

UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

Contribuții

*la dezvoltarea managementului financiar universitar
din perspectiva identificării, dezvoltării și diversificării
surselor de venit prin activități terțiare*

Conducător științific:

Prof. univ. dr. Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU

Doctorand:

Carmen NOVAC

Sibiu

2014

COMISIA DE EVALUARE A TEZEI DE DOCTORAT

PREȘEDINTE:

Prof. univ. dr. Liviu Mihăescu – Decan, Facultatea de Științe Economice, Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:

Prof. univ. dr. Dănuț Dumitru Dumitrașcu (Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu)

REFERENȚI ȘTIINȚIFICI

Prof. univ. dr. Emanoil Muscalu (Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu)

Prof. univ. dr. Ion Popa (Academia de Studii Economice, București)

Prof. univ. dr. Cosmin Dobrin (Academia de Studii Economice, București)

CUPRINS

INTRODUCERE	1
PARTEA I – STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ȘTIINȚIFICE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR ȘI AL MANAGEMENTULUI FINANCIAR UNIVERSITAR DIN ROMÂNIA	18
1 STADIUL CUNOAȘTERII ȘTIINȚIFICE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR	19
1.1 Elemente introductive privind cunoașterea în managementul universitar	20
1.2 Dimensiuni și delimitări conceptuale privind universitatea	20
1.3 Tendințe ale dezvoltării universității din România în etapa actuală	27
2 SFERA DE CUPRINDERE A MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR	37
2.1 Contextul general privind managementul universitar	38
2.2 Contextul național actual al managementului universitar	40
2.3 Impactul proceselor și strategiilor europene asupra managementului universitar din România	46
2.4 Delimitări conceptuale privind managementul financiar universitar	51
CONCLUZII PRIVIND STADIUL CUNOAȘTERII ȘTIINȚIFICE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR	59
PARTEA A II-A - ELEMENTE DE CUNOAȘTERE ȘTIINȚIFICĂ ÎN MANAGEMENTUL FINANCIAR DIN UNIVERSITĂȚILE PUBLICE DIN ROMÂNIA	62
3 RESURSELE FINANCIARE ALE UNIVERSITĂȚILOR PUBLICE DIN ROMÂNIA ÎN ETAPA ACTUALĂ	63
3.1 Necesitatea identificării problemelor referitoare la finanțarea universităților publice din România	64
3.2 Susținerea financiară a universităților publice din România în etapa actuală	66
3.3 Finanțarea pe seama veniturilor proprii	82
3.4 Finanțarea pe seama fondurilor împrumutate	99
3.5 Finanțarea pe seama surselor atrase și a altor surse	101
4 FINANȚAREA UNIVERSITĂȚILOR PUBLICE DIN ROMÂNIA DIN RESURSE EXTERNE	106
4.1 Finanțarea externă nerambursabilă	107
4.2 Finanțarea externă rambursabilă de la instituții financiare internaționale	110
4.3 Beneficiile, limitele și restricțiile finanțării externe a universităților publice din România	111
4.4 Rolul organismelor locale, regionale și europene în finanțarea universităților publice din România	112
5 SURSE ALTERNATIVE DE FINANȚARE PENTRU UNIVERSITĂȚILE PUBLICE DIN ROMÂNIA	114
5.1 Necesitatea diversificării surselor de finanțare	115
5.2 Finanțarea din activități terțiare	119
5.3 Impactul activităților terțiare asupra finanțării universităților publice din România în etapa actuală	128
CONCLUZII PRIVIND NATURA PROBLEMELOR IDENTIFICATE ÎN FINANȚAREA UNIVERSITĂȚILOR PUBLICE DIN ROMÂNIA	131
PARTEA A III – A. CERCETĂRI PRIVIND IDENTIFICAREA UNOR SURSE ALTERNATIVE DE FINANȚARE PENTRU UNIVERSITĂȚILE PUBLICE DIN ROMÂNIA	135
6 STUDIU COMPARATIV ÎNTRE UNIVERSITĂȚILE PUBLICE DIN ANGLIA ȘI ROMÂNIA ÎN PRIVINȚA IDENTIFICĂRII ȘI OPERAȚIONALIZĂRII	136

	ACTIVITĂȚILOR TERȚIARE	
6.1	IMPORTANȚA CERCETĂRII DIN SURSE PRIMARE ÎN CADRUL DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC	137
6.2	Metodologia cercetării	139
6.3	Rezultatele cercetării științifice bazate pe studiu comparativ	141
6.4	Concluziile cercetării privind evoluția și rolul activităților terțiare ca surse alternative de finanțare pentru King's College London, Anglia și Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu	174
7	CERCETARE CALITATIVĂ PRIVIND ACTIVITĂȚILE TERȚIARE CA SURSE ALTERNATIVE DE FINANȚARE PENTRU UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU	178
7.1	Metodologia cercetării	179
7.2	Rezultatele cercetării științifice bazate pe focus group	181
7.3	Concluziile cercetării științifice bazate pe focus group	182
8	CERCETARE CANTITATIVĂ PRIVIND ACTIVITĂȚILE TERȚIARE CA SURSE DE FINANȚARE PENTRU UNIVERSITATEA "LUCIAN BLAGA" DIN SIBIU	184
8.1	Metodologia cercetării	185
8.2	Rezultatele cercetării științifice cantitative bazate pe chestionar	193
8.3	Concluziile cercetării științifice cantitative bazate pe chestionar	219
	PARTEA A IV – A CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII ORIGINALE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	222
9	CONCLUZII FINALE, OPINII, SOLUȚII	223
10	SINTEZA CONTRIBUȚILOR ORIGINALE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	232
	BIBLIOGRAFIE	238
	ANEXE	249

INTRODUCERE

Ultimele două decenii au însemnat pentru România o perioadă de permanente schimbări la nivel politic, economic, social, cultural, dar mai ales educațional.

În toată această perioadă universitatea a rezistat și s-a dezvoltat trecând prin toate schimbările impuse de Procesul de la Bologna, globalizare și internaționalizare, de creșterea numărului de studenți, de restricții și de limitări din punct de vedere financiar dar și legislativ, și, recent, de criza economică și financiară.

Complexitatea și dinamica schimbărilor, reorganizărilor și a reformelor care s-au produs au avut impact direct asupra învățământului superior, în mod special prin introducerea unor tehnici, tehnologii și terminologii pentru care instrumentele financiare și legale nu au reprezentat un suport real.

Modernizarea managementului universitar și alinierea universităților românești la standardele europene și la cerințele pieței muncii reprezintă în momentul de față prioritățile Ministerului Educației Naționale, a universităților, publice sau private, precum și a întregii societăți ca suport și direct beneficiar al produselor educaționale.

Deși nu sunt generatoare de venit, universitățile funcționează pe aceleași principii ale economiei și managementului, astfel că, pentru crearea cadrului adecvat unei astfel de abordări, este necesar ca universitățile să fie privite din perspectiva integrării lor în economia națională, regională și mondială și tratate ca producătoare și valorificatoare de resurse umane în concordanță cu misiunea lor de educație și cercetare.

Se impune ca universitatea să nu mai fie privită ca un sistem închis, conservator, tradiționalist, plin de constrângeri, ci ca un organism dinamic, participativ, flexibil și adaptabil, capabil să asigure studenților săi mijloacele și resortul motivațional, necesare unei pregătiri specializate, pentru care societatea oferă la un moment dat sau în perspectivă, posibilitatea integrării la un nivel corespunzător valorii sociale a muncii prestate.

În prezent, universitatea se confruntă la nivel mondial cu o perioadă de schimbări asociate cu instabilitatea și criza apărute în structura, calitatea și cantitatea forței de muncă. Pentru restabilirea echilibrului în societate și economie, este necesar ca universitățile să furnizeze produse de calitate și competitive și să genereze noi cunoștințe și tehnologii. Universitatea ca furnizor de cunoștințe și de purtător de cunoștințe în varii domenii uni și interdisciplinare este solicitată de către guverne și instituții publice și private să își aducă

aportul la rezolvarea problemelor economice și sociale, fără însă a contribui consistent la susținerea financiară a unor astfel de activități și procese.

Asistăm la o multiplicare a funcțiilor universității contemporane - ea transformându-se atât într-un **centru de cercetare și producție** cât și într-o furnizoare de valori morale și modele comportamentale: pregătește tineri pentru viață, dar oferă și asistență celor ce-și reîmprospătează mereu cunoștințele – devenind dintr-un sistem autocentrat, un sistem deschis, caracterizat prin flexibilitate și disponibilitate. Universitatea a devenit receptivă reformelor și inovațiilor, dorind să se transforme într-un sistem polivalent, deschis, interdisciplinar, responsabil și autonom, practicând eficiența și raționalitatea administrativă, organizându-și independența programelor, cultivând democrația participării, diminuând puterea tradițională a profesorilor, articulând inovațiile la moștenire.¹

Modificarea programelor de studiu, restructurarea resurselor umane, dezvoltarea infrastructurii, a bazei materiale și a tehnologiilor devin problematice pentru universități, datorită costurilor care depășesc cu mult baza financiară de care universitatea dispune în momentul actual.

Reforma managementului financiar din universități se conturează ca un element de maximă importanță în vederea susținerii și dezvoltării optime a cadrului de aplicare a reformei educaționale.

În vederea încadrării într-un curent socio economic aflat într-o permanentă schimbare, universitățile au nevoie de resurse financiare sporite și mai ales de fonduri de care să dispună în mod liber. Extinderea bazei de finanțare devine o prioritate, dat fiind faptul că, la nivel mondial, guvernele și ministerele au tendința de a reduce procentul din PIB alocat finanțării universităților.

Printre numeroasele dificultăți cu care se confruntă universitățile la acest început de secol XXI, problematica financiară și sustenabilitatea financiară a universităților se află la originea multor altor dezechilibre manifestate în organizarea și funcționarea sistemului educațional.²

Educația și investiția în educație și, ne referim aici în mod special la investiția în instituțiile publice de învățământ superior, au necesitat și s-au realizat întotdeauna cu un consum important de resurse financiare. Asigurarea resurselor financiare a constituit, cel puțin în ultimii ani, un punct deosebit de sensibil, chiar critic al oricărui sistem economic deci, extinzând aria, finanțarea reprezintă și pentru sistemul de învățământ superior un aspect de o

¹**Neculau, A., (coord.),** *Câmpul universitar și actorii săi*, Editura Polirom, Iași, 1997, p. 49

²**Todericiu, R.,** *Managementul financiar al instituțiilor de învățământ superior din România*, Editura Universității "Lucian Blaga" din Sibiu, Sibiu, 2007, p.11

importanță majoră, pentru realizarea numeroaselor obiective dar și a misiunii economico-sociale cu care universitățile sunt investite. Fără resurse financiare suficiente, acestea sunt imposibil sau foarte greu de realizat. Existența managerilor performanți și existența executanților talentați sunt doar două condiții importante și necesare pentru învățământul superior dar, nu și suficiente. România – așa cum există o recunoaștere externă largă – are cadre didactice performante care însă, fără o finanțare corespunzătoare nu se pot pune în valoare la nivelul acumulărilor calitative realizate.

Universitatea, prin produsele sale reprezintă, principalul furnizor de forță de muncă, înalt calificată, precum și principalul producător de cunoaștere. Având în vedere că universitățile se află la intersecția domeniilor cercetare, educație și inovare, în multe privințe se poate afirma că ele dețin cheia către economia și societatea bazate pe cunoștințe.

Georg Simmel³ formulează ideea conform căreia economia unei țări nu mai este doar un schimb de mărfuri care au valoare, ci și un schimb de valori, universitatea având toate atuurile unui mediu propice pentru un astfel schimb de valori și de cunoștințe, devenind o parte importantă din economie, din economia bazată pe cunoștințe.

Se impune, astfel, ca întreaga activitate de cercetare a universităților să fie conectată cu activitatea de cercetare a companiilor și a unităților de cercetare specializate și, bineînțeles, cu sectorul productiv, universitatea asumându-și astfel rolul de *broker de cunoștințe*.⁴

Părintele managementului modern, Peter Drucker⁵, a influențat esențial prin ideile lui, dezvoltarea actuală a gândirii manageriale privind misiunea și obiectivele unei organizații. În viziunea sa, misiunea se bazează pe elemente ale momentului prezent. În concepția sa a răspunde la întrebarea *Care este misiunea noastră?* este identic cu a răspunde la întrebarea, *Care este afacerea noastră?* în condițiile în care a defini afacerea înseamnă a arăta ce se dorește pe termen lung sau a fixa misiunea, percepută ca acel *raison d'être* al fiecărei organizații.

Dar, ce este de fapt misiunea unei universități? Specialiștii consideră că, misiunea unei universități reprezintă rațiunea de a fi a universității, ea este cea care comunică ce este universitatea și ce intenționează să facă ea pentru societate și are rolul de a clarifica direcția pe care o va urma universitatea, specificând natura *acțiunilor* prin asocierea cu un produs sau serviciu, capabil să satisfacă o nevoie specifică a consumatorului.

³**Simmel, G.**, citat în **Marga, Marga, A.**, *Cultură, democrație, modernizare*, Editura Institutului Cultural Român, București, 2012, p. 64

⁴**Pascu, R.**, *Contribuții privind managementul integrat al cunoștințelor și al calității în cadrul ciclului de viață al proiectelor derulate în universități* – teză de doctorat, coordonator științific prof. univ. dr. Nicolae Ion Marinescu, Sibiu, 2013, p. 63

⁵**Drucker, P.**, *Inovația și sistemul antreprenorial*, Editura Enciclopedică, București, 1993

Misiunea unei universități va trebui orientată spre modelarea vieții economice, sociale și politice a societății – universitatea trebuie să fie sensibilă la nevoile societății sub multiple aspecte. Deoarece de cele mai multe ori se apreciază că misiunea unei universități este cunoscută implicit, formularea ei este un proces extrem de dificil. Este absolut necesar ca misiunea universității să fie formulată explicit, să fie făcută publică și comunicată atât personalului universității cât și în afara acesteia. O misiune clar definită este extrem de utilă, deoarece o misiune acceptată stabilește direcțiile de acțiune ale universității pe termen mediu și lung. Fiecare universitate are o misiune pe care trebuie să o explice și să o argumenteze. Valențele misiunii rezultă dintr-un număr de opțiuni pe care universitatea le face în raport cu celelalte universități și are rolul pe care aceasta și-l asumă în societate.

Astăzi, presiunile exercitate de mediul hipercompetitiv în care funcționează universitățile sunt cele care stau la baza paradigmei universității antreprenoriale care, determină o reevaluare a acestor instituții din perspectiva noilor provocări. Tot mai mulți specialiști concep universitatea după modelul noii întreprinderi de servicii specializate în producerea, diseminarea cunoștințelor, a informațiilor.

O universitate antreprenorială este o universitate care utilizează segmentele ei antreprenoriale pentru a obține resurse în vederea susținerii segmentelor mai puțin antreprenoriale dar care îi aduc prestigiu și acesta este scopul universității. Universitatea nu este și nu poate fi niciodată o companie comercială și, tratarea ei asemeni unei companii este oarecum eronată. Ea trebuie să-și dezvolte spiritul antreprenorial dar și-l dezvoltă tocmai pentru a susține, așa cum precizăm, acele componente ale universității care nu pot fi antreprenoriale și care, este puțin probabil să devină vreodată productive din punct de vedere financiar dar care, conferă prestigiu universității și atunci trebuie protejate.

Universitatea antreprenorială este o universitate în care personalul academic și cel administrativ formează o echipă unită, al cărei scop este dezvoltarea instituției, asigurarea resurselor necesare unei funcționări normale și la standardele de calitate solicitate de societate. Într-o universitate antreprenorială pulsul cererii de pe piața educației superioare este monitorizat continuu și conduce la modernizarea specializărilor și a planurilor de învățământ.

O universitate, pentru a deveni antreprenorială trebuie să-și dezvolte o cultură antreprenorială care să poarte amprentele inovației și ale transferului tehnologic, să creeze un mediu favorabil inițiativelor antreprenoriale. Universitatea antreprenorială trebuie să încurajeze dezvoltarea companiilor satelit, a parcurilor tehnologice, componente esențiale ale antreprenoriului academic. Universitatea, pentru a deveni antreprenorială trebuie să depășească starea de *bun latent* al unei economii.

Universitatea antreprenorială în accepțiunea unor specialiști⁶ este acel tip de universitate ale cărei activități gravitează în jurul colaborărilor dintre mediul academic, mediul de afaceri și mediul social și care se bazează pe un mix de surse de finanțare, altele decât cele guvernamentale.

Pe parcursul studierii unei vaste bibliografii, a materialelor documentare și a cercetărilor recente în domeniul managementului financiar universitar, am constatat că acțiunile și preocupările managerilor de universități din România în direcția oferirii comunității civice și de afaceri a unor oportunități de implicare în educarea viitoarei generații sunt semnificativ mai reduse și mai puțin elaborate în comparație cu cele ale omologilor lor din unele state membre ale Uniunii Europene. Acest lucru se reflectă în statisticile și datele oficiale oferite organismelor europene și internaționale.

Prezentul demers științific pornește de la **premise** că universitățile publice din România își pot diversifica sursele de finanțare prin dezvoltarea activităților terțiare, păstrând totuși linia, direcția, misiunea lor primordială, *educația*.

Prezentul demers se pliază pe aceleași obiective de cercetare prevăzute în **Planul Național de Cercetare, Dezvoltare și Inovare 2007 /2013**, și anume **Programul 4** intitulat **Parteneriate în Domenii Prioritare care conține Domeniile de cercetare fundamentală cu potențial din România**. Investițiile publice trebuie să aibă în vedere dezvoltarea cunoștințelor motivată de nevoile socio-economice, iar cercetarea trebuie să fie evaluată potrivit cu capacitatea inovativă a acesteia⁷, impunându-se astfel crearea unei relații între universitate, mediul de afaceri și societate și apariția unei a treia misiuni pentru universitate, și anume, activitățile terțiare.

Această cercetare științifică a fost direcționată spre domeniile prioritare ale CNCSIS, tema fiind încadrată astfel: **Programul 4 – Parteneriate în domeniile Prioritare** având ca obiectiv creșterea competitivității CD prin stimularea parteneriatelor în domeniile prioritare, concretizate în tehnologii, produse și servicii inovative pentru rezolvarea unor probleme complexe și crearea mecanismelor de implementare, **Domeniul 9 – Cercetări socio-economice și umaniste, Direcția de cercetare 9.1. – Noi metode manageriale, de marketing și dezvoltare antreprenorială pentru competitivitatea organizațională, Tematica de cercetare 9.1.1. Managementul bazat pe cunoaștere, Tematica de cercetare 9.1.2. Parcuri științifice și incubatoare de afaceri bazate pe colaborarea dintre universități – mediu de afaceri –**

⁶Siegel, D. S., Waldman, D., Atwater, L. E. and Link, A., *Commercial knowledge transfers from universities to firms: improving the effectiveness of university – industry collaboration*, Management Research, Vol. 14, 2003

⁷**Guvernul României**, Ministerul Educației și Cercetării, Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică, *Planul Național de Cercetare, Dezvoltare și Inovare pentru 2007/2013*, Guvernul României, București, 2007, p.16

autorități și **Programul 5 – Inovare** având ca obiectiv principal creșterea capacității de inovare, dezvoltare tehnologică și asimilare în producție a rezultatelor cercetării, în vederea îmbunătățirii competitivității economiei naționale și a creșterii calității vieții și vizând aspecte referitoare la: întărirea capacității de inovare a întreprinderilor și consolidarea contribuției lor la crearea de noi produse și piețe bazate pe valorificarea rezultatelor cunoașterii; stimularea parteneriatului dintre agenți economici și entități de cercetare; dezvoltarea capacității de transfer tehnologic în universități; stimularea capacității de absorbție a rezultatelor CDI de către IMM-uri; implementarea agendelor strategice elaborate în cadrul platformelor tehnologice; crearea și dezvoltarea de infrastructuri de inovare; dezvoltarea infrastructurii și managementului calității.

Cercetarea urmărește treptat aspecte referitoare la managementul universitar, managementul financiar universitar și diversificarea bazei de finanțare a universităților publice prin activități terțiare.

Odată prezentat firul roșu al tezei de doctorat, prin desfășurarea cercetării sunt urmărite răspunsurile la o serie de întrebări de mare actualitate pentru domeniul vast al finanțării universităților, astfel:

- Sunt cunoscute activitățile terțiare în universitățile publice din România?
- Există direcții de acțiune în vederea practicării și dezvoltării unor astfel de activități?
- Care este importanța acestor activități în planul financiar al universităților publice din România?

Teza de doctorat, *Contribuții la dezvoltarea managementului financiar universitar din perspectiva identificării, dezvoltării și diversificării surselor de venit prin activități terțiare*, se concentrează pe **obiectivul central** de *identificare și evidențiere a importanței diversificării surselor de finanțare pentru universitățile publice din România*.

Această cercetare științifică are ca punct de pornire asocierea finanțării deficitare a universităților publice din România cu posibilitățile de sprijin financiar existente în mediul de afaceri și în mediul social.

Cercetarea urmărește să identifice cât sunt de cunoscute, aplicate și necesare activitățile terțiare și managementul acestora în cadrul universităților publice din România.

Obiectivele generale ale tezei de doctorat ating următoarele aspecte:

- Determinarea gradului actual al cercetării în domeniul conceptelor de management universitar și managementului financiar universitar;
- Abordarea aspectelor referitoare la necesitatea diversificării surselor de finanțare pentru universitățile publice din România;

- Identificarea acelor activități terțiare care pot aduce plus valoare pentru universitățile publice din România;
- Identificarea soluțiilor de optimizare a activităților terțiare existente, precum și dezvoltarea unor noi tipuri de activități terțiare prin valorificarea parteneriatelor dintre mediul academic, mediul de afaceri și mediul social.

Scopul cercetării coincide cu identificarea unor resurse alternative de finanțare de tipul activităților terțiare pentru universitățile publice din România și conștientizarea celor implicați asupra importanței acestora atât pentru universitate cât mai ales pentru beneficiarii produsului educațional universitar. Scopul principal al lucrării rezidă tocmai din faptul că intenționează a demonstra că astfel de interacțiuni sau activități terțiare vor contribui în timp la dezvoltarea domeniilor de cercetare fundamentală cu potențial din România, datorită rețelei create și a lărgiri bazei de finanțare pe parcursul derulării colaborării dintre universitate, mediul de afaceri și mediul social. Astfel de activități pot aduce o contribuție importantă la veniturile unei universități, implicând aici atât un venit financiar cât mai ales beneficii de natură socială.

Importanța studiului este susținută de actualitatea și importanța problematicii abordate pe parcursul celor patru părți ale tezei. Lucrarea va permite aprofundarea cunoștințelor despre finanțarea universităților publice din România precum și familiarizarea cu aspecte moderne privind managementul financiar universitar prin prisma activităților terțiare, încadrându-se în tendințele actuale de cercetare în acest domeniu.

Pe fondul reducerii cheltuielilor publice alocate instituțiilor de învățământ superior și a unui număr din ce în ce mai mare de studenți, prezenta cercetare va oferi sprijinul unor metode alternative de finanțare a universităților publice de tipul activităților terțiare, acest aspect fiind de fapt argumentul **necesității elaborării acestei teze de doctorat**.

Teza de doctorat cu titlul *Contribuții la dezvoltarea managementului financiar universitar din perspectiva identificării, dezvoltării și diversificării surselor de venit prin activități terțiare* este motivată și de lipsa studiilor și cercetărilor în domeniul activităților terțiare dezvoltate de o universitate publică. Din cercetările documentare efectuate constatăm foarte puține preocupări în direcția teoretizării și conceptualizării acestor tipuri moderne de activități care pot determina sporirea veniturilor unei universități publice. Așa cum se va arăta pe parcursul acestei teze, Universitatea Politehnică Timișoara a încercat construirea unei baze teoretice, preluând însă definiții și concepte de la cercetătorii britanici, într-un proiect strategic de Îmbunătățire a Managementului Universitar, finanțat din fonduri europene.

Cercetarea bibliografică, din surse secundare va analiza și va încerca evidențierea, din punct de vedere teoretic a importanței activităților terțiare prin prisma avantajelor pe care

acestea le pot aduce pentru finanțarea universităților publice din România. Cercetarea documentară parcurge o serie de lucrări axate pe managementul universitar din universitățile publice din România. Una dintre cele mai importante și mai cuprinzătoare lucrări de acest gen a fost volumul apărut în 1998, sub îndrumarea profesorului universitar dr. HC Ion Petrescu și intitulat sugestiv *Tratat de management universitar*⁸, în cadrul Editurii Lux Libris din Brașov. Un veritabil ghid în direcția managementului financiar l-a constituit lucrarea doamnei conferențiar doctor Ramona Todericiu intitulată *Managementul financiar al instituțiilor de învățământ superior din România*⁹, apărută în 2007, la Editura Universității ”Lucian Blaga” din Sibiu. Lucrarea publicată de către domnul profesor universitar doctor Brătianu Constantin denumită *Paradigmele managementului universitar*¹⁰, Editura Economică, București, 2002 a fost un bun îndrumar în vederea definerii conceptului de management universitar.

Această teză propune, de asemenea, acoperirea lacunelor identificate în urma cercetării documentare, cu material teoretic suficient de vast, în vederea realizării unui mic ghid – dicționar de activități terțiare ce pot fi derulate și exploatate în cadrul parteneriatelor dintre mediul academic, mediul de afaceri și mediul social. Teza de doctorat este structurată uniform și echilibrat pe parcursul a patru părți și 10 capitole. În tabelul de mai jos este prezentată privirea de ansamblu asupra obiectivelor fiecărui capitol și metodologiei de studiu.

Tabel 1 - Obiectivele specifice tezei de doctorat

Partea I	
Capitolul 1	
1.	Abordarea teoretică și practică a conceptului de universitate;
2.	Determinarea rolului universităților în economia, organizația și managementul bazate pe cunoștințe;
3.	Reliefarea tendințelor generate de contextul socioeconomic și cultural global asupra universităților;
4.	Clarificarea efectelor globalizării, internaționalizării și educației transfrontaliere asupra universităților.
Capitolul 2	
5.	Abordarea teoretică a elementelor conceptuale de management universitar;
6.	Stabilirea ariei de acțiune a autonomiei universitare;
7.	Prezentarea proceselor și strategiilor europene cu impact asupra managementului universitar din România;
8.	Stabilirea sferei de cuprindere și accentuarea importanței managementului financiar universitar;
9.	Reliefarea principiilor fundamentale de finanțare a învățământului superior românesc și identificarea implicațiilor majore ale Procesului de la Bologna asupra managementului financiar universitar.
Partea a II-a	

⁸Petrescu, I., (coord.), *Tratat de management universitar*, Editura Lux Libris, Brașov, 1998

⁹Todericiu, R., *Managementul financiar al instituțiilor de învățământ superior din România*, Editura Universității ”Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2007

¹⁰Brătianu, C., *Paradigmele managementului universitar*, Editura Economică, București, 2002

Capitolul 3	
10.	Evidențierea aspectelor referitoare la finanțarea universităților publice din România în contextul societății bazate pe cunoaștere;
11.	Identificarea elementelor specifice finanțării universităților publice.
Capitolul 4	
12.	Analiza finanțării din surse externe a universităților publice din România;
13.	Identificarea și prezentarea beneficiilor, limitelor și restricțiilor finanțării externe a universităților publice din România;
14.	Evidențierea rolului unor organisme locale, regionale și europene în finanțarea universităților publice din România.
Capitolul 5	
15.	Conturarea ariei conceptuale a activităților terțiare;
16.	Evidențierea particularităților și obiectivelor activităților terțiare în universitățile publice din România;
17.	Sublinierea impactului potențial al activităților terțiare asupra finanțării universităților publice din România;
18.	Evidențierea problemelor de finanțare majore cu care se confruntă universitățile publice din țara noastră în contextul crizei economice.
PARTEA a III-a	
Capitolul 6	
19.	Evidențierea importanței cercetării științifice din surse primare în contextul investigației realizate;
20.	Evidențierea evoluției și rolului activităților terțiare în universitățile publice din Anglia în contextul economiei și societății bazate pe cunoaștere;
21.	Abordarea antreprenoriatului, element vital pentru dezvoltarea universităților britanice;
22.	Identificarea unor elemente comune în practica managementului activităților terțiare în universitățile publice din Anglia și România.
Capitolul 7	
23.	Generarea unor idei noi întemeiate pe starea actuală a finanțării a Universității "Lucian Blaga" din Sibiu;
24.	Obținerea de reacții privitoare la introducerea unor noi activități generatoare de venit;
25.	Evidențierea importanței activităților terțiare ca surse alternative de finanțare pentru Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu;
26.	Generarea unor idei noi întemeiate pe starea actuală a finanțării universității.
Capitolul 8	
27.	Evidențierea situației Universității "Lucian Blaga" din Sibiu în direcția dezvoltării și operaționalizării activităților terțiare;
28.	Prezentarea avantajelor, dezavantajelor și limitelor activităților terțiare;
29.	Accentuarea necesității implicării în activitățile terțiare operaționalizate în cadrul Universității "Lucian Blaga" din Sibiu.
PARTEA a IV-a	
Capitolul 9	
30.	Rezumarea principalelor rezultate obținute în capitolele anterioare;
31.	Evidențierea sinergiilor dintre activitățile de transfer de cunoștințe și cele legate de educație și cercetare;
32.	Formularea concluziilor finale ale tezei în baza obiectivelor inițiale.
Capitolul 10	
33.	Evidențierea contribuțiilor teoretice și practice personale obținute în prezenta teză de doctorat.
34.	Formularea de soluții și recomandări care pot contribui la creșterea performanțelor în domeniul studiat;
35.	Formularea unor direcții viitoare de cercetare în vederea valorificării rezultatelor obținute în prezentul demers științific și dezvoltării bazei de cunoștințe în domeniul managementului financiar universitar și managementului activităților terțiare.

Referitor la **metodologia cercetării**, teza debutează cu o cercetare din **surse secundare** care combină o serie de metode și tehnici adaptate obiectivelor.

Prima parte a tezei cuprinde un studiu bibliografic, o amplă documentare științifică ce respectă cu strictețe următoarele etape: informarea asupra surselor, culegerea datelor, studiul surselor de documentare și gruparea acestora, evaluarea și studierea aprofundată a surselor de documentare pentru atingerea obiectivului de cunoaștere a domeniului studiat, utilizarea surselor și informațiilor documentare pentru realizarea cercetării propriu-zise.

Analiza de conținut este principala metodă utilizată alături de metoda comparativă, pentru evidențierea caracteristicilor unor concepte și noțiuni analizate.

Documentarea științifică se combină cu documentarea directă, așa cum este exprimat în Figura nr. 1.1 și constituie o analiza a realității practice furnizând informații asupra domeniului în care se integrează tema cercetată. Analiza și interpretarea datelor ce caracterizează practica domeniului studiat conturează problema care stă la baza construcției tezei.

Cercetarea din **surse secundare** se bazează atât pe surse electronice (baze de date disponibile pe diferite site-uri de specialitate, pagini web instituționale), cât și tipărite (cărți, articole, lucrări științifice, studii, ghiduri, reviste de referință).

În prima parte a tezei, cercetarea din surse secundare este reprezentată preponderent de un studiu bibliografic realizat în principal din cărți, studii, cercetări și teze de doctorat publicate în domeniu și continuă cu accesarea de informații de actualitate privind practica în domeniu, de pe diferite portaluri și site-uri de specialitate.

Cercetarea din surse secundare creează cadrul necesar realizării cercetării ulterioare din surse primare, și anume, actualitatea, necesitatea și importanța dezvoltării activităților terțiare, precum și aportul acestora la diversificarea surselor de finanțare în cadrul managementului universitar din universitățile publice din România.

Cercetarea finală, din surse primare intenționează observarea realității privind importanța acordată de managementul universitar, activităților terțiare, ca factori ai sustenabilității financiare a universităților publice din România.

Partea a doua a tezei se axează pe colectarea și analiza informațiilor și datelor existente în contextual actual al managementului financiar universitar. Este facilitată, astfel, o regândire a cunoștințelor existente în domeniul activităților terțiare, accentul fiind pus pe construirea conceptelor, elaborarea definițiilor, stabilirea ipotezelor, identificarea problemelor și cauzelor acestora, precum și pe furnizarea unor soluții sau rezolvări pentru aspectele cercetate.

Documentarea științifică indirectă se combină cu documentarea directă pentru analizarea realității practice, pe teren, în special în partea de cercetare a activităților terțiare în studiul comparativ dintre universitățile publice din Marea Britanie și cele din România, cuprinsă în **partea a treia a tezei**.

Etapile procesului de cercetare științifică specifice acestui demers științific sunt prezentate în figura de mai jos.

Această parte a tezei de doctorat utilizează ca metodologie de cercetare combinarea cercetării exploratorii calitative bazată pe documentare, focus group și studiu de caz cu cercetarea de tip cantitativ bazată pe chestionar. Datele sunt prelucrate prin intermediul unor metode statistice cu ajutorul softului SPSS și a formularelor oferite de aplicația GoogleForms. Cercetarea din surse primare asigură informarea și cunoașterea fenomenului practic a managementului financiar universitar în perioada actuală, asigurând o bază teoretică fundamentală pentru studii și cercetări viitoare.

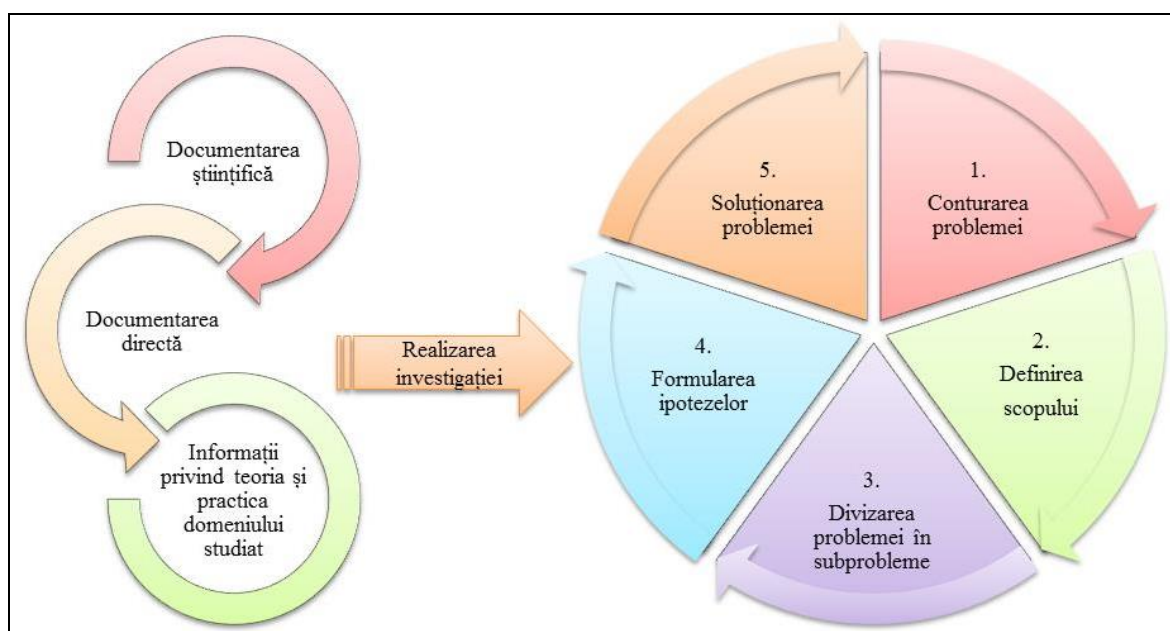


Figura 1 - Metodologia cercetării științifice

Pentru verificarea ipotezelor enunțate în baza studierii bibliografiei în domeniu se utilizează metoda deductivă, de la general spre particular.

Partea a patra a tezei este o sinteză a concluziilor finale, o prezentare a contribuțiilor originale și propune o serie de direcții viitoare de cercetare.

Structura logică a tezei este prezentată în Figura 2.

Prima parte a tezei analizează în plan teoretic *Stadiul actual al cunoașterii științifice în domeniul managementului universitar și al managementului financiar universitar din România*. Demersul științific debutează cu două capitole teoretice, care prezintă conceptele

referitoare la universitate, managementul universitar și managementul financiar universitar, astfel:

- **Capitolul 1.** Elemente introductive privind cunoașterea în managementul universitar;
- **Capitolul 2.** Sfera de cuprindere a managementului universitar.

Capitolul 1 al tezei, intitulat *Elemente introductive privind cunoașterea în managementul universitar*, surprinde aspectele evoluției universității din România, alături de concepte moderne ca educație transfrontalieră, globalizare și internaționalizare. Procesele de globalizare și internaționalizare au declanșat în universitățile din România și din întreaga lume, un acut interes pentru activitățile antreprenoriale. Efectele acestui interes se răsfrâng asupra tuturor celorlalte sisteme funcționale: politic, economic, public, social, cultural.

Problemele formulării explicite a conceptelor de management universitar sunt dezbătute în detaliu în **Capitolul 2** denumit *Sfera de cuprindere a managementului universitar*, acestea fiind completate cu delimitările conceptuale ale universității față de alte forme de organizare a educației și cercetării științifice. Tot în acest parcurs al tezei se realizează și o amplă incursiune în sfera de cuprindere a managementului financiar universitar. În Europa nu există un model care să predomină în ceea ce privește managementul învățământului superior, diversitatea fiind ceea ce caracterizează învățământul superior european, în perioada actuală. Astfel că, provocările lumii contemporane au determinat universitatea să se confrunte cu situația subfinanțării din resurse publice și cu multiplicarea și diversitatea beneficiarilor prestației sale.¹¹

Cea de a doua parte a tezei denumită sugestiv *Elemente de cunoaștere științifică în managementul financiar universitar din universitățile publice din România* se concentrează pe un discurs elaborat și documentat în vederea explicării modelului de finanțare a universităților publice din România, a prezentării pionilor instituționali implicați în astfel de acțiuni și în mod special a oferirii unor metode alternative de finanțare pentru acestea.

Partea a doua a tezei se axează mai mult pe colectarea și analiza informațiilor privind practica în domeniul managementului financiar universitar. Cercetarea realizată în această parte a demersului științific prezintă cunoștințele privind anumite concepte, definiții, ipoteze. Studiul identifică și o serie de deficiențe în abordarea domeniului supus investigației și oferă soluția unor noi aspecte de cercetare, parte dintre acestea fiind inițiate în Partea a IV-a a prezentei teze de doctorat.

¹¹**Dincă, G., Korca, M.,** *Finanțarea învățământului superior. Tendințe actuale – Alocări pentru finanțării interne*, Editura Rao, București, 2001, p. 46

Situația actuală a finanțării universităților publice din România este expusă în acest studiu având un parcurs alcătuit din trei capitole, care răspund premiselor menționate anterior, astfel:

- **Capitolul 3.** Resursele financiare ale universităților publice din România în etapa actuală;
- **Capitolul 4.** Finanțarea universităților publice din România din resurse externe;
- **Capitolul 5.** Surse alternative de finanțare pentru universitățile publice din România.

O serie de reforme au fost întreprinse recent, multe universități europene încercând să acorde un înțeles mai aprofundat autonomiei instituțiilor de învățământ superior cu privire la managementul financiar, accentul fiind pus pe atragerea și utilizarea fondurilor private. În multe țări europene, universitățile apelează la modalitățile de finanțare provenite din sursele publice și, într-o măsură mai redusă, din fondurile private. Complexitatea mediului socio-economic în care universitatea funcționează aduce o serie de provocări în ceea ce privește managementul universitar și managementul financiar.

În **Capitolul 3** cu titlul *Resursele financiare ale universităților publice din România în etapa actuală*, sunt identificate o serie de posibilități și surse de finanțare pentru universitățile publice din România, uzitate de către acestea, precum și o serie de noi oportunități ce vor fi dezbătute pe larg în capitolele următoare ale tezei.

Problema care stă la baza întregii cercetări a fost identificată în acest capitol, și anume: **universitățile publice din România se confruntă cu un deficit financiar major, cu o subfinanțare accentuată de criza economică actuală.** Flexibilitatea și spiritul inovativ sunt caracteristicile de bază ale managementului financiar academic modern, fiind baza tuturor soluțiilor la numeroasele provocări primite din partea mediului extrauniversitar, capabil să transmită aceste provocări în favoarea comunității academice, în favoarea diversificării surselor de finanțare a instituției, în favoarea afirmării universității ca centru promotor al progresului.¹²

Încurajarea în direcția apelării la noi modalități de finanțare a universităților vine atât din partea autorităților direct răspunzătoare de finanțarea acestora, precum și din sfera politicului.

Acest capitol cuprinde o serie de considerații teoretice privind componentele finanțării instituțiilor de învățământ superior publice din țara noastră, și anume:

- Finanțarea pe seama veniturilor proprii;
- Finanțarea pe seama fondurilor împrumutate;

¹²Dincă, G., Korka, M., op. cit., p. 51

- Finanțarea pe seama surselor atrase și a altor surse.

O serie de particularități, factori de influență, principii, tendințe și implicații ale acestui tip de finanțare sunt prezentate prin prisma autonomiei financiare ca și componentă a autonomiei universitare.

Capitolul 4, intitulat *Finanțarea universităților publice din România din resurse externe* cuprinde:

- Aspecte esențiale privind componentele finanțării universităților publice din resurse externe, accentul fiind pus pe segmentul finanțării externe nerambursabile;
- Abordarea finanțării externe a universităților privită din punctul de vedere al beneficiilor, limitelor și restricțiilor pe care le impune;
- Implicarea și rolul organismelor și instituțiilor locale, regionale și europene în ceea ce privește finanțarea universităților publice.

Necesitatea realizării de venituri proprii la nivelul universităților este o realitate, iar specialiștii susțin că, universitatea din secolul XXI este determinată să adauge profilului ei humboldtian o dimensiune antreprenorială. Se subliniază, însă, un lucru extrem de important: universitățile trebuie să înțeleagă faptul că vocația lor nu trebuie să fie modificată de dimensiunea antreprenorială, aceasta are doar rolul de a contribui la crearea condițiilor materiale menite să mențină și să dezvolte această vocație.

Identificarea oportunităților de pe piața internă sau piața internațională și găsirea unor potențiali colaboratori în vederea obținerii unui sprijin financiar fac obiectul **Capitolului 5** al cercetării care se axează pe studierea *Surselor alternative de finanțare pentru universitățile publice din România*.

Acest capitol este prezentat prin prisma necesității diversificării surselor de finanțare și a finanțării din dezvoltarea activităților terțiare deja existente sau în curs de dezvoltare de către membrii comunității academice în strânsă colaborare cu mediul de afaceri și mediul social.

Principalele aspecte care au constituit obiectul de studiu al acestui capitol tratează în principal conceptul de activități terțiare, structura conceptuală a activităților terțiare, scopul, obiectivele și misiunea activităților terțiare, raționamentul politicii activităților terțiare, tipurile de activități terțiare eligibile în universitățile publice din România, precum și impactul activităților terțiare asupra finanțării universităților publice din România în etapa actuală. Unele condiționări și constrângeri legislative privind organizarea și desfășurarea de activități terțiare în universitățile publice din România au făcut obiectul studierii celor mai recente legi aplicabile în direcția finanțării universităților publice din țara noastră.

Capitolul se încheie cu o sinteză a concluziilor rezultate din analiza problematicii privitoare la natura și cauza problemelor identificate în finanțarea universităților publice din România. Tot aici am argumentat acele opinii pe care am încercat să le aduc în lumina perfecționării modului de reglementare, organizare și de funcționare a finanțării universităților publice din țara noastră, fără însă a avea pretenția de epuizare teoretică și practică a problematicii tratate, dată fiind amploarea și complexitatea acesteia.

Partea a treia *Cercetări privind identificarea unor surse alternative de finanțare pentru universitățile publice din România* reprezintă partea practică a tezei de doctorat și cuprinde cercetări din surse primare ce vor sprijini demersul nostru de identificare a cauzelor aflate la originea problemelor.

Motivația construirii acestei părți de cercetare constă în faptul că limitarea la simpla prezentare a unor concepte teoretice nu poate fi considerată ca având valoare științifică, astfel că se impune susținerea practică, demonstrativă a acestora, printr-o cercetare științifică adecvată.

Capitolul 6 cuprinde o scurtă introducere care justifică necesitatea cercetării din surse primare, realizată pe parcursul celei de-a treia părți a tezei și este un *Studiu comparativ între universitățile publice din Anglia și România în direcția activităților terțiare* și are ca punct de plecare problematica enunțată în capitolele anterioare, și anume, subfinanțarea învățământului superior public din România și nevoia identificării unor surse alternative de finanțare. Modelul universităților din Anglia în ceea ce privește aceste aspecte poate fi considerat un exemplu de bună practică în domeniul finanțării universităților publice, care poate fi ulterior urmat și de instituțiile similare din România.

Studiul comparativ între universitățile publice din Anglia și România în privința identificării și operaționalizării activităților terțiare, este o introducere în sfera acelor activități generatoare de venit, de tipul activităților terțiare pe care colegiul britanic King's College London le desfășoară și care pot fi operaționalizate cu succes sau sunt deja aplicate în cadrul Universității "Lucian Blaga" din Sibiu. Raportul este realizat sub forma unei cercetări de tip documentar extins, completat cu un studiu comparativ.

Capitolul 7 intitulat *Cercetare calitativă privind activitățile terțiare ca surse alternative de finanțare pentru Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu* și **Capitolul 8** *Cercetare cantitativă privind activitățile terțiare ca surse alternative de finanțare pentru Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu* completează cercetarea prezentată în **Capitolul 6**. Studiul pornește de la identificarea acelor activități terțiare generatoare de venit în universitățile din Anglia care pot fi preluate ca și conținut și terminologie și adaptate

sistemului românesc de universități publice. Investigațiile și analizele realizate pot fi suport pentru dezvoltarea unei palete largi de activități terțiare care să genereze un potențial venit, constant și liber de constrângeri.

Partea a patra *Concluzii finale, contribuții originale și direcții viitoare de cercetare* încheie acest demers științific printr-o analiză a rezultatelor obținute în urma cercetărilor și prin formularea concluziilor și recomandărilor finale.

Capitolul 9 descrie imaginea completă a acelor activități identificate, dezvoltate și analizate pe parcursul cercetării, activități care au un aport de valoare la dezvoltarea managementului universitar și un impact real, vizibil asupra mediului academic, mediului de afaceri și mediului social și cuprinde sinteza concluziilor rezultate din analiza fenomenelor studiate pe parcursul cercetării.

Capitolul 10 reprezintă o accentuare pertinentă a *contribuțiilor personale* și a elementelor de originalitate pe care am încercat să le aducem în lumina managementului financiar universitar neavând pretenția ca ele să fi fost în totalitate epuizate, atât din punct de vedere teoretic cât și practic. Pe parcursul acestui capitol sunt formulate *recomandări* pentru îmbunătățirea practicii în domeniul managementului financiar universitar în vederea diversificării surselor de venit ale unei universități și *direcții de cercetare viitoare* care pot contribui la dezvoltarea domeniului abordat.

Prezenta teză de doctorat nu are pretenția de a fi epuizat materialele teoretice și de a fi acoperit din punct de vedere al practicii, toate aspectele referitoare la diversificarea surselor de finanțare pentru universitățile publice din România, dar poate constitui o bază reală și de valoare pentru direcții viitoare de cercetare și explorare a cunoașterii.

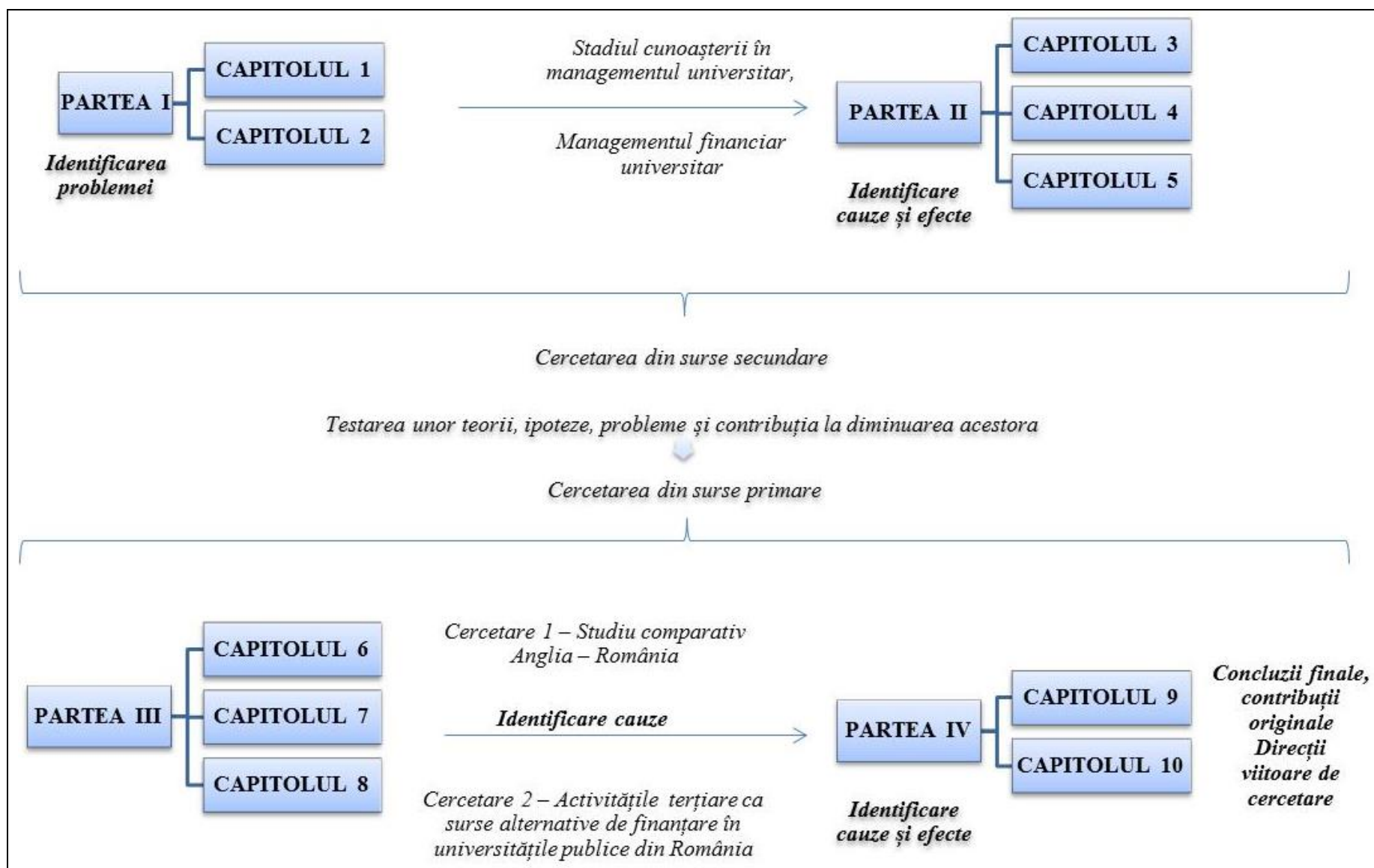


Figura 2 – Structura logică a tezei

CONCLUZII FINALE, OPINII, SOLUȚII

Teza de doctorat *Contribuții la dezvoltarea managementului financiar universitar din perspectiva identificării, dezvoltării și diversificării surselor de venit prin activități terțiare* s-a concentrat pe **obiectivul central** de *identificare și evidențiere a importanței diversificării surselor de finanțare pentru universitățile publice din România.*

Punctul de pornire al acestei cercetări a fost reprezentat de asocierea finanțării deficitare a universităților publice din România cu posibilitățile de sprijin financiar existente în mediul de afaceri și în mediul social.

S-a urmărit identificarea gradului de cunoaștere, aplicabilitate și necesitate a activitățile terțiare și managementului acestora în cadrul universităților publice din România.

Obiectivele generale ale tezei de doctorat au urmărit aspecte referitoare la:

- Determinarea gradului actual al cercetării în domeniul conceptelor de management universitar și managementului financiar universitar;
- Abordarea aspectelor referitoare la necesitatea diversificării surselor de finanțare pentru universitățile publice din România;
- Identificarea acelor activități terțiare care pot aduce un plus valoare pentru universitățile publice din România;
- Identificarea soluțiilor de optimizare a activităților terțiare existente precum și dezvoltarea unor noi tipuri de activități terțiare prin valorificarea parteneriatelor dintre mediul academic, mediul de afaceri și mediul social.

Scopul cercetării a coincis cu identificarea unor resurse alternative de finanțare de tipul activităților terțiare pentru universitățile publice din România și conștientizarea celor implicați asupra importanței acestora atât pentru universitate cât mai ales pentru beneficiarii produsului educațional universitar.

Prezenta teză de doctorat a demonstrat că astfel de interacțiuni sau activități terțiare pot contribui în timp la dezvoltarea Domeniilor de cercetare fundamentală cu potențial din România, datorită rețelei create și a lărgiri bazei de finanțare pe parcursul derulării colaborării dintre universitate, mediul de afaceri și mediul social.

Parteneriatele reciproc avantajoase dintre mediul academic și mediul extern presupun transferuri strategice și organizaționale, atât din partea instituțiilor de învățământ superior cât și ale partenerilor acestora, precum și implicarea dinamică a managementului universitar în sprijinul dezvoltării activităților terțiare. Pe cale de consecință, s-a constatat că instituțiile de

învățământ superior și-au modificat obiectivele strategice și au încercat să își adapteze structurile lor organizaționale și instituționale pentru a dobândi noi abilități, îndeplinindu-și în continuare și funcțiile lor tradiționale de cercetare și de predare.

În baza cercetării documentare efectuate putem afirma că, în planul managementului financiar al universităților publice din România, pot fi aduse o serie de îmbunătățiri și corecții care să fluidizeze activitățile și procesele care au loc între universitate și mediul de afaceri, industrie și societate.

Parcursul cercetării din surse secundare a relevat și un interes crescut pentru domeniul parteneriatelor dintre mediul academic, mediul de afaceri și mediul social și a evidențiat o tendință pozitivă de includere a activităților terțiare în declarațiile de misiune și viziune ale universităților din România, o evoluție importantă pentru sistemul inovațional. Deși nu este o condiție suficientă pentru creșterea beneficiilor pe care instituțiile de învățământ superior le pot furniza pe plan economic și social, aceasta este cu siguranță totuși un pas necesar.

Cercetarea noastră a relevat, de asemenea, existența unei recunoașteri pe scară largă a sinergiilor dintre activitățile de transfer de cunoștințe, educație și cercetare, cu un minim decalaj și a indicat o serie de oportunități clare pentru generarea de legături de feedback între procesul de educație, cercetare și activitățile de transfer de cunoștințe, fiecare dintre acestea sprijindu-le și consolidându-le pe celelalte.

Constrângerile financiare și limitările finanțării de la guvern determină universitățile publice să conștientizez faptul că veniturile provenind din transferul de cunoștințe sunt un mijloc de mai mare securitate financiară și una dintre modalitățile de a reduce dependența lor față de finanțarea publică.

Popularitatea în creștere a misiunii activităților terțiare, precum și dezvoltarea unor strategii îmbunătățite de transfer de cunoștințe au în mod inevitabil, impact asupra departamentelor și disciplinelor academice.

Măsura în care centrele pentru transfer de cunoștințe caută oportunități pentru activități terțiare care să implice mediul academic variază în mod substanțial în cadrul sectorului de învățământ superior. Pe de o parte se consideră că identificarea de oportunități ar trebui să rămână responsabilitatea personalului universitar. Implicarea directă a organizațiilor externe și a cadrelor didactice este mecanismul cel mai des întâlnit în inițierea activităților terțiare.

Implementarea unor schimbări de strategie într-o organizație mare, cum ar fi instituțiile de învățământ superior, presupune mai mult decât simpla anunțare a noilor

inițiative strategice, modificarea structurilor de stimulare și alocarea de resurse pentru a dezvolta infrastructura și sprijinirea structurilor organizaționale.

Atingerea obiectivelor activităților terțiare implică prin urmare, schimbarea viziunii instituției într-o direcție care cuprinde nu numai activitățile de predare și de cercetare, dar și transformarea lor în avantaje pentru economie și societate, printr-un aport de valoare financiară sau socială concret, cuantificabil.

În opinia noastră, o cultura pozitivă a transferului de cunoștințe la nivelul managementului universitar este o necesitate fundamentală, dar nu și o condiție suficientă pentru o schimbare culturală în cadrul restului instituției. Investiția în educație și susținerea financiară a acesteia trebuie să ia în considerare următoarele aspecte:

- *Insuficiența fondurilor acordate educației de către stat, de la bugetul statului, pune un accent deosebit pe dezvoltarea parteneriatelor de tip MAAS;*
- *Resursele financiare reprezintă factorul cheie al dezvoltării educației, constituind una dintre componentele dezvoltării și reformei educaționale.*

Universitățile sunt capabile și competente să-și gestioneze problemele financiare, educația fiind privită din punctul de vedere al managementului corporatist astfel că poate genera veniturile necesare dezvoltării și autosusținerii sale.

Educația universitară ca proces ce se desfășoară pe termen lung și a cărei investiție și finanțare trebuie să fie susținute numai în măsura în care pot fi obținute *rezultate și venituri optimale*, idee exprimată în urma studiului din surse secundare și confirmată în urma cercetării. Pentru susținerea educației trebuie făcut apel la un sumum de surse; cele care operează izolat dovedindu-se inadecvate pentru finanțarea educației, *parteneriatul surselor*, denumit pe parcursul tezei *parteneriat MAAS*, susținut de un management eficient al activităților terțiare, fiind opțiunea fezabilă.

Parteneriatele MAAS sunt instrumentele de cooperare pe termen lung între mediul academic, mediul de afaceri și mediul social care impun asumare responsabilă a oricărei investiții, a riscurilor și a beneficiilor, fiind cea mai indicată soluție pentru dezvoltarea în planul surselor de finanțare a universităților publice din România.

În urma cercetării, putem afirma că activitățile terțiare sunt de o reală necesitate pentru universitățile din România tocmai pentru scopul pe care acestea tind să îl atingă, și anume, acela de a fi provideri de cunoștințe, cercetare și inovare.

Universitățile publice din România își pot câștiga un real prim loc, în primul rând prin operarea unor schimbări¹³:

- Trebuie să renunțe la practicile tradiționale care blochează schimbul de cunoaștere și tehnologie;
- Agenda politică a Guvernului român și strategiile instituțiilor de învățământ superior trebuie restabilite și reorganizate în direcția activităților terțiare, deoarece nu mai rezistă presiunii finanțării din fonduri publice;
- Trebuie să fie deschise și să adopte schimbări în comportamentul privind interacțiunea cu mediul extern, acest fapt incluzând și faptul că majoritatea succesului în inovarea tehnologică este nepromovat;
- Trebuie să-și mărească rolul și interesul în comercializarea avantajului științific de care dispun. Interesul crescând va aduce doar beneficii și nu va contribui la distrugerea primei misiuni, dimpotrivă, o vor completa;
- Schimbare a raportului de comunicare și relaționare dintre beneficiarii colaborărilor de tip MAAS. Lipsa unei relaționări dintre universități, mediul de afaceri și comunitate poate avea ca rezultat o diminuare a contribuției la inovație, la schimbul de cunoaștere și, de ce nu, pierderea sau renunțarea la beneficiile financiare.

Managerii universităților publice din România sprijină activitățile terțiare, fără a exista însă o unitate de opinie și fără a avea instrumentele legale pentru o bună implementare, obținerea unor produse inovative fiind astfel îngreunată.

În ceea ce privește apelul la fondurile europene nerambursabile, parcursul acestei demonstrații științifice a arătat că, în ceea ce privește finanțarea proceselor educaționale didactice, o sursă suplimentară directă de finanțare pentru programele de doctorat și pentru unele programe de masterat poate fi reprezentată de fondurile structurale.

Ne exprimăm opinia conform căreia limbajul documentelor și exprimarea cerințelor din programele operaționale prin care se derulează proiectele ce urmează să primească o finanțare nerambursabilă par încifrate și obscure majorității beneficiarilor potențiali, provenind din universitățile publice din România, la care se adaugă absența unei culturi a managementului de proiect în sens occidental, astfel că, în majoritatea cazurilor, accesarea fondurilor europene nu se face cu responsabilizarea factorilor implicați. Rezultatele pot fi dezastruoase, implicând pierderi financiare uriașe pentru universități, dovada sunt și ultimele

¹³**Dumitrașcu, D., Novac, C.,** *Role of Performant Management of Third Stream Activities in Developing Fundamental Research with Potential in Romania*, în **Nicolescu, O., Năstase, M.,** *The Best Romanian Management Studies 2011 – 2012*, LAP Lambert Academic Publishing & SAMRO, București, 2013, p. 99

blocaje ale programelor POS DRU în care universitățile publice din România s-au implicat, fie în calitate de beneficiar sau partener, un exemplu negativ dar elocvent fiind și cel al Universității „Lucian Blaga” din Sibiu.

Întemeiat pe amplul studiu bibliografic efectuat, precum și pe informarea la fața locului, în cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, putem formula concluzia potrivit căreia accesul la finanțarea din fonduri europene nerambursabile reprezintă în momentul de față, în ciuda unor impedimente de ordin birocratic sau de responsabilizare a factorilor implicați, o importanță sursă de finanțare pentru universitățile publice din România, în condițiile în care sunt singurele fonduri pe care universitățile le pot gestiona pe termen lung, cu efecte pe termen lung, fără a fi purtătoarele unei dobânzi și fără a suporta efectele unei rambursări.

Un management eficient al activităților terțiare se poate realiza doar în condițiile în care există un echilibru de interese, în mod special din partea universității. Interesul care primează este acela de păstrare a misiunilor inițiale de educație și cercetare, cea de a treia misiune materializată prin activitățile terțiare fiind doar o reflexie a primelor două în planul economiei, culturii, societății și cunoașterii.

Parte dintre programele de doctorat pot fi finanțate aproape integral prin proiecte POSDRU, la fel ca și pregătirea și demararea unor programe de masterat în parteneriate internaționale, programe postdoctorale sau programe de formare postuniversitară. Mediul economic privat interesat poate deveni finanțatorul unor programe de masterat sau doctorat, fie prin finanțarea directă a unor asemenea programe, fie prin acoperirea taxelor de studii sau acordarea unor burse pentru studenți.

Date fiind limitele finanțării din fonduri publice a universităților publice din România completate de criza economică și socială actuală, putem afirma că este imperios necesar să fie adoptate o serie de măsuri privind diversificarea surselor de finanțare și sprijin direct și pentru studenți, prin implicarea în parteneriate de tip public-privat, mediul academic, mediul de afaceri și mediul social.

Dezvoltarea unor programe de studii netradiționale, orientate către persoane adulte poate constitui o direcție de dezvoltare pentru universitățile care gestionează programe de studii orientate, mai degrabă, spre științele socio-umane sau umaniste. În plus, oferirea unor programe de pregătire profesională de calitate, pentru angajați sau persoane active, care doresc să se dezvolte profesional pe parcursul carierei, reprezintă activități pe care universitățile ar putea să le dezvolte și ar trebui să fie susținute de către stat și motivate să le desfășoare.

La nivel mondial, un element important în direcția diversificării surselor de finanțare a învățământului superior este sistemul de credite pentru studii universitare, element care poate fi folosit cu succes și în universitățile publice din România. În țara noastră au existat mai multe propuneri pentru implementarea unui asemenea sistem de credite pentru studii, iar Legea educației naționale nr. 1/2011 prevede înființarea unei Agenții de credite și burse de studii și a stabilit câteva principii generale ale acordării și finanțării acestor credite:

„Art. 204

(1) Studenții care provin din familii cu venituri reduse beneficiază de un sistem de împrumuturi bancare pentru efectuarea studiilor, garantate de stat, în condițiile legislației în vigoare, prin Agenția de credite și burse de studii. Împrumuturile pot acoperi taxele de studii și costul vieții pe perioada studiilor.

(2) Absolvenții care vor practica profesia minimum 5 ani în mediul rural vor fi scutiți de plata a 75% din împrumut, această parte fiind preluată de către stat, în cuantum de maximum 5.000 lei.

(3) Agenția de credite și burse de studii propune reglementari corespunzătoare în vederea acordării creditelor“

Din păcate, acest articol al legii încă nu a fost aplicat. CNFIS consideră, însă, că un sistem de credite garantate pentru studenții care provin din familii cu venituri reduse reprezintă un element important al asigurării egalității de șanse și echității sociale în accesul la studii universitare, ca și un factor care ar putea ajuta România să atingă țintele de incluziune asumate prin Strategia Europa 2020. De aceea, CNFIS propune ca Ministerul Educației Naționale să promoveze la nivelul Guvernului adoptarea actelor normative necesare pentru implementarea sistemului de credite de studii garantate de stat prevăzut de legea în vigoare, precum și asigurarea mijloacelor financiare pentru funcționarea acestui sistem.¹⁴

În direcția instrumentelor legale care guvernează astfel de activități, se impune reformularea legislației privind regimul juridic al acestor colaborări. Din punctul de vedere al prevederilor legate de facilitățile financiare, pentru partenerii externi și stakeholderii unei universități publice implicate în activități de transfer de cunoștințe sau transfer tehnologic pot fi acordate mai multe facilități și stimulente.

Partea de cercetare din surse primare a prezentat informații asupra direcției de dezvoltare în domeniul finanțării învățământului superior și în mod special a diversificării surselor de venit prin activități terțiare, în două universități europene: Universitatea ”Lucian Blaga” din Sibiu și King’s College London.

¹⁴UEFISCDI, CNFIS, *Raport public anual – 2012. Starea finanțării învățământului superior și măsurile de optimizare ce se impun*, București, 2012, p. 56

Studiul a descris o serie de strategii necesare pentru creșterea veniturilor unei universități și măsura în care activitățile terțiare pot contribui la crearea unor beneficii directe sau indirecte pentru părțile implicate în astfel de activități și parteneriate între mediul academic, mediul de afaceri și mediul social.

Din cercetările efectuate atât România cât și Marea Britanie am constatat asumarea unor măsuri de austeritate, de reducere a cheltuielilor pe care ambele țări le-au luat în ultimii ani pentru a prioritiza investițiile, precum și presiune pentru justificarea tăierilor bugetare și identificarea de soluții alternative creative în vederea asigurării fundamentelor unei creșteri solide și durabile. Universitățile publice din Anglia stimulează activitățile terțiare care permit autosustenabilitatea, care generează o formă de venit pentru a-și acoperi cel puțin costurile. Politica Guvernului, finanțările alocate activităților terțiare și presiunile financiare au reprezentat principalele cauze ale creșterii importanței „celei de-a treia misiuni” pentru sistemul britanic de universități publice.

În urma cercetării documentare realizate asupra sistemului britanic de universități publice prin prisma finanțării acestuia prin activități terțiare, putem concluziona că acestea insistă asupra recunoașterii sinergiilor dintre activitățile de transfer de cunoștințe și cele legate de educație și cercetare. Sursele din sectorul privat contribuie fără îndoială la crearea legăturii între educație și societate.

Putem afirma că în activitățile terțiare ale unei universități ar trebui să existe implicare și participare din partea tuturor sectoarelor economiei, atât la programele de cercetare fundamentală cât și aplicată. În completarea acestor tipuri de interacțiuni pot fi adăugate următoarele activități:

- Predarea unor cursuri din cadrul universităților publice de către specialiștii din mediul de afaceri;
- Finanțarea proiectelor în schimbul brevetelor și drepturilor de autor;
- Folosirea în comun a infrastructurilor științifice și tehnologice și accelerarea proceselor de transfer;
- Beneficii financiare din partea mediului de afaceri în funcție de numărul studenților angajați.

Revenind la una dintre ideile exprimate inițial în această teză de doctorat, în care afirmam faptul că *educația e necesară dezvoltării societății dar nu este un drept din naștere al societății, prin urmare cei ce doresc să îl aibă trebuie să plătească*, putem completa cu faptul că educația ar trebui remunerată de către cei care obțin beneficii de pe urma ei,

însemnând un sistem mixt de finanțare publică și privată a învățământului superior și implicit un accent crescând asupra colaborărilor și parteneriatelor MAAS.

Mediul de afaceri și mediul social ar trebui să contribuie la educarea forței de muncă proprii prin finanțarea universităților. Acest model interesant necesită în mod evident o cooperare foarte strânsă între autoritățile responsabile, organele de conducere ale universităților, companiilor private sau organizațiilor sociale.

Deși o politică de încurajare a parteneriatelor între universități și mediul privat este indispensabilă în economia bazată pe cunoaștere, trebuie ținut cont de specificitatea și obiectivele diferite ale universităților și ale mediului extern acesteia. De aici rezultă necesitatea limitării acțiunilor managementului de tip corporatist în managementul universitar, în special în managementul financiar universitar, tocmai pentru păstrarea misiunilor primordiale ale universității: educație și cercetare.

Una dintre concluziile majore ale tezei de doctorat care cuprinde esența obiectivelor și ipotezelor enunțate pe parcursul studiului este de fapt punctul de pornire spre o finanțare de către mediul de afaceri (firmele, companiile și organizațiile) a instruirii și pregătirii angajaților sau viitorilor lor angajați. O primă soluție ar fi aceea a unei prefinanțări pentru acoperirea costurilor educației universitare, prin contribuția majoră a viitorului angajator și printr-un aport minim din partea viitorului angajat, student într-o primă etapă.

Implicarea mediului de afaceri în finanțarea universităților are avantajul creării unui sistem de împrumuturi, facilitării accesului studenților la sistemele de burse oferite de companii, măbind posibilitatea finanțării studiilor în contul veniturilor viitoare, un element de management al activităților terțiare funcțional în cadrul sistemului britanic.

Rațiunile predominant financiare nu trebuie să primeze educației și cercetării, dar sunt *un accesoriu necesar*.

Măsurile asumate atât de sistemul universităților publice din România cât și al celor din Marea Britanie au scos în evidență preocupările masive în direcția unui management performant al activităților terțiare, pentru investiții și pentru identificarea unor soluții alternative de finanțarea a învățământului superior. Avantajele experienței Marii Britanii în domeniul parteneriatelor MAAS trebuie valorificat și în universitățile publice din țara noastră, prin înțelegerea beneficiilor și avantajelor oferite de către acestea.

Una dintre cele mai importante opțiuni pentru diversificarea surselor de finanțare a universităților publice din România o reprezintă parteneriatele MAAS, ca instrumente de moderne de colaborare și dezvoltare educațională, economică și socială.

Teza de doctorat cu titlul *Contribuții la dezvoltarea managementului financiar universitar din perspectiva identificării, dezvoltării și diversificării surselor de venit prin activități terțiare* a evidențiat necesitatea dimensiunii *antreprenoriale* a învățământului superior, prin problematizarea managementului finanțării universităților publice din România și prin furnizarea unor alternative posibile de finanțare a acestora.

SINTEZA CONTRIBUȚILOR ORIGINALE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Contribuții teoretice

Cercetarea bibliografică a sistematizat și sintetizat informațiile din peste 200 de surse bibliografice și a cuprins o arie largă de cărți, reviste, articole, studii, cercetări și își are utilitatea tocmai datorită evidențierii stadiului actual al cercetărilor în domeniul managementului financiar universitar, precum și datorită fundamentării teoretice cât mai cuprinzătoare a elementelor ce intervin în finanțarea unei universități.

Cercetarea din surse secundare a identificat și evidențiat un număr impresionant de activități terțiare care pot aduce un aport de valoare pentru universitățile publice din România. Prin cercetarea din surse primare au fost *extrase* acele activități care sunt deja operaționalizate în universitățile publice din România

Analiza clepsidră a activităților terțiare reprezintă un element original și inovativ ce poate fi cu ușurință transpus și aplicat în oricare dintre mediile de interes, fie mediu academic, mediu economic sau social tocmai datorită echilibrului pe care modelul îl creează: fiecare acțiune de *întoarcere* și *valorificare* a cunoștințelor se face cu implicarea și în beneficiul tuturor părților. Figura este un model de prezentare a funcționării parteneriatelor dintre mediul academic, mediul de afaceri și mediul social.

Un alt element de originalitate este figura *Tipologia activităților generatoare de venit pentru universitățile publice*, un model de reprezentare a activităților terțiare care pot fi operaționalizate în cadrul universităților publice din România în vederea diversificării surselor de finanțare.

Cercetările științifice desfășurate pe parcursul acestei teze de doctorat numără printre rezultate și un *Glosar de termeni specifici activităților terțiare*. Acesta a fost realizat prin agregarea tuturor conceptelor, terminologiilor, definițiilor, ideilor și expresiilor referitoare la activitățile terțiare ce pot fi desfășurate într-o universitate, cu efecte imediate asupra veniturilor universității.

1.1 Contribuții practice

- Realizarea unei incursiuni teoretice introductive din perspectiva unui număr mare de cercetători, atât din literatura românească de specialitate, cât și din literatura internațională, de natură a evidenția și a contura semnificația și aria operațională a conceptelor cheie ale lucrării: management universitar, management financiar, managementul activităților terțiare, parteneriatele MAAS;
- Accentuarea și analiza acelor elemente de management general și public cu implicații în managementul financiar universitar și cu influență asupra managementului activităților terțiare;
- Evidențierea importanței teoriei privind managementului activităților terțiare și a modului în care acest concept își găsește aplicabilitate practică în managementul universitar și, în mod special, în managementul financiar universitar;
- Realizarea unei analize a stadiului de dezvoltare a managementului activităților terțiare în cadrul Universității "Lucian Blaga" din Sibiu în vederea sublinierii importanței și aportului activităților terțiare în planul resurselor financiare ale universității;
- Elaborarea unei cercetări structurată pe trei investigații, care a permis identificarea motivațiilor, dificultăților și limitelor activităților terțiare într-o universitate publică din România;
- Cunoașterea realităților printr-o analiză complexă din surse primare, constând în cele trei cercetări ale tezei, contribuie practic la conturarea unui cadru real de identificare și manifestare a conceptelor referitoare la managementul activităților terțiare în universitățile publice din România;
- Conceptualizarea managementului activităților terțiare în universitățile publice prin întocmirea unui model de funcționare de tip *clepsidră* care își poate găsi aplicabilitate în practica universitară, în general, și în practica parteneriatelor dintre mediul academic, mediul de afaceri și mediul social;
- Realizarea unei sinteze a lucrării prin punctarea rezultatelor obținute, a contribuțiilor proprii și a recomandărilor în direcția creșterii performanțelor într-un domeniu de mare actualitate aflat în plină dezvoltare, cum este cel al managementului activităților terțiare.

Rezultatele cercetărilor efectuate în această lucrare s-au concretizat prin publicarea a 12 articole în reviste de specialitate, după cum urmează:

1. **NOVAC, Carmen**, *Financially Sustainable Universities*, International Conference Knowledge Based Organizations, 15th Edition, Sibiu, Land Forces

- Academy, 26-28th Nov. 2009, Conference Proceedings 3, Book Series: *Knowledge Based Organization International Conference*, Volume 3;
2. **NOVAC, Carmen**, *Entrepreneurial vs. Intrapreneurial*, International Conference Knowledge Based Organizations, 16th Edition, Sibiu, Land Forces Academy, 26-28th Nov. 2010, Conference Proceedings 3, Book Series: *Knowledge Based Organization International Conference*, Volume 4;
 3. **NOVAC, Carmen**, *A New Breed – The Millenials*, International Conference Knowledge Based Organizations, 16th Edition, Land Forces Academy, Sibiu, 26-28th Nov. 2010, Conference Proceedings 3, Book Series: *Knowledge Based Organization International Conference*, Volume 4;
 4. **NOVAC, Carmen**, *Pros and Cons for the Entrepreneurial University*, International Conference „European Integration, New Challenges”, 5th Edition, University of Oradea, 28-29th May 2010, Conference Proceedings, ISSN: 1844-5519, page 101;
 5. **NOVAC, Carmen**, *Educating the Human Capital the More You Learn, the More You Earn*, 18th International Economic Conference - IECS 2011, “Crises After The Crisis. Inquiries From A National, European And Global Perspective”, May 19-20th 2011, Sibiu, Romania;
 6. **NOVAC, Carmen, DUMITRASCU, Danut**, *The Challenge of Financing a University Through Tertiary Sector Activities*, 5th International Conference on Manufacturing Science and Education - MSE 2011, Creative Thinking in Engineering and Academic Education, 2nd - 5th of June, 2011, Sibiu, Romania;
 7. **NOVAC, Carmen**, *Intelligent Investment in Alumni Database*, UNESCO – CEPES International Conference Life after Graduation, <http://www.cepes.ro/images/graduation/posters/default.htm>, 20th June 2011, Sibiu, Romania;
 8. **DUMITRASCU, Danut, ISARIE, Claudiu, CIUDIN, Rodica, PETRESCU, Valentin, NOVAC Carmen**, *Bridging the Gap between Theory and Practice*, Article forwarded and accepted for the International Conference of Engineering and Business Education, University of Technology, Capetown Peninsula, South Africa, 20 – 25 Nov. 2011;
 9. **NOVAC, Carmen, DUMITRAȘCU, Dănuț**, *Third Stream Fundin, a Source of Continuous Funding for Romanian Universities, Modern Approaches in*

Organisational Management & Economy, proceedings of the conference, Bucharest Academy of Economic Studies & SAMRO, Bucharest, 2011;

10. **DUMITRASCU, Danut, NOVAC, CARMEN**, *Role of Performant Management of Third Stream Activities in Developing Fundamental Research with Potential, in Romania*, in **Nicolescu, O., Năstase, M.**, *The Best Romanian Management Studies 2011 – 2012*, LAP Lambert Academic Publishing, Germania, 2013;
11. **NOVAC, Carmen**, *Social and business entrepreneurs in the mirror of emotional and practical intelligence*, in *Psychology of Economic Self – Determination of Person and Community*, ISBN 978-966-434-258-9, Ucraina, 2013, p. 25;
12. **NOVAC, Carmen, DUMITRAȘCU, Dănuț**, *The Romanian Educational System as European Identity*, in *Education in Romania*, Bloomsbery Publishing House, London, UK, 2014.

1.2 Direcții viitoare de cercetare

În urma cercetării au fost atinse toate obiectivele propuse inițial, însă nu avem pretenția că cercetarea noastră este eshaustivă. Rezultatele și concluziile noastre pot fi folosite și optimizate pentru cercetări viitoare.

Considerăm că această tematică a diversificării surselor de finanțare a universităților publice din România, datorită complexității subiectului abordat, poate deveni subiectul unor alte cercetări de amploare. Pentru extinderea orizontului cercetării, propunem o serie de direcții, astfel:

1. Realizarea unei cercetări mai aprofundate, având ca punct de pornire prezenta teză de doctorat, în vederea investigării concrete a ***impactului și beneficiilor în plan financiar a desfășurării parteneriatelor de tip MAAS*** și a activităților terțiare pentru universitățile publice din România;
2. ***Abordarea din punct de vedere comparativ a acestui subiect la nivel european*** pentru a evidenția exemple de bună practică și în alte țări și găsirea unor soluții viabile, aplicabile în universitățile publice din România;
3. Realizarea unei cercetări științifice care să includă ***Analiza culturii organizaționale a universităților publice din România*** și schimbările care se impun în planul culturii organizaționale a acestora în vederea adoptării și desfășurării cu succes a parteneriatelor de tip MAAS și a activităților terțiare. Această cercetare poate fi abordată din punct de vedere al științei psihologiei tocmai datorită complexității proceselor care intervin pe parcursul unor astfel de colaborări MAAS și luând în

considerare factorul uman, resursa umană ca element de bază pentru crearea acestor relații;

4. **Abordarea dinamică a caracteristicilor activităților terțiare** dezvoltate de universitățile publice din România, analizate în cercetarea de față astfel încât să poată fi evidențiată evoluția lor în timp și să se poată previziona tendințele acestora pentru perioadele următoare;
5. **Realizarea unui studiu comparativ între universitățile publice și cele private** din România, în direcția dezvoltării activităților terțiare, astfel încât rezultatele să poată fi generalizate și utile pentru întreg sistemul de management financiar universitar din România și, mai important, să producă efecte asupra surselor de finanțare și să aducă un spor de valoare acestora;
6. Realizarea unui **Ghid de management al activităților terțiare în universitățile publice** din România, ce va putea fi utilizat și aplicat în cercetări viitoare. Ghidul va constitui o abordare teoretică și practică a unor concepte, definiții și instrumente de management al activităților terțiare;
7. Înființarea în cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu a unui centru specializat **MAAS Corporate** pentru dezvoltarea, operaționalizarea și extinderea preocupărilor în sfera activităților terțiare;
8. Realizarea unui **website** pentru agregarea informațiilor din cadrul Universității ”Lucian Blaga” din Sibiu, referitoare la parteneriatele dintre mediul academic, mediul de afaceri și mediul social.

Teza de doctorat cu titlul **Contribuții la dezvoltarea managementului financiar universitar din perspectiva identificării, dezvoltării și diversificării surselor de venit prin activități terțiare** are un potențial ridicat de valorificare a rezultatelor, motivat de faptul că abordează un domeniu de mare actualitate atât pentru teoreticieni, prin atenția acordată elementelor de management universitar, în general, și de management al activităților terțiare, în mod special, cât și pentru practicieni, prin exemplificările, modelele și studiile de caz analizate pe parcursul cercetărilor din surse primare.

Acest demers științific constituie primul pas în direcția dezvoltării unui management al activităților terțiare în universitățile publice din România, bazat pe importanța relației dintre universități, mediul antreprenorial și mediul social.

BIBLIOGRAFIE

Cărți, reviste, articole, teze de doctorat:

1. Abrudan, I., Premise și reprere ale culturii manageriale românești, Editura Dacia, Cluj – Napoca, 1999
2. Agenția Executivă pentru Educație, Audiovizual și Cultură [online] http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/138RO.pdf, Spațiul european al învățământului în 2012, Procesul Bologna. Raport de Implementare, [accesat] ianuarie 2013
3. Agrawal, A. and Henderson, R., Putting patents in context: exploring knowledge transfer from MIT, *Management Science*, Vol. 48, No.1, 2002
4. Aldea, C., Contribuții privind evaluarea calității învățământului în ingineria industrială, universități – teză de doctorat, coordonator științific prof. univ. dr. Dan Maniu Dușe, Sibiu, 2012
5. Altbach, P., Basset, R., *The Brain Trade*, *Foreign Policy*, Nr. 144, p. 30
6. American Association of University Professors, *Statement of principles on academic freedom and tenure in Policy Documents & Reports*. Washington, D.C.: American Association of University Professors, 1940/1990
7. Andreescu, L., Tradiția antreprenorială în universitățile americane, *Secolul 21*, număr tematic *Universitatea*, 10-12, 2003
8. Andrei, P., *Ce este universitatea și care este menirea ei?*, în Neculau, A., (coord.), *Câmpul universitar și actorii săi*, Editura Polirom, Iași, 1997
9. Antonesei, L., (coord.), *Managementul universitar*, Editura Polirom, Iasi, 2000
10. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., and Peterson, M. F., *Handbook of Organizational Culture & Climate*, California: Sage Publications, 2000
11. Atanasiu, G., *Calitatea în învățământul superior în contextul globalizării*, în Brătianu, C., (ed.), *Managementul calității în învățământul superior*, Editura V.Goldiș, Arad, 2000
12. Atanasiu, G., *Developing the national strategy in the field of quality assurance in higher education in Romania*, MATRA Pre-accession Projects Programme, Project MATO/RM/9/1, 2001
13. Awad, E., Ghaziri, H., *Managementul cunoașterii*, editura Dorling Kinderslazz, New Delhi, 2007, p. 26
14. Azagra-Caro, J. M. and Archontakis, F., Gutiérrez-Gracia, A. and Fernández-de-Lucio, I., *Faculty support for the objectives of university-industry relations versus degree of R&D cooperation: the importance of regional absorptive capacity*, *Research Policy*, Vol. 35, 2006
15. Babbidge, H., D., Rosenzweig, R., M., citat în Clark, B., *Spre o universitatea antreprenorială*, Editura Paideia, București, 2000, p. 27
16. Babonea, G., *Strategii, metode și tehnici de management universitar*, conducător de doctorat dl. prof. univ. dr. Ion Petrescu, 2004
17. Barbu, V., *Elitele universitare*, în Neculau, A., (coord.), *Câmpul universitar și actorii săi*, Editura Polirom, Iași, 1997
18. Bărsănescu, Șt., *Ideea de universitate și libertate academică*, în Neculau, A., (coord.), *Câmpul universitar și actorii săi*, Editura Polirom, Iași, 1997
19. Belderbos, R., Carree, M. and Lokshin, B., *Cooperative R&D and firm performance*, *Research Policy*, Vol. 33, p. 1477-1492, 2004
20. Bercovitz, J. and Feldman, M., *Academic entrepreneurs: organizational change at the individual level*, *Organization Science*, Vol. 19, No.1, p. 69-89, 2008

21. Bercovitz, J. E. L. and Feldman, M. P., Fishing upstream: firm innovation strategy and university research alliances, *Research Policy*, Vol. 36, p. 930-948, 2007
22. Bergek, A., Jacobsson, S., Carlsson, B., Lindmark, S. and Rickne, A., Analysing the functional dynamics of technological innovation systems: a scheme of analysis, *Research Policy*, Vol. 37, No. 3, April, 2008
23. Bogdan, I. (coord.), *Tratat de management financiar – bancar*, Editura Economică, București, 2002
24. Bogdan, I., *Management financiar – abordări în perspectivă*, Editura A.O.Ș., București, 1995
25. Bogdan, I., *Management financiar în afaceri*, Editura Universitară București, București, 2006
26. Bogdan, I., *Management financiar*, Editura Universitară București, București, 2004;
27. Bohm, A., Follari, M., Hewett, A., et. al, *Forecasting International Student Mobility: A UK Perspective*, Consiliul Britanic, Londra, 2004
28. Boyer, E. L., The scholarship of engagement, *Journal of Public Service and Outreach*, Vol. 1, p. 11-20, 1996
29. Brătianu C., Lefter, V., *Management strategic universitar*, Editura RAO, București, 2001
30. Brătianu, C., *Paradigmele managementului universitar*, Editura Economică, București, 2002
31. Brătianu, C., Calitatea procesului de învățământ universitar, *Qmedia*, Anul2, nr.2, pg.28-31, 2000
32. Brătianu, C., Implementing strategic management in the Romanian higher education system, în Rusu, C., (ed.), *Management of technological changes*, pg.113-117, Editura Economică, București, 1999
33. Bridger, J. C. and Alter, T. R., The engaged university, community development and public scholarship, *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, Vol. 11, No. 1, p. 163-178, 2006
34. Bridges, D., *Strategic management in higher education, presentation of the University of East Anglia*, Phare, 1997
35. Centre for Educational Research and Innovation, *Internationalisation and Trade in Higher Education: Opportunities and Challenges*, OECD, p. 320, 2004
36. Centru de Informare pentru Instrumente Structurale, *Cercetare, Dezvoltare, Inovare prin Instrumente Structurale*, Ministerul Fondurilor Europene, 2013, p. 15
37. Chapple, W., Lockett, A., Siegel, D. and Wright, M., Assessing the relative performance of UK university technology transfer offices: parametric and non-parametric evidence, *Research Policy*, Vol. 34, pp. 369-384, 2005
38. CIHE & CBR, Abreu, M, Grinevich, V., Hughes, A., Kitson, M., Ternouth, P., *Universitățile, mediul de afaceri și schimbul de cunoștințe*, Londra, UK, 2008, [online] www.cbr.cam.ac.uk, [accesat] septembrie 2012
39. Clark, B. R., Transformarea universității, Secolul 21, număr tematic „Universitatea”, 10-12, 2003
40. Clark, B.R., *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation*, Pergamon, Oxford, 1998
41. CNFIS, *Principiile fundamentale de finanțare ale învățământului superior*, [online] <http://www.cnfis.ro> [accesat] septembrie 2012
42. Cohen, W. M., Nelson, R. R. and Walsh, J. P., Links and impacts: the influence of public research on industrial R&D, *Management Science*, Vol. 48, No. 1, p. 1-23, 2002
43. Comisia Europeană, *Guvernarea în învățământul superior din Europa. Politici, structuri, finanțare și corp academic*, Eurydice, Belgia, 2008, p. 18

44. Comisia Europeană, Strategia 2020, [online] http://ec.europa.eu/europe2020/index_ro.htm [accesat] iulie 2013
45. Cosh, A. and Hughes, A. (eds.), *British Enterprise: thriving or surviving?*, Centre for Business Research, University of Cambridge, 2007
46. Cosh, A., Hughes, A. and Lester, R. K., *UK Plc: Just How Innovative Are We?*, Cambridge-MIT Institute: University of Cambridge and MIT, 2006
47. Crișan, S., *Management – elemente fundamentale*, Editura Alma Mater și Mira Design, Sibiu, 2001
48. Crișan, S., *Managementul serviciilor*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2003
49. Dahl, M. S. and Pedersen, C., *Knowledge flows through informal contacts in industrial clusters: myth or reality?*, *Research Policy*, Vol. 33, p. 1673-1686, 2004
50. Dasgupta, P. and David, P. A., *Toward a new economics of science*, *Research Policy*, Vol. 23, p. 487-521, 1994
51. De Boer, H., Jongbloed, B., Enders, J. & File, J., *Progress in higher education reform across Europe, Governance reform*, European Commission, Brussels, 2010
52. Dearing, R., *Higher Education in the Learning Society: Report of the National Committee*, London: Her Majesty's Stationery Office - The National Committee of Inquiry into Higher Education, London, UK, 1997
53. Dearing, R., Lord Dearing, speech at Newcastle University, Newcastle, UK, 2002
54. D'Este, P. and Patel, P., *University-industry linkages in the UK: what are the factors underlying the variety of interactions with industry?*, *Research Policy*, Vol. 36, pp. 1295-1313, 2007
55. Dincă, C., *Managementul administrativ în instituțiile de învățământ superior – în contextul integrării europene și managementului bazat pe cunoștințe*, conducător de doctorat dl. prof. univ. dr. Ioan Bogdan;
56. Dincă, G., *Câteva idei privind politica de finanțare a învățământului superior*, Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior – CNFIS, București, 2001, disponibil în varianta electronică la <http://www.cnfis.ro/documente/politica%20de%20finanțare.pdf>
57. Dincă, G., Korca M., *Finanțarea învățământului superior – Tendințe actuale Alocări pentru finanțări interne – Modelul 2000 al Universității de Vest Timișoara*, Fundația Coloana Infinitului, București, 2000
58. Dincă, G., Korca, M., *Finanțarea învățământului superior. Tendințe actuale*, Editura RAO, București, 2001
59. Dincă, G., *Schimbarea modului de repartizare a creditelor bugetare acordate universităților*, Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior – CNFIS, București, 2001, disponibil în variantă electronică la Http://www.cnfis.ro/documente/credite_bugetare.pdf
60. DIUS, *Report on Innovation Nation*, London: HMSO, Martie, 2008
61. Drăgulănescu, N., *Modelul european al excelenței*, în *QMedia*, Anul1, nr.2, 1999
62. Drăgulănescu, N., s.a., *Ghid de bune practici pentru legătura dintre Universitate și mediul economic*, Editura Economică, București, 2002
63. Druker, P., *Inovația și sistemul antreprenorial*, Editura Enciclopedică, București, 1993
64. Drucker, P., F., *Managing in the Next Society*, New York, St. Martin's Griffin Press, 2002
65. DTI, *Competing in the Global Economy – The Innovation Challenge*, DTI Economics Paper No. 7, London: HMSO, November, 2003
66. Dumitrache, I., *Rolul universității în economia bazată pe cunoaștere*, Universitatea Politehnică București, Forum Internațional CCIR, 2005
67. Dumitrașcu, D., Pascu, R.V., *Managementul proiectului*, Editura ULBS, Sibiu, 2005

68. Dumitrașcu, D., Novac, C., Role of Performant Management of Third Stream Activities in Developing Fundamental Research with Potential, in Romania în Nicolescu, O., Năstase, M., The Best Romanian Management Studies 2011 – 2012, LAP Lambert Academic Publishing & SAMRO, București, 2013
69. Durkheim, E., Educație și sociologie, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980
70. Estermann, T., Nokkala, T., Steinell, M., University Autonomy in Europe II, EUA, Bruxelles, Belgia, 2011
71. Edquist, C., Systems of innovation: perspectives and challenges, citat de Fagerberg, J., Mowery, D. C. and Nelson, R. R. (eds) The Oxford Handbook of Innovation, Oxford and New York: Oxford University Press, 2005
72. Etzkowitz, H., Research groups as quasi-firm the invention of the entrepreneurial university, Research Policy, Vol. 32, p. 109-121, 2003
73. EUA, University Autonomy in Europe, [online] <http://www.university-autonomy.eu> [accesat] februarie 2013
74. EURYDICE, Comisia Europeană, Învățământul Superior în Europa – Raport asupra impactului procesului Bologna, [online] http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/122RO.pdf, [accesat] septembrie 2012, p. 12-25
75. Fagerberg, J., Mowery, D. C. and Nelson, R. R. (eds), The Oxford Handbook of Innovation, Oxford and New York: Oxford University Press, 2005
76. Fudulu, P., Reforma învățământului superior din România pe baze concurențiale, Editura Expert, București, 1995
77. Fundația Drucker, Organizația viitorului, Editura Teora, București, 2000
78. Gibb, A. and Hannon, P., Towards the entrepreneurial university, International Journal of Entrepreneurship Education, Vol. 4, 2006
79. Grünberg, L., Buică, E., Glosar bilingv de termeni pentru învățământul superior, român/englez, București, 2011
80. Gunasekara, C., The regional role of universities in technology transfer and economic development, British Academy of Management Conference, St Andrews, Scoția, 2004
81. Guvernul României, Programul național de reformă, București, 2011, p. 78
82. Hatakenaka, S., Development of Third Stream Activity: Lessons from International Experience, Oxford: Higher Education Policy Institute, 2005
83. HEFCE – PACEC, Evaluarea eficacității și rolului finanțării activităților terțiare, Raport Universitatea Cambridge, [online] www2.lse.ac.uk/anthropology/research/CCPN/pdf, Grupul de Universități Russel – Măsurarea Activităților Terțiare, Politica de cercetare pentru știință și tehnologie, Aprilie, 2002, [accesat] iunie 2012
84. HEFCE, Model financial memorandum between HEFCE and institutions, HEFCE 2006/24, Bristol: HEFCE, 2006
85. HEFCE, Higher education – business and community interaction survey 2008 – 2009, HEFCE, Londra, 2010
86. Herciu, M., Managementul financiar al firmei viitorului, Editura Continent, Sibiu, 2005
87. Hiscocks, P., Performance of New Business Ventures from the University of Cambridge, Cambridge: Institute of Manufacturing, University of Cambridge, 2005
88. HM Treasury, Lambert Review of Business-University Collaboration: Final Report, London: HMSO, 2003
89. HM Treasury and BERR, Enterprise: Unlocking the UK's Talent, London: HM Treasury and BERR, March 2008
90. Howells, J., Nedeva, M. and Georghion, L., Industry-Academic Links in the UK, Manchester: PREST, University of Manchester, 1998

91. Hug, G., Tauch, C., Trends in learning structures in higher education(II), Follow-up Report prepared for the Salamanca and Prague Conference, March/May, 2001
92. Hughes, A., Kitson, M., Connecting with the Ivory Tower: Business Perspectives on Knowledge Exchange in the UK, Imperial College London, 2013, [online] <http://www.cbr.cam.ac.uk/pdf/Business-UniversitySurveyReport.pdf>, [accesat] decembrie 2013
93. Hughes, A., University-industry links and UK science and innovation policy”, in Yusuf, S. and Nabeshima, K. (eds) How Universities Promote Economic Growth, Washington DC: World Bank, p. 71-90, 2007
94. INSSE, Activitatea de cercetare-dezvoltare în anul 2009, Revista nr. 99 din 24 septembrie 2010
95. Kohtamäki, V., Financial Autonomy in Higher Education Institutions – Perspectives of Senior Management of Finnish AMK Institutions, Tampere University Press, 2009
96. Korka, M., Reforma învățământului de la opțiuni strategice la acțiune, Editura Punct, București, 2000
97. Kritz, M.M., Globalisation and Internationalisation of Tertiary Education. United Nations Population Division, [online] http://www.un.org/esa/population/migration/turin/Symposium_Turin_files/P02_KRITZ_Rev3_Augst21.pdf [accesat] mai 2012
98. Lambert, R., - Raportul Lambert asupra colaborării dintre universitate și mediul de afaceri, Her Majesty's Treasury, Londra, UK, 2003, disponibil pe www.hm-treasury.gov.uk/d/lambert_review_final_450.pdf, [accesat] iunie 2012
99. Landry, R., Amara, N., The impact of transaction costs on the institutional structuration of collaborative academic research, Research Policy, Vol. 27, p. 901-913, 1998
100. Laursen, K., Salter, A., Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation?, Research Policy, Vol. 33, p. 1201-1215, 2004
101. Lester, R., Universities, Innovation, and the Competitiveness of Local Economies: summary report from the local innovation project - phase 1, MIT IPC Working Paper IPC-05-010, 2005
102. Library House, An Analysis of UK University Technology and Knowledge Transfer Activities, Londra 2007
103. Lundvall, B.Å, Borrás, S., Science, technology and innovation policy, in Fagerberg, J., Mowery, D. C. and Nelson, R. R. (eds) The Oxford Handbook of Innovation, Oxford and New York: Oxford University Press, 2005
104. Marga, A., Guidelines for the Reform of Education in Romania, Editura Paideia, Iași, 1998
105. Marga, A., Învățământul în tranziție, Editura Paideia, București, 2000
106. Marga, A., Cultură, democrație, modernizare, Editura Institutului Cultural Român, București, 2012
107. Marga, A., Reforma învățământului acum, Editura Școala Românească, București, 1998
108. Marga, A., Reforma învățământului în România, MEN, București, 2000
109. Marga, A., Trei ani de schimbări în învățământ, MEN, București, 2000
110. Marinescu, C., Educația – perspectivă economică, Editura Economică, București, 2001
111. McKenna, J. F., Cotton, C. C., Van Auken, S., Business school emphasis on teaching, research and service to industry, Journal of Organizational Change Management, Vol. 8, No. 2, 1996
112. Metcalfe, S. J., Innovation systems, innovation policy and restless capitalism, citat de Malerba, F. and Brusoni, S. (eds) Perspectives on Innovation, Cambridge: Cambridge University Press, 2007

113. Mihăescu, L., Metode cantitative în management, Editura Universității "Lucian Blaga" din Sibiu, 2009
114. Miroiu, A., Brătianu, C. (coord.), The quality assurance policy în higher education, Editura Paideia, București, 2000
115. Miroiu, A., Dincă, G., (coord.), Aspecte ale finanțării globale a universităților, Programul PHARE Universitas 2000, București, 2001
116. Mleşniță, R.A., Curs de comerț electronic, UBB, FSE, MIE IV, 2007-2008
117. Molas-Gallart, J., Salter, A., Patel, P., Scott, A., Duran, X., Measuring Third Stream Activities, SPRU, University of Sussex, a report to the Russell Group of Universities, 2002
118. Muscalu, E., Strategii universitare, Editura Eficient, București, 2001
119. Muscalu, E., Fundamentele managementului, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2007
120. Pascu, R., Managementul proiectelor, Editura Universității "Lucian Blaga" din Sibiu, 2010
121. Petrescu, I., Muscalu, E., Tratat de management public, Editura Universității "Lucian Blaga" din Sibiu, 2003
122. Popa, I., Radu, F., Management internațional, Editura Economică, București, 1999
123. Popa, I., Management strategic, Editura Economică, București, 2004
124. Popa, I., Management general, Editura ASE, București, 2005
125. Nanoka, I., The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York, 1995
126. Neculau, A., (coord.), Câmpul universitar și actorii săi, Ed. Polirom, Iași, 1997
127. Neculau, A., Universitatea: valorile și actorii săi, în Neculau, A., (coord.), Câmpul universitar și actorii săi, Editura Polirom, Iași, 1997
128. Nica, P., Descentralizarea managementului financiar al universităților, Consiliul Național pentru Finanțarea Învățământului Superior – CNFIS, București, 2001, disponibil în variantă electronică la <http://www.cnfis.ro/documente/CNFIS-bugete%20pe%20facult.pdf>
129. Nica, P., Implicațiile manageriale ale trecerii la finanțarea globală a universităților, Programul PHARE Universitas 2000, București, 2001
130. Nica, P., Managementul calității și ierarhizarea universităților românești, Editura Paideia, București, 2000
131. Nica, P., Universitatea în schimbare, în Neculau, A., (coord.), Câmpul universitar și actorii săi, pp.188-195, Editura Polirom, Iași, 1997
132. Nicolescu, O., Despre crearea școlii de studii întreprinzătoare și manageriale, interviu disponibil pe www.manager.ro/articole/comunicate/interviu-cu-dl-prof-univ-dr-ovidiu-nicolescu-presedinte-cnipmmr-despre-crearea-scolii-de-studii-intreprinzatoare-si-manageriale-10841.html, [accesat] august 2012)
133. Nicolescu, O., Nicolescu, L., Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Economică, București, 2005
134. Nicolescu, O., Plumb, I., Vasilescu, I., Verboncu, I. (coord.), Abordări moderne în managementul și economia organizației vol. 1: Managementul general al organizației, Editura Economică, București, 2004
135. Nicolescu, O., Plumb, I., Vasilescu, I., Verboncu, I. (coord.), Abordări moderne în managementul și economia organizației vol. 2: Managementul pe domenii de activitate, Editura Economică, București, 2004
136. Nicolescu, O., Plumb, I., Vasilescu, I., Verboncu, I. (coord.), Abordări moderne în managementul și economia organizației vol. 3: Economia și managementul diferitelor tipuri de organizații, Editura Economică, București, 2004

137. Nicolescu, O., Plumb, I., Vasilescu, I., Verboncu, I. (coord.), *Abordări moderne în managementul și economia organizației vol. 4: Eficiența economică și performanța managementului organizației*, Editura Economică, București, 2004
138. Nicolescu, O., *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000
139. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1999
140. Nicolescu, N.G., Adumitrăcesei, I.D., *România pe calea integrării economice europene*, Editura Economică, București, 2001
141. Novac, C., *Inteligent Investment in Alumni Database*, Conferința Internațională UNESCO CEPES, Sibiu, 2011
142. **Novac, C.**, *A New Breed – The Millenials*, Conferința Internațională Knowledge Based Organisations, Ediția a XVI-a, Academia Forțelor Terestre, 26-28 noiembrie, Sibiu, 2010
143. **Novac, C.**, Dumitrașcu, D., *The Challenge of Financing a University through Tertiary Sector Activities*, Conferința Internațională International Conference on Manufacturing Science and Education- MSE, Sibiu, 2011
144. **Novac, C.**, *Educating the Human Capital*, Conferința Internațională 18th International Economic Conference - IECS 2011, Crises after the Crisis. Inquiries from a National, European And Global Perspective, Sibiu, 2011
145. Novac, C., *Entrepreneurial vs. Intrapreneurial*, Conferința Internațională Knowledge Based Organisations, Ediția a XVI-a, Academia Forțelor Terestre 26-28 noiembrie, Sibiu, 2010
146. **Novac, C.**, *Financially Sustainable Universities*, Conferința Internațională Knowledge Based Organisations, Ediția a XV-a, Academia Forțelor Terestre, Conference Proceedings 3, Book Series: Knowledge Based Organization International Conference, Volume 3, pages 113 – 117, IDS Number BOQ14, ISSN 1843 – 6722, ISI B+, Sibiu, 2009
147. **Novac, C.**, *Pros and Cons for the Entrepreneurial University*, Conferința Internațională Integrarea Europeană - noi provocări Ediția a VI-a, Universitatea din Oradea, 28-29 mai, Abstracts Proceedings European Integration – New Challenges, ISSN 1844-5519, Oradea, 2010
148. **Novac, C.**, Dumitrașcu, D., *Third stream funding – a source of continuous funding for romanian universities*, International Conference: Modern Approaces in organisational Management and Economy 2011, ASE București, 2011
149. Olaru, M., *Tehnici și instrumente utilizate în management*, Editura Economică, București, 2000
150. Onofrei, M., *Management financiar*, Editura ALL Beck, București, 2006
151. Ordorika, I., *The limits of university autonomy: power and politics at the Universidad National Autonoma de México*, Higher Education, Routledge Farmer, New York & London, 2003
152. Ortegay, G., J., *Misiunea universității*, Editura Univers, București, 1998
153. PACEC, *Analysis of HEIF 4 Institutional Strategies: Overview Report*, a report to HEFCE, Londra, 2008
154. Paina, N., Băcilă, M.F., *Piața educațională – locul universității*, articol publicat în Revista Tribuna Economică, nr. 29/ 21 iulie 2004
155. Panaite, N., *Universitatea în schimbare*, articol apărut în lucrarea, Neculau A., (coord.), *Câmpul universitar și actorii săi*, Ed. Polirom, Iași, 1997
156. Pânzaru, I., *Asigurarea calității în învățământul superior din țările Uniunii Europene*, București, 2005

- 157.Pascu, R., Contribuții privind managementul integrat al cunoștințelor și al calității în cadrul ciclului de viață al proiectelor derulate în universități – teză de doctorat, coordonator științific prof. univ. dr. Nicolae Ion Marinescu, Sibiu, 2013
- 158.Petrescu, I., Profesiunea de manager, Editura LuxLibris, Brașov, 1997
- 159.Petrescu, I., Tratat de management universitar, Editura Lux Libris, Brașov, 1998
- 160.Popa, I., Radu, F., Management internațional, Editura Economică, București, 1999
- 161.Popescu, I.M., O jumătate de secol cu prea mulți mediocrii, în, România Liberă, 1997
- 162.Popescu, S., Brătianu, C., autori Atanasiu, G., Rusu, C., Oprean, C., Curaj, A., Buzănescu, Șt., - Ghidul Calității în învățământul superior – proiectul Calisro-director Pânzaru, I., Editura Universității din București, 2004
- 163.Quotec Ltd., Higher Education Innovation Fund impact survey (Study C), a report to HEFCE by Dr Jane Galsworthy and Paula Knee, 2007
- 164.Quotec Ltd and SPRU, Experimental Third Stream Strategic Development Fund Projects (Study B), 2007
- 165.Reichert, S., Taucht, C., Trends IV European Universities Implementing Bologna, European University Association, 2005
- 166.Research Councils UK, Material World: Knowledge Economy, RCUK, 2004
- 167.Robinson, S., Management financiar, Editura Teora, București, 1999
- 168.Romo de la Rosa, A., Institutional Autonomy and Academic Freedom: A Perspective from the American Continent, Higher Education Policy, 2007
- 169.Rotaru, T., Dan, M., Pal, I., Vereș, E., Învățământul superior între inerție și schimbare, studiul a apărut în Neculau, A., (coord.), Câmpul universitar și actorii săi, Editura Polirom, Iași, 1997
- 170.Sainsbury of Turville, Lord, The Race to the Top: A Review of Government's Science and Innovation Policies, London: HM Treasury, October, 2007
- 171.Salmi, J., Autonomy from the State vs Responsiveness to Markets, Higher Education Policy, 2007
- 172.Schein, E. H., Sense and nonsense about culture and climate, citat de Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., and Peterson, M. F., Handbook of Organizational Culture & Climate, California: Sage Publications, pp. xxiii-xxx, 2000
- 173.Schein, E. H., Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey Bass, 3rd edition, 2004
- 174.Scottish Enterprise, Technology Ventures and Commercialisation in Scotland, Scottish Enterprise, Glasgow, Scoția, 1996
- 175.Siegel, D. S., Waldman, D. and Link, A., Assessing the impact of organisational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study, Research Policy, Vol. 32, 2003
- 176.Siegel, D. S., Waldman, D., Atwater, L. E. and Link, A., Commercial knowledge transfers from universities to firms: improving the effectiveness of university – industry collaboration, Management Research, Vol. 14, 2003
- 177.Smith, K., Innovation as a systemic phenomenon: rethinking the role of policy, Enterprise and Innovation Management Studies, Vol. 1, No. 1, January, 2000
- 178.SQW Ltd, Final Report/Case Studies: Interim Evaluation of Knowledge Transfer Programmes Funded by the Office of Science and Technology through the Science Budget, 2005
- 179.Stancu, I., Bodea, C., Comănicu, C., Dobre, E., Cocriș, V., Managementul resurselor financiare în învățământul superior, UEFISCDI, Proiect Îmbunătățirea managementului universitar, București, 2011, p. 47
- 180.Stilwell, F., Higher education, commercial criteria and economic incentives, Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 25, No. 1, 2003
- 181.Suciu, C. M., Investiția în educație, Editura Economică, București, 2000

182. Swann, G. M. P., *Innovative Businesses and the Science and Technology Base: An Analysis Using CIS3 Data*, a report to the Department of Trade and Industry, 2002
183. Tartan Technology Limited, *Survey of Industry-University Research Links*, a report to the Department of Trade and Industry, 1996
184. Todericiu, R. *Managementul universitar din perspectiva europeană și a globalizării*, Teză de doctorat, Conducător științific prof. univ. dr. Ioan Bogdan, Sibiu, 2007
185. Todericiu, R., *Managementul financiar al instituțiilor de învățământ superior din România*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2007
186. Toffler, A., Toffler, H., *Revolutionary Wealth*, USA, 2006
187. Tornatzky, L. G., Waugaman, P. G., Gray, D. O., *Innovation U: New University Roles in a Knowledge Economy*, North Carolina: Southern Growth Policies Board, 2002
188. Țuțurea, M., Dumitrașcu, D., *Management: elemente fundamentale*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, Sibiu, 2002
189. Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, *Raportul Rectorului privind starea Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, corespunzător anului 2012*, martie 2013
190. Vîrvorea, D., *Managementul performant al proiectelor – soluție esențială în gestionarea optimă a activității din întreprinderile mici și mijlocii – teză de doctorat*, coordonator științific prof. univ. dr. Dănuț Dumitru Dumitrașcu, Sibiu, 2012
191. Von Hippel, E., *Lead users: a source of novel product concepts*, *Management Science*, Vol. 32, No. 7, 1986
192. Weber, L. E. and Duderstadt, J. J. (eds), *Universities and Business: Partnering for the Knowledge Society*, London: Economica Ltd., 2006
193. Wickramasinghe, N., citat de Asish, O., Mathew, Lewlyn L., Rodrigues, R., Vittaleswar, A., *Human Factors & Knowledge Management: A System Dynamics Based Analysis*, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 13, No. 2, Manipal Institute of Technology, India, 2012, [online] <http://www.tlinc.com/article300.htm> [accesat] februarie 2013
194. Wilkinson, M., Fogarty, M., *Organizational culture change through training and cultural immersion*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 4, 1996
195. Wilson, T., A., *Review of Business-University Collaboration*, UK, 2012
196. Wilson, T., Green, A., *From Onlookers to Leaders? Rethinking the Potential of Universities in Local Economic Development*, a think-piece from the University of Hertfordshire, Hertfordshire, UK, 2008
197. Witty, A., *Encouraging a British Invention Revolution: Review of Universities and Growth*, Londra, UK, 2013
198. Wolf, A., *An Adult Approach to Further Education*, The Institute of Economic Affairs, Londra, UK, 2009
199. Yusuf, S., Nabeshima, K. (eds), *How Universities Promote Economic Growth*, Washington DC: World Bank, 2007
200. ***Declarația de la Budapesta-Viena privind Spațiul European al Învățământului Superior, 12 martie 2010, [online] <http://bologna.ro/a/upfolders/Comunicatul%20de%20la%20Viena-Budapesta.pdf>, [accesat] septembrie 2012
201. ***Declarația de la Bologna, [online] <http://bologna.ro/a/upfolders/bologna99.pdf>, [accesat] septembrie 2012
202. ***Ghid al managementului universitar, Phare, Editura Universitas 2000, București 1998
203. ***Planul Strategic de Dezvoltare Instituțională al Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2012, [online] http://www.ulbsibiu.ro/ro/universitate/publ_interne/documente [accesat] iunie 2013

204. ***Planul Național de Cercetare, Dezvoltare și Inovare pentru 2007 / 2013, Guvernul României, Ministerul Educației și Cercetării, Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică, București, 2007
205. ***Raport public anual – 2012, Starea finanțării învățământului superior și măsurile de optimizare ce se impun, UEFISCDI – CNFIS, 2013

WEBGRAFIE

206. BERR, Science and Innovation Investment Framework 2004-14: Economic Impacts of Investment in Research and Innovation, July. www.berr.gov.uk/files/file40398.doc
207. www.cnfis.ro www.edu.ro
208. Dicționar de afaceri (www.rubinian.com)
209. Dicționar de termeni, Științele educației, <http://www.leducat.ro/mediu/dictionar.html> accesat iunie, 2006
210. Dubois, P., coord., Evaluation and Self-Evaluation of University in Europe, Raport final contractul EVALUE: TSER SOE2-CT95-2004, <http://www.pjb.co.uk/npl/bp5.doc>
211. www.europa.eu.int
212. http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm, Programul național de reformă – 2011/2013, publicat aprilie, 2011
213. www.euridice.com
214. Facing the Challenge. The Lisabon strategy for growth and employment. Report from the High Level Group chaired by Wim Kok, November 2004, Luxembourg, http://europa.eu.int/comm/lisbon_strategy/index_en.html
215. Institutul Național de Statistică (www.insse.ro)
216. www.mie.ro www.fonduri-structurale.ro

LEGISLAȚIE

218. Legea 1/2011, Capitolul XII - Finanțarea și patrimoniul universităților, Secțiunea 1, Art. 222