prof.univ.dr.ing. Niculae-Ion Marinescu*

*Doctorand,
ing. Radu Vasile Pascu*

*Comisia de îndrumare:
Prof.univ.dr.ing. Constatin Oprean
Prof.univ.dr.ing. și dr.ec. Aurel Mihail Țițu
Prof.univ.dr.ing. Dănuț Dumitrașcu*

COMISIA DE EVALUARE ȘI SUTINERE A TEZEI

PRESEDINTE

Prof.dr.ing.. **Liviu Ion ROȘCA**

Decan, Facultatea de Inginerie, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

REFERENȚI

Prof.dr.HC.ing. **Constantin OPREAN**, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

Prof. dr.ing. **Anca DRĂGHICI**, Universitatea „Politehnica” Timisoara

Prof.dr.ing. **Moise Ioan ACHIM**, Universitatea „1 Decembrie” Alba Iulia

CUPRINS

1	INTRODUCERE	1
2	MANAGEMENTUL CICLULUI DE VIAȚĂ AL PROIECTELOR	6
2.1	Definiții	6
2.2	Principii ale managementului de proiect	12
2.3	Mediul și constrângerile proiectelor	14
2.4	Ciclul de viață al proiectelor	20
2.5	Concluzii	39
3	MANAGEMENTUL CUNOȘTINȚELOR ÎN CADRUL CICLULUI DE VIAȚĂ AL PROIECTELOR	41
3.1	Definiții	41
3.2	Abordări ale managementului cunoștințelor	46
3.3	Ciclul de viață al managementului cunoștințelor	55
3.4	Managementul cunoștințelor în proiecte	60
3.5	Concluzii	62
4	MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN CADRUL CICLULUI DE VIAȚĂ AL PROIECTELOR	67
4.1	Definiții	67
4.2	Principiile managementului calității	71
4.3	Managementul calității în universități	74
4.4	Managementul calității proiectelor	79
4.4.1	Planificarea calității proiectelor	81
4.4.2	Asigurarea calității proiectelor	82
4.4.3	Controlul calității proiectelor	84
4.4.4	Îmbunătățirea calității proiectelor	86
4.5	Concluzii	87
5	CONTRIBUȚII PRIVIND DEZVOLTAREA UNUI SISTEM DE MANAGEMENT INTEGRAT ÎN VEDEREA ÎMBUNĂTĂȚIRII MANAGEMENTULUI CICLULUI DE VIAȚĂ AL PROIECTELOR DERULATE ÎN UNIVERSITĂȚI	89
5.1	Sistemele de management în universități	89
5.2	Proiectarea sistemului de management integrat cunoștințe-calitate-proiecte	97
5.2.1	Întocmirea proiectului de design	101
5.2.2	Documentarea în vederea dezvoltării SMI-KQP-U	107
5.2.3	Realizarea sistemului suport pentru luarea deciziilor - POMADESUS	107
5.2.4	Modelarea conceptuală a SMI-KQP-U	116
5.2.4.1	Modelul conceptual al Sistemului de Management al Cunoștințelor (SMK-U)	123
5.2.4.2	Modelul conceptual al Sistemului de Management al Calității (SMQ-U)	137
5.2.4.3	Modelul conceptuală a Sistemului de Management al Proiectelor (SMP-U)	152
5.2.4.4	Modelul conceptual al Sistemului de Management Integrat: Cunoștințe-Calitate-Proiecte în Universități (SMI-KQP-U)	189
5.2.5	Analiza efectuată de managementul ULBS	195
5.3	Implementarea SMI-KQP-U	217
5.3.1	Întocmirea proiectului de implementare	217
5.3.2	Stabilirea unei structuri organizatorice adecvate implementării sistemului	221
5.3.3	Constituirea echipelor de implementare pe domenii și instruirea acestora	221
5.3.4	Derularea proiectului de implementare	221
5.4	Elaborarea proiectului integrat de dezvoltare a SMI-KQP-U	235
5.5	Concluzii	245

6 CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII ORIGINALE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	247
6.1 Concluzii	247
6.1.1 Obiectivul 1	247
6.1.2 Obiectivul 2	250
6.1.3 Obiectivul 3	251
6.1.4 Obiectivul 4	252
6.2 Contribuții originale	254
6.2.1 Contribuții teoretice	254
6.2.2 Contribuții practice	256
6.3 Direcții viitoare de cercetare	258
7 BIBLIOGRAFIE	259
8 ANEXE	273
8.1 Analiza proiectelor derulate în ULBS	273
8.2 Raport structuri suport-administrative	285
8.3 Chestionar colectare date structuri de conducere și didactice	289
8.4 Chestionar structuri suport-administrative	295
8.5 Glosar de termeni specifici	299
8.6 Lista lucrărilor științifice publicate	337

Lista figurilor inserate în lucrare

Figura 1.1 – Evoluția modalităților de asigurare a calității produselor și serviciilor	1
Figura 2.1 – Mediul proiectelor	14
Figura 2.2 – Mediul general al organizațiilor	14
Figura 2.3 – Deținătorii de interese ai proiectului	15
Figura 2.4 – Contextul managementului de proiect în universități	16
Figura 2.5 – Tripla constrângere a proiectelor	19
Figura 2.6 – Modelul triplei constrângeri cu 6 factori	19
Figura 2.7 – Modelul Wideman	19
Figura 2.8 – Modelul diamant	19
Figura 2.9 – Modelul dublului tetraedru	19
Figura 2.10 – Modelul tetraedru	19
Figura 2.11 – Ciclul de viață al proiectului (după Archibald)	20
Figura 2.12 – Fazele ciclului de viață al proiectului (după Stuckenbruck)	20
Figura 2.13 – Cele șase faze ale ciclului de proiect (conform PCM)	21
Figura 2.14 – Ciclul de viață generic al unui proiect	22
Figura 2.15 – Modelul cascadă	25
Figura 2.16 – Modelul V	26
Figura 2.17 – Modelul W	27
Figura 2.18 – Modelul evolutiv	27
Figura 2.19 – Modelul incremental	28
Figura 2.20 – Modelul prototipului	28
Figura 2.21 – Modelul în spirală (după Boehm)	29
Figura 2.22 – Modelul tridimensional	30
Figura 2.23 – Modelul fântână arteziană	31
Figura 2.24 – Modelul piramidă	32
Figura 2.25 – Ciclul de viață al produsului	35
Figura 2.26 – Ciclul de viață al proiectului vs. Ciclul de viață al produsului	35
Figura 2.27 – Grupurile de procese și interacțiunea lor în ciclul de viață al proiectelor	37
Figura 2.28 – Ariile de cunoștințe ale managementului proiectelor	38
Figura 3.1 – Legătura între date, informații și cunoștințe (modelul DIKW piramidă)	44
Figura 3.2 – Modelul cu 3 piloni al KMS (după Wiig)	49
Figura 3.3 – Modelul cu 4 piloni ai KMS (după Stankosky)	50
Figura 3.4 – Cei 10 piloni ai cunoștințelor (după Zins)	51
Figura 3.5 – Spirala creării cunoștințelor (după Nonaka&Takeuchi)	52
Figura 3.6 – Modelul managementului capitalului intelectual	53
Figura 3.7 – Pârghiile de dezvoltare ale organizației bazate pe cunoștințe	53
Figura 3.8 – Modelul de KM organizațional	54
Figura 3.9 – Modelul Spek&Spijkervet	54
Figura 3.10 – Modelul preliminar de KM	54
Figura 3.11 – Triada managementului cunoștințelor	55
Figura 3.12 – Ciclul de viață al cunoștințelor	58
Figura 3.13 – „Diamantul” managementului cunoștințelor (adaptare după Wickramasinghe)	58
Figura 3.14 – Elementele managementului cunoștințelor	60
Figura 3.15 – Rolul universității ca „broker de cunoștințe”	63
Figura 4.1 – Modelul tridimensional al calității	69
Figura 4.2 – Definirea multidimensională a calității	70
Figura 4.3 – Raporturile dintre cerințe, specificații și realizarea unui produs / serviciu.	71
Figura 4.4 – Principiile managementului calității (MC)	72
Figura 4.5 – Structura circuitelor de reglare a calității într-o instituție de învățământ superior	78
Figura 4.6 – Subprocesele majore ale managementului calității proiectului	80
Figura 4.7 – Procesele componente ale procesului de management al calității proiectelor	81
Figura 4.8 – Descompunerea procesului de planificare a calității proiectelor	82
Figura 4.9 – Diagrama de flux a asigurării calității în proiecte	83
Figura 4.10 – Asigurarea calității: intrări, instrumente și tehnici, ieșiri	83
Figura 4.11 – Diagrama de flux a controlului calității în proiecte	84

Figura 4.12 – Controlul calității: intrări, instrumente și tehnici, ieșiri	85
Figura 5.1 – Situația implementării SM(I) în Universitățile din România	92
Figura 5.2 – Modelul conceptual al sistemului de management universitar	98
Figura 5.3 – Modelul general al Sistemului de Management Integrat	98
Figura 5.4 – Metodologia de proiectare a SMI-KQP-U	100
Figura 5.5 – Logica metodologiei de proiectare a SMI-KQP-U	100
Figura 5.6 – Graficul de implementare	103
Figura 5.7 – Diagrama în rețea a proiectului de design a SMI-KQP-U	105
Figura 5.8 – Accesarea aplicației POMADESUS	107
Figura 5.9 – Pagina de administrare a aplicației POMADESUS	108
Figura 5.10 – Etapele proiectării POMADESUS	108
Figura 5.11 – Structura bazelor POMADESUS	109
Figura 5.12 – Componenta de gestiune a datelor POMADESUS	110
Figura 5.13 – Componenta de gestiune a modelelor POMADESUS	111
Figura 5.14 – Componenta de gestiune a cunoștințelor POMADESUS	112
Figura 5.15 – Componenta de gestiune a interfeței POMADESUS cu utilizatorul	112
Figura 5.16 – Modalități de prezentare a informației din bazele de cunoștințe POMADESUS	114
Figura 5.17 – Căutarea și regăsirea informațiilor aferente proiectelor în POMADESUS	115
Figura 5.18 – Elementele de bază ale unui Sistem de Management	117
Figura 5.19 – Modelul conceptual generic al unui sistem de management	118
Figura 5.20 – Modelul ORP pentru un SM	118
Figura 5.21 – Criteriile de clasificare pentru obiective și indicatori de performanță	120
Figura 5.22 – Categoriile de procese ale unui SM	121
Figura 5.23 – Modelul conceptual al SMG-U	122
Figura 5.24 – „Diamantul” managementului cunoștințelor	124
Figura 5.25 – Model privind arhitectura sistemului managerial bazat pe cunoștințe	126
Figura 5.26 – Mediul specific al SMK-U	127
Figura 5.27 – Procesele KM și legăturile dintre acestea	128
Figura 5.28 – Harta generică a proceselor unui sistem de management a cunoștințelor	128
Figura 5.29 – Procesele centrale și domeniile managementului bazat pe cunoștințe	133
Figura 5.30 – Modelul redus ORP al SMK-U	133
Figura 5.31 – Elementele componente ale unui SMK	133
Figura 5.32 – Modelul conceptual al SMK-U	136
Figura 5.33 – Abordarea tridimensională a calității educației	139
Figura 5.34 – Sistemele principale de reglementare a asigurării calității în Universități	139
Figura 5.35 – Asigurarea calității în învățământul superior (ARACIS)	141
Figura 5.36 – Abordarea duală a calității pentru Universități	142
Figura 5.37 – Factorii care influențează calitatea proceselor interne	145
Figura 5.38 – Mediul specific al SMQ-U	146
Figura 5.39 – Implementarea îmbunătățirii continue pe baza ciclului Deming (PDCA)	147
Figura 5.40 – Grupurile de procese care compun un SMQ	148
Figura 5.41 – Modelul redus ORP al SMQ-U	150
Figura 5.42 – Modelul conceptual al SMQ-U	151
Figura 5.43 – Relaționarea conceptelor de management al proiect (după ISO 21500:2012)	152
Figura 5.44 – Universitatea orientată pe proiecte	155
Figura 5.45 – Mediul specific al SMP-U	156
Figura 5.46 – Legăturile între grupurile de procese ale proiectelor	159
Figura 5.47 – Grupurile de procese și interacțiunea lor în ciclul de viață al proiectelor	159
Figura 5.48 – Procesele componente ale managementului integrării proiectului	160
Figura 5.49 – Procesele componente ale managementului scopului proiectului	162
Figura 5.50 – Procesele componente ale managementului duratei proiectului	164
Figura 5.51 – Procesele componente ale managementului costurilor proiectului	167
Figura 5.52 – Procesele componente ale managementului calității proiectelor	169
Figura 5.53 – Procesele componente ale managementului resurselor umane	171
Figura 5.54 – Procesele componente ale managementului comunicării în proiect	173
Figura 5.55 – Procesele componente ale managementului riscurilor în proiect	175
Figura 5.56 – Procesele componente ale managementului achizițiilor în proiect	178

Figura 5.57 – Procesele componente ale managementului deținătorilor de interese _____	180
Figura 5.58 – Modelul legăturilor între grupurile de procese ale proiectelor (PMBOK) _____	183
Figura 5.59 – Modelul redus ORP al SMP-U _____	184
Figura 5.60 – Modelul conceptual al SMP-U _____	185
Figura 5.61 – Modelul de principiu al sistemului de management integrat propus _____	190
Figura 5.62 – Îmbunătățirea continuă în SMI-KQP-U _____	190
Figura 5.63 – Mediul general și specific al SMI-KQP-U _____	191
Figura 5.64 – Modelul redus ORP al SMI-KQP-U _____	192
Figura 5.65 – Modelul conceptual al SMI-KQP-U _____	194
Figura 5.66 – Organigrama bloc a ULBS _____	201
Figura 5.67 – Componența Consiliilor permanente ale ULBS _____	201
Figura 5.68 – Organigrama prorectoratelor din ULBS _____	203
Figura 5.69 – Organigrama facultăților din ULBS _____	205
Figura 5.70 – Structurile suport-administrative în coordonarea directă a Rectorului _____	207
Figura 5.71 – Pagina de acces a chestionarelor on-line _____	211
Figura 5.72 – Monitorizarea colectării datelor _____	212
Figura 5.73 – Formatul on-line al chestionarelor _____	213
Figura 5.74 – Colectarea datelor în urma completării chestionarelor _____	215
Figura 5.75 – Graficul proiectului de implementare a SMI-KQP-U _____	219
Figura 5.76 – Diagrama în rețea a proiectului de implementare a SMI-KQP-U _____	221
Figura 5.77 – Harta generală a proceselor SMI-KQP-U _____	226
Figura 5.78 – Procesul de validare al livrabililor SMI-KQP-U _____	227
Figura 5.79 – Metodologie de îmbunătățire DMAIC _____	234
Figura 5.80 – Graficul GANTT al proiectului de dezvoltare a SMI-KQP-U la ULBS _____	237
Figura 5.81 – Diagrama în rețea a proiectului integrat _____	239
Figura 5.82 – Activitățile finalizate ale proiectului de dezvoltare a SMI-KQP-U la ULBS _____	241
Figura 5.83 – Durata rămasă a proiectului de dezvoltare a SMI-KQP-U la ULBS _____	241
Figura 5.84 – Activitățile întârziate ale proiectului de dezvoltare a SMI-KQP-U la ULBS _____	243
Figura 6.1 – Perspectivele calității proceselor universitare _____	248
Figura 6.2 – Legăturile între principalele concepte detaliate în lucrare _____	249
Figura 8.1 – Diagrama cauză-efect _____	276
Figura 8.2 – Diagrama Pareto _____	278

Lista tabelelor inserate în lucrare

Tabelul 2.1 – Definiția noțiunii de „proiect” în literatura de specialitate	6
Tabelul 2.2 – Avantajele și dezavantajele modelelor	33
Tabelul 2.3 – Grupurile de procese ale managementului proiectelor	36
Tabelul 3.1 – Definiții ale managementului cunoștințelor	42
Tabelul 3.2 – Analiza comparativă a utilizării individuale și integrate a SMP și SMK	61
Tabelul 3.3 – Universitatea ierarhică vs. universitatea bazată pe cunoștințe	63
Tabelul 3.4 – Demersul managerial în lumina paradigmelor organizaționale alternative	63
Tabelul 4.1 – Acțiunile specifice și avantajele utilizării principiilor MC în universități	72
Tabelul 5.1 – Beneficiile SMI	91
Tabelul 5.2 – Standardele vizate în cadrul analizei mediului universitar	91
Tabelul 5.3 – Lista Universităților din România care au implementat sisteme de management	93
Tabelul 5.4 – Universitățile care au implementat sisteme de management (integrat)	96
Tabelul 5.5 – Etapele proiectării SMI-KQP-U	99
Tabelul 5.6 – SFA a proiectului de design a SMI-K-QP-U	101
Tabelul 5.7 – Fișa de descriere a activităților	107
Tabelul 5.8 - Tipologia formelor cunoașterii organizaționale	125
Tabelul 5.9 – Procesele managementului cunoștințelor	127
Tabelul 5.10 – Atributele organizației bazate pe cunoaștere vs. organizația ierarhică	131
Tabelul 5.11 – Comparatie între Universitatea ierarhică și cea bazată pe cunoaștere	132
Tabelul 5.12 – Componentele SMK	134
Tabelul 5.13 – Transpunerea proceselor SMK pe modelul conceptual generic	135
Tabelul 5.14 – Domeniile asigurării calității (ARACIS)	143
Tabelul 5.15 – Maparea proceselor / grupurilor de procese / arii de cunoștințe	157
Tabelul 5.16 – Managementul integrării proiectului – procese, intrări, instrumente, ieșiri	161
Tabelul 5.17 – Managementul scopului proiectului – procese, intrări, instrumente, ieșiri	163
Tabelul 5.18 – Managementul duratei proiectului – procese, intrări, instrumente, ieșiri	165
Tabelul 5.19 – Managementul costurilor proiectului – procese, intrări, instrumente, ieșiri	168
Tabelul 5.20 – Managementul calității proiectului – procese, intrări, instrumente, ieșiri	170
Tabelul 5.21 – Managementul resurselor umane – procese, intrări, instrumente, ieșiri	172
Tabelul 5.22 – Managementul comunicării în proiect – procese, intrări, instrumente, ieșiri	174
Tabelul 5.23 – Managementul riscurilor proiectului – procese, intrări, instrumente, ieșiri	176
Tabelul 5.24 – Managementul achizițiilor în proiect – procese, intrări, instrumente, ieșiri	179
Tabelul 5.25 – Managementul deținătorilor de interese – procese, intrări, instrumente, ieșiri	181
Tabelul 5.26 – Procesele proiectelor conform SR ISO 10006	186
Tabelul 5.27 – Maparea grupurilor de procese / arii de cunoștințe (după ISO 21500:2012)	188
Tabelul 5.28 – Grupurile de procese ale SM componente ale SMI-KQP-U	192
Tabelul 5.29 – Lista structurilor care au transmis rapoarte	195
Tabelul 5.30 – Indicatorii de performanță, obiectivele generale și specifice ai ULBS	199
Tabelul 5.31 – Analiza SWOT a ULBS	210
Tabelul 5.32 – Etapele implementării SMI-KQP-U	217
Tabelul 5.33 – SFA (WBS) pentru proiectul de implementare a SMI-KQP-U	218
Tabelul 5.34 – Matricea (lista) proceselor identificate în ULBS	223
Tabelul 5.35 – Fișa de proces	224
Tabelul 5.36 – Lista proceselor SMI-KQP-U	225
Tabelul 5.37 – Chestionar pentru auditul SMI-KQP-U	230
Tabelul 5.38 – Metodologia de îmbunătățire a SMI-KQP-U	234
Tabelul 6.1 – Conceptele aflate la baza temei de cercetare	247
Tabelul 6.2 – Factorii de risc ai implementării SMI-KQP-U	252
Tabelul 6.3 – Pârghii pentru implementarea SMI Universități	253
Tabelul 6.4 – Deficiențe manageriale și de sistem	253
Tabelul 8.1 – Sumarul proiectelor derulate în cadrul ULBS	275
Tabelul 8.2 – Centralizarea rezultatelor chestionarului	277
Tabelul 8.3 – Tabelul diagramei Pareto	278
Tabelul 8.4 – Alternativele de îmbunătățire identificate	279
Tabelul 8.5 – Matricea de selectare a alternativelor	280
Tabelul 8.6 – Planificarea îmbunătățirilor	281
Tabelul 8.7 – Diagrama de control	282

Lista abrevierilor utilizate în lucrare

Abrevierea	Explicația
AFNOR	Association Française de Normalisation
ASRO	Asociația de Standardizare din România
BPR	Business Processes Reengineering
BSI	British Standard Institute
CMMI	Capability Maturity Model Integrated
CPM	Critical Path Method
CRM	Customer Relationship Management
EVM	Earned Value Management
ICOM	Inputs, Controls, Outputs, Mechanisms
IDEF	Integration DEfinition for Function Modelling
IDEF0	Integration DEfinition Language 0
ILO	International Labour Organisation
IPMA	The International Project Management Association
ISO	International Standard Organization
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
KM	Knowledge Management
KMS	Knowledge Management System
MBO	Management By Objectives
MERISE	Méthode d'Etude et Réalisation Informatique par le Sous-Ensemble représentatif
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PM	Project Management
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
QM	Quality Management
SADT	Structured Analysis and Design Technique
TQM	Total Quality Management
UNIDO	United Nations Industrial Development Organisation
WBS	Work Breakdown Structure
APD	Analiza previzională a deciziei
CO (OR)	Cercetări Operaționale (<i>Operational Research</i>)
EMD	Evaluarea multicriterială a deciziei
IG (GUI)	Interfață grafică (<i>Graphic User Interface</i>)
IA	Inteligență Artificială
MAP	Managementul achizițiilor în proiect
MCaP	Managementul calității proiectului
MCD	Modelul cockpit-ului decizional
MCmP	Managementul comunicării în proiect
MCoD	Model de cooperare decizională
MCSp	Managementul costului proiectului
MDEDI	Medii Deschise, Eterogene, Dinamice și Incerte
MDP	Managementul duratei proiectului
MIP	Managementul integrării proiectului
MRP	Managementul riscurilor în proiect
MRUP	Managementul resurselor umane în proiect
MSP	Managementul scopului proiectului
POMADESUS	Pr Oject MA nagement DE cision SU pport S ystem
SE	System Expert
SIAD	Sistem Informatic pentru Asistarea Deciziei
SIC (MIS)	Sistemele de informare a conducerii (<i>Management Information Systems</i>)
SPAD (ADP)	Sistemele de prelucrare automată a datelor (<i>Automatic/Electronic Data Processing</i>)
SPI	Sistem de Prelucrare a Informației
SSD	Sisteme suport pentru luarea deciziilor
TI	Tehnologia informației
IW (WUI)	Interfață Web (<i>Web User Interface</i>)

Managementul

Noțiunea de management a evoluat semnificativ de la începutul secolului XX când Fayol și Taylor au pus bazele managementului științific, contestând metodele deja tradiționale de organizare a producției industriale și promovând metode și principii noi de organizare și administrare a afacerilor.

Atât managementul științific, inițiat de Taylor prin lucrarea publicată în 1911: „*The Principles of Scientific Management*”, cât și teoria clasică a organizării de ansamblu a firmelor, creată de Fayol în lucrarea „*Administration Industrielle et Generale*” din 1915, au avut foarte mulți succesori și „dezvoltatori” atât la nivel teoretic cât și practic. Astfel, soții Gilbreth au transformat analizele inițiate de Taylor transformându-le în aplicații științifice exacte cu scopul de a măsura acțiunile elementare din procesul muncii. Henry L. Gantt a contribuit la îmbunătățirea eficienței muncii prin cercetare științifică. Gantt a dezvoltat sistemul de salarizare în acord, propus de Taylor, printr-un sistem mai stimulant care combina așa-numitul salariu zilnic garantat (un salariu zilnic minim) cu bonificații pentru depășirile de normă. Spre a putea efectua măsurători asupra gradului îndeplinirii sarcinilor, a inițiat introducerea în practica de atelier a graficelor liniare de activitate, prin care se pot reda atât sarcina programată conform normelor, cât și gradul de realizare efectivă (graficele Gantt).

Pe linia teoriei organizării firmelor, fondată de Fayol, pot fi amintiți Max Weber care a introdus conceptul de „organizație birocratică”, propunând un sistem de conducere bazat pe autoritate rațională, cu compartimente și birouri care să constituie o structură formală capabilă de continuitate independentă de fluctuație de personal managerial și Henry Mintzberg care s-a preocupat îndeosebi de domeniile care vizează strategia producției, a utilizării timpului de muncă și a determinării propriilor nevoi la nivelul firmei.

Astăzi termenul de management și-a lărgit perspectiva și aplicabilitatea și este inclus deja în absolut toate domeniile de activitate și compartimentele unei organizații: managementul resurselor umane, managementul achizițiilor, managementul riscurilor, managementul financiar, managementul documentelor etc. În acest context complex, nu putem să nu vorbim de importanța **managementului cunoștințelor, a managementului calității și a managementului de proiect**.

Managementul cunoștințelor

Astăzi, aproape că nu mai există sectoare, funcții sau elemente ale economiei care să nu fie afectate de schimbările calitative legate de condițiile societății informaționale, iar pivotul acestei societăți este cunoașterea, învățarea, capitalul intelectual și inovația. De altfel, apariția unor inițiative distincte de încurajare a „practicilor inovatoare” reprezintă, cu adevărat, o viziune nouă asupra modului în care bunele practici pot determina creșterea și re tehnologizarea societăților noastre. Este evident că apariția unor noi forme de economie și organizare socială solicită adoptarea și asimilarea de noi standarde de management, dar și a unor instrumente și tehnologii capabile să capitalizeze oportunitățile deschise de economia bazată pe cunoaștere.

Cunoașterea poate fi definită ca puterea de a înțelege și de a surprinde esența faptelor, valorificarea certitudinilor și a informației, obținută sub forma unor experiențe sau învățăminte. În funcționarea organizațiilor bazate pe cunoaștere sunt determinante procesele desemnate generic prin sintagma celor „3 I”: inovare (crearea de cunoștințe noi), învățare (asimilarea de cunoștințe noi) și interactivitate partenerială referitoare la cunoaștere.

Managementul cunoștințelor este un domeniu relativ nou de management, fiind axat pe gestionarea de procese și resurse. Respectiv, managementul cunoștințelor privește nu atât „relațiile de producție”, ci mai ales relația dintre oameni și finalitățile muncii lor, orientate spre crearea, diseminarea și evaluarea cunoștințelor necesare pentru dezvoltarea organizațională.

Managementul calității

Managementul calității reprezintă ansamblul activităților funcției generale de management al unei organizații care determină în domeniul calității obiectivele și responsabilitățile și care le implementează în cadrul sistemului calității, prin mijloace precum planificarea, controlul, asigurarea și îmbunătățirea calității. De-a lungul dezvoltării umanității preocuparea majoră a societăților sociale a fost direcționată pentru satisfacerea necesităților materiale și spirituale. În vederea obținerii produselor și serviciilor necesare a luat naștere piața și s-a produs divizarea membrilor societății în producători, consumatori. Interesele acestora, de multe ori antagonice au generat modificarea continuă a proprietăților produselor și serviciilor generând calitatea.

Astfel, conceptul de calitate și metodele de organizare a activităților pentru atingerea unui anumit nivel al calității au evoluat pe parcursul mai multor zeci de ani determinate de orientările:

- spre produsul propriu-zis cu caracteristici conforme sau neconforme cu un anumit referențial;
- spre procesul tehnologic de realizare a produsului care reprezintă o sursă de neconformități posibile, trasabile și identificabile;
- spre sistemul de procese tehnologice și administrative parcurse de resursele procesate pentru a fi transformate în produse;
- spre personalul care lucrează în cadrul acestor procese;
- spre societate, care are anumite interese referitoare la protecția mediului, sănătatea oamenilor, securitatea muncii;
- spre costurile de obținere a calității, în scopul optimizării lor și al eficientizării funcționării proceselor;
- spre clientul intern sau extern ale cărui necesități exprimate și implicite trebuie să fie cunoscute și satisfăcute pentru a obține calitatea;
- spre piață, care trebuie informată și cultivată pentru a permite îmbinarea armonioasă a intereselor producătorilor cu cele ale consumatorilor; totodată, pentru a asigura o protecție eficientă, inclusiv prin măsuri administrative severe, împotriva subproduselor, falsurilor, mărcilor contrafăcute.

Calitologii sunt unanim de acord că de-a lungul timpului se pot deosebi patru etape importante, cu caracteristici specifice privind abordarea modalităților de organizare și asigurare a calității. Departajarea acestor etape nu este netă, ele se întrepătrund, esența unor concepte se regăsește în etapa următoare.

Managementul proiectelor

Omenirea a realizat proiecte din cele mai vechi timpuri. Construcția piramidelor egiptene, statuile din Insula Paștelui, catedralele gotice sunt doar câteva exemple semnificative ale capacităților oamenilor de a realiza mari opere cu mijloace pe care le putem considera azi rudimentare. Morris a demonstrat că managementul de proiect este una dintre cele mai vechi și mai respectate realizări ale omenirii. Construcția marilor piramide, a vechilor orașe, a Marelui Zid Chinezesc, a catedralelor și moscheilor nu s-ar fi putut realiza fără o bună cunoaștere a managementului de proiect. Astfel se poate afirma că managementul proiectelor din domeniul ingineriei civile demonstrează din punct de vedere istoric, că excelența în afaceri presupune o foarte bună cunoaștere a marilor proiecte.

Apărut în S.U.A., managementul proiectelor a fost preluat rapid și în Europa, De asemenea, la nivel european, s-au elaborat proceduri privind calitatea în domeniul managementului proiectelor, proceduri înscrise în standardele Organizației Internaționale de Standardizare (I.S.O.).

William H. Kilpatrick rămâne principalul teoretician al ideii de proiect. În viziunea sa proiectul are un scop precis; angajează personalitatea în totalitatea sa; se derulează într-un mediu social. Filosoful american John Dewey, autorul faimosului concept «learning by doing», și-a adus principala contribuție la dezvoltarea conceptului de proiect în domeniul educației.

Managementul proiectelor a început să se constituie într-un standard de afaceri atât în sectorul privat cât și în cel public, crescând tot mai mult diversificarea domeniilor de aplicabilitate precum și complexitatea formelor și modelelor de dezvoltare. Perioada actuală este descrisă de tot mai mulți specialiști ca „era managementului de proiect” în toate domeniile.

Treptat, managementul proiectelor a trecut din zona marilor companii private și în sectorul public. Astăzi, managementul proiectelor începe să devină o opțiune și o direcție urmate de universități, ministere, agenții guvernamentale, industrii de apărare și aerospațiale, primării, prefecturi, asociații, întreprinderi mici și mijlocii, organizații neguvernamentale, fundații, școli etc. Domeniul a căpătat o amploare fără precedent și se pune chiar problema dacă efectele produse de ascensiunea activității prin proiecte asupra vieții economice și sociale nu se compară, prin amplitudine, cu cele cauzate de Revoluția industrială. După cel de-al doilea război mondial, intensificarea competiției economice la nivel global a impus un nou mod de a concepe dezvoltarea în termenii managementului de proiect.

Accentul se pune pe elaborarea și implementarea strategiilor coerente de dezvoltare, pe planificare și organizare, deci pe proiect. Această tendință este cu atât mai pregnantă la nivelul Uniunii Europene unde, sub impactul necesităților de integrare, managementul proiectelor tinde să devină principala formă de existență în mediul economic.

Prin recunoașterea proiectelor ca organizații temporare a crescut simțitor importanța managementului proiectului. S-a recunoscut că proiecte cu obiective foarte diferite (proiecte de comenzi efectuate de către clienți, proiecte de oferte, proiecte de marketing, proiecte de dezvoltare a personalului și a organizării etc.) în toate sectoarele industriei, în întreprinderi de stat și în organizații nonprofit contribuie la eficientizare și la asigurarea supraviețuirii.

Strategia organizațională „*Management by Projects*” formulată în 1990 este utilizată între timp din ce în ce mai mult de diferite organizații din toate domeniile de activitate care dețin portofolii de proiecte. Cu aceasta proiectele devin - în mod conștient sau nu - instrumente al diferențierii organizaționale. În timp ce organizațiile obișnuite realizează procese de afaceri de rutină, proiectele sunt implementate pentru desfășurarea proceselor de afaceri ample, relativ unice.

În prezent, este vizibilă maturizarea domeniului, chiar dacă încă nu se poate vorbi despre profesia de manager de proiect. Maturizarea este atestată de explozia de teorii, modele, instrumente, tehnologii, forumuri electronice de dezbateri între practicieni, conferințe, congrese, publicații, organizații și asociații profesionale, universități care oferă o astfel de specializare.

Managementul proiectelor reprezintă o nouă metodă managerială, care este o expresie a profesionalizării managementului. Managementul proiectelor este prin esență un elaborat al managementului bazat pe cunoștințe. Extinderea din ultimele două decenii atât la nivelul firmelor, dar și la alte tipuri de organizații: universități și școli, unități ale administrației locale, institute și centre de proiectări, consultanță etc. - reprezintă cea mai convingătoare dovadă a calității acestui nou instrument managerial.

Tema de cercetare a tezei de doctorat

Tema de cercetare a tezei de doctorat „*Contribuții privind managementul integrat al cunoștințelor și al calității în cadrul ciclului de viață al proiectelor derulate în universități*” se încadrează în domeniile prioritare CNCSIS după cum urmează: **Domeniul 9 – Cercetare socio-economică și umanistă, Direcția de cercetare 9.2 – Calitatea educației, Tematica de cercetare 9.2.2. – Managementul calității în educație.**

Originalitatea tezei este dată de elaborarea modelelor conceptuale pentru 3 sisteme de management (cunoștințe, calitate și proiecte) și dezvoltarea unui sistem de management integrat în vederea îmbunătățirii managementului ciclului de viață al proiectelor în cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu.

Obiectivele tezei de doctorat

1. Analiza stadiului actual al cercetărilor în domeniul managementului de proiect, al managementului calității proiectelor și al managementului cunoștințelor în vederea conexării acestor concepte și a integrării și optimizării proceselor specifice derulate în cadrul universităților.
2. Realizarea unei aplicații software de tipul SSD a cărei utilizare să poată contribui la facilitarea procesului decizional în domeniul managementului proiectelor la nivelul unei universități.
3. Realizarea modelelor conceptuale pentru sistemele de management al cunoștințelor, calității și proiectelor și pentru sistemul de management integrat: cunoștințe-calitate-proiecte în Universități (SMI-KQP-U)
4. Realizarea unui proiect de dezvoltare a unui sistem de management integrat cunoștințe-calitate-proiecte și aplicarea acestui model în cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu.

Metodele de cercetare utilizate

- cercetarea bibliografică
- modelarea statică
- chestionare
- metoda observațiilor instantanee (Work Sampling)
- metode de reprezentare a datelor: tabele, diagrame, grafice, etc.

Instrumente de cercetare utilizate

- software specializat de tehnoredactare, prelucrare imagini, grafică vectorială, modelare (Microsoft Word, Microsoft PowerPoint, Microsoft Visio, iGrafx IDEF0, Adobe Photoshop).
- software specializat pentru managementul proiectelor (Microsoft Project)
- software pentru generare chestionare și generare site web

Informații statistice

Indicatorul	Valoare
Nr. de pagini:	258 (fără bibliografie și anexe)
Capitole	6 + Bibliografie + Anexe
Figuri	144
Tabele	57
Titluri bibliografice (total)	442
• din care după anul 2000	261
Lucrări publicate în perioada studiilor doctorale (total) din care:	36
• lucrări în reviste/publicații cotate ISI	5
• lucrări în reviste/publicații indexate BDI (Copernicus)	1
• Lucrări publicate și prezentate în cadrul unor conferințe internaționale / naționale	15
• Cărți publicate	3
• Materiale didactice realizate	10
• Acte normative ce reglementează activitatea universitară	2

Structura lucrării

Lucrarea este structurată pe 5 capitole principale, la care se adaugă introducerea, un capitol de concluzii, bibliografia și anexele, după cum urmează:

1. INTRODUCERE

Capitolul prezintă contextul general al tezei de doctorat prezentând pe scurt conceptele principale: managementul cunoștințelor, managementul calității și managementul proiectelor. În cadrul acestui capitol sunt descrise tema de cercetare, obiectivele tezei, metodele și instrumentele de cercetare utilizate și este prezentat pe scurt conținutul tezei.

2. MANAGEMENTUL CICLULUI DE VIAȚĂ AL PROIECTELOR

Capitolul prezintă conceptele referitoare la proiecte și managementul acestora, fiind structurat pe 5 subcapitole:

2.1. Definiții – prezintă un scurt istoric al managementului de proiect prezentând apoi cele mai relevante definiții și abordări ale proiectelor și ale managementului acestora.

2.2. Principii ale managementului de proiect – detaliază cele 7 principii fundamentale ale managementului de proiect formulate de către Max Wideman în anul 1999.

2.3. Mediul și constrângerile proiectelor – prezintă descrierea mediului proiectelor și componentele acestuia, încadrând mediul proiectelor în mediul general al organizației. Plecând de la aceste analize, se propune o reprezentare generală a mediului proiectelor derulate în cadrul universităților. Un spațiu important este alocat analizei constrângerilor proiectelor pe baza „triunghiului de fier”, fiind furnizate descrieri matematice originale pentru cele 4 elemente principale care compun acest triunghi: scopul, resursele, durata și calitatea proiectului). În finalul subcapitolului sunt prezentate 6 modele grafice pentru modelul triplei constrângeri, în viziunea unor autori diferiți.

2.4. Ciclul de viață al proiectelor – prezintă diverse abordări și modele ale ciclului de viață al proiectelor (modelul Archibald, modelul Stuckenbruck, modelul PCM, modelul cascadă, modelul V, modelul W, modelul evolutiv, modelul incremental, modelul prototipului, modelul spirală, modelul tridimensional, modelul fântână arteziană, modelul piramidă). Sunt prezentate, de asemenea, principalele avantaje și dezavantaje ale modelelor analizate, specificându-se tipurile de industrii unde sunt utilizate fiecare dintre modele. Sunt analizate grupurile de procese specifice managementului proiectului, în concordanță cu PMBOK Guide 5th Edition – 2013.

2.5. Concluziile prezintă rolul proiectelor ca activități terțiare pentru universități, precum și principalele avantaje și limitări ale utilizării managementului prin proiecte în cadrul universităților.

3. MANAGEMENTUL CUNOȘTINȚELOR ÎN CADRUL CICLULUI DE VIAȚĂ AL PROIECTELOR

În cadrul capitolului 3 sunt detaliate noțiunile de cunoștințe și management al cunoștințelor. Capitolul este structurat pe 5 subcapitole:

3.1. Definiții – sunt prezentate principalele definiții întâlnite în bibliografia de specialitate. În cadrul capitolului este făcută o distincție clară între ce este și ce nu este managementul cunoștințelor și sunt prezentate principalele 7 școli de gândire care încearcă să explice și să definească noțiunile specifice managementului cunoștințelor.

3.2. Abordări ale managementului cunoștințelor – prezintă abordările referitoare la managementul cunoștințelor și perspectivele din care acesta poate fi analizat. Acestea variază în funcție de autorii care le-au formulat sau de școala din care fac parte unii autori. Astfel sunt identificate: perspectivă tehnologică, perspectiva organizațională, perspectivă ecologică.

În cadrul subcapitolului sunt reprezentate grafic principalele abordări ale managementului cunoștințelor (abordarea pe 3 piloni, pe 4 piloni, pe 10 piloni, perspectiva epistemologic-ontologică, modelul managementului capitalului intelectual.

3.3. Ciclul de viață al managementului cunoștințelor – În cadrul subcapitolului sunt descrise principalele procese ale managementului cunoștințelor și sunt descriși cei trei piloni importanți ai managementului cunoștințelor (e-workers, best practices, platform). Prin reprezentarea „diamantului” managementului cunoștințelor, sunt evidențiate importanța impactului celor 3 elemente ale KM (oameni, tehnologie, procese) și a celor 4 elemente ale ciclului de viață al cunoștințelor (creare/generare, reprezentare/stocare, accesare/utilizare/reutilizare, diseminare/transfer).

3.4. Managementul cunoștințelor în proiecte – Managementul cunoștințelor și managementul proiectelor reprezintă domenii relativ noi și cu o directă raportare și aplicabilitate la nivelul managementului organizațional. Sunt prezentate beneficiile aplicării instrumentelor specifice acestor domenii, precum și zonele comune care fac posibilă conexarea domeniilor și integrarea între managementul cunoștințelor și al proiectelor.

3.5. Concluzii – Sunt reliefate importanța utilizării în organizații a managementului cunoștințelor în scopul maximizării productivității, a calității și profitabilității prin facilitarea gândirii colective, a inovării și învățării. Este subliniat faptul că managementul cunoștințelor într-o universitate asigură creșterea performanțelor, reducerea timpului de realizare a „produselor” (de exemplu, realizarea unui nou plan de învățământ sau realizarea cercetării), determină îmbunătățirea serviciilor academice și administrative, reducerea costurilor. Sunt prezentate paralelele între o universitate ierarhică, respectiv bazată pe control și autoritate și o universitate bazată pe cunoaștere fiind evidențiat rolul unei universități ca „broker de cunoștințe”.

4. MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN CADRUL CICLULUI DE VIAȚĂ AL PROIECTELOR

Capitolul este structurat pe 5 subcapitole:

4.1. Definiții – Conceptul de calitate în sine este fundamental pentru sistemele de asigurare a calității, dar este o idee foarte complexă cu multe interpretări a ceea ce înseamnă calitatea inclusiv în contextul sistemelor de asigurare a calității. Astfel, calitatea este un concept multidimensional și adesea subiectiv. În acest context sunt prezentate o serie de definiții ale calității și managementului calității fiind evidențiată linia comună a diverselor abordări. Este prezentat un model tridimensional al calității bazat pe satisfacția organizației, satisfacția utilizatorilor și interesul general. În cadrul subcapitolului este detaliată abordarea Asociației Spaniole pentru Calitate fiind explicate zonele specifice ale diagramei Venn.

4.2. Principiile managementului calității – Subcapitolul prezintă cele opt principii de management al calității care formează baza pentru stabilirea politicii în domeniul calității. Într-o prezentare tabelară sunt detaliate acțiunile specifice și avantajele utilizării de către organizații a celor 8 principii ale managementului calității.

4.3. Managementul calității în universități – Subcapitolul tratează importanța managementului calității în universități. Astfel, în învățământul superior, calitatea este apreciată deopotrivă prin intermediul produsului rezultat, apreciabil prin cunoaștere și competență, dar și prin intermediul procesului educațional care are ca rezultat un produs educațional. Este tot mai evident că întreaga activitate a unei universități trebuie orientată spre creșterea competitivității instituției atât la nivel național cât și pe plan internațional prin: calitatea ofertei și a rezultatelor activității, un management performant, o politică financiară adecvată utilizării raționale a resurselor și de atragere de noi resurse, întărirea dimensiunii internaționale a activității, încurajarea unei atitudini responsabile a întregului personal. În acest context sunt prezentate grafic și detaliate circuitele de reglare ale controlului calității.

4.4. Managementul calității proiectelor – Subcapitolul prezintă rolul și importanța managementului calității proiectelor. Se precizează faptul că managementul calității proiectelor se adresează atât rezultatelor proceselor de management al proiectelor, cum sunt performanțele de costuri și programare, cât și calității livrabilelor. Sunt detaliate cele trei procese principale: planificarea, asigurarea și controlul calității proiectelor fiind prezentate amănunțit intrările, instrumentele și tehnicile utilizate și ieșirile proceselor. Sunt prezentate modelele detaliate și interconexiunile proceselor cu toate celelalte procese specifice managementului proiectelor

4.5. Concluzii – plecând de la afirmația lui Crosby care a observat că pe termen mediu, calitatea îmbunătățită este mai ieftină decât calitatea deficitară, este analizată calitatea proiectelor din perspectiva costurilor. Se precizează că managementul calității proiectelor nu reprezintă un scop în sine, calitatea proiectului influențând pozitiv costurile proiectelor și în mod direct organizațiile implicate. Astfel, costul calității proiectului trebuie corelat cu beneficiile suplimentare pe care le aduce calitatea ameliorată deoarece un proiect finalizat cu succes, care satisface cerințele clientului poate fi o sursă de beneficii viitoare.

5. CONTRIBUȚII PRIVIND DEZVOLTAREA UNUI SISTEM DE MANAGEMENT INTEGRAT ÎN VEDEREA ÎMBUNĂTĂȚIRII MANAGEMENTULUI CICLULUI DE VIAȚĂ AL PROIECTELOR DERULATE ÎN UNIVERSITĂȚI

Capitolul prezintă pe structura a 5 subcapitole modalitatea de dezvoltare a unui sistem de management integrat: cunoștințe, calitate, proiecte și implementarea acestui sistem în cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu:

5.1. Sistemele de management în universități – În contextul dinamicii actuale a piețelor, tot mai multe Universități din România implementează/certifică/integrează sisteme de management capabile să răspundă unor cerințe specifice referitoare la asigurarea calității, protecția mediului, sănătatea și securitatea în muncă, securitatea informațiilor, responsabilitatea socială etc. Universitățile trebuie să îndeplinească o serie de cerințe/standarde de calitate fie impuse de diferite organisme naționale și internaționale, fie autoimpuse. Plecând de la această premiză este prezentată analiza mediului universitar românesc care a vizat implementarea/certificarea sistemelor de management bazate pe SR EN ISO 9001, SR EN ISO 14001, SR EN ISO 22000, SR OHSAS 18001, SA 8000, AQAP 2131, SR ISO 26000, SR ISO/CEI 27001, ISO 21500 în 105 Universități din România aflate în evidența ARACIS în septembrie 2012. Analizând rezultatele, s-a observat că doar 16,19% dintre Universități au sisteme de management implementate/certificate, și doar 4,76% dintre acestea au implementat/certificat sisteme de management integrat

5.2. Proiectarea sistemului de management integrat cunoștințe-calitate-proiecte – Adaptând metoda de reengineering managerial bazată pe 5 piloni: **obiective-procese-structuri-oameni-rezultate**, a fost generată o metodologie de proiectare a sistemului de management integrat cunoștințe-calitate-proiecte în cadrul universităților.

Obiectivul principal al proiectării sistemului de management integrat l-a constituie obținerea unui proiect al sistemului de management integrat. Proiectul este rezultatul unei analize și a interpretării modelelor sub-sistemelor componente în vederea integrării acestora și a implementării unui sistem cât mai performant. Proiectarea și implementarea Sistemului de Management Integrat: Cunoștințe-Calitate-Proiecte (SMI-KQP-U) sunt tratate din perspectiva managementului de proiect. Ambele activități au fost abordate ca două proiecte distincte care au fost integrate ulterior într-un proiect general comun particularizat pe Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu.

Plecând de la aspectele identificate în cadrul studiului derulat în cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu privind modul de implementare al proiectelor cu finanțare europeană din

FSE prin POSDRU, este prezentată realizarea unei aplicații tip SSD pentru managementul proiectelor – POMADESUS (PrOject MAnagement DEcision SUpport System).

În vederea abordării unitare a modelării conceptuale și a integrării sistemelor de management al cunoștințelor, calității și proiectelor, au fost identificate elementele principale care determină sensul unui sistem de management și constituie punctul de plecare pentru modelarea acestuia. Pentru elaborarea unui model conceptual general s-a plecat de la modelul utilizat în managementul calității care ne arată că toate activitățile principale, referitoare la calitate ale unei Universități trebuie definite ca procese ale sistemului de management. A fost elaborat un model conceptual generic pentru un sistem de management, pe baza căruia s-au generat modelele conceptuale atât pentru sistemele de management supuse integrării, cât și pentru sistemul de management integrat.

O consecință a modelului conceptual general o reprezintă introducerea unui **Model redus ORP**: Obiective-Resurse-Procese care poate fi deosebit de util în modelarea oricărui sistem de management. Pentru acest model a fost propusă și o descriere matematică pentru a putea analiza comportamentul acestuia în funcție de parametrii implicați pentru a avea astfel o imagine dinamică asupra stărilor și comportamentului sistemului în momentul variației acestor factori.

Plecând de la multitudinea de definiții identificate în literatura de specialitate, pentru a se evita confuziile de termeni și eventualele contestări ale abordărilor propuse în cadrul lucrării, s-a impus o contextualizare a conceptelor și a terminologiei utilizate, prin elaborarea unor definiții proprii ale sistemelor de management în concordanță cu obiectivele cercetării.

În cadrul subcapitolului este prezentată analiza efectuată de managementul ULBS cu toate fazele componente: analiza preliminară, elaborarea planului operațional cu definirea viziunii, misiunii, a valorilor și a politicii ULBS în domeniul calității, reproiectarea structurii organizaționale, stabilirea indicatorilor de performanță și a obiectivelor specifice, analiza strategică centrată pe conceptul de stakeholder și modul de realizare a chestionarelor de evaluare, interpretarea și agregarea rezultatelor acestora.

A fost elaborată harta proceselor identificate în cadrul sistemului de management integrat. Având în vedere eterogenia / inexistența standardelor de referință pentru cele trei sisteme de management supuse integrării, s-a constatat apariția unor dificultăți privind validarea unitară a livrabilelor eterogene generate de către sistem. În consecință, în vederea verificării conformității acestor livrabile cu cerințele celor trei sisteme de management, a fost proiectat un bloc de validare integrată a livrabilelor. Prin intermediul acestui bloc de procese, validarea se realizează prin verificarea conformității individuale a fiecărui livrabil cu cerințele sistemului integrat. În același timp, modulul de validare contribuie și la ținerea sub control a performanțelor livrabilelor prin verificare contribuției acestora la realizarea indicatorilor de performanță SMI-KQP-U. Modulul contribuie în același timp la integrarea livrabilelor independente în cele trei mari categorii de livrabile ale sistemului (tangibile, intangibile și absolvenți) și la procesul de îmbunătățire continuă a acestora și implicit a întregului sistem de management.

5.3. Implementarea SMI-KQP-U – Subcapitolul descrie etapele proiectului de implementare a SMI-KQP-U. Acesta este un proiect amplu și de durată ce se poate întinde până la 3-4 ani datorită specificului unei organizații de tip academic. Sunt prezentate grafurile specifice ale proiectului, structura fragmentată a activităților și sunt descrise etapele proiectului de implementare a sistemului de management integrat.

5.4. Elaborarea proiectului integrat de dezvoltare a SMI-KQP-U – Având în vedere faptul că proiectele de design și implementare a sistemelor de management integrat) sunt deosebit de cronofage datorită în principal modulului de funcționare a unei Universități, s-a considerat deosebit de utilă integrarea a celor proiecte distincte, într-un proiect general și unitar. Prin

integrare s-a generat un proiect mult mai ușor de planificat, gestionat și monitorizat. Pentru integrare au fost parcurse următoarele etape:

- identificarea activităților similare;
- analiza drumului critic al fiecărui proiect în vederea stabilirii activităților obligatoriu de parcurs;
- identificarea legăturilor între activitățile celor două proiecte;
- concatenarea „brută” a proiectelor;
- stabilirea legăturilor între activități/proiecte în cadrul proiectului unificat;
- optimizarea structurii fragmentate a activităților pentru proiectul unificat;
- optimizarea timpilor de realizare a fiecărei activități;
- stabilirea activităților pentru managementul proiectului unificat;
- realizarea și optimizarea graficului de implementare
- optimizarea diagramei în rețea a proiectului unificat și stabilirea drumului critic

Sunt prezentate grafurile proiectului integrat, diagrama în rețea, precum și o serie de statistici privind stadiul implementării proiectului unificat de dezvoltare și implementare a sistemului de management integrat cunoștințe-calitate-proiecte în cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu.

5.5. Concluzii – În cadrul acestui capitol sunt prezentate concluziile analizei privind implementarea/certificarea sistemelor de management în universitățile din România, importanța proiectării și implementării unui sistem de management integrat în universități și avantajele utilizării aplicației de tip SSD - POMADESUS

6. CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII ORIGINALE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Capitolul este structurat pe 3 subcapitole, după cum urmează:

6.1. Concluzii - sunt prezentate concluziile tezei de doctorat în concordanță cu cele 4 obiective propuse în prima parte a tezei.

Astfel pentru **obiectivul 1**, este analizat stadiul actual al cercetărilor în domeniul managementului de proiect, al managementului calității proiectelor și al managementului cunoștințelor și este realizată conexarea acestor concepte și modul de integrare și optimizare a proceselor specifice derulate în cadrul universităților.

Pentru **obiectivul 2** sunt prezentate beneficiile utilizării aplicației de tip SSD fiind subliniată contribuția utilizării acestei aplicații la facilitarea procesului decizional în domeniul managementului de proiect la nivelul unei universități.

Concluziile aferente **obiectivului 3** prezintă modul de realizare a modelelor conceptuale pentru sistemele de management al cunoștințelor, calității și proiectelor și pentru sistemul de management integrat: cunoștințe-calitate-proiecte în Universități.

Realizarea **obiectivului 4** a presupus proiectarea și implementarea unui sistem de management integrat în cadrul unei Universități. Concluziile prezintă o serie de elemente care ar încetini sau schimba modul de derulare al proiectului care se constituie în factori de risc ai dezvoltării unui sistem de management integrat în cadrul Universității și vor trebui cuprinși în registrul riscurilor și tratate corespunzător în cadrul activităților specifice de management a proiectului. În paralel au fost identificate o serie de pârghii care ar trebui să determine Universitățile să-și intensifice preocupările în domeniul implementării diverselor sisteme de management și de asigurare a calității. În cadrul subcapitolului au fost identificate și o serie de deficiențe atât ale sistemului educațional cât și la nivelul managementului Universităților care împiedică, sau mai bine zis încetinesc implementarea unor sisteme de management complexe

6.2. Contribuții originale – în cadrul subcapitolului sunt evidențiate contribuțiile originale teoretice și practice:

- ✓ Sistematizarea și sintetizarea informațiilor din peste 450 de surse bibliografice.
- ✓ Modalitatea de sistematizare și prezentare grafică a conceptelor, ideilor și noțiunilor, prin tabele, ilustrații, grafice și modele originale.
- ✓ Modelele matematice propuse pentru constrângerilor proiectului.
- ✓ Modelul unitar de stabilire a obiectivelor generale și a indicatorilor de performanță ai sistemelor de management pe baza criteriilor dezvoltării durabile.
- ✓ Modelele reduse ORP - Obiective, Resurse, Procese pentru sistemele de management analizate, inclusiv relațiile matematice de definire a parametrilor sistemelor
- ✓ Modelele statice ale proceselor de management al proiectului
- ✓ Modelele conceptuale pentru: Sistemul de Management al Cunoștințelor în Universități; Sistemul de Management al Calității în Universități; Sistemul de Management al Proiectelor în Universități; Sistemul de Management Integrat: Cunoștințe-Calitate-Proiecte în Universități
- ✓ Proiectarea și realizarea unui sistem suport de luarea deciziilor în cadrul ciclului de viață al proiectelor implementate în universități.
- ✓ Realizarea proiectelor de design și implementare a sistemului de management integrat cunoștințe-calitate-proiecte în cadrul ULBS.
- ✓ Harta generală a grupurilor de procese din cadrul sistemului de management integrat a cunoștințelor, calității și proiectelor dintr-o universitate și proiectarea modului de validare integrată a livrabilelor unui sistem de management integrat.
- ✓ Glosarul care conține aproximativ 700 de termeni specifici managementului proiectelor, managementului calității și managementului cunoștințelor.
- ✓ Analiza proiectelor derulate în cadrul ULBS.
- ✓ Cercetarea derulată în vederea identificării stadiului actual al implementării/certificării sistemelor de management în 105 Universități din România.
- ✓ Proiectarea și realizarea unui sistem suport de luarea deciziilor în cadrul ciclului de viață al proiectelor implementate în universități – POMADESUS.
- ✓ Realizarea proiectelor de design și implementare a sistemului de management integrat cunoștințe-calitate-proiecte (SMI-KQP-U) în cadrul ULBS
- ✓ Conceperea chestionarelor, culegerea și interpretarea datelor
- ✓ Realizarea și optimizarea proiectului de dezvoltare al SMI-KQP-U în ULBS

6.3. Direcții viitoare de cercetare. Rezultatele tezei, instrumentele și modelele elaborate, vor putea facilita optimizarea proceselor de dezvoltare a sistemelor de management (integrat) în cadrul universităților. Cercetarea reprezintă de asemenea și un punct de plecare pentru concepte noi sau abordări în inițiative de cercetare care pot reuni atât universități cât și alte categorii de organizații. Dintre direcțiile viitoare de cercetare identificate, putem menționa:

- ✓ Finalizarea proiectului de implementare a SMI-KQP-U în cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu.
- ✓ Realizarea unui manual de bune practici în vederea multiplicării și diseminării rezultatelor implementării proiectului și în cadrul altor Universități.
- ✓ Identificarea, descrierea și maparea integrală a proceselor din cadrul Universității, utilizând instrumentele elaborate în cadrul tezei.
- ✓ Crearea unui nucleu de specialiști locali în cadrul Direcției Asigurarea Calității din ULBS care să poată asigura instruire și consultanță pentru implementarea sistemelor de management integrat în cadrul altor Universități și/sau alte tipuri de organizații

- ✓ Introducerea activităților specifice de asigurare a calității în cadrul tuturor proiectelor (interne, naționale și internaționale) derulate în cadrul Universității prin elaborarea și implementarea unei proceduri în cadrul SMI existent în ULBS astfel încât rezultatele activităților specifice să conducă la:
 - Extinderea bazei de date a POMADESUS cu date aferente proiectelor derulate / în derulare în cadrul ULBS
 - Extinderea bazei de cunoștințe a POMADESUS prin completarea cu reguli de bază din managementul proiectului, urmând ca acestea să fie completate pe parcurs cu fapte datorate situațiilor neprevăzute, cu care s-au confruntat anumite proiecte derulate în cadrul Universității pe măsura parcurgerii ciclului lor de viață.
 - Extinderea bazei de modele a POMADESUS atât cu modele aferente proceselor specifice din managementul calității, proiectelor și cunoștințelor cât și cu modele aferente deciziilor și consecințelor acestora în vederea optimizării procesului decizional ai utilizatorilor POMADESUS.

7. BIBLIOGRAFIE

În cadrul bibliografiei sunt enumerate aprox. 450 de titluri bibliografice utilizate pe durata stagiului doctoral în vederea elaborării rapoartelor de cercetare și a tezei de doctorat.

8. ANEXE

În acest capitol sunt incluse 6 anexe:

8.1. Analiza proiectelor derulate în ULBS

8.2. Raport structuri suport-administrative

8.3. Chestionar colectare date structuri de conducere și didactice

8.4. Chestionar structuri suport-administrative

8.5. Glosar de termeni specifici

8.6. Lista lucrărilor publicate

BIBLIOGRAFIE

- [1] Academia Română, *Dicționarul explicativ al limbii române*, Editura Univers Enciclopedic, București, 1998
- [2] AFNOR, *X 50-105 : Le Management de projet – Concepts*, 1991
- [3] Alavi, M., Leidner, D.E. *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. MIS Quarterly, 25(1), pp. 107-136, 2001
- [4] Alexandru, I., *Tratat de administrație publică*, Editura Universul Juridic, București, 2008
- [5] Allaire, F., Grupul de lucru, în volumul Pierre De Visscher, Adrian Neculau (coordonatori) *Dinamica grupurilor*, Texte de bază, Editura Polirom, București, 2001
- [6] Allee, V., *12 principles of knowledge management*. Training and Development, 51, pp. 11-18, 1997
- [7] Allee, V., *Human Capital and Value Creation in the Knowledge Economy*, HR Monthly, May 1998.
- [8] Altbach, P.G., *The complex roles of universities in the period of globalization*, Higher Education in the World 3: New Challenges and Emerging Roles for Human and Social Development, Palgrave MacMillan, 2010, pp. 5-14
- [9] Alter, S., *A General, Yet Useful Theory of Information Systems*. Communications of the Association for Information Systems, 1(13), 1999
- [10] Alter, S., *Decision Support Systems: Current Practice and Continuing Challenges*. Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Co., 1980.
- [11] American Productivity & Quality Center, *Practical, Easy-to-use, and Affordable Tools for Knowledge Management*, in Knowledge Management, 21.10.1998
- [12] Amir, E., Anderson, M.L., Chaudhri, V.K., Report on DARPA Workshop on Self-Aware Computer Systems. Artificial Intelligence Center: SRI International, 2004
- [13] Anderson, C., *How To Write Standard Operating Procedures*, Bizmanualz, June 4, 2012, disponibil la <http://www.bizmanualz.com/blog/how-to-write-standard-operating-procedures-sop.html>, consultat la 19.09.2012
- [14] Anderson, C., *What is a Process Map?*, Bizmanualz, August 3, 2009, disponibil la: <http://www.bizmanualz.com/blog/what-is-a-process-map.html>, consultat la 21.09.2012
- [15] Androniceanu, A. și alții - *Managementul proiectelor cu finanțare externă*, Ed. Universitară, București, 2006
- [16] Androniceanu, A., *Noutăți în managementul public*, ediția a III-a, 2008, Editura Universitară, București, 2008
- [17] Anton, D., Anton, C., *ISO 9001 Survival Guide*, Third Edition, 2006, AEM Consulting Group, Inc. p. 100.
- [18] Antonucci, Y. L., Corbitt, G., Stewart, G. and Harris, A. L., *Enterprise systems education: where are we? Where are we going?*, Journal of Information Systems Education, 15(3), 2004, p.227-234.
- [19] ARACIS, *Metodologia de evaluare externă, standardele, de referință și lista indicatorilor de performanță a Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior*, București, 2006
- [20] Archibald, R. D., *Managing High-Technology Programs and Projects*, Wiley, NY, 1976, p19.
- [21] Asif, M., and Bruijn de, E.J. and Fisscher, Olaf A.M. Corporate motivation for integrated management system implementation : why do firms engage in integration of management systems: a literature review & research agenda. In: 16th Annual High Technology Small Firms Conference, HTSF 2008, 21-23 May 2008, Enschede, The Netherlands.
- [22] Asociația Project Management România, . *Managementul proiectelor: glosar*. Editura Economică, București, 2002
- [23] ASRO, *SR 13465:2007. Cerințe pentru certificarea personalului în managementul proiectelor și programelor*. 2007
- [24] ASRO, *SR EN ISO 19011:2003, Ghid pentru auditarea sistemelor de management al calității și/sau al mediului*
- [25] ASRO, *SR EN ISO 9000:2006. Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular*, 2006
- [26] ASRO, *SR EN ISO 9001:2001. Sisteme de management al calității. Cerințe.*, 2001
- [27] ASRO, *SR EN ISO 9001:2008. Sisteme de management al calității. Cerințe*, 2008
- [28] ASRO, *SR EN ISO 9004:2010, Conducerea unei organizații către un succes durabil. O abordare bazată pe managementul calității*, 2010
- [29] ASRO, *SR ISO 10006:2005 Linii directoare pentru managementul calității în proiecte*, 2005
- [30] ASRO, *SR ISO 8402:1995. Managementul calității și asigurarea calității – Vocabular*, 1995
- [31] Association for Project Management, *Glossary of Project Management Terms*
- [32] Atkinson, L.R., Atkinson, C.R, Smith, E.E., Bem, J.D, Nolen-Hoeksema S., *Introducere în psihologie*, Ediția a XI-a, Editura Tehnică, București, 2002, pp.899
- [33] Aubry, M. Thuillier, D., *Le Bureau de projet: un inventaire des cadres conceptuels d'analyse de l'efficience*. Colloque en gestion de projet, 25-26.05. 2004, Université du Québec á Montréal
- [34] Avram, C., Constantinescu, D., Iacobescu, F., *Enciclopedia Calității*, București, Oficiul de Informare Documentară pentru Industrie Cercetare, Management, 2005
- [35] Awad, E.M., Ghaziri, H.M., *Knowledge Management*, Prentice Hall, 2004
- [36] Awad, E.M., Ghaziri, H.M., *Knowledge Management*, Prentice Hall, 2004
- [37] Bair, J., *Knowledge Management Is About Cooperation and Context*, Gartner Group Advisory Services (May 14, 1998), CD CD-ROM (Cambridge, MA: Gartner Group Inc., 1998).

- [38] Bair, J., *Knowledge Management Is About Cooperation and Context*, Gartner Group Advisory Services (May 14, 1998), CD CD-ROM (Cambridge, MA: Gartner Group Inc., 1998).
- [39] Battiatto, S.E., Cost-benefit analysis and the theory of resource allocation, în Williams A. și Giardina E. (Editori), *Efficiency in the Public Sector*, Editura Edward Elgar, Marea Britanie, 1993
- [40] Bazerman, M.H., Moore, D., *Judgment in Managerial Decision Making* (7th ed.). Hoboken, NJ., John Wiley & Sons, Inc., 2008
- [41] Băeșu, M., Ciobanu, M., *A systemically approach on quality factors*, The XV-th International Scientific Conference „TEHNOMUS”, May 8-9, 2009 University „Stefan cel Mare” of Suceava - Romania
- [42] Bărgăoanu, A., Negrea, E., Calinescu L., *Universitatea orientată pe proiecte – un concept emergent*, Management & Marketing, nr. 4/2007, disponibil la <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/80.pdf>, consultat la 12.11.2012
- [43] Bărgăoanu, A., Stan, S., Negrea, E., Calinescu L., *Institutional Innovations In Higher Education: Project-Oriented University*, 3rd International Technology, Education and Development Conference - INTED2009 Proceedings, pp. 2593-2604, Valencia, 2009
- [44] Bărgăoanu, A., *Finanțare europeană*, Editura Comunicare.ro, București, 2004
- [45] Bărgăoanu, A., *Note de curs: Managementul proiectelor*, 2006
- [46] Bărgăoanu, A., *Project management - a premise for macroeconomic development*. Management&Marketing, Nr. 3/2006
- [47] Becker, J., Kugeler, M., Rosemann, M., *Process Management: A Guide for the Design of Business Processes*, Ed. Springer, 2011
- [48] Beckmerhagen, I., Berg, H., Karapetrovic, S., Willborn, W., *Integration of Management Systems: Focus on Safety in the Nuclear Industry*, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 20, No. 2, pp. 209-227, 2003.
- [49] Beecroft, G. D., Duffy, G.L., Moran, J. W., *The Executive Guide to Improvement and Change*, ASQ Quality Press, 2003. (Adaptare)
- [50] Bellinger, G., Castro, D., Mills, A., *Data, information, knowledge and wisdom*. <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>, 2004 (consultat în data de 20.11.2011)
- [51] Bercovitz, J., and Feldman, M., *Entrepreneurial universities and technology transfer: A conceptual framework for understanding knowledge-based economic development*, Journal of Technology Transfer, 31, 175-88, 2006.
- [52] Berger, P., Luckman, M., *The Social Construction of Reality*. Harmondsworth: Penguin. 1966
- [53] Bergeron, B., *Essentials of Knowledge Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2003
- [54] Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., Heras, I., *How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study*, Journal of Cleaner Production, Volume 17, issue 8 (May, 2009), p. 742-750, 2009
- [55] Bettoni, M.C., Eggs, C., *User-Centred Knowledge Management: A Constructivist and Socialized View*, Constructivist Foundations 5(3), 2010, pp. 130-143
- [56] Bhargava, H., Power, D., *Decision Support Systems and Web Technologies: A Status Report*, AMCIS 2001 Proceedings. Paper 46.
- [57] Binney D., *The Knowledge Management Spectrum: Understanding the KM Landscape*. The Journal of Knowledge Management, 5(1), 33-42, 2001
- [58] Blat, R., *Managementul cunoașterii: Noul avantaj competitiv*, <http://www.ensight.ro/newsletter/no07/articol9.htm> (consultat în data de 04.11.2011)
- [59] Bodea, C.N. et.al, *Managementul proiectelor*, Ed. INFOREC, București, 2000
- [60] Bodea, V., *Sisteme pentru managementul cunoștințelor*, Teză de doctorat, ASE București, 2008, Conducător științific: Prof. univ. dr. Ion Gh. Roșca
- [61] Boisot, M.H., *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford: Oxford University Press, 1998
- [62] Boisot, M.H., MacMillan, I.C. Han, K.S. *Explorations in Information Space: Knowledge, Agents and Organization*, Oxford: Oxford University Press, 2007
- [63] Boldur, L. Gh., *Logica decizională și conducerea sistemelor*, Editura Academiei, București, 1993
- [64] Bologna Working Group on Qualifications Frameworks, *A Framework for Qualifications of The European Higher Education Area*, Published by Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhaga, 2005
- [65] Bologna Working Group on Qualifications Frameworks, *A Framework for Qualifications of The European Higher Education Area*, Published by Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhaga, 2005
- [66] Bonczek, R.H., Holsapple, C.W., Whinston, A.B., *Foundations of decision support systems*, Academic Press, 1981
- [67] Bontis, N., *Information bombardment: Rising above the digital onslaught*. Hamilton: Institute for Intellectual Capital Research, 2011
- [68] Borghoff, U.M., Pareschi, R., *Information Technology for Knowledge Management*. Berlin: Springer-Verlag, 1998
- [69] Brown, C., *It use to be the Iron Triangle*, Better Project, 2009, <http://www.betterprojects.net>
- [70] BSI, *BS 6079-1:2010 Project management. Principles and guidelines for the management of projects*, 2010
- [71] Bulat, V., *Cum scriu un proiect. Ghid de reguli și principii de bază de scriere a unui proiect*. Ediția a 2-a, Chișinău, 2011

- [72] Burduș E., Căprărescu G., Fundamentele managementului organizației, Editura Economică, București, 1999
- [73] Campbell, C., Rozsnayi, C., *Quality Assurance and the Development of Course Programmes*, UNESCO-CEPES Papers on Higher Education, Bucharest, 2002
- [74] Carnegie Mellon University, *SEI-CMMI for Development*, Version 1.3, 2010
- [75] Călinescu, M., Melnic, D., Ștefănuță, M., *Managementul cunoașterii. Suport de curs*, Elaborat în cadrul proiectului: POSDRU 4037/1/1.1/S/2, Profesioniști în managementul educațional preuniversitar, 2011
- [76] Chase, R.B., Aquilano, N.J., Jacobs, F.R., *Production and Management*, 8th Edition, Boston, 2000
- [77] Chașovschi, C., *Management de proiect*, Note de curs, Suceava, 2007-2008
- [78] Cheng, Y.C., Tam, W.M., *Multi-models of quality in education*, Quality Assurance in Education, vol. 5, No 1, pp. 22-31, 1997
- [79] Choo, C.W., Bontis, N., *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press, 2002
- [80] Churchman, C.W., *The Systems Approach (revised and updated)*, New York: Dell Publishing, 1979
- [81] Ciobanu, R.M., *Managementul proiectelor* Ed. Gh. Asachi, Iași, 2002.
- [82] Constantinescu, R., Iacob I., *Capability Maturity Model Integration*, revista online Journal of Applied Quantitative Methods – www.jaqm.ro, nr. 2, 2007, ISSN 1842-4562, pag 31-37
- [83] Cooke-Davies, T., Arzymanow, A., *The Maturity of Project Management in Different Industries: An Investigation into Variations Between Project Management Models*, International Journal of Project, Management nr. 21, p.471-478, 2003
- [84] Cooper, R. G., Doing it right, winning with new products. Ivey Business Journal, July/August, 2000, p. 3-7
- [85] Cooper, R. G., Perspective: The Stage-Gate Idea-to Launch Process-Update, What's New and NexGen Systems. Journal of Product Innovation Management, Vol. 25, Nr. 3, May 2008, p. 213-232
- [86] Cooper, R. G., Stage-gate systems: a new tool for managing new products, Business Horizons, vol. 33, issue 3, 1990, p. 44-54
- [87] Cooper, R.G., A Process Model for Industrial New Product Development, IEEE Transactions on Engineering Management, 30, 1, 1983, p. 2-11
- [88] Cooper, R.G., Kleinschmidt, E.J., An investigation into New Product Process: Steps, Deficiencies, and Impact. Journal of Product Innovation Management, 1986; 3, pp. 71-85
- [89] Cooper, R.G., Leadership Product. 2th Ed., Cambridge, MA, Basic Books, 2005
- [90] Cooper, R.G., Third-Generation New Product Processes, Journal of Product Innovation Management, 11, pp.3-14, 1994
- [91] Cornescu, V., Marinescu, P., Curteanu, D., Toma, S., *Management de la teorie la practică*, Editura Universității, București, 2004.
- [92] Coukos-Semmel, E., *Knowledge management in research university: The processes and strategies*. Paper presented at the American Educational Research Association 2003 Annual Meeting, Chicago, Illinois, 2003
- [93] Courbon, J., User-centered DSS design and implementation in Implementing Systems for Supporting Management Decisions, 1996
- [94] Crosby, P., *Quality is Free. The art of making quality certain*, New York: New American Library, 1979
- [95] Crosby, P.B., *Quality is free*, McGraw Hill, New York, 1979
- [96] Cucui, G., Radu, F., Radu, V., *Sisteme informatice de gestiune*, Valahia University Press, Târgoviște, 2009
- [97] Damian, I., *Managementul proiectelor finanțate prin programul operațional regional*. Teza de doctorat, Conducător științific: prof.dr. Gh. Băileșteanu, Universitatea de Vest din Timișoara, 2010
- [98] Daum J. H., Management Cockpit War Room: Objectives, Concept and Function, and Future Prospects of a (Still) Unusual, but Highly Effective Management Tool, accesat pe 9 iulie 2007,
- [99] Davenport, T.H., Prusak, L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know*, Harvard Business School Press, 2000
- [100] Davis, M.W., Applied decision support, Prentice Hall, 1988
- [101] Davis, S., Botkin, J., *The coming of knowledge-based business*, Harvard Business Review 72 (5), p. 165–170, Sept/Oct 1994
- [102] Dawis, E. P., Dawis, J. F., Koo, W.P., *Architecture of Computer-based Systems using Dualistic Petri Nets. Systems, Man, and Cybernetics*, 2001 IEEE International Conference on Volume 3, 2001 p:1554 -1558 vol.3
- [103] Dawkins, R., *The Selfish Gene* (30th Anniversary edition). United Kingdom: Oxford University Press, 2006
- [104] Denison, E.F., *Accounting for United States Economic Growth, 1929-1969*, Washington DC: Brookings Institution, . 1974
- [105] Denison, E.F., Chung, W.R., *How Japan's Economy Grew so Fast*, Washington DC Brookings Institution, 1976
- [106] Denison, E.F., *The Sources of Economic Growth in the United States and the Alternatives Before Us*, New York: Committee for Economic Development, 1962
- [107] Dewey, J., *Democrație și educație. O introducere în filosofia educației*, EDP, București, 1972.
- [108] Dinu, I.T., *Modelarea deciziei publice prin metode administrativ-economice*, Teză de doctorat, Coordonator științific: Prof. Univ. Dr. Lucica Matei, 2011
- [109] Dobb, F., *ISO 9001:2000 Quality Registration Step-by-Step*, Third Edition. Butterworth-Heinemann, 2004, p. 292.

- [110] Dobre, I., Bădescu, A., Irimiea, C., Teoria deciziei – Studii de caz. Editura Scripta, București, 2000
- [111] Dobrescu, P. (dir.grant), *Globalizare și educație. Universitatea orientată pe proiecte - noul model de universitate pentru secolul XXI*, CNCSIS, 2009-2011
- [112] Doise W., Mugny G., Psihologie socială și dezvoltare cognitivă, Editura Polirom, Iași, 1998
- [113] Donciulescu, D.A., Sisteme Suport pentru Decizie în Conducerea Producției. Teza de doctorat, Universitatea „POLITEHNICA”, București, Fac. Automatică
- [114] Dooley, K., Subra, A., and J. Anderson, *Maturity and its Impact on New Product Development Project Performance*, Research in Engineering Design, 2001, 13: 23-29
- [115] Dragomir, M., *Cercetări și contribuții privind concepția, dezvoltarea, implementarea și îmbunătățirea continuă a sistemelor de management integrat al calității, mediului și sănătății și securității muncii în întreprinderile industriale*, Teză de doctorat, Conducător științific: prof. dr. ing. Sorin Popescu, Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, 2010
- [116] Dragomirescu, H., *Organizații bazate pe cunoaștere - Studiu tematic elaborat în cadrul proiectului prioritar “Societatea informațională – societatea cunoașterii”* al Academiei Române, București, 2001
- [117] Dragomirescu, H., *Organizații bazate pe cunoaștere*. Studiu tematic elaborat în cadrul proiectului prioritar „Societatea informațională – societatea cunoașterii” al Academiei Române, București, 2001
- [118] Drucker, P.F., *The Practice of Management*, Heinemann Professional Publishing Ltd., London, 1954
- [119] Drucker, P.F., *Managing in the Next Society*, St. Martin's Press, 2002
- [120] Dumitrașcu, D., Pascu, R.V., *Managementul Proiectelor*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2005
- [121] Dyer, G., McDonough, B., *The State of KM: A new survey suggests that a KM investment offers hope for hard times.*, Knowledge Management, May 2001
- [122] Edvinsson, L., Malone M.S., *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperCollins Publishers Inc., NY, 1997
- [123] European Commission, *Manual for the Phare Decentralized Implementation System*, 1994, Brussels
- [124] Faure, E. et autres, *Apprendre a être*, Commission Internationale sur le Développement de l'Education, Fayard Paris UNESCO. 1974, ©1972.
- [125] Feigenbaum, A.V., *Total Quality Control: Engineering and Management*, McGraw-Hill, New York, 1983
- [126] Fiala P., Models of Cooperative Decision Making, Multiple Criteria Decision Making, Proceedings of the Twelfth International Conference, Haegen (Germania), Gunter Fandel, Tomas Gal (Eds.), în colaborare cu Thomas Hanne, Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems 448, 1997, Springer, p. 130
- [127] Fihel, J.F., *Cum să ne realizăm proiectele*, Editura Universitară, București, 1999
- [128] Filip, G.F., Sisteme suport pentru decizii. Ediția a II-a, revăzută și adăugită. Editura Tehnică, București, 2007.
- [129] Filip, G.F: Sisteme suport pentru decizii, Editura Tehnică, București, 2004
- [130] Finlay, P. N., Introducing decision support systems, Oxford, UK Cambridge, Mass., NCC Blackwell; Blackwell Publishers, 1994
- [131] Firestone, J.M., McElroy, M.W., *Key issues in the new knowledge management*, Butterworth-Heinemann, 2003
- [132] Fleming, N., *Coping with a Revolution: Will the Internet Change Learning?*, Lincoln University, Canterbury, New Zealand, 1996
- [133] Forsberg, K., Mooz, H., Cotterman, H., *Visualizing Project Management*, 3rd edition, John Wiley and Sons, New York, NY, 2005.
- [134] Franck, R. (ed.), *The Explanatory Power of Models*, Springer, Berlin, 2002
- [135] Frappaolo, C., *Defining Knowledge Management: Four Basic Functions*, Computerworld nr. 32, February 1998
- [136] Fundația FIMAN, *Managementul proiectelor în țările în curs de dezvoltare*, Editura ALL, București, 1993.
- [137] Galbreath, J., *Knowledge management technology in education: An overview*. Educational Technology, 40, 5, pp. 28-33, 2000
- [138] Gareis, R., *Benchmarking the Project-Oriented Society*, în PM Days Conference, University of Economics and Business Administration Vienna, 2001
- [139] Gareis, R., *Happy Projects!*, Editura ASE, București, 2006
- [140] Gareis, R., *Happy Projects!*, Manz Verlag, Vienna, 2005
- [141] Gareis, R., Huemann, M., *PM-Competences in the Project-oriented Organization* in: *The Gower Handbook of Project Management*, JR Turner, SJ Simister (Hrsg.), Gower, Aldershot 2000
- [142] Gareis, R., *Management in the Project-oriented Society*, în PMI Research Conference, 2002
- [143] Gareis, R., Stummer, M., *Processes & Projects*, Englische Auflage, Manz, Wien, 2008
- [144] Geuna, A., Nesta, L.J.J., *University patenting and its effects on academic research: the emerging European evidence.*, 2006, Research Policy 35: 790–807
- [145] Gherasim, Z., Dumitru, Al., *Managementul proiectelor*, Editura Fundatiei România de Măine, București, 2008
- [146] Gidley, J.M., Hampson, G.P., Wheeler, L. și Bereded-Samuel, E., *From Access to Success: An Integrated Approach to Quality Higher Education Informed by Social Inclusion Theory and Practice*, Higher Education Policy, nr. 23, 2010, pp. 123–147
- [147] Giju, G.C., Badea, L., Ruiz, V.R.L., Peña, D.N., *Managementul cunoașterii – resursa cheie în noua economie*, în: Economie teoretică și aplicată, Volumul XVII (2010), No. 6(547), p. 17-26

- [148] Goodwin P., Wright G., *Decision Analysis for Management Judgement*, ediția a treia, John Wiley & Sons, 2003.
- [149] Gory, G.A., Scott Morton, M.S., *A framework for management information Systems*. Sloan Management Review, Fall, 54-70, 1971
- [150] Graham, A.B., Pizzo, V. G., *A question of balance: Case studies in strategic knowledge management*, in European Management Journal, 14, 1996, pp: 338-346
- [151] Gray, C.F., Larson, E.W., *Project management. The managerial process*, McGraw Hill Higher Education, New York, 2003
- [152] Grecu, V., *Contribuții privind sustenabilitatea în Universități*, Teză de doctorat, 2012, Conducător științific, Prof.univ.dr.ing. Constantin Oprean, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu.
- [153] Grigoraș, M.A., *Managementul proiectelor și politici de absorbție a fondurilor pentru cercetarea științifică*. Teză de doctorat, USAMV Cluj-Napoca, Conducător științific: Prof.dr.ec. Emilian Merce, 2010
- [154] Grigorescu, A., *Managementul proiectelor*, Editura Uranus, București, 2007
- [155] Grünberg, L., Buică, E., *Glosar bilingv (român-englez) de termeni pentru învățământul superior*, București, 2011
- [156] Gulick, L., *Notes on the Theory of Organization*, Papers on the Science of Administration: 3-45, Institutul de Administrație Publică, Universitatea Columbia, New-York
- [157] Guțu, A., *Universitatea europeană și noile provocări la început de mileniu*. în: Dimensiuni manageriale în activitatea instituției info-bibliotecare: concepte, experiențe, orientări. Chișinău, ULIM, 2008. pp.7-18.
- [158] Guțu, A., *Universitatea europeană și noile provocări la început de mileniu*. în: Dimensiuni manageriale în activitatea instituției info-bibliotecare: concepte, experiențe, orientări. Chișinău, ULIM, 2008. pp.7-18.
- [159] Guvernul României. Departamentul pentru integrare europeană.(1997) *Project management manual*. București, 1997
- [160] Hahn, J., Subramani, M.R., *A Framework of Knowledge Management Systems: Issues and Challenges for Theory and Practice*. Proceedings of the Twenty-first International Conference on Information Systems, Association for Information Systems, pp. 302-312., 2000
- [161] Hammond, J.S., Keeney, R.L., Raiffa,H., *Even Swaps: A Rational Method for Making Trade-offs*, Harvard Business Review, March-April 1998.
- [162] Hammond, J.S., Keeney, R.L., Raiffa,H., *The Hidden Traps in Decision Making*, Harvard Business Review, September–October 1998
- [163] Harrington-Mackin, D., *Cum se formează o echipă de succes*, Editura Teora, București, 2002
- [164] Harter, E.D., Krishnan, S.M., Slaughter, A.S., *Effects of process maturity on quality, cycle time, and effort in software product development*, Management Science, Vol. 46 No.4, 2000, pp.451-66.
- [165] Hättenschwiler, P., *Neue Konzepte der Entscheidungsunterstützung*, Working Paper 99-4, Institute of Informatics, University of Fribourg, March 1999
- [166] Hălăngescu,C., *Provocări și Tendințe ale Învățământului Superior în Contextul Globalizării*, disponibil :http://mpira.ub.unmuenchen.de/33269/1/Higher_education_s_challenges_and_trends_in_the_context_of_globalization.pdf, consultat la 30.10.2012
- [167] Hedlund, G., *A model of knowledge management and the N-form corporation*. Strategic Management Journal, 15 (summer special issue) : 73-90, 1994
- [168] Henderson, S.B., Edwards, J.M., *Booktwo of object-oriented knowledge*, Prentice Hall, 1994
- [169] Hicks, D., Hamilton, K., *Does university-industry collaboration adversely affect university research?*, Issues in Science and Technology, 15/4: 74-75, 1999
- [170] Holsapple,C.W., Whinston, A.B., *Decision Support Systems: A knowledge –Based Approach*, West Group; 10th edition, 1996
- [171] Holtsnider, B. Brian D. „*IT Manager's Handbook, Getting your new job done*”, John Wiley & Sons, New York, 2001
- [172] Hoyle, D., *ISO 9000 Quality Systems Handbook*, Fifth Edition. Butterworth-Heinemann, 2005, p. 686.
- [173] Huang, K., *Capitalizing on intellectual assets*. IBM Systems Journal, 37, 4, pp. 570-584, 1998
- [174] Humphrey, W.S., *Managing the Software Process*, Addison-Wesley Professional, 1989
- [175] Iancu Ș., *Managementul cunoștințelor*, revista Univers ingineresc, XII, 2001, Nr. 3, 4, 6, 7, 8, 10
- [176] Iancu, Ș., *Managementul cunoștințelor*, Univers ingineresc, XII, 2001, Nr. 3, 4, 6, 7, 8, 10
- [177] Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP) - *La crise de l'organisation scolaire/Document 48*, Guide méthodologique pour la direction de projets. Formation au Diplôme d'Etat de Directeur de projet d'animation et de développement sous la responsabilité de Annette Coulon, CREPS, Chatenay – Malabry 1991
- [178] Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), *Elaboration d'un projet d' établissement - démarche générale en spirale/Document 47/ MAFPEN*, Rennes 1988
- [179] *Integrated Management Systems The Position of Quality Austria*, Quality Austria Training, Certification and Evaluation Ltd., www.qualityaustria.com, 2012.
- [180] Ioniță,I., Dobin,C., Mieilă,M., *Model de proiectare și reproiectare a proceselor pentru implementarea sistemului de management al calității în întreprinderile mici și mijlocii*, Revista de economie teoretică și aplicată, p. 33-38, No. 6 / 2006 (501)
- [181] Iovănuț, S., *Curs de specializare pentru lucrătorii sociali din mediul rural*, Editura Waldpress, Timișoara, 2001
- [182] *ISO 21500:2012 Guidance on project management*.

- [183] ISO/TC 176, *Selection and use of the ISO 9000 family of standards*, 2009 Geneva. http://www.iso.org/iso/iso_9000_selection_and_use-2009.pdf, consultat la 19.09.2012
- Istudor, I., Sisteme suport al deciziei; istoric, rezultate actuale, tradiție și dezvoltare. Referat doctorat. Titlul tezei:
- [184] Contribuții la asistarea informatizată a deciziilor în system colaborativ (cu aplicații în reciclarea materialelor), Conducător științific: Acad. F.G.Filip, București, 2009
- [185] Ivan, F., *Primul pas al (lipsei) maturității este să te gândești la ea!*, Market Watch, Noiembrie-Decembrie 2011, Nr. 140
- [186] Ivan, I., Pocatilu, P. Ungureanu, D., *Projects Complexity Evaluation.*, Economy Informatics I.I, p. 84-89, 2011
- [187] Jennex, M. E., Olfman, L. *Modelling Knowledge Management Success*. Conference on Information Science and Technology Management, CISTM. 2004
- [188] Jennex, M.E., *Knowledge Management Systems*, 2005, disponibil la <http://www.management.com.ua> (consultat la 10.09.2012).
- [189] Jennex,M.E., Olfman, L.,*Modelling Knowledge Management Success*. Conference on Information Science and Technology Management, CISTM, 2004.
- [190] Johns, G., Comportament organizațional, Editura Economică, București, 1998
- [191] Juran, J. M, Gryna, F. M., *Juran's Quality Control Handbook*, 4th Edition, New York: McGraw-Hill, New York, 1988
- [192] Juran, J. M., *Planificarea calității*, Editura Teora, 2000
- [193] Kanholm, J., *ISO 9001 2008 Template Documentation. Quality Manual, 26 Operational Procedures and 18 Forms*. Ed. AQA Press, ISOXpress, 2008
- [194] Kanter, J., *Managing with Information*, Prentice Hall College Div, 1992
- [195] Kaplan, R.S., Norton D.P., *Using Balanced Scorecard as a strategic Management System*. Harvard Business Review. 1996
- [196] Karapetrovic, S., Willborn, W., *Integration of quality and environmental management systems*, The TQM Magazine, 10 (3), pp. 204-213, 1998
- [197] Keen, P. G. W., Scott Morton, M. S., *Decision support systems: an organizational perspective*. Reading, Mass., Addison-Wesley Pub. Co., 1978
- [198] Keen, P.G.W., *Process Edge - Creating Value Where It Counts*, Harvard Business School Press, 1997
- [199] Keeney R.L., Raiffa H., *Decisions with Multiple Objectives*, John Wiley & Sons, 1976, New York.
- [200] Kepner,C.H., Tregoe, B.B., *The Rational Manager: A Systematic Approach to Problem Solving and Decision-Making*, McGraw-Hill Book Company; 1st edition, 1965
- [201] Kerzner, H., *Management de proiect - Abordare sistemică*. Editura Codecs, București, 2011.
- [202] Kerzner, H., *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 8th Edition, 2003
- Kifor, S., Pascu, R.V., Popescu, L.G., Zerbes, M.V., *A case study regarding implementation of the GDSS in academic and industrial organisations*, 2011 IEEE International Conference on Intelligent Computer Communication and Processing, August 26 - 28, 2011, Cluj-Napoca, Romania
- [203] Kilpatrick, T.H., *The Project Method*, Teachers College Record nr. 19, Septembrie 1918, p: 319–334
- [205] Knapp, E.M., *Knowledge Management*, Business and Economic Review, (44:4), July-September 1998, pp. 3-6.
- [206] Kolb, D.A., *Experiential Learning: experience as the source of learning and development.*, NJ: Prentice-Hall, 1984
- [207] Koontz, H., *The management theory jungle*. The Journal of the Academy of Management vol. 4, nr. 3: p.174-188, Decembrie 1961.
- [208] Kotter, J.P., *What effective general managers really do*, Harvard Business Review, November-December 1982
- [209] Krebs, T., *A knowledge management framework that supports evolution of configurable products*, Rhombos Verlag, 2008
- [210] Kroenke, D.M., *Management Information System*, Mcgraw-Hill College, 3rd Edition, 1993
- Lazibat, T., Sutić, I., Jurčević, M., *Quality management system at the Faculty of Economics and Business* 31st
- [211] EAIR Forum Vilnius 2009 – Fighting for harmony – students, society and the academy in tune, Vilnius, 23.08.-26.08.2009
- [212] Le Moigne J-L., *La modélisation des systèmes complexes*, Éd. Dunod, Paris, 1990
- [213] Le Moigne, J.L., *La modelasion des systemes complexes*, Ed. Dunod, Paris, 1990, pag. 94.
- [214] Lehaney,B., Clarke S., Coakes E., Jack G., *Beyond Knowledge Management*, Idea Group Publishing, 2004
- [215] Lengrand, P., *Permanente Erziehung: eine Einführung*, München, Verlag Dokumentation, 1972
- Lepădatu, N.C., Sistem pentru asistarea deciziilor bazat pe descoperirea cunoștințelor din date: arhitectura generală, Referat doctorat. Titlul tezei: contribuții privind asistarea deciziilor bazate pe descoperirea cunoștințelor din date, Conducător științific: Acad. F.G.Filip, București, 2012
- [216] Lescarbeau, R., Payette, M., St-Arnaud, Y., *Un model integrat al consultanței, în Resurse umane și dezvoltare organizațională*, Editura Cavallioti, București, 1999
- [217] Liebowitz, J., *Building Organisational Intelligence: A Knowledge Management Primer*. Boca Raton, CA: CRC Press, 2000

- [219] Little, J.D.C., *Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus*, Management Science, Aprilie 1970, Vol. 16, No.8, pp. B446-B485
- [220] Liu, K., Ong, T., *A Modelling Approach for Handling Business Rules and exceptions*, The Computer Journal, Volume: 42, Issue: 3, Publisher: Oxford Univ Press, Oxford, United Kingdom, Pages: 221-231, 1999
- [221] Lobera, J., Escrigas, C., *The glocal multiversity: new roles and emerging challenges for human and social development*, disponibil la <http://www.guninetwork.org/resources/he-articles/the-glocal-multiversity-new-roles-and-emerging-challenges-for-human-and-social-development>, consultat la 30.12.2012
- [222] Lobonț, L., Pascu, R.V., *Premises for Establishing an Integrated Management System in Higher Education Institutions. Case study: „Lucian Blaga” University of Sibiu*, The International Conference on Engineering & Bussines Education, Innovation and Entrepreneurship, Conference Proceedings pp. 449-452, Sibiu, 2012
- [223] Lobonț, L., *Referatul 1: Modelarea și Managementul Proceselor*, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Facultatea de Inginerie, coordonator științific Prof. univ. dr. ing. Oprean Constantin, 2002
- [224] Lock, D., *Management de proiect*, Editura Codecs, București, 2000.
- [225] Lucian Blaga University of Sibiu. *International Institutional Evaluation. Self-Evaluation Report. EUA, November, 2012*
- [226] Luhmann, N., *Social Systems*. Stanford University Press: Stanford, CA. 1995.
- [227] Maier, D., *Methoden für komplexe Lernvorhaben: Projekt, Sozialstudie und Zukunftswerkstatt*; în: Wolfgang Sander (ed.), *Handbuch politische Bildung*, Bundeszentrale für politische Bildung Schriftenreihe vol. 476, Bonn 2005, p. 594-595
- [228] Maier, R., *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Berlin: Springer-Verlag, 2002
- [229] Malhotra, Y., *Knowledge Management and Virtual Organizations*, Idea Group Publishing, Hershey PA, 2000
- [230] Malhotra, Y., *Knowledge management in inquiring organizations*, Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems (Philosophy of Information Systems Mini-track), Indianapolis, IN, August 15-17, 293-5, 1997
- [231] Mallach, E.G., *Decision Support and Data Warehouse Systems*, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000
- [232] Marga, A., *Academic reform – A case Study*, Cluj University Press, Cluj-Napoca, 1997
- [233] Marginson, S., *Dynamics of national and global competition in higher education*, Higher Education, nr. 52(1), 2006, pp.1–39.
- [234] Market Watch, *Esfera – plusvaloare pentru managementul proceselor*, Market Watch, Nr. 104, Aprilie 2008,
- [235] Martin, J., Odell, J., *Object-oriented methods:a foundation: A Foundation*, UML Edition (2nd edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- [236] Marwick, A.D., *Knowledge Management Technology*. IBM Systems Journal, 40(4), pp. 814-830, 2011
- [237] Matei, L., *Management public*, ediția a II-a, Editura Economică, București, 2006
- [238] Maunouri, J. L., *Economie du savoir*, Paris: Armand Colin, 1972
- [239] Mățăuan, G., *Evaluarea programelor sociale*, Editura Expert, București, 1999
- [240] McCollum, J.K., Banacu, C.S., *Project Management: A Practical Approach*, (bi-lingual), Editura Universitară, București, 2005
- [241] Mellander, K., *Engaging the human spirit: a knowledge evolution demands the right conditions for learning*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 2 Iss: 2, pp. 165 – 172, 2001
- [242] Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J., *Knowledge Management – Concepts and Best Practices*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg, 2003
- [243] Mihuleac, E., *Bazele Managementului*, Editura Romfel, București, 1993
- [244] Mișuț I. (coordonator), *Management*, Editura Universității „1 Decembrie 1918”, Alba Iulia, 1998.
- [245] Mleşniță, R.A., *Curs de Comerț electronic*, UBB, FSE, MIE IV, 2007-2008
- [246] Mocanu, M., Schuster, C., *Managementul proiectelor – Cale spre creșterea competitivității*, Ediția a II-a, Editura ALL BECK, București, 2004.
- [247] Moceanu, L., *Considerații privind sistemele de asistare a deciziilor (SSD)*, Revista Informatică Economică, nr. 1(29)/2004
- [248] Moceanu, L., *Considerații privind sistemele de asistare a deciziilor (SSD)*, Revista Informatică Economică, nr. 1(29)/2004
- [249] Mochal, T., Mochal, J., *Lecții de management de proiect*, Editura Codecs, București, 2006.
- [250] Moore, J.H., Chang M.G., *Design of Decision Support Systems*, Data Base 12 (1-2), 1980
- [251] Mooz, H., Forsberg, K., *A Visual Explanation of Development Methods and Strategies Including the Waterfall, Spiral, Vee, Vee+, Vee++ Models*, Melbourne, Australia: Proceedings of the International Council for Systems Engineering (INCOSE) Conference, July 2001
- [252] Mooz, H., Forsberg, K., Cotterman, H., *Communicating project management: the integrated vocabulary of project management and systems engineering*, John Wiley & Sons, inc. Hoboken, NJ, 2003.
- [253] Morris, P.W.G., Hough, G., *The Anatomy of major projects*, Wiley, Chichester, 1987
- [254] Morris, P.W.G., *The Management of Projects*, T. Telford Services, Ptd., 1994.

- Morrison, J. and Weiser, M., *A Research Framework for Empirical Studies in Organizational Memory*, Proceedings of the Twenty-Ninth Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society Press, 1996
- [255] Mukhopadhyai, M., *Total quality Management in Education*, 2nd Edition, Thousand Oaks, Calif: Sage, 2005
- [256] Munda G., Nijkamp P., Rietveld P., Information precision and multicriteria evaluation methods, în Williams A. și Giardina E. (Editori), *Efficiency in the Public Sector*, Editura Edward Elgar, Marea Britanie, 1993
- [257] Murch, R., *Project management-best practices for IT professionals*, Prentice Hall PTR, USA, 2001.
- [258] Murray, Ph. – *Core concepts in knowledge management* – citat de Horațiu Dragomirescu în „Organizații bazate pe cunoaștere” – Studiu tematic elaborat în cadrul proiectului prioritar „Societatea informațională – societatea cunoașterii” al Academiei Române, București, 10 noiembrie 2001
- [259] Navarro, R.J., Grimm,B., *ISO 9000 Implementation and Assessment. A Guide to Developing and Evaluating Quality Management Systems*. NASA Reference Publication 1392. Ames Research Center, Moffett Field, California, 1996
- [260] Neamțu, A.C., Neamțu, L., *Performanță și competență academică în economia bazată pe cunoaștere*, Analele Universității „Constantin Brâncuși” din Tg. Jiu, Seria Economie, Nr. 2/2011
- [261] Nedelcu, I., Nicu, A.L., *Drept administrativ*, Editura Themis, Fundația Europeană Titulescu, Filiala Craiova, 2002
- [262] Negoită, A., *Drept administrativ și știința administrației*, Editura Atlas Lex S.R.L, București, 1993
- [263] Neșțian, S.A., *Concepte și modele de managementul cunoștințelor aplicabile pentru dezvoltarea regională*, Revista de Management-Marketing, Nr. 1, 2007
- [264] Newton, R., *Managerul de proiect: măiestrie în livrarea proiectelor*, Editura Codecs, București, 2006
- [265] Nicholas, M.J., *Project Management for Business and Technology, Principles and practice*; 2nd edition; Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458, 2001
- [266] Nicolescu O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1999
- [267] Nicolescu,O., Nicolescu,C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe – Teorie, metodologie, studii de caz și baterii de teste*, Editura Pro Universitaria, 2011
- [268] Nicolescu,C., *Elemente specifice economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe – teorie și studii de caz*, Suport de curs elaborat în cadrul proiectului ANTREMAN, 2012
- [269] Niosi, J., *Fourth-Generation R&D: From Linear Models to Flexible Innovation*. Journal of Business Research. no. 45, 1999, p.111-117
- [270] Nonaka, I., *A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science, 5(1), pp. 14-37, 1994
- [271] Nonaka, I., Takeuchi, H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Oxford, 1995
- [272] Nonaka, I., Takeushi, H., *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press Inc, United States, 1995
- [273] Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., *SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*, Long Range Planning, vol 33, issue 1, p. 5-34
- [274] Nuti F., *L'analisi costi-benefici*, Il Mulino, Bologna, 1987
- [275] O'Brien, J.A., Marakas, G.M, *Management Information System*, McGraw-Hill/Irwin, 7th Edition, 2005
- [276] O'Dell, C., Grayson, C.J., *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*, The Free Pres, NY, 1998
- [277] Olsen J. P., Gornitzka A., *Comprendre la signification du changement dans la gouvernance de l'université. Organisation et performances de l'université*. In: AIU Horizons fevrier 2006, p. 1-10
- [278] Opran, C., Stan, S., *Managementul proiectelor*, Editura Comunicare.ro, București, 2008
- [279] Oprea, D., *Analiza și proiectarea sistemelor informaționale economice*, Ed. Polirom, Iași, 1999,
- [280] Oprean, C., Kifor,C.V.,Suciu, O., Alexe, C., *Managementul integrat al calității*, Editura Academiei Române, 2012
- [281] Oprean,C., Kifor,C.V., Suciu,O., *Managementul integrat al calității*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2005.
- [282] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, Journal of Marketing, No 49, p.41-50, 1985
- [283] Pascu R.V., Popescu L.G., Zerbes, M.V., *Educația prin proiecte – metoda optimă de dezvoltare a abilităților necesare specialiștilor secolului XXI*. Conferința finală Proiectul POSDRU/87/1.3/S/ 52150: „Formarea profesorilor – mentori din învățământul gimnazial” Sibiu, 10-11 februarie 2012
- [284] Pascu, R.V., *Managementul Proiectelor*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2010
- [285] Pascu, R.V., Blaj, M., *A model for an integrated management system of knowledge and quality as a key factor to increase the performance in projects deployed by the academic institutions*. Proceedings 3-Applied Technical Sciences and Advanced Military Technologies. The 17th International Conference The Knowledge-Based Organization-KBO 2011, Sibiu, Romania
- [286] Pascu, R.V., Cioca, L., *Managementul Resurselor Umane*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2003
- [287] Pascu, R.V., Dumitrașcu, D., *Needs, opportunities and objectives of PHARE Waste Management project developed in Mărginimea Sibiului area – Romania*, 9th International Research/Expert Conference, „Trends in the Development of Machinery and Associated Technology”, TMT 2005, Antalya, Turkey, 26-30 September, 2005
- [288]

- [289] **Pascu, R.V., Dumitrașcu, D.**, *Particularities and compulsions of PHARE Waste Management Project developed in Marginimea Sibiului area – Romania*, 9th International Research/Expert Conference, „Trends in the Development of Machinery and Associated Technology”, TMT 2005, Antalya, Turkey, 26-30 September, 2005
- [290] **Pascu, R.V.**, *Fondurile europene între „Fata Morgana” și Misiune Imposibilă”*, în: Revista de Economie și Administrație Locală, nr. 6/2007, pag.40-46, ISSN 1224-3124
- [291] **Pascu, R.V.**, *Fondurile europene și...Hamlet*, în Revista de Economie și Administrație Locală, nr. 1/2008, p20-23, ISSN 1224-3124
- [292] **Pascu, R.V.**, *Managementul integrat al cunoștințelor și al calității în cadrul ciclului de viață al proiectelor derulate în universități. Concepte de bază*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2012
- [293] **Pascu, R.V.**, *Managementul proiectelor*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2010
- [294] **Pascu, R.V.**, ș.a., *A case study on improving the project management in EU financed projects at the „Lucian Blaga” University of Sibiu*, Proceedings of the International Conference on Manufacturing Science and Education-MSE 2011, Sibiu, Romania
- [295] **Pascu, R.V., Zerbes, M. V.**, *Model conceptual pentru sistemul de management al calității în universități (SMQ-U)*, Buletinul Conferinței Naționale Noi abordări ale calității în învățământul superior, Ediția II — Sibiu, Timișoara, București, Alba-Iulia, 12 decembrie 2012, În cadrul proiectului Excelență academică în învățământul la distanță și învățământul cu frecvență redusă. Un demers pentru calitate (POSDRU/86/1.2/S/61878), 10 pg., Sibiu, 2012.
- [296] **Pascu, R.V., Zerbes, M.V., Popescu, L.G., Moțoc, V.**, *A case study on improving the project management in EU financed projects at the „Lucian Blaga” University of Sibiu*, Proceedings of the International Conference on Manufacturing Science and Education- MSE 2011, Sibiu, Romania
- [297] **Pascu, R.V., Zerbes, M.V., Popescu, L.G., Muntean, L.**, *A conceptual model for the Project Quality Management Process*, Proceedings of the International Conference on Manufacturing Science and Education- MSE 2011, Sibiu, Romania
- [298] **Pascu, R.V., Zerbes, M.V., Popescu, L.G.**, *Project Quality Management Processes Group - An Integrative Model*, Academic Journal of Manufacturing Engineering, Vol. 9, ISSUE 2/2011
- [299] **Patel, M. B., Morris, P.G.W.**, *Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Centre for Research in the Management of Projects, University of Manchester, UK, 1999
- [300] **Paulk, M.C., Curtis, B., Chrissis, M.B., și Weber, C.V.**, *Capability maturity model for software*, Version 1.1. Software Engineering Institute Technical Report No. CMU/SEI-93-TR-24, 1993
- [301] **Păunescu, C.**, *Managing processes performance and quality for sustainability in the service organisations*, în *Amfiteatru Economic*, vol. 11, nr. 26, iunie 2009, p. 323-329
- [302] **Peters, T. J., Waterman, R. H.**, *In search of Excellence: lessons from America’s best-run companies*, Harper & Row, New York, 1982
- [303] **Petrescu, I.**, *Confidențe pe marginea primului tratat de management universitar din România*, în: Transilvania, nr. 3/2007, p.47-54
- [304] **Petrescu, I., Muscalu, E.**, *Tratat de management public*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2003
- [305] **Petrescu, I.**, *Tratat de management universitar*, Editura Lux Libris, Brașov, 1998
- [306] **Phillips, J.**, *Quality Control in Project Management*, November 2008, <http://www.pmhut.com/quality-control-in-project-management> (consultat în 25.11.2011)
- [307] **Pokras, S.**, *Systematic Problem-Solving and Decision-Making*, Crisp Publication, Inc., 1989
- [308] **Popescu, L.G., Zerbes, M., Blaj, M., Pascu, R.V.**, *Research regarding the use of quality techniques and instruments in view of maintaining and improving quality management systems*, TEHNOMUS - New Technologies and Products in Machine Manufacturing Technologies, 16th International Conference on New Technologies and Products in Machine Manufacturing Technology, May 13-14, 2011, Suceava, 2011
- [309] **Popescu, L.G., Zerbes, M.V., Pascu, R.V.**, *Impactul mijloacelor multimedia în dezvoltarea gândirii creative în formarea adulților*. Conferința finală Proiectul POSDRU/87/1.3/S/52150: „Formarea profesorilor – mentori din învățământul gimnazial” Sibiu, 10-11 februarie 2012
- [310] **Popescu, S., Brătianu, C. (coord.)**, *Ghidul calității în învățământul superior. Proiectul CALISRO*. Editura Universității din București, 2004
- [311] **Portny, E.S.**, *Project management for Dummies*, Wiley Publishing Inc., USA, 2001
- [312] **Pounder, J.**, *Institutional performance in higher education: is quality a relevant concept?*, Quality Assurance in Education, vol. 7, No1/3, pp.156-163, 1999
- [313] **Pounds, W.F.**, *The Process of Problem Finding*, Industrial Management Review, Vol.11, No.1, Fall, 1969
- [314] **Power, D.J.**, *Decision Support Systems: Concepts and Resources for Managers*, Greenwood Publishing Group, 2002
- [315] **Power, D.J.**, *Decision Support Systems: From the Past to the Future*, Proceedings of the Americas Conference on Information Systems, New York, 2004
- [316] **Praxiom Research Group Limited**, *How to Develop an ISO 9001:2008 Process-Based Quality Management System*, 2010
- [317] **Probst, G.**, *Managing Knowledge, Building Blocks for Success*. Wiley. West Sussex, England, 2002.
- [318] **Proiect Management Gruppo Soges, Program Phare, Comisia Europeană MIE**, Editura Filaret, București, 2000

- [319] Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 4th Edition, 2008, Published by Project Management Institute, Inc.
- [320] Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 4th Edition, 2013, Published by Project Management Institute, Inc.
- [321] Prusak, L., Davenport, T.H., *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*, Oxford Univ Press, 1997
- [322] Quade E.S., An extended concept of „model”, The Rand Corporation, Santa Monica, California, P-4427, 1970
- [323] Quinn A., Lemay G., Larsen P., and Johnson D.M., *Service quality in higher education*. Total Quality Management, vol. 2, no. 2, pp. 139-152, 2009
- [324] Rad, P.F., Levin, G., *Project Management Maturity Assessment*. În: ACE International Transactions; 2006
- [325] Ravichandran, T., Rai, A., *Quality Management in Systems Development: An Organizational System Perspective*. MIS Quarterly 24(3): 381-415, 2000
- [326] Reynolds, B., Schaeffer, B., *Decisions Under Uncertainty*, 2009, http://terpconnect.umd.edu/~sandborn/courses/808S_projects/reynolds.html (consultat la 10.04.2012)
- [327] Richman, L., *Project management step-by-step*, American Management Association, New York, USA, 2002
- [328] Rossi, F., *Emerging out of DIME Working Pack: 'The Rules, Norms and Standards on Knowledge Exchange'*, 2008, <http://www.dime-eu.org/wp14> (consultat în 21.01.2012)
- [329] Royce, W. W., *Managing the Development of Large Systems*, Proceeding of WESTCON, CA, USA, 1970.
- [330] Ruben, B., *Quality in higher education*, New Brunswick, Transaction Publishers, 1995
- [331] Russel, K., *QuickStudy: Capability Maturity Model Integration (CMMI)*, Computerworld, January, 2005
- [332] Rutman, L., Mowbray, G., *Understanding program evaluation*, Beverly Hills: Sage Publications, 1983.
- [333] Saaty T.L., Decision making with the analytic hierarchy process, International Journal of Services Sciences, Vol. 1, No. 1, 2008.
- [334] Santai, I., *Drept administrative și știința administrației*, vol. II, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2005
- [335] Scarlat, C., Galoiu, H., *Manual de instruire avansată în managementul proiectelor (PCM)*, Bucuresti, 2002.
- [336] Schlichter, J., *Achieving Organizational Strategies Through Projects: An Introduction to the Emerging PMI Organizational Project Management Maturity Mode*, 2002
- [337] Schulte, P., *The entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development*, Higher Education in Europe, 24(2), 2004.
- [338] Scott, J., *Organizational knowledge and the Intranet*. Decision Support Systems, 23(1) p: 3-17, 1998
- [339] Secretariat of ISO, *ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for managing Systems*, Document: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, disponibil la adresa: <http://www.lrqqa.co.uk/downloads/public/other/guidance/implementing/qms/lrqaguidance/Guidance-on-the-process-approach.pdf>, consultat la 18.09.2012
- [340] Seymour, D.T., *On Q: Causing quality in higher education*, New York: American Council on Education, Macmillan, 1992
- [341] Shannon, C.E., A mathematical theory of communication. Bell System Technical Journal, vol. 27, pp. 379–423 and 623–656, July and October, 1948
- [342] Sherrer, J.A., *Project Management Road Trip for the Project Management Professional: Your Key to PMP Certification and Understanding the PMBOK Fourth Edition*, 2009
- [343] Simon, H.A., *The behavioral alternative, Reason in Human Affairs*, Basil Blackwell Publisher, Oxford, 1983
- [344] Simon, H.A., *The new science of management decision*, Harper&Row, 1960
- [345] Simon, H.A., *The new science of management decision*, Prentice-Hall, New-Jersey, 1977
- [346] Skapinker, M., *Knowledge Management: The Change Agenda*, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London, 2002
- [347] Skapinker, M., *Knowledge Management: The Change Agenda*, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London, 2002
- [348] Skyrme, D., *Measuring the Value of knowledge – Metrics for the Knowledge Based Business*, Business Intelligence, London, 1997
- [349] Slaughter, S., Rhoades. G., *The Emergence of a Competitiveness Research and Development Policy Coalition and the Commercialization of Academic Science and Technology*, . Science, Technology, & Human Values, 21/3: 303-339, 1998
- [350] Smith, P.A.C., Saint-Onge, H., *The evolutionary organization: avoiding a Titanic fate*, The Learning Organization, Volume 3, Number4 . 1996 , pp. 4–21, MCB University Press
- [351] Spender, J. C., *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*. Oxford: Blackwell., 1989
- [352] Spilka, M., Kania, A., Nowosielski, R., *Integration of management systems on the chosen example*, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering 35/2, pp. 204-210, 2009
- [353] Sprague, R.H., Carlson, E., *Building Effective Decision Support Systems*, Prentice Hall College Div, 1982
- [354] Stanciu, I., *Managementul Calității Totale*, Editura Universitară, București, 2003
- [355] Stanciu, Ș., Ionescu, M.A., *Comportament organizațional*, Suport de curs – S.N.S.P.A., 2004

- [356] Stankosky, M., Calabrese, F., & Baldanza, C., *A Systems Approach to Engineering A Knowledge Management System*, Paper presented at the 2003 Knowledge Management: Employing Proven Tools for Results, Washington, DC.
- [357] Stein, E.W., Zwass, V., *Actualizing Organizational Memory With Information Systems*. *Information Systems Research*, 6(2), 1995 pp.85-117.
- [358] Stewart T.A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Currency/Doubleday, 1999
- [359] Stewart T.A., *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the 21st Century Organization*, Nicholas Brealey, 2001.
- [360] Stewart W.E., *Balanced Scorecard for Projects*, *Project Management Journal* No.32, p. 38-53, 2001
- [361] Stoenescu, C., *Noua economie imaterială și managementul cunoașterii*, în *Sfera Politicii*, vol. XVIII, nr. 3 (145), Martie 2010, pp. 46-56
- [362] Stuart, A., *5 Uneasy Pieces, Part 2, Knowledge Management*, in *CIO Magazine*, Iunie, 1996
- [363] Stuckenbruck, L.C., *The Implementation of project management: the professional's handbook*, Project Management Institute, PA, Wiley, 1981, p.2-3
- [364] Suduc, A.M., *Interfețe avansate pentru sisteme suport pentru decizii*, Teză de doctorat, 2010, Conducător științific: Acad. F.G. Filip
- [365] Sveib, K-E., *What is Knowledge Management?*, 2001, consultat la 24.10.2012 și disponibil la <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>
- [366] Sveiby K.E., *The New Organisational Wealth, Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler San Fransisco, 1997
- [367] Svensson, L., Wihlborg, M., *Internationalising the content of higher education: the need for a curriculum perspective*, în *Higher Education*, vol. 60, nr. 6, 2010, pp. 595-613, disponibil online la <http://www.springerlink.com/content/13170v8121106565/fulltext.html> (consultat la 12.11.2012).
- [368] Șteliac, N., *Calitatea și managementul calității serviciilor. Învățământul superior.*, *Revista de Management și Inginerie Economică*, Vol. 8, Nr. 4, 2009, pp. 119-134
- [369] Tardieu, H., Rochfeld, A., Colleti, R., *La Methode Merise: Principes et Outils*, 2^{eme} Edition, Editions & Organisation, Paris, 1991.
- [370] The Chartered Institute of Building, *Code of Practice for Project Management for Construction and Development*, Longman, 1998
- [371] Todorescu, L.L., *Calitate în învățământul superior - oportunitate și importanță*, *Buletinul AGIR* nr. 1-2/2009 • aprilie-septembrie, pp. 219-225
- [372] Trâmbițaș, D.A., *Cercetări privind sistemul de management al calității în învățământul gimnazial și profesional tehnic*, Teză de doctorat, Conducător științific: Prof. Univ. Dr. Ing. Ion Popescu, Brașov, 2010
- [373] Tribus, M., *The application of quality principles in education at Mt. Eddgecumbe High School, Alaska*, in *Doherty, G.D (Eds)*, *Developing Quality Systems in education*, Routedge, London, 1994
- [374] Tricker, R., *ISO 9001: 2000 For Small Businesses*. Butterworth-Heinemann. 2005
- [375] Tricker, R., *ISO 9001:2000 Audit Procedures*, Second Edition. Butterworth-Heinemann, 2005
- [376] Tricker, R., Sherring-Lucas, B. , *ISO 9001: 2000 In Brief*, Second Edition. Butterworth-Heinemann, 2005.
- [377] Turban, E., *Decision support and expert systems: management support systems*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1995
- [378] Turban, E.; Aronson, J.E., *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, 6th edition, Prentice Hall, NJ, 2001
- [379] Turban, E., Aronson, J.E., Liang, T.P., *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ, USA, 7th Edition, 2004
- [380] Turner, J R, Cochrane, R A., *Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them.*, *International Journal of Project Management* 11(2, May, 1993), 93-112.
- [381] Turner, J.R., Simister, S.J., *Manual Gower de management de proiect*, Editura Codecs, 2004
- [382] Uit Beijerse, R. P., *Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon*, *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 1999, p. 94-109
- [383] UNESCO, *Educating for a Sustainable Future - A Transdisciplinary Vision for Concerted Action*, 1997, disponibil la <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001106/110686eo.pdf>, consultat la on 09.09.2012
- [384] Valandez, J and Bamberger, M., *Monitoring and evaluating social programs in developing countries. A Handbook for Policy makers, Managers and Researchers.*, Washington DC: Published by World Bank, 1994.
- [385] Verboncu, I., *Ghid metodologic de reproiectare managerială a organizației*, ASE București, 2010
- [386] Verboncu, I. *Reproiectarea sistemului de management al organizației*. Suport de curs, ASE București, 2010
- [387] Vickers, J., *The Problem of Induction*. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, E.N. Zalta, (Eds.), 2006
- [388] Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I., *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, 2001
- [389] Von Krogh, G., Nonaka, I., Nishiguchi, T., *Knowledge creation: a source of value*, Palgrave Macmillan, 2000
- [390] Wald, A., *Contributions to the Theory of Statistical Estimation and Testing Hypotheses*, in: *The Annals of Mathematical Statistics*, Vol. 10, No. 4. (Dec., 1939), pp. 299-326.
- [391] Wegmann G., *Les tableaux de bord stratégiques: Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modele suédois*, *Gestion* 2000 p.19-35, 2000.

- [392] Weiss, J.W., Wysocki, R.K., *Five-Phase Project Management-A Practical Planning and Implementation Guide*, Addison-Wesley Publishing Company, USA, 1992.
- [393] Wenger, E., *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. New York: Cambridge University Press, 1998
- [394] Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W., *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2002
- [395] Wenig, R.G., *Malhotra's compilation of definitions of knowledge management*, 1998
- [396] Westney, R. E., *Risk Management: Maximizing the Probability of Success, Chapter 8 in Project Management for Business Professionals*, edited by Joan Knutson, Wiley, NY, 2001
- [397] Wickramasinghe, N., *The Phenomenon of Duality: A Key to Facilitate the Transition From Knowledge Management to Wisdom for Inquiring Organizations*. In J.Courtney, J. Haynes, & D.Paradice (Eds.) *Inquiring organisations: Moving from knowledge management to wisdom*. Hersey, PA: Idea Group Publissing, 2005
- [398] Wickramasinghe, N., Von Lubitz, Dag K.J.E., *Knowledge-based enterprise: theories and fundamentals.*, Hersey, PA: Idea Group Publissing, 2007
- [399] Wideman, R.M. *Fundamental Principles of Project Management*, Project Management Forum, Digest Volume 4, nr.7, iulie 1999
- [400] Wideman, R.M., *A Framework for Project and Program Management Integration*, Project Management Institute, PA, 1991
- [401] Wideman, R.M., *Defining PM Knowledge as a Basis for Global Communication, Learning and Professionalism*, AEW Services, Vancouver, 1998.
- [402] Wideman, R.M., *First Principles of Project Management*, AEW Services, Vancouver, 2009
- [403] Wideman, R.M., *Those sexy triangles again*, Project Management Wisdom, 2011, <http://www.maxwideman.com/musings/triangles.htm> (consultat în 05.11.2011)
- [404] Wiig, K.M., *Knowledge management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History*, in Knowledge Horizons: The present and promise of Knowledge Management (Despres, C. and Chauvel, D. Eds.), Butterworth-Heinemann, Boston, 2000
- [405] Wiig, K., *Knowledge management foundations.Thinking about thinking: how people and oraganisations create and use knowledge*, Arlington TX, Schema press, 1993
- [406] William, T., *People, Process, and Performance Management in Project Management*, 2009 <http://www.pmhut.com/people-process-and-performance-management-in-project-management> (consultat în 10.11.2011)
- [407] Wonnacott, P., *Macroeconomics*, Homewood, Illinois: Richard D. Irvin Inc., 1978, cap. 16, „Growth”.
- [408] <http://www.praxiom.com/how.htm> (consultat la 08.09.2012)
- [409] Zack, M., *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review, vol. 41,no.3, Spring, 1999, p.125-145
- [410] Zack, M.H., *Managing Codified Knowledge*. Sloan Management Review, 40(4), pp. 45-58, 1999
- [411] Zadeh L.A., Fuzzy Sets, Information and Control, 8, 1965
- [412] Zaman, G., Gherasim, Z., *Criterii și principii ale dezvoltării durabile din punctul de vedere al resurselor acesteia*, Buletinul AGIR nr. 1/2007, pp. 136-142
- [413] Zamfir, C., *Incertitudinea; o perspectivă psihosocială*, Editura Științifică, București, 1990.
- [414] Zeng, S. X., Shi, J. J., & Lou, G. X., *A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China*, Journal of Cleaner Production, 15(18), pp. 1760-1767, 2007.
- Zerbes, M. V., Pascu, R. V., Bucur, A., Blaj, M., Blaj, R., *Model cadru de definire a politicii și obiectivelor calității în universități*, Buletinul Conferinței Naționale Noi abordări ale calității în învățământul superior, Ediția II — Sibiu, Timișoara, București, Alba-Iulia, 12 decembrie 2012, În cadrul proiectului Excelență academică în învățământul la distanță și învățământul cu frecvență redusă. Un demers pentru calitate (POSDRU/86/1.2/S/61878), 10 pg., Sibiu, 2012.
- [416] Zerbes, M.V., *Cercetarea, dezvoltarea și proiectarea avansată a produselor și proceselor*, Teză de doctorat Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Facultatea de Inginerie, coordonator științific Prof. univ. dr. ing. Oprean Constantin, 2012
- Zerbes, M.V., Pascu, R.V., Popescu, L.G., *Propunere privind îmbunătățirea calității procesului de formare profesională a adulților*. Conferința finală Proiectul POSDRU/87/1.3/S/52150: „Formarea profesorilor – mentori din învățământul gimnazial” Sibiu, 10-11 februarie 2012
- [417] Zerbes, M.V., *Referatul 1: Cercetarea și dezvoltarea produselor și proceselor*, Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, Facultatea de Inginerie, coordonator științific Prof. univ. dr. ing. Oprean Constantin, 2009
- [418] Zlate, M., *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași, 2004
- [419] Zutshi, A., & Sohal, A. S., *Integrated management system: The experiences of three Australian organisations*. Journal of Manufacturing Technology Management, 16(02), 211-232, (2005).
- [420] *** *Romanian Version of Glossary of Terms, Definitions and Acronyms*, V3, 30 May 2008
- [421] *** *„Instrument de evaluare a maturității IMM-urilor din România la nivel strategic și operațional pentru susținerea performanțelor acestora pe termen lung”*. Proiect de cercetare derulat de ASE București în cadrul Programului PN-II, CNCISIS 2007-2010

- *** „Percepția privind relevanța socială a managementului de proiect. Studiu comparativ între nivelul de maturitate al managementului de proiect în învățământul românesc și cel european”, derulat de SNSPA-FCRP în cadrul Programului CNCSIS 2007-2008.
- [423] *** *Magna Charta Universitatum*, Bologna, 18 Septembrie, 1988, (<http://www3.unibo.it/avl/charta/charta.htm>, consultat în 21.11.2011)
- [424] *** *Project Management Manual*, Harvard Business School 9-697-034, Rev. October 6, 1997.
- [425] ***, *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation (DEEF)*, Édition Nathan, Paris, 1994.
- [426] ***, *Magna Charta Universitatum*, Bologna, 18 Septembrie, 1988
- [427] ***, *Managementul ciclului de proiect - Manual, Blueprint International*, 2003, București
- [428] ***, *Manual for the Phare Decentralized Implementation System*, 1994, Brussels
- [429] http://calitate.ulbsibiu.ro/doc_SMI/PS-ULBS-DAC-001_Elaborarea%20procedurilor_FINAL_scan.pdf
- [430] http://calitate.ulbsibiu.ro/doc_SMI/PS-ULBS-DAC-002%20-%20Controlul%20documentelor%20si%20a%20inregistrarii_FINAL_scan.pdf
- [431] <http://calitate.ulbsibiu.ro/documente%20SMI.php>
- [432] http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management (accesat la 15.11.2011)
- [433] <http://radu.ulbsibiu.ro/chestionar/chestionar.htm>
- [434] <http://www.aracis.ro/rezultate-evaluari/evaluari-institutionale/> (consultat în septembrie 2012)
- [435] <http://www.businessdictionary.com/definition/process.html> (accesat 12.12 2011)
- [436] <http://www.cnfis.ro/documente/Glosar%20de%20termen.pdf> (consultat la 10.01.2012)
- [437] http://www.cnpcj2006.ro/index.php?option=com_content&task=view&id=144&Itemid=89
- [438] http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/quality_management/iso_9001_2008/iso_9000, consultat la 19.09.2012
- [439] http://www.lpcube.com/site/HTML/aboutkm_success-factors.html (consultat la 20.01.2012)
- [440] <http://www.merriam-webster.com/dictionary/process> (accesat 12.12 2011).
- [441] http://www.ulbsibiu.ro/ro/universitate/publ_interne/documente/senat_2013/arhiva%20sedinta%2029.03.2013.zip
- [442]