



UNIVERSITATEA
LUCIAN BLAGA
— DIN SIBIU —

Școala doctorală interdisciplinară

Domeniul de doctorat: MANAGEMENT

TEZĂ DE DOCTORAT

INFLUENȚA CULTURII ORGANIZAȚIONALE
ASUPRA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL
ÎN MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII DURABILE

Doctorand:

Elisabeta-Emilia HALMAGHI

Conducător științific:

Prof.univ.dr. Emanoil MUSCALU

SIBIU 2021

Mulțumesc

îndrumătorului
prof.univ.dr. Emanoil MUSCALU

și

membrilor comisiei de îndrumare
prof.univ.dr. Claudia OGREAN
prof.univ.dr.ing. Dănuț DUMITRAȘCU
prof.univ.dr. Liviu MIHĂESCU

pentru timpul acordat pe perioada studiilor doctorale, pentru observațiile și sugestiile făcute,
pentru încurajări și pentru răbdarea pe care au avut-o pe parcursul „călătoriei“ pentru
realizarea tezei.

CUPRINS

CUPRINS.....	5
ACRONIME FOLOSITE ÎN LUCRARE.....	9
INTRODUCERE.....	10
CAPITOLUL 1 – INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR – ORGANIZAȚII CARE ÎNVAȚĂ ȘI TRANSMIT ÎNVĂȚARE	23
1.1. Organizația – repere conceptual-evolutive.....	24
1.1.1. Conceptul de organizație și evoluția sa de-a lungul timpului	24
1.1.2. Organizația militară – organizație bazată pe „unitatea de comandă“	28
1.1.3. Organizația care învață – organizația orientată spre generarea și transferul de cunoștințe	34
1.1.4. Transformarea instituțiilor de învățământ superior civil din „organizații ale cunoașterii“ în „organizații care învață“	40
1.1.5. Instituțiile de învățământ superior militar – de la „organizații puternic standardizate“ la „organizații care învață“	40
1.2. Analiza mediului instituțiilor de învățământ superior militar și civil	47
1.2.1. Mediul intern – cadru favorabil de manifestare a proceselor de generare și transfer de cunoștințe.....	49
1.2.2. Mediul extern și influența sa asupra dezvoltării instituțiilor de învățământ superior militar și civil	52
1.3. Interdependența și dinamica funcțiilor instituțiilor de învățământ superior militar și civil.....	58
1.4. Concluzii parțiale și contribuții personale.....	71

CAPITOLUL 2 – CADRELE DIDACTICE UNIVERSITARE – RESURSĂ SPECIFICĂ ȘI ESENȚIALĂ A INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR MILITAR ȘI CIVIL.. 74

2.1. Elemente specifice ale resursei umane din instituțiile de învățământ superior militar și civil.....	75
2.2. Omul organizațional ca rezultat al influenței culturii organizaționale.....	79
2.3. Motivarea cadrelor didactice universitare pentru acceptarea schimbărilor.....	83
2.3.1. Componentele structurale ale motivației.....	87
2.3.2. Forme ale motivării.....	88
2.4. Concluzii parțiale și contribuții personale.....	94

CAPITOLUL 3 – ROLUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE A INSTITUȚIILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR MILITAR ȘI CIVIL ÎN ADOPTAREA UNUI COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL ORIENTAT SPRE DEZVOLTAREA DURABILĂ A ACESTORA 96

3.1. Analiza conceptelor de comportament organizațional și cultură organizațională.....	97
3.1.1. Comportamentul organizațional – o perspectivă modernă.....	97
3.1.2. Definirea și evoluția conceptului de cultură organizațională: de la cultură la cultura organizațională.....	105
3.2. Modalități de manifestare a culturii organizaționale în instituțiile de învățământ superior militar și civil.....	112
3.3. Factorii determinanți ai culturii organizaționale și influența acestora asupra instituțiilor de învățământ superior militare și civile.....	116
3.4. Funcțiile culturii organizaționale și importanța acestora în instituțiile de învățământ superior militar și civil.....	120
3.5. Factorii interni individuali care influențează comportamentul organizațional în instituțiile de învățământ superior militar și civil.....	124
3.5.1. Personalitatea.....	125
3.5.2. Percepția și atribuirea.....	129
3.5.3. Atitudinile.....	132

3.6. Analiza grupului și a instituțiilor de învățământ superior militar și civil ca structuri formale și informale	134
3.7. Concluzii parțiale și contribuții personale.....	141
CAPITOLUL 4 – MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR MILITAR ȘI CIVIL.....	144
4.1. De la protecția mediului la dezvoltare durabilă	145
4.2. Dimensiunile dezvoltării durabile	159
4.2.1. Dimensiunea ecologică (de mediu).....	160
4.2.2. Dimensiunea economică	162
4.2.3. Dimensiunea socială.....	164
4.3. Educația pentru dezvoltarea durabilă – condiționare spre un viitor durabil al instituțiilor de învățământ superior militar și civil.....	166
4.3.1. Premisele apariției conceptului de „Educație pentru dezvoltarea durabilă“	166
4.3.2. Aplicarea Educației pentru Dezvoltare Durabilă în instituțiile de învățământ superior militar și civil	170
4.4. Managementul dezvoltării durabile în instituțiile de învățământ superior militar și civil	176
4.5. Concluzii parțiale și contribuții personale.....	180
CAPITOLUL 5 – CERCETARE SELECTIVĂ PRIVIND INFLUENȚA PE CARE O ARE CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ASUPRA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII DURABILE.....	183
5.1. Definierea problemei decizionale și scopul cercetării	183
5.2. Elaborarea obiectivelor specifice și a ipotezelor cercetării.....	187
5.3. Stabilirea variabilelor cercetării	189
5.4. Alegerea surselor de informații	193
5.5. Selectarea modalității de culegere și sistematizare a informațiilor	194
5.6. Proiectarea chestionarului	194
5.7. Determinarea metodei de eșantionare și a dimensiunii eșantionului	195

5.8. Analiza și interpretarea informațiilor	196
5.9. Validarea ipotezelor cercetării	225
5.10. Modelarea influențelor culturii organizaționale asupra implementării managementului dezvoltării durabile.....	227
5.10.1. Modelul conceptual propus	229
5.10.2. Testarea și validarea modelului conceptual propus.....	232
CAPITOLUL 6 – CONCLUZII FINALE. CONTRIBUȚII PROPRII ȘI VALORIFICAREA CERCETĂRII. PROPUNERI	247
6.1. Concluzii finale	247
6.2. Sinteza principalelor rezultate și concluzii obținute pe capitole	249
6.3. Contribuții personale. Valorificarea cercetărilor.....	253
6.4. Utilitatea cercetării. Noi direcții de cercetare.....	254
BIBLIOGRAFIE	257
GLOSAR DE TERMENI.....	271
LISTA TABELELOR ȘI FIGURILOR	277
ANEXE	286

ACRONIME FOLOSITE ÎN LUCRARE

CA	– comunitate academică
CDU	– cadre didactice universitare
DD	– dezvoltare durabilă
EDD	– educație pentru dezvoltare durabilă
IFSD	– Institutional Framework for Sustainable Development
IIS	– instituții de învățământ superior
IISC	– instituții de învățământ superior civil
IISCD	– instituții de învățământ superior civil durabile
IISM	– instituții de învățământ superior militar
IISMC	– instituții de învățământ superior militar și civil
IISMD	– instituții de învățământ superior militar durabile
MAI	– Ministerul Afacerilor Interne
MApN	– Ministerul Apărării Naționale
MDD	– managementul dezvoltării durabile
MDGs	– Millenium Development Goals
MEC	– Ministerul Educației și Cercetării
ODD	– Obiectivele de Dezvoltare Durabilă
ODM	– Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului
PM	– protecția mediului
SAOPSN	– sistem de apărare, ordine publică și securitate națională
SRI	– Serviciul Român de Informații

CUVINTE CHEIE

Comportamentul organizațional

Comportamentul organizațional în IISMC

Cultura organizațională

Cultura organizațională a IISMC

Dezvoltarea durabilă

Educația pentru dezvoltarea durabilă

Funcțiunea IISC

Funcțiunea IISM

Funcțiunea organizației

Funcțiunea organizației militare

Managementul dezvoltării durabile

Managementul dezvoltării durabile în IISMC

Mediul extern

Mediul extern al unei IISC

Mediul extern al unei IISM

Mediul intern al unei IISC

Mediul intern al unei IISM

Mediul intern al unei organizații

Mediul organizației

Mediul unei IISC

Mediul unei IISM

Motivația

Motivația cadrelor didactice din IISMC

Omul organizațional

Organizația

Organizația care învață

Organizația militară

Resursele umane din organizație

REZUMAT

În societatea actuală organizațiile sunt o prezență constantă în viața noastră. Instituțiile de învățământ frecventate din copilărie și până la maturitate, locul / locurile de muncă, instituțiile de cultură, ale administrației de stat sau cele de sănătate sunt doar o parte din organizațiile cu care interacționăm de-a lungul vieții. Fiecare interacțiune își lasă amprenta asupra noastră și duce la evoluția și transformarea noastră pe parcursul întregii vieți. În mod similar, ceea ce se întâmplă într-o organizație determină continua transformare și dezvoltare a acesteia. Cea mai bună dovadă a faptului că organizațiile sunt sisteme vii și dinamice – aflate în permanentă transformare, redescoperire și dezvoltare – o reprezintă, în opinia noastră, faptul că de-a lungul timpului au apărut noi tipuri de organizații (nu neapărat în ordinea prezentată de noi): organizații inteligente, organizații care învață, organizații bazate pe cunoaștere, organizații verzi, etc.

Indiferent de tipul de organizație, acestea nu s-ar fi înființat și dezvoltat fără cea mai importantă resursă: resursa umană. Angajații loiali organizației sunt cei care determină vizibilitatea, dezvoltarea și succesul acesteia.

Orice organizație are propria cultură organizațională care este influențată de factorii interni (fondatorii, managerii, angajații) și externi (factorii sociali, demografici, juridici, economici etc.). De asemenea, datorită personalității și stilului de conducere al fondatorilor și echipei manageriale, cultura organizațională poate fi mai mult sau mai puțin puternică, ceea ce va avea ca rezultat dezvoltarea sau dispariția organizației.

În general, comportamentul organizațional tratează comportamentul oamenilor în interiorul unei organizații. Deoarece în foarte puține situații toți oamenii dintr-o organizație acționează în același mod, în practică studiul se face pornind de la individ și ajungând la mediul organizațional. Pentru aceasta se studiază comportamentul individului în raport cu membrii grupului/grupurilor din care face parte și modul în care comportamentul său influențează și este influențat de organizație și de mediul acesteia.

În ultimii ani, datorită creșterii impactului negativ al activităților umane asupra mediului și scăderii calității vieții, protecția mediului, trecerea la „economia verde“ și dezvoltarea

durabilă a comunităților au devenit probleme importante. De aceea au fost căutate soluții practice care să contribuie la păstrarea și întărirea echilibrului între protejarea mediului, echitatea socială și dezvoltarea economică. În general, managementul dezvoltării durabile (în continuare MDD) are în vedere gestionarea impactului pe care activitatea unei organizații o poate avea asupra calității vieții oamenilor și asupra factorilor de mediu, fără ca profitul organizației să fie afectat.

Ideea realizării acestui demers științific pornește de la premisa că între cele trei concepte – cultură organizațională, comportamentul organizațional și MDD – există o corelație care poate fi abordată și din perspectiva instituțiilor de învățământ superior militar și civil (în continuare IISMC) ca organizații, în general și ca „organizații sustenabile care învață“, în particular. **În opinia noastră**, pentru ca respectivele concepte să se transforme din „noțiuni abstracte“ în „concret“, avem nevoie de o organizație (în cazul nostru IISMC) și resursa umană a acesteia (în cazul nostru cadrele didactice universitare, în continuare CDU). Cele cinci concepte, atât ca „noțiuni abstracte“, cât și ca „sisteme“, se intercondiționează și influențează reciproc.

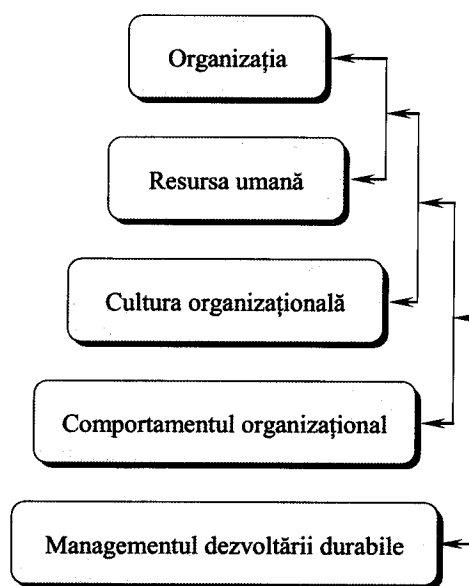


Figura nr. 1: Intercondiționarea și influențarea reciprocă a conceptelor folosite în teză
(concepție proprie)

Relațiile care se stabilesc între conceptele prezentate anterior și faptul că în lucrările științifice studiate pe parcursul anilor am găsit foarte puține informații despre:

a) legătura dintre cultura organizațională a IISMC și influența pe care aceasta o are asupra implementării MDD în acestea;

b) modul în care comportamentul organizațional al CDU influențează implementarea MDD în IISMC;

c) influența pe care cultura organizațională o poate avea asupra comportamentului organizațional în momentul în care se decide implementarea MDD în IISMC;

d) trăsăturile comune și specifice culturii organizaționale și comportamentului organizațional al instituțiilor de învățământ superior militare (în continuare IISM) și instituțiilor de învățământ superior civile (în continuare IISC);

au dus la alegerea acestei teme pentru teza de doctorat și stabilirea scopului principal al cercetării noastre: *analiza influenței pe care cultura organizațională o are asupra comportamentului organizațional în managementul dezvoltării durabile, în vederea îmbunătățirii și adaptării acestora pentru creșterea eficienței și eficacității în implementarea MDD în IISMC.*

Teza de doctorat cuprinde:

a) Partea I – *fundamentarea teoretică a conceptelor folosite în teză* – compusă din 4 capitole, se bazează pe documentarea științifică, respectiv studierea surselor bibliografice relevante și selecția riguroasă a acestora.

b) Partea a II-a – *partea practică* – cuprinde un singur capitol și constă în aplicarea unui chestionar care are rolul de a confirma sau infirma ipotezele noastre de lucru și propunerea unui model al influențelor culturii organizaționale asupra implementării MDD.

c) Sinteza concluziilor finale.

Structura schematizată a tezei de doctorat este reprezentată în figura nr. 2.

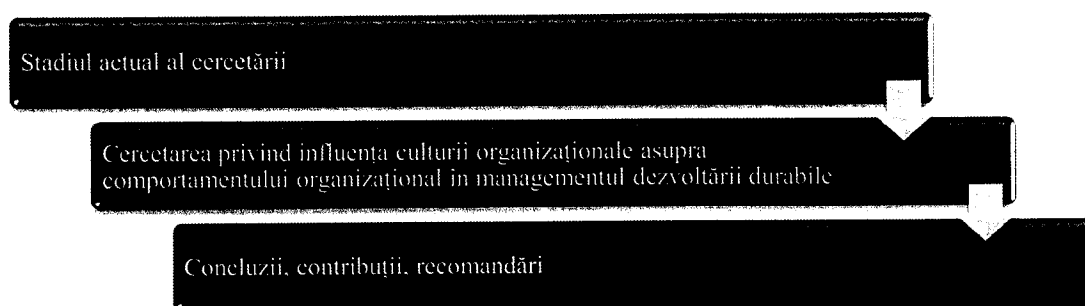


Figura nr. 2: Schema logică a tezei
(concepție proprie)

Pentru *determinarea stadiului actual al cercetării* am folosit documentarea științifică. Pentru evitarea neclarităților și utilizarea corespunzătoare a informației științifice în întreaga

parte teoretică a tezei, pe parcursul documentării noastre am avut în permanență în vedere respectarea următorilor pași:

- căutarea de surse bibliografice cu valoare științifică și relevante pentru tema tezei;
- selecția riguroasă a surselor de documentare disponibile;
- gruparea surselor documentare în funcție de conceptul abordat;
- evaluarea și prelucrarea informației științifice;
- folosirea informației științifice, cu respectarea drepturilor de autor conform legislației în vigoare și evitarea furtului intelectual.

Temele documentate pentru stadiul actual al cercetării sunt prezentate, schematizat, în figura nr. 3.

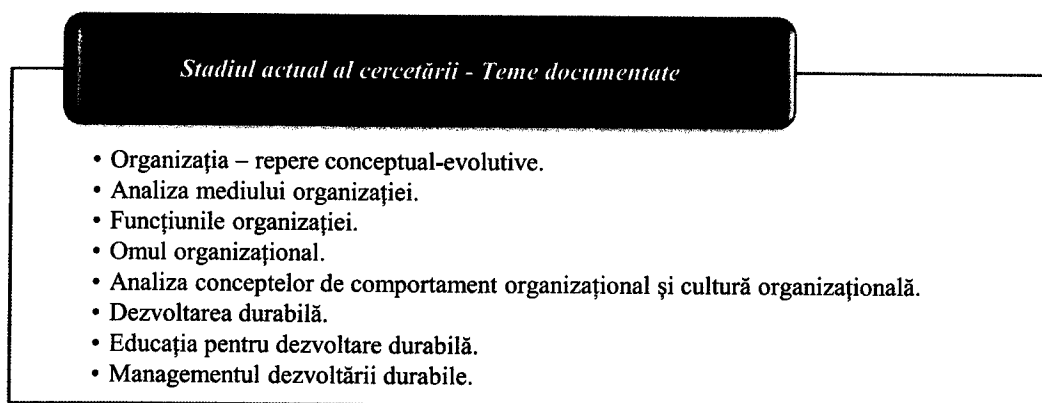


Figura nr. 3: Stadiul actual al cercetării
(concepție proprie)

Cercetarea privind influența culturii organizaționale asupra comportamentului organizațional în managementul dezvoltării durabile a fost împărțită în două părți: teoretică și practică. Specificăm faptul că, în fiecare capitol de teorie, stadiul actual al cercetării se îmbină cu partea de noutate a cercetării noastre. În figura nr. 4 am redat, schematizat, temele abordate în cadrul cercetării noastre.

În *partea teoretică*, am tratat temele documentate pentru stadiul actual al cercetării din perspectiva instituțiilor de învățământ superior (denumite în continuare IIS). Acestea sunt organizații care oferă servicii educaționale și se bazează pe cea mai importantă resursă: CDU (nu minimalizăm importanța celorlalte categorii de personal din IIS. Deoarece respondenții la chestionar au fost din rândul CDU, în teză prin „resursa umană a IIS și/sau IISMC“ înțelegem CDU). Continua transformare și dezvoltare a IIS se datorează schimbărilor dinamice ale societății dar și ale nevoii, în toate domeniile, de specialiști bine pregătiți, competitivi,

inovativi. O IIS care nu ține cont de transformările din societate, de necesitățile acesteia, este o instituție „condamnată“ la autodesființare.

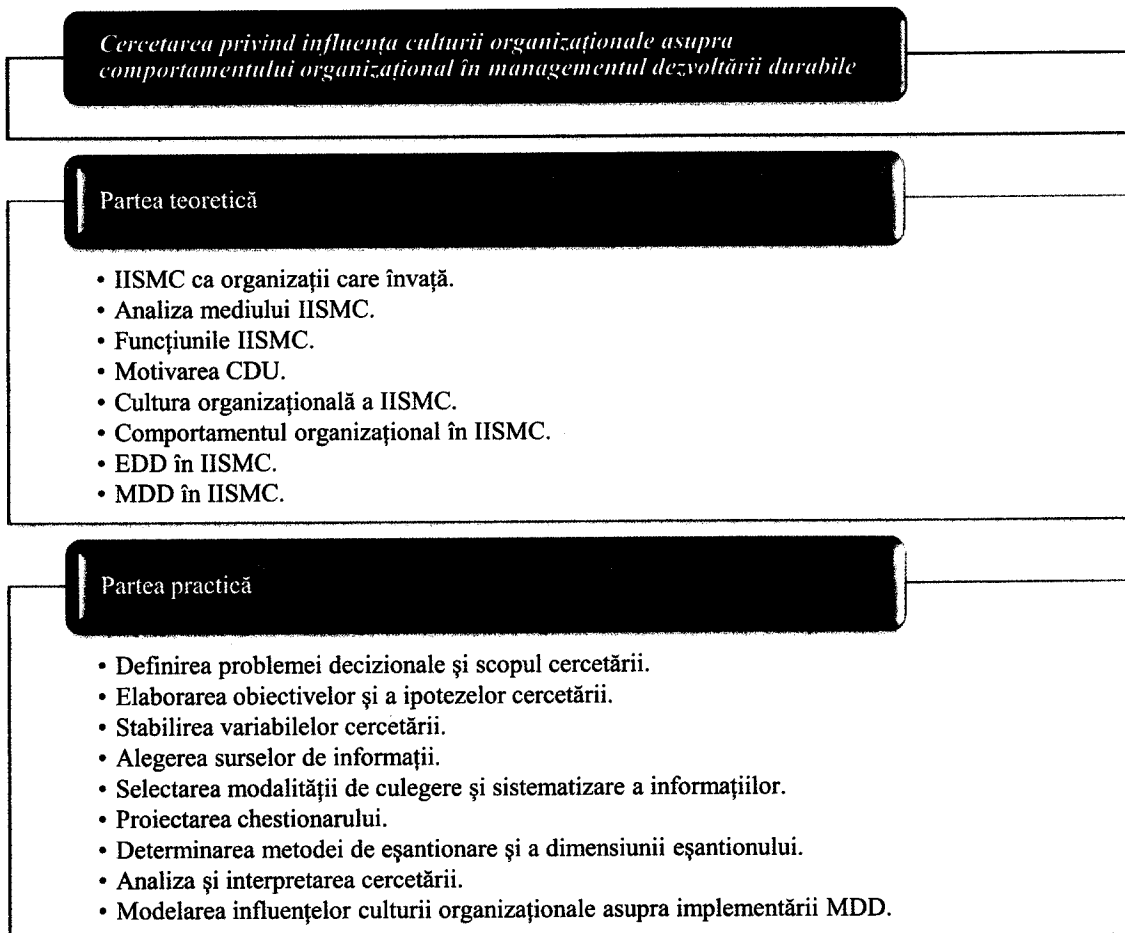


Figura nr. 4: Cercetarea privind influența culturii organizaționale asupra comportamentului organizațional în MDD (concepție proprie)

Transformarea IIS în „organizații sustenabile care învață“ are loc și în urma promovării conceptului de „educație pentru dezvoltare durabilă“ (în continuare EDD), a punerii în aplicare a documentelor specifice EDD adoptate la nivel internațional și național și contribuie la transformarea societății într-o „societate durabilă“ deoarece „educația constituie fundamentul pentru dezvoltarea de competențe și cunoștințe care ulterior se pot concretiza în schimbarea unei mentalități și construcția unei viziuni sustenabile“¹.

¹ Halmaghi, E.E., Gorski, H., Ranf, D.E., 2021, *A Study on the Identification of Factors with a Negative Influence on the Transformation of Military and Civilian Higher Education Institutions into "Sustainable Higher Education Institutions"*, The 27th International Conference Knowledge-Based Organization, "Nicolae Bălcescu" Land Forces Academy, Sibiu.

Abordarea multidisciplinară a problematicii dezvoltării durabile (în continuare DD) asigură studenților, în calitate de viitori specialiști, acumularea de cunoștințe prin intermediul cărora vor putea contribui la schimbarea mentalității celor din jur sau la locul de muncă obținut în urma finalizării studiilor universitare și la construirea unei societăți sustenabile în comunitățile din care vor face parte.

Cultura organizațională și comportamentul organizațional al CDU sunt alți doi factori care influențează transformarea IISM și IISC în „organizații sustenabile care învață”. IISM sunt instituții cu o cultură organizațională puternică, datorată vechimii, tradițiilor, valorilor promovate, corpului profesoral de elită, instructorilor și specialiștilor bine pregătiți, relațiilor ierarhice clar stabilite. În cazul IISC, întâlnim universități vechi, cu tradiție, corp profesoral de elită și cultură organizațională puternică, dar și universități „mai tinere”, fără tradiții, cu unii membri ai corpului profesoral mai puțin pregătiți, ceea ce duce la o cultură organizațională mai slabă.

Comportamentul organizațional influențează și este influențat de cultura organizațională a IISMC, dar și de CDU. În urma implementării MDD în IISMC, apar schimbările. Aceste schimbări nu sunt acceptate în totalitate de toate CDU. De aceea acestea trebuie să fie motivate pentru a accepta schimbarea.

MDD preia conceptele din DD și le transpune în management. Implementarea MDD în IISMC este influențată și, la rândul ei influențează: tipul IIS (militară sau civilă), CDU, cultura organizațională și comportamentul organizațional.

Pentru a putea să atingem obiectivul principal al tezei noastre, pentru fiecare capitol de teorie am stabilit obiective specifice. Acestea sunt prezentate în figura nr. 5.

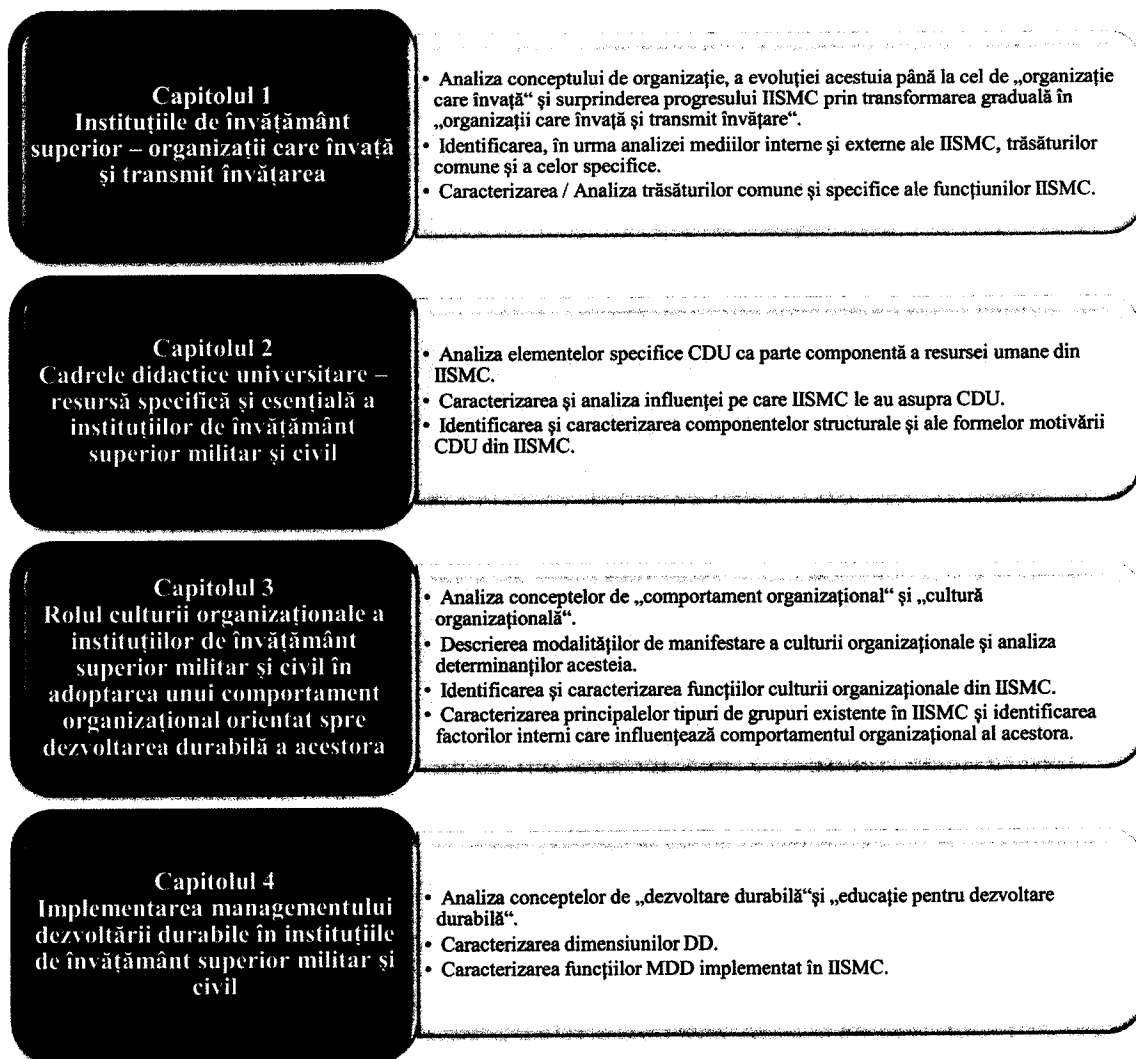


Figura nr. 5: Obiectivele specifice fiecărui capitol al tezei (concepție proprie)

Cercetarea a avut ca scop analiza influenței pe care cultura organizațională o are asupra comportamentului organizațional în managementul dezvoltării durabile, în vederea îmbunătățirii și adaptării acestora pentru creșterea eficienței și eficacității în implementarea MDD în IISMC și a constat în aplicarea unui chestionar și crearea unui model conceptual cu ajutorul căruia să arătăm în ce măsură cultura organizațională influențează implementarea MDD.

Pentru a identifica obiectivele de cercetare privind direcțiile de implementare a MDD în IISMC și factorii cu o influență negativă asupra implementării – factori care se pot transforma în obstacole – am realizat o analiză a mediului extern al acestora utilizând tehnica PESTE. Pentru transformarea elementelor negative în direcții de cercetare, am stabilit corelația între

posibilele obstacole care stau în calea implementării MDD și IISMC și factorii cu influență negativă din mediul extern care le pot genera.

Am stabilit 13 obiective specifice asociate unor ipoteze ale cercetării, pe care analiza datelor le va confirma sau infirma. Obiectivele specifice și ipotezele cercetării s-au dezvoltat din:

a) analiza literaturii de specialitate privind motivarea cadrelor didactice, cultura organizațională, comportamentul organizațional și managementul dezvoltării durabile;

b) aplicarea tehnicii PESTE pentru identificarea posibilelor obstacole care stau în calea implementării MDD în IISMC și factorii cu influență negativă din mediul extern care le pot genera;

c) cercetările realizate de alți autori în acest domeniu.

Pornind de la obiectivele și ipotezele fixate, am stabilit, definit operațional, structurat și abordat în sistem tabelar variabilele utilizate în cercetare. În cercetarea noastră am folosit trei tipuri de variabile: de opinie, comportamentale și atribut.

Colectivitatea statistică a fost formată din cadre didactice angajate în IISMC din România, acreditate sau autorizate conform legii.

Cercetarea noastră a fost una descriptivă, transversală simplă și a presupus culegerea informațiilor prin intermediul unui chestionar transmis în perioada februarie – iunie 2019 prin intermediul Internetului, prin adrese de email personale / profesionale și prin grupuri de adrese de email. Pentru a maximiza numărul de respondenți, în perioada sus menționată, chestionarul a fost retransmis de mai multe ori. Nu au existat suprapuneri de chestionare completate de aceeași persoană.

Chestionarul a cuprins 32 de întrebări, 28 întrebări închise și 4 deschise, împărțite în mai multe secțiuni care au fost aranjate conform principiului pâlniei (de la general la particular). Acest lucru a ajutat respondenții să intre ușor în tematica cercetării prin introducerea unor întrebări de deschidere, „de spart gheața”, fiind urmate de o serie de întrebări specifice care să ajute la explicarea fenomenului investigat, iar în final respondenții au fost invitați să răspundă la o serie de întrebări socio-demografice pentru descoperirea profilului participanților.

Scalele utilizate în cadrul chestionarului, dar și în măsurarea datelor obținute, au fost:

(1) nominale;

(2) ordinale – utilizate pentru măsurarea întrebărilor specifice domeniului investigat (a fost utilizată scala lui Likert în 5 trepte);

(3) interval – pentru a măsura influența culturii organizaționale asupra managementului dezvoltării durabile și a factorilor interni și externi al culturii organizaționale (a fost aplicată diferențiala semantică în 5 trepte).

Pentru eșantionare am folosit metoda „*bulgărelui de zăpadă*” cu un coeficient de probabilitate de 95%.

La chestionar au răspuns 197 de respondenți, ceea ce, raportat la o populație totală de 21.982 cadre didactice (potrivit ultimului raport privind starea învățământului superior publicat în 2018 de către MEC), reprezintă o rată de răspuns de 0,8%. Toate chestionarele primite au fost verificate, din punct de vedere al corectitudinii și completării integrale, iar în urma acestui proces a rezultat un număr de 174 de chestionare valide (reprezentând o rată de răspuns validă de 88,32%). 23 de chestionare au fost eliminate deoarece fie nu au fost completate integral, fie au fost începute (s-a accesat linkul primit) și nu s-a trecut de explicația inițială a chestionarului.

Analiza și interpretarea informațiilor au presupus următorii pași:

- a) codificarea răspunsurilor primite și valide;
- b) transformarea în tabele și figuri;
- c) interpretarea pentru a scoate în legătura dintre rezultate obținute, scopul și obiectivele cercetării noastre.

Codificarea și analizarea datelor s-a realizat prin intermediul programului statistic IBM SPSS v. 21, iar figurile, pentru o reprezentare grafică mai clară, au fost realizate cu ajutorul Microsoft Excel din pachetul Office 365.

Modelul conceptual propus și intitulat „*Modelul influențelor culturii organizaționale asupra implementării managementului dezvoltării durabile – MICO-MD*” a pornit de la ideea potrivit căreia „cultura organizațională are un impact asupra implementării managementului dezvoltării durabile” și s-a bazat pe modelele culturii organizaționale ale altor autori, modele care oferă o serie de informații importante pentru înțelegerea influențelor care acționează asupra culturii organizaționale și, automat, asupra managementului dezvoltării durabile.

Modelul nostru a fost format din următoarele componente majore:

- a) elementul central: cultura organizațională;

b) factorii interni și externi care acționează asupra culturii organizaționale: conducerea universității, elementele componente ale culturii organizaționale (misiune, principii, valori etc.), elementele mediului extern (legislația, mediul economic, cultura națională etc.);

c) modalitățile de manifestare a culturii organizaționale: simboluri, norme, ritualuri, structuri și roluri etc.;

d) elementele care țin de comportamentul cadrelor didactice și al studenților în raport cu conceptele de „cultură organizațională” și „managementul dezvoltării durabile”.

Modelul propus de noi a fost validat de rezultatele cercetării efectuate și, dacă s-ar implementa MDD în IISMC, acesta ar fi influențat de cultura organizațională **în proporție de 44.2%**.

Suntem conștienți că modelul propus de noi are o serie de limite legate de:

- numărul relativ mic al respondenților care au participat la cercetare;
- faptul că studiul este unul transversal și vizează un anumit moment de timp;
- faptul că orice modificare a circumstanțelor organizaționale și/sau de sistem din cadrul IISMC în care respondenții își desfășoară activitatea conduce, în cazul repetării cercetării, la alte răspunsuri.

Cu toate limitările, **în opinia noastră**, modelul poate fi un pas înainte în înțelegerea modului în care cultura organizațională poate să influențeze implementarea MDD în IISMC. În același timp, modelul oferă o imagine clară asupra factorilor care au o influență mai puternică sau mai scăzută asupra culturii organizaționale, dar și faptul că actorii principali în acest proces sunt CDU.

În figura nr. 6 prezentăm schematizat conținutul ultimului capitol al tezei, cel de concluzii, contribuții și recomandări.

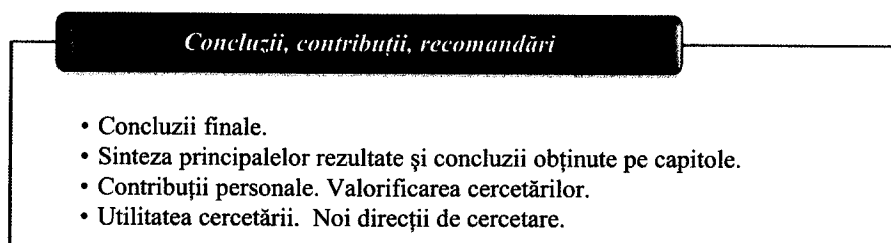


Figura nr. 6: Conținutul părții de concluzii ale cercetării
(concepție proprie)

Concluziile finale ale tezei sunt redată în continuare.

□ Organizațiile fac parte din viața noastră: aici petrecem o mare parte a timpului și sunt cele care adaugă noi cunoștințe la cele existente, dar și păstrează, protejează, înmagazinează și transmit generațiilor viitoare cunoștințele deja acumulate. IISMC, ca organizații, sunt alcătuite din oameni, din relațiile existente între aceștia și de modul în care ei conlucrează pentru realizarea misiunii și obiectivelor primite. IISMC, sisteme sociale complexe, dinamice se află în permanentă schimbare.

□ CDU reprezintă principala sursă care asigură îndeplinirea misiunilor și atingerea obiectivelor IISMC. Eterogenitatea acestora îi face să fie cea mai importantă resursă, dar este și singura resursă care poate să acționeze împotriva îndeplinirea misiunilor și atingerea obiectivelor. Comportamentul CDU este determinat de anumite motive personale, în funcție de personalitatea, condițiile sociale, experiența, influențele grupurilor din care fac parte.

□ Compatibilitatea dintre valorile personale ale CDU și valorile promovate în cadrul IISMC în care își desfășoară activitatea fac parte este una dintre condițiile de bază pentru reușita eforturilor de motivare. Dacă există divergențe semnificative între valorile personale și principalele valori organizaționale, eforturile depuse de rectori și echipele manageriale pentru motivarea CDU vor fi prea puțin eficiente.

□ Eficiența practicilor de motivare este dată și de măsura în care CDU aderă la valorile ce conturează cultura organizațională.

□ CDU gândesc și se comportă diferit, fiecare reacționează în felul său în situații identice în moduri diferite. Comportamentul este modelat de factorii interni (personalitatea, percepția și atribuirea, motivația, atitudinile, capacitatea de învățare) și externi (structura organizației, politica organizației, comportamentul grupului din care face parte, sistemul de recompensare; stilul de conducere al rectorului și/sau echipei manageriale). De aceea, pentru cunoașterea comportamentului CDU și îndeplinirea misiunilor și atingerea obiectivelor IISMC, este necesar ca rectorii și/sau membrii echipelor de conducere să țină întotdeauna cont de diferențele existente între subordonați.

□ Grupurile sunt importante în cadrul IISMC deoarece o parte a activităților care se desfășoară în cadrul acestora presupune un anumit grad de coordonare a activității în cadrul grupului. Pentru îndeplinirea anumitor sarcini, a misiunilor și atingerea obiectivelor IISMC, membrii unui grup trebuie să coopereze ei între ei și/sau cu coordonatorii grupului. Formarea, modul de operare al grupurilor și comportamentul membrilor sunt importante pentru

coordonator. Comportamentul membrilor grupului este influențat în mare măsură de stilul de conducere adoptat de coordonator și de cultura organizațională.

□ Toate procesele care se desfășoară în IISMC se află sub incidența culturii organizaționale care, la rândul ei, este influențată de factorii interni (endogeni) și de factorii externi (exogeni) ai acestora. Factorii interni exercită o influență permanentă și în mod deosebit vizibilă asupra „personalității” IISMC, dar nici factorii externi nu pot fi neglijați. Identificarea acelor factori care au influență asupra culturii organizaționale reprezintă una dintre problemele pe care o au de rezolvat rectorii IISMC deoarece nu există conturată o abordare cuprinzătoare și riguroasă asupra acestor factori.

□ Cultura organizațională reprezintă o componentă importantă pentru IISMC, putând determina succesul sau insuccesul acestora. Succesul este dat de existența unei armonizări crescute între solicitările mediului și valorile, regulile, practicile, modelele comportamentale și convingerile fundamentale ale membrilor.

□ Pentru proiectarea misiunii și implementarea obiectivelor IISMC, cunoașterea și înțelegerea culturii organizaționale sunt esențiale. Cunoașterea culturii organizaționale este necesară pentru a se putea anticipa, pe termen lung, direcția spre care se îndreaptă IISMC.

□ Pentru cineva din exteriorul IISMC (în special din exteriorul IISM) este greu să pătrundă în cultura acestora, să o înțeleagă, deoarece un individ care nu face parte din respectiva cultură nu-i va putea înțelege valorile și concepțiile.

□ Dinamismul IISMC se reflectă și în schimbările de viziune din ultimii ani. Dacă înainte învățământul superior nu era prezent în viața comunității locale, în ultimii ani face parte din aceasta. Schimbarea se datorează tranziției IISMC spre „organizații sustenabile care învață”, concept care se bazează pe învățarea unii de la alții, pe colaborare și parteneriate, dar și pe schimbările apărute „în curtea” IISMC prin adoptarea a tot mai multe măsuri care conduc la transformarea IISMC în „organizații sustenabile care învață”. Prin aceasta se asigură atât dezvoltarea sustenabilă, a campusului universitar și a spațiilor de predare și administrative, cât și a comunității locale.

Tabelul nr. 1: Principalele concluzii pe capitole

Capitolul	Principalele concluzii
<p style="text-align: center;">1 Instituțiile de învățământ superior – organizații care învață și transmit învățarea</p>	<p>a. De-a lungul timpului organizațiile au evoluat, s-au dezvoltat și au avut succes datorită celei mai importante resurse: resursa umană. Aceasta își pune în slujba organizației creativitatea, ideile inovative, motivația și cunoștințele dobândite și o ajută să își îndeplinească obiectivele stabilite, să aibă succes și să se dezvolte.</p> <p>b. Particularitățile și caracteristicile organizației militare scot în evidență procesele și fenomenele specifice care au loc în interiorul acesteia și îi determină unicitatea.</p> <p>c. În „organizația care învață“ angajații sunt încurajați să colaboreze între ei, să facă schimb de informații, să învețe unii de la alții. Această colaborare este cea care ajută organizația să își îndeplinească cu succes obiectivele, să se dezvolte armonios, să fie mai competitivă pe termen mediu și lung.</p> <p>d. Faptul că IISMC sunt sisteme dinamice, deschise, determină transformări ale acestora. De aceea, pentru a se dezvolta și a face față schimbărilor socio-economice, aceste instituții trebuie să fie flexibile, adaptabile și în permanență deschise transformărilor.</p> <p>e. IISMC care s-au transformat într-o „organizație care învață și transmite învățare“ consideră că învățarea este catalizatorul pentru dezvoltarea viitorilor specialiști, dar și pentru dezvoltarea profesională a CA. De aceea, aceste IISMC vor supraviețui și vor continua să se dezvolte în mediul competitiv și dinamic al învățământului superior.</p> <p>f. În urma analizei mediului intern al IISMC, am demonstrat că acestea au componentele mediului intern în mare parte identice, dar și unele caracteristici particulare. Particularitățile mediului militar determină, în cazul IISM, existența unor componente și caracteristici specifice.</p> <p>g. Analizând mediul extern al IISMC putem concluziona că acestea prezintă caracteristici comune ale micromediului și categorii de factori ai macromediului comune. La fel ca în cazul mediului intern, anumite particularități ale mediului militar determină existența unor caracteristici și categorii de factorii specifice.</p> <p>h. În urma analizei funcțiunilor IISMC, am remarcat faptul că, datorită particularităților mediului militar, IISM prezintă mai multe funcțiuni decât IISC.</p> <p>Influența particularităților mediului militar am remarcat-o și pe parcursul prezentării principalelor activități componente ale funcțiunilor.</p>
<p style="text-align: center;">2 Cadrele didactice universitare – resursă specifică și esențială a instituțiilor de învățământ superior militar și civil</p>	<p>a. Deoarece calitatea activității desfășurate în IISMC este dependentă în mod direct de pregătirea resursei umane, investiția în aceasta este cea mai eficientă.</p> <p>b. CDU, ca parte a resurselor umane din IISMC, prezintă anumite elemente specifice. În cazul IISM, CDU militare au grad militar și grad didactic universitar. Conform legii, au același statut ca și CDU din IISC dar se supun, în primul rând, regulamentelor militare.</p> <p>c. Particularitățile CDU ca resursă umană în IISMC sunt în principiu aceleași. Datorită particularităților mediului militar apar unele distincții în ceea ce privește inerția și adaptabilitatea la schimbare, influența factorului timp, relațiile ierarhice și profesionale ale rectorului cu CDU.</p> <p>d. Pentru îndeplinirea misiunii și obiectivelor IISMC, CDU trebuie să fie motivate.</p> <p>e. Datorită influenței pe care mediul organizațional al IISMC îl are asupra CDU, acestea se vor transforma în „om organizațional“ și, la rândul lor, vor influența mediul organizațional.</p> <p>f. Asupra comportamentului CDU acționează sistemul motivațional, compus din motivațiile personale și motivarea instituțională. Rectorii IISMC, împreună cu membrii echipelor de conducere, pentru a crea legături armonioase între interesele personale ale CDU și îndeplinirea misiunii și</p>

Capitolul	Principalele concluzii
	<p>obiectivelor instituțiilor, trebuie să găsească cea mai bună legătură între motivația personală a CDU și modalitatea de motivare a acestora.</p> <p>g. În cazul unor CDU, absența motivației se datorează faptului că acestea consideră că nu li se recunoaște munca depusă și de aceea beneficiile oferite sunt cu mult inferioare efortului depus.</p>
<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">Rolul culturii organizaționale a instituțiilor de învățământ superior militar și civil în adoptarea unui comportament organizațional orientat spre dezvoltarea durabilă a acestora</p>	<p>a. Cunoașterea comportamentului organizațional al CDU ajută echipele de conducere ale IISMC să ia cele bune decizii cu privire la îmbunătățirea performanțelor educaționale și de cercetare.</p> <p>b. Cunoașterea culturii organizaționale a IISMC ajută la înțelegerea comportamentului pe care CDU îl au atât în instituții cât și în afara acestora.</p> <p>c. IISMC au cultura lor proprie, unică. Aceasta se regăsește în idealurile, credințele, valorile și normele de conduită adoptate pentru îndeplinirea misiunii și obiectivelor stabilite, dar și modul de elaborare al strategiei de dezvoltare a IISMC.</p> <p>d. Cultura organizațională a IISMC este compusă din mai multe elemente: trecutul care influențează prezentul, resursa umană pe care a avut-o și o are, digitalizarea activităților de predare și administrative, alte resurse avute la dispoziție, dar și din scopurile, obiectivele și valorile promovate.</p> <p>e. Fiecare CDU vine cu atitudinile, valorile, experiențele sale, dar și cu o personalitate unică, singulară, care generează anumite acțiuni în cadrul IISMC. Interacțiunea dintre personalitățile CDU și mediul organizațional al IISMC va determina o varietate de comportamente.</p> <p>f. Formele de manifestare ale culturii organizaționale a IISMC sunt puțin vizibile pentru cei din afara sistemului. Toate activitățile care se desfășoară în IISMC sunt influențate de cultura organizațională a acestora care, la rândul ei este influențată de factorii determinanți, interni și externi. În cazul IISM, aceste influențe sunt mai puternice, vizibile din exterior, datorită mediului specific.</p> <p>g. Construirea unei culturi organizaționale puternice are la bază armonizarea valorilor, credințelor și simbolurilor individuale cu cele promovate de IISMC. Culturi organizaționale puternice întâlnim în cazul IISM și a celor de IISC vechi, cu tradiție.</p> <p>h. Comportamentul CDU este modelat de factori interni (personalitate, atitudine, motivație etc.) și externi (au legătură cu organizarea și activitatea desfășurată în IISMC).</p> <p>i. Pentru îndeplinirea unor sarcini specifice, în IISMC, se formează grupuri formale.</p>
<p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">Managementul dezvoltării durabile în instituțiile de învățământ superior militar și civil</p>	<p>a. DD se bazează pe echilibrul între creștere economică, echitate socială și responsabilitate ecologică.</p> <p>b. Fiecare dimensiune a DD are un rol bine determinat.</p> <p>c. Relația Educație – Dezvoltare Durabilă nu este simplă sau ușor de înțeles. Educația este un drept al omului, dar EDD este cea care asigură, prin schimbarea mentalității oamenilor, sustenabilitatea societății, creșterea calității vieții, un mediu mai sănătos și o lume mai sigură.</p> <p>d. Parteneriatele dintre IISC și întreprinderile industriale de stat sau aparținând sectorului privat, instituțiile administrației de stat, organizațiile neguvernamentale, ajută atât comunitatea locală să capete deprinderi care, în timp, vor duce la DD a zonei, cât și studenții să câștige experiență practică.</p> <p>e. În ultimii ani IISM s-au preocupat să găsească soluții pentru ca activitățile de instruire să se desfășoare, pe cât posibil, fără afectarea factorilor de mediu, pentru reducerea consumului de resurse materiale. În parteneriate cu universitățile civile și/sau instituțiile administrației de stat au început să se implice în activități care susțin dezvoltarea sustenabilă a comunităților.</p> <p>f. Implementarea MDD în IISMC duce la transformarea mai rapidă a acestora în „organizații sustenabile care învață“.</p>

Tabelul nr. 6.2: Contribuții personale

Capitolul	Contribuția personală
<p>1 Instituțiile de învățământ superior – organizații care învață și transmit învățarea</p>	<p>a. Analiza conceptului de organizație și a evoluției acestuia până la cel de „organizație care învață“. b. Analiza și argumentarea faptului că IISMC încep să se transforme în „organizații care învață“. c. Analiza, pe baza mediului organizației, a mediului intern și a celui extern al IISMC, identificarea trăsăturilor comune ale IISMC și a celor specifice IISM. d. Pornind de la funcțiunile organizației și ale organizației militare, caracterizarea și analiza funcțiilor IISMC. e. Pornind de la definirea principalelor concepte în literatura de specialitate, elaborarea de definiții proprii ale acestora. f. Tabele și figuri care să sprijine demersul teoretic.</p>
<p>2 Cadrele didactice universitare – resursă specifică și esențială a instituțiilor de învățământ superior militar și civil</p>	<p>a. Analiza elementelor specifice CDU ca parte a resursei umane din IISMC. b. Caracterizarea și analiza influenței IISMC asupra CDU, transformarea acestora în „om organizațional“. c. Identificarea și caracterizarea componentelor structurale ale motivării CDU din IISMC. d. Identificarea și caracterizarea formelor motivării CDU din IISMC. e. Tabele și figuri care să sprijine demersul teoretic.</p>
<p>3 Rolul culturii organizaționale a instituțiilor de învățământ superior militar și civil în adoptarea unui comportament organizațional orientat spre dezvoltarea durabilă a acestora</p>	<p>a. Analiza și definirea conceptelor de „comportament organizațional“ și „cultură organizațională“. b. Descrierea modalităților de manifestare a culturii organizaționale în IISMC. c. Analiza influenței pe care factorii determinanți ai culturii organizaționale o au asupra IISMC și argumentarea faptului că această influență este mai puternică în cazul IISM. d. Identificarea și caracterizarea funcțiilor culturii organizaționale și a importanței pe care acestea o au în IISMC. e. Identificarea și analiza factorilor interni individuali care influențează comportamentul organizațional în IISMC. f. Analiza grupului și a IISMC ca structuri formale și informale. g. Tabele și figuri care să sprijine demersul teoretic.</p>
<p>4 Managementul dezvoltării durabile în instituțiile de învățământ superior militar și civil</p>	<p>a. Definirea și analiza conceptelor de „dezvoltare durabilă“ și „educație pentru dezvoltare durabilă“. b. Analiza și argumentarea complexității definirii conceptului de „mediu înconjurător“ din perspectiva științelor naturii, a celor juridice și a celor economice. c. Identificarea și prezentarea principalelor teme abordate și a celor mai importante documente adoptate în cadrul principalelor întâlniri internaționale care au avut ca tematică PM, DD și/sau EDD. d. Identificarea și caracterizarea dimensiunilor DD și explicarea interacțiunii dintre acestea. e. Analizat efectelor aplicării EDD în IISMC. f. Caracterizarea funcțiilor MDD implementat în IISMC. g. Tabele și figuri care să sprijine demersul teoretic.</p>
<p>5 Cercetare selectivă privind influența pe care o are cultura organizațională asupra comportamentului organizațional în managementul dezvoltării durabile</p>	<p>a. Definirea problemei decizionale și a scopului cercetării. b. Elaborarea obiectivelor specifice și a ipotezelor cercetării. c. Stabilirea și definirea operațională a variabilelor cercetării. d. Stabilirea surselor de informații și selectarea modalității de culegere și sistematizare a acestora. e. Proiectarea chestionarului. f. Determinarea metodei de eșantionare și a dimensiunilor eșantionului h. Analiza și interpretat informațiilor obținute în urma aplicării chestionarului. i. Construirea modelului influențelor culturii organizaționale asupra implementării MDD.</p>

Cercetarea științifică efectuată pe parcursul perioadei de pregătire doctorală a fost valorificată astfel:

– 4 capitole în cărți apărute în perioada 2015-2021, la Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu“ din Sibiu (editură recunoscută CNCSIS);

– 11 studii susținute și publicate în volumele unor manifestări științifice internaționale recunoscute și indexate în baze de date internaționale (The 27th International Conference “The Knowledge-Based Organization”, “Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy, Sibiu, 2021; The 25th International Conference “The Knowledge-Based Organization”, “Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy, Sibiu, 2019; The 24th International Conference “The Knowledge-Based Organization”, “Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy, Sibiu, 2018; The 12th International Scientific Conference „Defense Resources Management in the 21st Century”, Brașov, 2017; The 23th International Conference “The Knowledge-Based Organization”, “Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy, Sibiu, 2017; The 11th International Scientific Conference „Defense Resources Management in the 21st Century”, Brașov, 2016; The 18th International Conference „Scientific Research and Education in the Air Force” – AFASES 2016, Brașov; The 10th International Scientific Conference „Defense Resources Management in the 21st Century”, Brașov, 2015; -CONF 2015, 1st International Conference, „Mircea cel Bătrân” Naval Academy, Constanța);

– 11 articole publicate în reviste cotate B+ și indexate în baze de date internaționale (Revista Academiei Forțelor Terestre din Sibiu – <https://www.armyacademy.ro/revista.php>, Cod CNCS 328, ISSN 2247-840X, ISSN-L 1582-6384.; Buletin Științific al Academiei Forțelor Terestre – <https://www.armyacademy.ro/buletin.php>, Cod CNCS 329, ISSN 2247-8396, ISSN-L 1224-5178; Journal of Defences Resources Management – <http://www.jodrm.eu/>, ISSN: 2068-9403, eISSN: 2247-6466, ISSN-L: 2247-6466; „Mircea cel Bătrân” Naval Academy Scientific Bulletin – <https://www.anmb.ro/buletinstiintific/eng/index.html>, ISSN: 2392-8956; ISSN-L: 1454-864X; DOI prefix: 10.21279; CNCSIS Code: 884).

Conform Google Scholar, o parte a articolelor și studiilor publicate și susținute în perioada studiilor doctorale, au fost citate.

Utilitatea cercetării. Considerăm că lucrarea poate fi folosită ca *punct de plecare în cercetări, teoretice și empirice*, care au în vedere:

- îmbunătățirea cercetărilor legate de implementarea MDD în IISMC și transformarea acestora în „organizații sustenabile care învață“;
- deschiderea unor noi perspective asupra culturii organizaționale ca factor de influență în MDD;
- îmbogățirea și / sau diversificarea abordărilor manageriale ale DD și MDD, prin clarificarea rolului jucat de comportamentul organizațional în această direcție;
- crearea unui model care să modeleze influențele comportamentului organizațional asupra implementării MDD în IISMC.

Din punct de vedere *practic*, considerăm că cercetările efectuate pot fi folosite pentru:

- aplicarea în practică a abordării interdisciplinară a DD;
- introducerea în programa IISMC a unor teme interdisciplinare de DD, EDD, MDD;
- elaborarea unui model de comportament organizațional dezirabil în contextul DD și aplicarea MDD:
 - realizarea în IISMC a mai multor proiecte de cercetare care au ca punct central EDD, DD sau modalități de creștere a gradului de implementare al MDD;
 - implicarea CA în activități care au ca scop creșterea sustenabilității IISMC;
 - implicarea, alături de instituții locale ale administrației de stat și comunitatea locală, în proiecte de DD care vizează creșterea sustenabilității zonei;
 - elaborarea unor acte normative interne care să cuprindă direcțiile de dezvoltare ale IISMC în urma implementării MDD.

Având în vedere resursele bibliografice existente, complexitatea și dinamica tematicii abordate, considerăm că demersul nostru științific, concretizat în această teză, poate fi apreciat ca un început care poate deschide *noi perspective asupra studierii*:

- rolului pe care îl are activitatea tuturor resurselor umane nu doar a CDU, din IISMC în transformarea acestora în „organizații sustenabile care învață“;
- trăsăturilor comune și specifice ale IISMC ca „organizații sustenabile care învață“;
- modului în care CDU, ca „om organizațional“, influențează mediul organizațional din IISM sau IISC;
- creșterii motivației personale a CDU din IISM sau IISC ca „organizații sustenabile care învață“ pentru îndeplinirea misiunii și obiectivelor instituționale.

- rolului pe care o cultură organizațională puternică îl are în promovarea IISM sau IISC pe „piața“ educațională;
- modului în care comportamentul neadecvat al CDU poate duce la scăderea prestigiului IISM sau IISC, chiar dacă acestea au cultura organizațională puternică;
- gradului de acceptare de către CA a schimbărilor produse prin implementarea MDD în IISM sau IISC;
- gradului de conștientizare de către studenți IISM sau IISC a necesității schimbării „comportamentului bazat pe consum“ într-un „comportament bazat pe sustenabilitate“;
- implicării CDU (sau a întregii CA) din IISM sau IISC în promovarea în comunitatea locală a unui „comportament bazat pe sustenabilitate“;
- influența pe care implementarea MDD în IISM sau IISC o are asupra unei culturii organizaționale puternice.

BIBLIOGRAFIE

***, 1993, Ministerul Apărării Naționale, *Carta universitară a Institutelor Militare de Învățământ*, București, art. 1 și 2, p. 13.

***, Hotărârea Guvernului României nr. 190 din 22 martie 1991 privind transformarea școlilor militare de ofițeri în institute militare de învățământ, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, Nr. 80 din 16 aprilie 1991.

***, *Learning organization*, disponibil la: <http://www.businessdictionary.com/definition/learning-organization.html>, accesat în 25.05.2017.

***, *Learning Organizations – Învățământ, pentru a fi schimbarea*, disponibil la: <https://coaching.ro/2019/04/24/learning-organizations-invata-pentru-a-fi-schimbarea/>, accesat în 01.08.2020.

***, *Legea Educației Naționale nr. 1/2011*, disponibilă la: <https://lege5.ro/Gratuit/geztsobvgi/legea-educatiei-nationale-nr-1-2011>, accesată în 08.07.2020.

***, *Ordonanța nr. 27 din 28 august 2014, actualizată la data de 14 iunie 2015, privind finanțarea instituțiilor de învățământ superior militar, de informații, de ordine public și de securitate națională*, disponibilă la <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/160946>, accesată în 05.02.2021.

Adler, N.J., Gundersen, A., 2008, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Fifth Edition, Thomson South-Western, Mason, OH.

Andronie, I.E., 2018, *Impactul comportamentului organizațional asupra performanței economice: o perspectivă sistemică și managerială asupra comportamentului organizațional*, Editura Pro Universitaria, București.

Antonescu, D., 2011, *Dezvoltarea regională. Tendințe. Mecanisme. Instituții*, Editura Top Form, București.

Arădăvoaice, G., 1998, *Managementul organizației și acțiunii militare: unele dimensiuni tehnice și psihosociale*, Editura Sylvi, București.

Avram, E., Cooper, G.L. (coordonatori), 2008, *Psihologie organizațional-managerială: tendințe actuale*, Editura Polirom, Iași.

Badea, D., Bârsan, G., Bucovețchi, O., Mănescu, G., Macovei, C., Iancu, D., 2019, *Approaching Youn Generation Education for Security Between Managerial Paradigms Specific to Standardized Need and Assumed Freedom*, în: Proceedings of the 13th International Management Conference "Management Strategies for High Performance", Bucharest, p. 328.

Badea, D., Bârsan, G., Iancu, D., 2013, *Bazele managementului sistemelor socio-tehnice militare*, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu.

Badea, D., Ranf, E.D., Mănescu, G., Macovei, C., Iancu, D., 2020, *Quo Vadis in Military and Security Organizations Governance? The Way Between Leadership and Manageship*, în: Brătianu, C., Zbucnea, A., Anghel, F., Hrib, B. (editori), *Strategica. Preparing for Tomorrow, Today*, Tritonic Publishing House, Bucharest.

Balu, F.O., 2008, *The "Learning Organization" Approach as a Challenge for Business Development*, în: SYNERGY, Vol. 4, No. 2, disponibil la: <http://synergy.ase.ro/issues/2008-vol4-no2/13-the-learning-organization-approach-as-a-challenge-for-business-development.pdf>, accesat în 25.05.2017 și 25.02.2021.

Baron, V., 2001, *Practica managementului de mediu ISO 14001*, Editura Tehnică, București.

Bass, B.M., Avolio, B.J., 1992, *Organisational Description Questionnaire. Manual, instrument, scoring guide*, New York, Mind Garden, Inc.

Băcanu, B., 2009, *Management strategic în turism. Concepte și studii de caz*, Editura Polirom, Iași.

Bălăceanu-Stolnici, C., Glavce, C., Berescu, M., Borosanu, A., 2010, *Antropologia între știință și cultură*, Editura ProUniversitaria, București.

Bârsan, G., 2018, *Perspective de dezvoltare a relațiilor de cooperare internațională în domeniul învățământului militar*, Revista Managementul Resurselor Umane în Armata României, ediția a II-a, nr. 13.

Bica, I., 2000, *Elemente de impact asupra mediului*, Matrix Rom, București.

Blacwood, K., *Benefits of Creating on Organizational Learning Culture*, postat la 21.09.2014, disponibil la: <https://biv.com/article/2014/09/benefits-creating-organizational-learning-culture>, accesat în 15.08.2020.

Boboc I., 2003, *Comportament organizațional și managerial. Fundamente psihosociologice și politologice*, volumul 1 – *Comportament organizațional*, Editura Economică, București.

Bratton, J., 2021, *Work and Organizational Behaviour*, Macmillan International Higher Education, London.

Brătianu, C., 2018, *Universities as learning organizations: Challenges and strategies*, în: Brătianu, C., Zbucnea, A. & Vitelar, A. (Eds.). Proceedings of the 6th Edition of the International Conference STRATEGICA, National University of Political Studies and Public Administration, Bucharest, pp. 546-555, disponibil la: https://www.researchgate.net/publication/328382096_UNIVERSITIES_AS_LEARNING_ORGANIZATIONS_CHALLENGES_AND_STRATEGIES, accesat în 28.12.2020.

Bumbuc, Ș., 2019, *Formarea și dezvoltarea echipei*, curs, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu“, Sibiu.

Burciu, A. (coordonator), 2008, *Introducere în management*, Editura Economică, București.

Burduș, E., 2017, *Tratat de management*, ediția a III-a, Editura ProUniversitaria, București.

Burduș, E., 2012, *Tratat de management*, ediția a II-a, Editura Pro Universitaria, București.

- Burduș, E., Popa, I., 2013, *Fundamentele managementului organizației*, ediția a III-a, Editura Pro Universitaria, București.
- Burduș, E., Căprărescu, G., 1999, *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București.
- Burlacu, G., Silinescu, C., Dăescu, V., Florea, D., 2003, *Mediul înconjurător. Termeni și expresii uzuale*, Editura Paideia, București.
- Cătoi, I. (coordonator), 2009, *Cercetări de marketing. Tratat*, Editura Uranus, București.
- Câmpeanu, V., 2007, *Dezvoltarea durabilă și managementul mediului*, Editura Pro Universitaria, București.
- Certo, S.C., 2002, *Managementul modern*, Editura Teora, București.
- Chraif, M., 2010, *Comportamentul contraproductiv: teorie și aplicații*, Editura Universitară, București.
- Ciobanu, E., 2008, *Managementul performant al resurselor umane în organizație*, Editura Centrului Tehnic-Editorial al Armatei, București.
- Coman, C., Anton, M., Lupu, A.C., Bârsan, G., Bularca, M.C., 2021, *Managementul conflictelor în organizații*, Editura C.H. Beck, București.
- Constantin, C., Tecău, A.S., 2013 *Introducere în cercetarea de marketing*, Editura Universitară, București.
- Constantinescu, D.A., 2004, *Conținutul și abordarea culturii organizaționale în firmele moderne*, în: Nicolescu, O. (coordonator), *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.
- Cooper, S.C.L., Stokes, P., Liu, Y., Tarba, S.Y., 2017, *Sustainability and organizational behaviour: A micro-foundation perspective*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 38, Issue 9, pp. 1297-1301, <https://doi.org/10.1002/job.2242>;
- Cornescu, V., Mihăilescu, I., Stanciu, S., 2003, *Managementul organizației*, Editura All Beck, București.
- Cosma, M., Cosma, B.O., 2006, *Educația interculturală: de la teorie la practică*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu.
- Curșeu, P.L., 2007, *Grupurile în organizații*, Editura Polirom, Iași.
- Dachin, A. (coordonator), *Evaluări ale dezvoltării durabile în România*, Capitolul 1 *Dimensiuni ale dezvoltării durabile*, p. 7, disponibil la: <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap1>, accesat în 15.09.2016.
- Dalotă, M.D., Bărăgan, L.G., 2019, *Management general*, ediția a V-a, revizuită, Editura Pro Universitaria, București.
- Deac, V. (coordonator), 2014, *Management*, Editura ASE, București.
- Deaconu A., ș.a., 2002, *Comportament organizațional și gestiunea resurselor umane*, Editura ASE, București.
- Denison, R.D., Mishra, A.K., 1995, *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*, Organization Science, vol. 6, no. 2, March-April, pp. 204-233.

Diesendorf, M., 2000, *Sustainability and Sustainable Development*, p. 3, disponibil la: https://www.researchgate.net/publication/5171554_Models_of_sustainability_and_sustainable_development, accesat în 25.07.2016 și 30.01.2021

Dumitrașcu, D., Pascu, R.V., 2005, *Managementul proiectului*, Editura Universității „Lucian Blaga“ din Sibiu.

Dumitrașcu, V., 2016, *Liderii: arhetipuri și roluri organizaționale. Leadership și cultură organizațională*, Editura Universitară, București.

Duțu, M., 1996, *Dreptul mediului*, Editura Economică, București.

Eccles, R.G., Ioannou, I., Serafeim, G., 2014, *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Process and Performance*, Management Science, Vol. 60, Issue 11, pp. 2835-2857, <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>;

Eliashberg, J., Lilien, G.L., 1993, *Marketing Models: Reflections and Predictions*, Proceedings of the 20th International Research Seminar in Marketing, LaLonde, France, pp. 158-176;

Eliashberg, J., Lilien, G.L., 1993, *Mathematical Marketing Models: Some Historical Perspective and Future Projects*, Handbooks in Operations Research and Management Science: Marketing, vol. 5, Amsterdam, Elsevier Science Publishers B.V., pp. 3-23.

Field, A., 2009, *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd Edition, Sage Publications Ltd., London.

Field, A., 2005, *Discovering statistics Using SPSS*, 2nd edition, Sage Publications Ltd., London.

Fien, J., Tilbury, D., 2002, *The global challenge of sustainability*, în: Tilbury, D., Stevenson, R.B., Fien, J. and Schreuder, D. (eds.), *Education and Sustainability: Responding to the Global Challenge*, Commission on Education and Communication, Gland, Switzerland, and Cambridge, U.K., IUCN

Fowler, S., 2016, *Noua știință a motivării*, Editura Publica, București.

Garvin, D.A., 1993, *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review 71, No. 4 (July-August), pp. 78-91, disponibil la: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>, accesat în data de 19.01.2021.

Gherasim, T., Gherasim, A., 2003, *Cercetări de marketing*, Editura Economică, București.

Ghica-Radu, D., Chețe, E.V., Rațiu, A., 2010, *Transformarea militară. Coordonate instructive-educative și de învățământ*, volumul II, Editura Centrului Tehnic-Editorial al Armatei, București.

Giddens, A., 2000, *Sociologie*, Editura All Beck, București.

Godemann, J., Bebbington, J., Herzig, C., Moon, J., 2014, *Higher Education and Sustainable Development. Exploring Possibilities for Organisational Change*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Emerald Group Publishing, vol. 27(2), pages 218-233, February, disponibil la: https://www.researchgate.net/publication/259573757_Higher_Education_and_Sustainable_Development_Exploring_Possibilities_for_Organisational_Change, accesat în 07.02.2021.

Goldin, I., 2017, *În căutarea dezvoltării: creșterea economică, schimbările sociale și ideile*, Editura Comunicare.ro, București.

Primăria Sibiu, *Primăria Sibiu și Universitatea „Lucian Blaga“ din Sibiu colaborează pentru inovare și cercetare*, Comunicat de presă, 20.05.2021, disponibil la: <https://sibiu.ro/primaria/comunicat/9064>, accesat în 27.05.2021.

Report of the United Nations Conference on the Human Environment, disponibil la: <http://undocs.org/en/A/CONF.48/14/Rev.1>, accesat în 30.01.2021.

Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, disponibil la: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, accesat în 27.07.2016 și 30.01.2021.

Resolution Adopted by the General Assembly on 19 December 2014, disponibil la: <https://undocs.org/en/A/RES/69/211>, accesat în 01.02.2021.

Strategia UNECE pentru Educația pentru Dezvoltare Durabilă, adoptată la Întâlnirea la nivel înalt a miniștrilor mediului și educației de la Vilnius, Lituania, 2005, art. 28, disponibil la: https://www.edu.ro/sites/default/files/Strategia%20UNECE%20pentru%20EDD_versiunea%20in%20lb.%20romana.pdf, accesat în 31.01.2021.

Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, disponibil la: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>, accesat în 01.10.2016 și 31.01.2021.

UE4SD – University Educators for Sustainable Development, disponibil la: <https://www.ue4sd.eu/>, accesat în 09.02.2021.

UN Conference Environment and Development, disponibil la: <https://www.un.org/en/conferences/environment/rio1992>, accesat în 30.01.2021.

UN Conference on Environment and Development (1992), disponibil la: <http://www.un.org/geninfo/bp/enviro.html>, accesat în 15.10.2016

UN Decade for ESD, disponibil la: <https://en.unesco.org/themes/education-sustainable-development/what-is-esd/un-decade-of-esd>, accesat în 31.01.2021.

UNESCO, *Education post-COVID-19: Extraordinary session of the Global Education Meeting (2020 GEM)*, disponibil la: <https://en.unesco.org/news/education-post-covid-19-extraordinary-session-global-education-meeting-2020-gem>, accesat în 08.02.2021.

UNESCO, *World Conference on Education for Sustainable Development Learning Today for a Sustainable Development*, disponibil la: <https://sustainabledevelopment.un.org/?page=view&nr=466&type=13&menu=218>, accesat în 07.02.2021.

United Nations Sustainable Development Summit 2015, disponibil la: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/summit>, accesat în 30.09.2016 și 30.01.2021.

United Nations, *A/CONF.48/14/Rev.1 – Report of the United Nations Conference on the Human Environment*, Stockholm, 5-16 June 1972, pp. 3-5, disponibil la: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/CONF.48/14/REV.1, accesat în 12.02.2021.

United Nations, *Conferences Environment and Sustainable Development*, disponibil la: <https://www.un.org/en/conferences/environment>, accesat în 06.02.2021.

United Nations, *The Millenium Development Goals Report 2015*, New York, disponibil la:

[https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20\(July%201\).pdf](https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf), accesat în 30.01.2021.

Universitatea din București, *A fost lansat Proiectul „Profesori Universitari pentru Dezvoltare Durabilă (UE4SD)*, disponibil la: <https://unibuc.ro/a-fost-lansat-proiectul-profesori-universitari-pentru-dezvoltare-durabila-ue4sd/>, accesat în 10.01.2021.

<https://dmru.mapn.ro>, accesat în 08.08.2020, 10.01.2021, 27.01.2021.

<http://recrutare.mapn.ro/index.php>, accesat în 10.01.2021;

<http://www.afahc.ro>, accesat în 22.01.2021.

<https://www.anmb.ro>, accesat în 22.01.2021.

<https://www.armyacademy.ro>, accesat în 22.01.2021.

<https://www.eu-conexus.eu/ro/>, accesat în 10.02.2021.

<https://utcb.ro/eu-conexus/>, accesat în 10.02.2021.

<https://www.britannica.com/science/environment>, accesat în 10.11.2016 și 30.01.2021.

<https://entreprist.com/how-to-increase-motivation-or-find-motivation-on-a-certain-subject/>, accesat în 10.03.2021.

<https://runningnow.dk/loebelog/hvad-er-motivation/>, accesat în 10.03.2021.

<https://www.mdgmonitor.org/>, accesat în 17.02.2021.

<https://www.green-report.ro/studiu-dezvoltare-durabila/>, accesat în 17.02.2021.

Lucrări publicate în perioada desfășurării studiilor doctorale

Cărți. Capitole în cărți

Elisabeta-Emilia HALMAGHI, *Educația pentru dezvoltarea durabilă – condiționare spre un viitor sustenabil al instituțiilor de învățământ superior militar și civil*, pp. 155-172, în: Diana Elena RANF, Olga Maria Cristina BUCOVETȚCHI, Dorel BADEA, (coordonatori), *Managementul sustenabilității și sustenabilitatea managerială între paradigme clasice și moderne*, 274 pag., Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, 2021, ISBN 978-973-153-419-0.

Elisabeta-Emilia HALMAGHI, *Resursele de apă ca infrastructuri critice și dezvoltarea lor durabilă*, pp. 253-269, în: Dorel BADEA, Olga BUCOVETȚCHI, Dumitru IANCU (coordonatori), *Managementul capabilităților și capabilitatea managerială în cadrul sistemelor de infrastructuri critice*, 321 pag., Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, 2020, ISBN 978-973-153-375-9.

Elisabeta-Emilia HALMAGHI, *Dezastre tehnologice cu urmări ecologice*, pp. 158-167, în: Ghiță BÂRSAN, Anca DINICU, Dorel BADEA (coordonatori), *Analiza și modelarea conceptuală a situațiilor complexe: studii interdisciplinare*, 176 pag., Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, 2016, ISBN 978-973-153-257-8.

Dănuț MOȘTEANU, Emanoil MUSCALU, Ramona TODERICIU, **Elisabeta-Emilia HALMAGHI**, *Dezvoltare durabilă*, 147 pag., Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, 2015, ISBN 978-973-153-232-5. (Capitolul 1 – *Conceptul de dezvoltare durabilă*, pp. 7-21 și anexele 1-4, pp. 104-118).

Studii publicate în volumele unor manifestări științifice internaționale recunoscute

Elisabeta-Emilia HALMAGHI, Hortensia GORSKI, Diana-Elena-RANF, *A Study on the Identification of Factors with a Negative Influence on the Transformation of Military and Civilian Higher Education Institutions into "Sustainable Higher Education Institutions"*, The 27th International Conference Knowledge-Based Organization, "Nicolae Bălcescu" Land Forces Academy, Sibiu, 2021.

Elisabeta-Emilia HALMAGHI, Ruxandra MOȘTEANU, *The Premises of Appearance of the Education Concept for Sustainable Development*, The 25th International Conference "The Knowledge-Based Organization", "Nicolae Bălcescu" Land Forces Academy, Sibiu, 2019, publicată în: Conference Proceedings 1 – Management and Military Sciences, „Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy Publishing House, Sibiu, 2019, ISSN 1843-682X, ISBN 978-973-153-355-1, pp. 241-244, <https://content.sciendo.com/view/journals/kbo/25/1/article-p241.xml>, <https://doi.org/10.2478/kbo-2019-0039>

Elisabeta-Emilia HALMAGHI, Dănuț-Eugeniu MOȘTEANU, *Considerations on Sustainable Water Resources Management*, The 25th International Conference "The Knowledge-Based Organization", "Nicolae

Bălcescu” Land Forces Academy, Sibiu, 2019, publicată în: Conference Proceedings 1 – Management and Military Sciences, „Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy Publishing House, Sibiu, 2019, ISSN 1843-682X, ISBN 978-973-153-355-1, pp. 236-240, <https://content.sciendo.com/view/journals/kbo/25/1/article-p236.xml>, <https://doi.org/10.2478/kbo-2019-0038>

Elisabeta-Emilia HALMAGHI, Marinela-Lidia BĂCILĂ, *Human Resources – Important Resources of the Contemporary Organization*, The 24th International Conference “The Knowledge-Based Organization”, “Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy, Sibiu, 2018, publicată în: Conference Proceedings 1 – Management and Military Sciences, „Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy Publishing House, Sibiu, 2018, ISSN 1843-682X, ISBN 978-973-153-325-4, pp. 314-318. <https://content.sciendo.com/view/journals/kbo/24/1/article-p314.xml>

Elisabeta-Emilia HALMAGHI, Artur Cristian VOICA, Marinela-Lidia BĂCILĂ, *Active Perspectives on the Motivation of Human Resources in Organizations to Meet Objectives*, The 24th International Conference “The Knowledge-Based Organization”, “Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy, Sibiu, 2018, publicată în: Conference Proceedings 1 – Management and Military Sciences, „Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy Publishing House, Sibiu, 2018, ISSN 1843-682X, ISBN 978-973-153-325-4, pp. 308-313. <https://content.sciendo.com/view/journals/kbo/24/1/article-p308.xml>

George BUCĂȚA, **Elisabeta-Emilia HALMAGHI**, *The Need of Flexible Adaptation to the Continuous Organizational Change*, The 12th International Scientific Conference „Defense Resources Management in the 21st Century”, publicat în: *Defense Resource Management in the 21st Century*, The 12th Scientific Conference with International Attendance Organized by The Regional Department of Defense Resources Management Studies, National Defense University „Carol I” Publishing House, Braşov, 2017, ISSN 2248-2245 (CD-ROM), ISSN 2248-2385 (on-line), pp. 94-100.

Elisabeta-Emilia HALMAGHI, Dumitru IANCU, Marinela-Lidia BĂCILĂ, *The Organization’s Internal Environment and Its Importance in the Organization’s Development*, The 23th International Conference “The Knowledge-Based Organization”, “Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy, Sibiu, 2017, publicată în: Conference Proceedings 1 – Management and Military Sciences, „Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy Publishing House, Sibiu, 2017, ISSN 1843-682X, ISBN 978-973-153-273-8, pp. 378-381. <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/kbo.2017.23.issue-1/kbo-2017-0062/kbo-2017-0062.pdf>

Emanoil MUSCALU, Mihai NEAG, **Elisabeta-Emilia HALMAGHI**, *Economic Dimensions of the Sustainable Development*, The 11th International Scientific Conference „Defense Resources Management in the 21st Century”, publicat în: *Defense Resource Management in the 21st Century*, The 11th Scientific Conference with International Attendance Organized by The Regional Department of Defense Resources Management Studies, National Defense University „Carol I” Publishing House, Braşov, 2016, ISSN 2248-2245 (CD-ROM), ISSN 2248-2385 (on-line), pp. 200-204. <http://conference.dresmara.ro/conferences/2016/CoDRM%202016%20ToC.pdf>

Mihai NEAG, **Elisabeta-Emilia HALMAGHI**, *Energy Security. Black Sea – Caspian Sea Corridor*, The 11th International Scientific Conference „Defense Resources Management in the 21st Century”, publicat în: *Defense Resource Management in the 21st Century*, The 11th Scientific Conference with International Attendance Organized by The Regional Department of Defense Resources Management Studies, National Defense

University „Carol I” Publishing House, Braşov, 2016, ISSN 2248-2245 (CD-ROM), ISSN 2248-2385 (on-line), pp. 214-219. <http://conference.dresmara.ro/conferences/2016/CoDRM%202016%20ToC.pdf>

Emanoil MUSCALU, Mihai NEAG, **Elisabeta-Emilia HALMAGHI**, *The Ecological Dimension of Sustainable Development*, The 18th International Conference „Scientific Research and Education in the Air Force” – AFASES 2016, „Henri Coandă” Air Force Academy, publicat în: AFASES-2016, volume II, Publishing House of „Henri Coandă” Air Force Academy, Braşov, 2016, ISSN, ISSN-L 2247-3173, pp. 727-731. DOI 10.19062/2247-3173.2016.18.2.34, http://www.afahc.ro/afases/volum_afases_2016_II.pdf

Dumitru IANCU, **Elisabeta-Emilia HALMAGHI**, *Current Perspectives on Factors that Influence Organizational Culture*, The 10th International Scientific Conference „Defense Resources Management in the 21st Century”, publicat în: *Defense Resource Management in the 21st Century*, The 10th Scientific Conference with International Attendance Organized by The Regional Department of Defense Resources Management Studies, National Defense University „Carol I” Publishing House, Braşov, 2015, ISSN 2248-2245 (CD-ROM), ISSN 2248-2385 (on-line), pp. 108-112. http://conference.dresmara.ro/conferences/2015/CoDRM_2015.pdf

Emanoil MUSCALU, **Elisabeta-Emilia HALMAGHI**, *Change in Organizational Culture*, SEA-CONF 2015, 1st International Conference, „Mircea cel Bătrân” Naval Academy, publicată în: Book of Abstract, „Mircea cel Bătrân” Publishing House, Constanţa, 2015, ISSN 2457-144x, ISSN-L 2457-144x, p. 82 și Proceedings (CD). <http://anmb.ro/ro/conferinte/sea-conf/>

Articole/studii publicate în reviste de specialitate de circulație internațională recunoscute sau în reviste din țară recunoscute de către CNCSIS:

Elisabeta-Emilia HALMAGHI, *The External Environment and Its Influence on the Development of Military and Civilian Higher Education Institutions*, Revista Academiei Forțelor Terestre Nr. 2(102) / 2021, pp. 132-138, disponibil la: https://www.armyacademy.ro/reviste/rev2_2021/Art_Halmaghi.pdf, accesat la 20.06.2021.

Elisabeta-Emilia HALMAGHI, *Transformation of Higher Education Institutions into "Learning Organizations"*, Buletin Științific Nr. 1(51) / 2021, pp. 39-45, ISSN 2247-8396, ISSN-L = 1224-5178, disponibil la: https://www.armyacademy.ro/buletin/bul1_2021/Art_Halmaghi.pdf, <https://doi.org/10.2478/bsaft-2021-0005>, accesat la 20.06.2021.

Mihai-Marcel NEAG, **Elisabeta-Emilia HALMAGHI**, *Correlation between Human Development and Sustainable Development – Condition of Human Security*, Buletinul Științific al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, Nr. 1 (47) / 2019, pp. 52-60, ISSN 2247-8396, ISSN-L = 1224-5178. http://www.armyacademy.ro/buletin/bul1_2019/Neag.pdf

Elisabeta-Emilia HALMAGHI, Mihai Marcel NEAG, *Aspects on Sustainable Development in Learning Organizations*, Journal of Defences Resources Management, Vol. 10, Issue 1 (18), 2019, Departamentul Regional de Studii pentru Managementul Resurselor de Apărare, Braşov, 2019, ISSN 2068-9403, eISSN 2247-6466, ISSN-L 2247-6466, pp. 51-57, http://www.jodrm.eu/issues/Volume10_issue1/00%20-%20Jodrm_vol10_issue1.pdf

Elisabeta-Emilia HALMAGHI, Mihai Marcel NEAG, *Premises of Sustainable Development Concept Occurrence*, Revista Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, Nr. 1 (93) / 2019, pp. 45-53, ISSN 2247-840X, ISSN-L = 1582-6384. B+, Indexat ProQuest, EBSCO.

Elisabeta-Emilia HALMAGHI, *From the Traditional Organization to the Learning Organization*, Journal of Defences Resources Management, Vol. 9, Issue 1 (16), 2018, Departamentul Regional de Studii pentru Managementul Resurselor de Apărare, Brașov, 2018, ISSN 2068-9403, eISSN 2247-6466, ISSN-L 2247-6466, pp. 98-103, http://www.jodrm.eu/issues/volume9_issue1/00_jodrm_vol9_issue1.pdf

Mihai-Marcel NEAG, **Elisabeta-Emilia HALMAGHI**, Petruța CUCUIET (MĂȚU), *Contribution on the determination of the Relationship among Globalization Sustainable Development and Energy Security*, Buletinul Științific al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, Nr. 1 (43) / 2017, pp. 24-30, ISSN 2247-8396, ISSN-L = 1224-5178. http://www.armyacademy.ro/buletin/bul1_2017/NEAG_HALMAGHI_MATU.pdf, <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/bsaft.2017.22.issue-1/bsaft-2017-0004/bsaft-2017-0004.pdf>

Elisabeta-Emilia HALMAGHI, *Environmental Action Programmes of the European Union – Programmes Supporting the Sustainable Development Strategy of the European Union*, Buletinul Științific al Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu, Nr. 2 (42) / 2016, pp. 87-90, ISSN 2247-8396, ISSN-L = 1224-5178. http://www.armyacademy.ro/buletin/bul2_2016/HALMAGHI.pdf, <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/bsaft.2016.21.issue-2/bsaft-2016-0040/bsaft-2016-0040.pdf>

Elisabeta-Emilia HALMAGHI, *Sustainable Development Strategy of the European Union – Evolutionary Approach*, Revista Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, Vol. XXI, Nr. 4 (84), 2016, pp. 342-347, ISSN 2247-840X, ISSN-L = 1582-6384. http://www.armyacademy.ro/reviste/rev4_2016/HALMAGHI.pdf

Emanoil MUSCALU, Dumitru IANCU, **Elisabeta-Emilia HALMAGHI**, *The Influence of the External Environment on Organizations*, Journal of Defences Resources Management, Vol. 7, Issue 2 (13), Departamentul Regional de Studii pentru Managementul Resurselor de Apărare, Brașov, 2016, ISSN 2068-9403, eISSN 2247-6466, ISSN-L 2247-6466, pp. 133-138, http://journal.dresmara.ro/issues/volume7_issue2/00_jodrm_vol7_issue2.pdf

Emanoil MUSCALU, **Elisabeta-Emilia HALMAGHI**, *Change in Organizational Culture*, „Mircea cel Bătrân” Naval Academy Scientific Bulletin, Volume XVIII – 2015, Issue Nr. 2, „Mircea cel Bătrân” Publishing House, Constanța, 2015, ISSN 1454-864x, pp. 348-351. http://www.anmb.ro/buletinstiintific/buletine/2015_Issue2/FCS/348-351.pdf

Proiect de cercetare

Studiu privind realizarea unui model de eficientizare a sistemelor logistice pentru a face față provocărilor operaționale curente și viitoare, utilizând tehnologia RFID (director de proiect: mr.conf.univ.dr. Alexandru BABOȘ) – Planul Sectorial de Cercetare-Dezvoltare al M.Ap.N., poziția 61, 2020 – membru în colectivul de cercetare.

GOOGLE SCHOLAR

Elisabeta-Emilia Halmaghi

Academia Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" Sibiu
Adresa de e-mail confirmată pe armyacademy.ro
dezvoltare durabila management

Publications

TITLE	DATE	APPS
The influence of the external environment on organizations	2019	2019
FROM THE TRADITIONAL ORGANIZATION TO THE LEARNING ORGANIZATION	2016	2016
The organization's internal environment and its importance in the organization's development	2015	2015
The sustainable development-human development	2014	2014
LEADERSHIP VERSUS MANAGEMENT	2013	2013
Environmental Action Programmes of the European Union—Programmes Supporting the Sustainable Development Strategy of the European Union	2012	2012
Dezvoltare durabila	2011	2011

Citat de

Publications

Citat de

Publications

20°C Clear

ENG 00:10
ROS 13.07.2021

Elisabeta-Emilia Halmaghi

Academia Forțelor Terestre "Nicolae Bălcescu" Sibiu
Adresa de e-mail confirmată pe armyacademy.ro
dezvoltare durabila management

Publications

TITLE	DATE	APPS
Dezvoltare durabila	2011	2011
Aspects on sustainable development in learning organizations	2011	2011
Contributions on the Determination of the Relationship among Globalization, Sustainable Development and Energy Security	2011	2011
The Ecological Dimension of Sustainable Development	2010	2010
The challenges of sustainable development	2010	2010
The Challenges of Sustainable Development	2010	2010
Premises of Sustainable development concept occurrence	2010	2010
SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE EUROPEAN UNION- EVOLUTIONARY APPROACH	2010	2010
CHANGE IN ORGANIZATIONAL CULTURE	2010	2010
THE EXTERNAL ENVIRONMENT AND ITS INFLUENCE ON THE DEVELOPMENT OF	2010	2010

Citat de

Publications

20°C Clear

ENG 00:10
ROS 13.07.2021

Gorski, H., 2020, *Management*, ediția a 3-a, revizuită și adăugită, Volumul 1: *Fundamentele managementului organizației*, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu“, Sibiu.

Gurgu, I., 2007, *Un gând pentru ... mâine*, Revista Managementul Resurselor Umane în Armata României, ediția a II-a, nr. 12.

Habian, L., Teleşpan, C., 2003, *Managementul organizației militare. Funcțiuni*, Editura Academiei Forțelor Terestre. Sibiu.

Halmaghi, E.E., Gorski, H., Ranf, D.E., 2021, *A Study on the Identification of Factors with a Negative Influence on the Transformation of Military and Civilian Higher Education Institutions into "Sustainable Higher Education Institutions"*, The 27th International Conference Knowledge-Based Organization, "Nicolae Bălcescu" Land Forces Academy, Sibiu.

Halmaghi, E.E., 2021, *Transformation of Higher Education Institutions into "Learning Organizations"*, Buletin Științific Nr. 1(51), pp. 39-45, disponibil la: https://www.armyacademy.ro/buletin/bull_2021/Art_Halmaghi.pdf, <https://doi.org/10.2478/bsaft-2021-0005>, accesat la 20.06.2021.

Halmaghi, E.E., 2021, *The External Environment and Its Influence on the Development of Military and Civilian Higher Education Institutions*, Revista Academiei Forțelor Terestre Nr. 2(102), pp. 132-138, disponibil la: https://www.armyacademy.ro/reviste/rev2_2021/Art_Halmaghi.pdf, accesat la 20.06.2021.

Halmaghi, E.E., 2021, *Educația pentru dezvoltarea durabilă – condiționare spre un viitor sustenabil al instituțiilor de învățământ superior militar și civil*, în: Ranf, D.E., Bucovețchi, O.M.C., Badea, D. (coordonatori), *Managementul sustenabilității și sustenabilitatea managerială între paradigme clasice și moderne*, Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu“, Sibiu.

Halmaghi, E.E., Neag, M., 2019, *Aspects on Sustainable Development in Learning Organizations*, Journal of Defences Resources Management, Nr. 1 (18), pp. 51-57.

Halmaghi, E.E., Moșteanu, R., 2019, *The Premises of Appearance of the Education Concept for Sustainable Development*, The 25th International Conference “The Knowledge-Based Organization”, “Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy, Sibiu, publicată în: Conference Proceedings 1 – Management and Military Sciences, „Nicolae Bălcescu” Land Forces Academy Publishing House, Sibiu, 2019, ISSN 1843-682X, ISBN 978-973-153-355-1, pp. 241-244.

Halmaghi, E.E., 2018, *From the Traditional Organization to the Learning Organization*, Journal of Defences Resources Management, Vol. 9, Issue 1 (16), Brașov, editată de Departamentul Regional de Studii pentru Managementul Resurselor de Apărare, ISSN 2068-9403, eISSN 2247-6466, ISSN-L 2247-6466, p. 98-103, disponibil și la: http://www.jodrm.eu/issues/volume9_issue1/00_jodrm_vol9_issue1.pdf

Halmaghi, E.E., Iancu, D., Băcilă, M.L., 2017, *The Organization's Internal Environment and Its Importance in the Organization's Development*, The 23th International Conference The Knowledge-Based Organization, "Nicolae Bălcescu" Land Forces Academy, Sibiu, publicată în: Conference Proceedings 1 – Management and Military Sciences, "Nicolae Bălcescu" Land Forces Academy Publishing House, Sibiu, 2017, ISSN 1843-682X, ISBN 978-973-153-273-8, pp. 378-381.

Hatch, M.J., 2018, *Organisation Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, 4th Edition, Oxford University Press, Oxford.

Henning, G., *Organized Anarchies: 13 steps to Building a "Learning Organization"*, postat la 05.02.2018, disponibil la: <https://nebhe.org/journal/organized-anarchies-13-steps-to-building-a-learning-organization/>, accesat în 11.08.2020.

Hobeanu, T., 2004, *Motivarea complexă a resurselor umane*, în: Nicolescu, O. (coordonator), *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.

Hoffman, O., 2004, *Sociologia organizațiilor*, Editura Economică, București.

Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M., 2012, *Culturi și organizații: softul mental: cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire*, Editura Humanitas, București.

Hogan, C.M., *Natural Environment*, publicat în 03.09.2013, disponibil la: <http://www.eoearth.org/view/article/154794/>, accesat în 20.07.2016. În prezent informația este disponibilă la: https://editors.eol.org/eoearth/wiki/Natural_environment, accesată în 30.01.2021;

Hopkins, C., McKeown, R., 2002, *Education for sustainable development: an international perspective*, în: Tilbury, D., Stevenson, R.B., Fien, J. and Schreuder, D. (eds.), *Education and Sustainability: Responding to the Global Challenge*, Commission on Education and Communication, Gland, Switzerland, and Cambridge, U.K., IUCN.

Iacob, D., Cismaru, D.M., 2010, *Organizația inteligentă. Zece teme de managementul organizațiilor*, ediția a 2-a revizuită, Editura Comunicare.ro, București.

Iacobucci, D., 2013, *Marketing models: multivariate statistics and marketing analytics*, South-Western / Cernage Learning.

Iancu, D., 2013, *Managementul organizației militare – elemente fundamentale*, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu.

Iancu, D., Halmaghi, E.E., 2015, *Current Perspectives on Factors that Influence Organizational Culture*, The 10th International Scientific Conference „Defense Resources Management in the 21st Century”, publicat în: *Defense Resource Management in the 21st Century*, The 10th Scientific Conference with International Attendance Organized by The Regional Department of Defense Resources Management Studies, National Defense University „Carol I” Publishing House, Brașov, ISSN 2248-2245 (CD-ROM), ISSN 2248-2385 (on-line), pp. 108-112.

Ioan, S., 2009, *Management alternativ sau transfer de experiență*, Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu.

Iordache, S., 2011, *Managementul resurselor umane*, suport de curs, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu.

Istocescu, A., 2018, *Civilizație, cultură, management: condiționări, influențe, perspective*, volumul 1: *Teoria managementului comparat internațional*, ediția a patra, Editura ASE, București.

Istocescu, A., 2013, *Civilizație, cultură, management: condiționări, influențe, perspective*, ediția a doua, vol. 1, Editura ASE, București.

Istrate, E., Ghinea, V., 1996, *Omul organizațional*, în: ***, *Teoria organizațiilor*, note de curs, Buletinul Învățământului Militar, Anul III, Nr. 1-2

- Jaba, E., Grama, A., 2004, *Analiză statistică cu SPSS sub Windows*, Editura Polirom, Iași.
- Johns, G., 1998, *Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, Editura Economică, București.
- Kotter, J., 2009, *Forța schimbării. Cum diferă leadershipul de management*, Editura Publica, București.
- Kondalkar, V.G., 2007, *Organizational Behaviour*, New Age International (P) Ltd. Publishers.
- Kreitner, R., Kinicki, A., 2007, *Organizational Behavior*, 7th Edition, McGraw-Hill / Irwin, New York.
- Kumpikaitė, V., 2008, *Human resource development in learning organization*, Journal of Business Economics and Management, Vol. 9, Nr. 1, p. 26, disponibil la: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3846/1611-1699.2008.9.25-31>, accesat în 13.12.2017 și 15.01.2021;
- Labăr, A.V., 2008, *SPSS pentru științele educației: metodologia analizei datelor în cercetarea pedagogică*, Editura Polirom, Iași.
- Laloux, F., 2017, *Organizația reinventată: un ghid pentru crearea organizațiilor inspirate de stadiul următor al conștiinței umane*, Editura Vellant, București.
- Leeflang, P.S.H., Wittink, D.R., Wedel, M., Naert, P.A., 2000, *Building models for marketing decisions*, Kluwer Academic Publishing, Boston.
- Leggett, J.A., Carter, N.T., *Rio+20: The United Nations Conference on Sustainable Development*, June 2012, disponibil la: <https://www.fas.org/sgp/crs/row/R42573.pdf>, accesat în 29.09.2016 și 30.01.2021.
- Lilien, G.L., Rangaswamy, A., 2006, *Marketing Decision Support Models: The Marketing Engineering Approach*, în: Handbook of Marketing Research, SAGE Publications, Inc.
- Linnenluecke, M.K., Griffiths, A., 2010, *Corporate sustainability and organizational culture*, în: Journal of World Business, Vol. 45, Issue 4, pp. 357-366, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>.
- Lisieviči, P., 2004, *Psihologie, dezvoltare durabilă și integrare europeană*, în: Revista de psihologie organizațională, Număr special, volumul IV, nr. 3-4.
- Manlow V., Friedman H., Linda Firedman, 2010, *Inventing the Future: Using Social Media to Transform a University from a Teaching Organization to a Learning Organization*, Journal of Interactive Learning Research, vol. 21, no. 1, pp. 47-64, January, disponibil la: https://www.researchgate.net/publication/228624304_Inventing_the_Future_Using_Social_Media_to_Transform_a_University_from_a_Teaching_Organization_to_a_Learning_Organization, accesat în 31.08.2020.
- Manole, C., 2006, *Managementul resurselor umane în administrația publică*, Editura ASE, București.
- Manolea, A., 2016, *Dinamica grupurilor. Note de curs*, Editura Top Form, București.
- Manolescu, A., 2003, *Managementul resurselor umane*, ediția a patra, Editura Economică, București.

Mason, M.K., *What is a Learning Organization*, <http://www.moyak.com/papers/learning-organization.html>, accesat în 20.05.2017.

Mayo, A., 2014, *Valoarea umană a organizațiilor*, Editura BMI, București.

McNamara, C., *Basic Definition of Organization*, disponibil la: <https://managementhelp.org/organizations/definition.htm>, accesat în 30.07.2017.

Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J., Behrens III, W.W., 1972, *The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, pp. 11-12, disponibil la: <http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>, accesat în 10.08.2016 și 30.01.2021.

Militaru, G., 2005, *Comportament organizațional*, Editura Economică, București.

Mobley, W.H., Wang, L., Fang, K., 2005, *Organizational culture: measuring and developing it in your organization*, The Link, Knowledge@CEIBS.

Mohan, G., Ardelean, A., 1993, *Ecologie și protecția mediului. Manual preparator*, Editura Scaiul, București.

Moldoveanu, G., 2000, *Analiza organizațională*, Editura Economică, București.

Moșteanu, D., Muscalu, E., Todericiu, R., **Halmaghi, E.E.**, 2015, *Dezvoltare durabilă*, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu.

Muscalu, E., Iancu, D., **Halmaghi, E.E.**, 2016, *The Influence of the External Environment on Organizations*, Journal of Defences Resources Management, Vol. 7, Issue 2 (13), ISSN 2068-9403, eISSN 2247-6466, ISSN-L 2247-6466, pp. 133-138, disponibil și la la: http://journal.dresmara.ro/issues/volume7_issue2/00_jodrm_vol7_issue2.pdf

Muscalu, E., Neag, M., **Halmaghi, E.E.**, 2016, *Economic Dimensions of the Sustainable Development*, The 11th International Scientific Conference „Defense Resources Management in the 21st Century”, publicat în: Defense Resource Management in the 21st Century, The 11th Scientific Conference with International Attendance Organized by The Regional Department of Defense Resources Management Studies, National Defense University „Carol I” Publishing House, Brașov, ISSN 2248-2245 (CD-ROM), ISSN 2248-2385 (on-line), pp. 200-204.

Neag, M.M., Badea, D., Neagoie, H., 2010, *Managementul resurselor de apărare. Concepte fundamentale*, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu.

Neagu, C., Udrescu, M., 2008, *Managementul organizației*, Editura Tritonic, București.

Nechita, R., 2020, *Către leadership prin management: instrumente de management care inspiră*, Editura PIM, Iași.

Nedelea Ș. (coordonator), 2008, *Managementul organizației*, Editura ASE, București.

Nicolescu, O., 2004, *Resursa umană – resursă și vector de bază ale firmei contemporane*, în: Nicolescu, O. (coordonator), *Managerii și managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.

Nicolescu, O., Ionescu G. (coordonatori), 2011, *Minidictionar de Management – 2. Cultura organizațională*, Editura ProUniversitaria, București.

Nicolescu, O., Verboncu, I., 2008, *Fundamentele managementului organizației*, ediție nouă, Editura Universitară, București.

Norliah, K., Safiah, S., Mahadi, A.H., Shahrulanuar, M., Muhamad Afzamiman, A., 2018, *Implementation of Learning Organization among Human Resource in Universities*, International Journal of Pure and Applied Mathematics, Volume 119, No. 18, pp. 589-604, ISSN 1314-3395 (on-line version), disponibil la: <https://acadpubl.eu/hub/2018-119-18/1/43.pdf>, accesat în 28.12.2020.

Oprean L. (coordonator), 2012, *Apa – resursă fundamentală a dezvoltării durabile. Metode și tehnici neconvenționale de epurare și tratare a apei*, Editura Academiei Române, București.

Oprean, C., 2002, *Managementul calității*, Editura Universității „Lucian Blaga“ din Sibiu.

Oprean, C., Suciu, O., 2003, *Managementul calității mediului*, Editura Academiei Române, București.

Ouma, S.O., *Learning Organizations and Sustainable Competitiveness*, University of Nairobi, <http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/22624/Ouma,Sella%20%20Learning%20organizations%20and%20sustainable%20competitiveness.pdf?sequence=3>, accesat în data de 30.05.2017.

Pânișoară, G., Pânișoară, I.O., 2005, *Managementul resurselor umane. Ghid practic*, ediția a II-a, Editura Polirom, Iași.

Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T., 1997, *The Learning Company: A strategy for sustainable development*, 2nd Ed. McGraw-Hill, London, p. 3.

Perkins, S.J., Arvinen-Muondo, R., 2013, *Organizational Behaviour. People, Process, Work and Human Resource Management*, Kogan Page Limited, London, Philadelphia, New Delphi.

Petca, I.C., 2004, *Managementul resurselor umane*, Editura Universității „Lucian Blaga“, Sibiu.

Petca, I.C., 1999, *Managementul organizației militare*, volumul I, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu“, Sibiu.

Petrescu, I., 2009, *Managementul dezvoltării durabile*, Editura Expert, București.

Phillips, J.M., Gully, S.M., 2014, *Organizational Behaviour: Tools for Success*, 2nd edition, Cengage Learning, South Western, Mason.

Pigui, T., 2005, *Elemente de management al organizațiilor militare*, Editura Universității Naționale de Apărare, București.

Pîrvu, C.D., 1999, *Tendențe în procesul creșterii și dezvoltării economice contemporane*, Editura „Universitaria“, Craiova.

Pop, D.V., & Pop, V., 2011, *Funcțiile managementului în procesul dezvoltării durabile*, Studia Universitatis „Vasile Goldiș“ Arad, Seria Științe Economice, Anul 21, Partea a II-a, pp. 291-295.

Popescu, D.I., 2013, *Comportament organizațional*, Ediția a II-a revizuită și adăugită, Editura ASE, București.

Popescu, M., 2012, *Comunicare și cultură organizațională. O abordare de business*, Editura ProUniversitaria, București.

- Preda, M., 2006, *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*, Editura Polirom, Iași.
- Prutianu, Ș., Anastasiei, B., Jijie, T., 2005, *Cercetarea de marketing. Studiul pieței pur și simplu*, ediția a II-a, Editura Polirom, Iași.
- Punnett, B.J., 2019, *International Perspectives on Organizational Behavior*, Fourth Edition, Routledge, New York and London.
- Ranf, D.E., 2019, *Bazele managementului capabilităților organizaționale. Note de curs*, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu“ din Sibiu.
- Rașcă, L., 2019, *Organizațiile și energia apei*, disponibil la: <https://revistacariere.ro/leadership/lavinia-rasca-organizatiile-si-energia-apei/>, accesat în 20.07.2020.
- Rațiu, A., 2011, *Dimensiuni ale transformării militare*, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu“, Sibiu.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., 2017, *Organizational Behavior*, Edition 17 Global Edition, Pearson Education Limited, Edinburg Gate, Harlow.
- Robertson, B.J., 2020, *Holacrația*, Editura ACT și Politon, București.
- Rusu, R., 2007, *Organizația care învață – o nouă provocare a lumii postmoderne*, disponibil la: <http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2007/a22.pdf>, accesat în 17.12.2017 și 15.01.2021;
- Rusu, R., 2016, *Comportament organizațional militar*, curs, vol. 1, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu“, Sibiu.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., 2009, *Research methods for business students*, Fifth Edition, Pearson Education.
- Schein, E.H., 1984, *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review, 25:2 (1984:Winter).
- Schein, E.H., 2004, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition, Published by Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San-Francisco.
- Schmerhorn Jr., J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., 2002, *Organizational Behavior*, 7th Edition, John Wiley & Sons Inc.
- Senge, P.M., 2012, *A cincea disciplină – Arta și practica organizațiilor care învață*, Editura Business Tech International, București.
- Sfârlog, B., Baboș, A., Rizescu, A., 2006, *Managementul calității în învățământul superior militar*, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu.
- Sfârlog, B., Ralea, M., Badea, D., 2010, *Comportament organizațional militar*, curs, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu“, Sibiu.
- Smith, P.E., Yellowley, W., Lachlan, C.J., 2020, *Organizational Behaviour: Managing People in Dynamic Organizations*, second edition, Routledge, Abingdon, New York.
- Stanciu, R., 2003, *Elemente de managementul resurselor umane*, Editura Politehnica Press, București.
- Stanciu, Ș., Ionescu, M.A., 2005, *Cultură și comportament organizațional*, Editura Comunicare.ro, București.

Stancu, A., 2018, *Marketing și responsabilitate socială: o abordare strategică privind compania sustenabilă*, ediția a doua, Editura ASE, București.

Sutton, A., 2018, *People, Management and Organizations*, Macmillan International Higher Education, London.

Teleşpan, C., Stanciu, L., 2005, *Fundamente ale managementului organizației militare*, curs, Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu.

Thorne McAlister, D., Ferrell, O.C., Ferrell, L., 2005, *Bussiness and Society*, 2nd edition, Houghton Mifflin Company, Boston.

Udeanu, G., 2012, *Managementul securității naționale*, Editura Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu”, Sibiu.

Vasile, M., 2014, *Introducere în SPSS pentru cercetarea social și de piață*, Editura Polirom, Iași.

Vișan, S., Crețu, S., Alpopi, C., 1998, *Mediul înconjurător. Poluare și protecție*, Editura Economică, București.

Vlăsceanu, M., 2005, *Organizația: proiectare și schimbare. Introducere în comportamentul organizațional*, Editura Comunicare.ro., București.

Vlăsceanu, M., 2003, *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași.

Vlăsceanu, M., 2002, *Organizațiile și cultura organizării*, Editura Trei, București.

Vreja, L.O., 2013, *Dezvoltarea durabilă și societatea*, Editura Eikon, Cluj-Napoca.

Zaiț, D., Spalanzani, A., 2006, *Cercetarea în economie și marketing. Repere epistemologice și metodologice*, Editura Economică, București.

Zlate, M., 2008, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. I, Editura Polirom, Iași.

Zulean, M., 2008, *Militarul și societatea: relațiile civil-militare la începutul mileniului al III-lea*, Editura Militară, București, p. 7.

***, 2008, *Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030*, București, disponibil la: http://www.mmediu.ro/beta/wp-content/uploads/2012/06/2012-06-12_dezvoltare_durabila_snddfinaIromana2008.pdf, accesat în 25.07.2016 și 30.01.2021.

***, 2020, *Carta Albă a Apărării, Misiunile și cerințele specifice pentru Armata României*, disponibil la: <https://www.mapn.ro/legislatie/documente/CARTA-ALBA-A-APARARII.pdf>, accesat în 25.01.2021.

***, 2020, *Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030*, disponibil la: http://dezvoltaredurabila.gov.ro/web/wp-content/uploads/2020/10/Strategia-nationala-pentru-dezvoltarea-durabila-a-Romaniei-2030_002.pdf, accesat în 12.02.2021.

***, *Organizarea și funcționarea învățământului superior din România*, disponibil la: <https://www.edu.ro/institutii-invatamant-superior>, accesat în data de 08.07.2020.

Agenda 2030 pentru dezvoltare durabilă, disponibilă la: <https://www.mae.ro/node/35919>, accesat în 31.01.2021.

Agenda 21 – Chapter 8 *Integrating Environment and Development in Decision-Making*, disponibil la: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>, accesat în 12.02.2021.

Comisia Europeană salută noua Agendă 2030 a Organizației Națiunilor Unite pentru dezvoltare durabilă, disponibil la: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-5708_ro.htm, accesat în 30.09.2016 și 31.01.2021.

Comisia Europeană, Comunicare a Comisiei, *Europa 2020. O strategie europeană pentru o creștere inteligentă, ecologică și favorabilă incluziunii*, Bruxelles, 2010, p. 5, 12, disponibil la: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=en>, accesată în 08.02.2021.

Comisia Europeană, *Viziunea pe termen lung pentru un viitor durabil*, publicat la 20 decembrie 2016, disponibil la: https://ec.europa.eu/environment/efe/news/long-term-vision-sustainable-future-2016-12-20_ro, accesat în 11.02.2021.

Consiliul Județean Sibiu, *Consiliul Județean Sibiu și Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu – PARTENERI STRATEGICI pentru proiecte în interesul comunității*, Comunicat de presă, 18 mai 2021, disponibil la: https://www.cjsibiu.ro/wp-content/uploads/2021/05/Comunicat-de-presa_Parteneriat-CJS-ULBS-18052021.pdf, accesat în 27.05.2021;

Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment, disponibil la: <http://www.unep.org/documents.multilingual/default.asp?documentid=97&articleid=1503>, accesat în data de 10.08.2016.

Educație pentru dezvoltare durabilă, disponibil la: <https://www.edu.ro/educa%C8%9Bie-pentru-dezvoltare-durabil%C4%83>, accesat în 31.01.2021.

Educație pentru obiectivele dezvoltării durabile. Obiective de învățare, 2017, disponibil la: <http://dezvoltaredurabila.gov.ro/web/wp-content/uploads/2017/12/manual-UNESCO.pdf>, accesat în 25.04.2019 și 31.01.2021.

Global Action Programme on Education for Sustainable Development (2015-2019), disponibil la: <https://en.unesco.org/globalactionprogrammeoneducation>, accesat în 07.02.2021;

Higher Education Sustainability Initiative (HESI), disponibil la: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdinaction/hesi>, accesat în data de 08.02.2021.

Mainstreaming the three dimensions of sustainable development through the United Nations system, disponibil la: <https://sustainabledevelopment.un.org/unsystem/mainstreaming>, accesat în 29.09.2016 și 30.01.2021.

Ministerul Educației și Cercetării Științifice, *Strategia Europa 2020*, disponibil la: <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/c851/>, accesată în 08.02.2021;

Ministerul Educației și Cercetării, *Măsuri adoptate în sistemul de învățământ românesc, în contextul pandemiei COVID-19*, comunicat de presă, publicat la data de 06.05.2020, disponibil la: <https://www.edu.ro/m%C4%83suri-adoptate-%C3%AEn-sistemul-universitar-rom%C3%A2nesc-%C3%AEn-contextul-pandemiei-covid-19>, accesat în 28.12.2020.

O nouă Agendă pentru dezvoltare durabilă, disponibil la: <https://www.mae.ro/node/35919>, accesat în 30.09.2016;