



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE
DIPOSDRU

Investește în oameni!

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

**UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

**INFLUENȚA ACTIVITĂȚILOR
EXTRACURRICULARE ASUPRA PERFORMANȚEI
MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Conducător științific:

Prof. univ. dr. Emanoil Muscalu

Doctorand:

Oana Dumitrașcu

SIBIU

2015

Titlul proiectului: „Burse Universitare în
România prin Sprijin European pentru
Doctoranzi și Post-doctoranzi (BURSE
DOC-POSTDOC)”
Cod Contract: POSDRU/159/1.5/S/133255



Universitatea din
Craiova



ULBS

Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu



Universitatea din
București



Universitatea de Vest
Timisoara



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI ȘI
CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE
DIPOSDRU

Investește în oameni!

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

Recunoaștere

Această lucrare a fost parțial finanțată din contractul POSDRU/159/1.5/S/133255, proiect strategic ID 133255 (2014), cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013.

Titlul proiectului: „Burse Universitare în România prin Sprijin European pentru Doctoranzi și Post-doctoranzi (BURSE DOC-POSTDOC)”
Cod Contract: POSDRU/159/1.5/S/133255



Universitatea din
Craiova



ULBS

Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu



Universitatea din
București



Universitatea de Vest
Timisoara

CUPRINS

REZUMAT	I
ABSTRACT	III
INTRODUCERE.....	1
PARTEA I. STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ȘTIINȚIFICE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR	9
INTRODUCERE.....	9
CAPITOLUL 1. ABORDARE EPISTEMOLOGICĂ, ELEMENTE CONCEPTUALE	10
1.1. ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL CU IMPLICAȚII ÎN MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL ȘI UNIVERSITAR.....	10
1.1.1. Definirea managementului	10
1.1.2. Funcțiile managementului	11
1.1.3. Subsistemele managementului	12
1.1.3.1. Sistemul informațional.....	12
1.1.3.2. Sistemul organizațional	13
1.1.3.3. Sistemul decizional	14
1.1.3.4. Sistemul metodologic	14
1.2. MANAGEMENTUL UNIVERSITAR.....	14
1.2.1. Elemente conceptuale privind managementul universitar.....	14
1.2.2. Performanța managementului universitar.....	16
1.2.3. Managementul activităților extracurriculare – definire, clasificare	23
1.3. DOMENII MANAGERIALE RELAȚIONATE CU MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚILOR EXTRACURRICULARE	25
1.3.1. Managementul activităților culturale.....	26

1.3.2. Managementul sportiv	27
1.3.3. Managementul educațional.....	27
1.3.4. Managementul cunoștințelor	28
1.3.5. Managementul sustenabilității.....	29
1.3.6. Managementul proiectului.....	30
1.4. MANAGEMENTUL COMPARAT, TEHNICĂ A CUNOAȘTERII ȘTIINȚIFICE.....	30
1.4.1. Conceptul de management comparat.....	31
1.4.2. Necesitatea managementului comparat în general și în mod particular pentru domeniul abordat.....	33
1.4.3. Obiectivele managementului comparat	35
1.4.4. Modele și abordări ale managementului comparat.....	37
1.4.4.1. Modelul Farmer-Richman	37
1.4.4.2. Modelul Negandhi-Prasad	38
1.4.4.3. Modelul lui Tung	39
1.4.4.4. Modelul lui John Child	40
1.4.4.5. Abordarea lui Geert Hofstede	41
1.4.5. Tipuri de studii de management comparat	43
1.4.5.1. Studii etnocentrice	43
1.4.5.2. Studii policentrice.....	44
1.4.5.3. Studii comparative	44
1.4.5.4. Studii geocentrice	44
1.4.5.5. Studii sinergetice	44
1.4.5.6. Studii parohiale.....	45
1.4.6. Studiul comparativ și etapele sale de elaborare.....	45

CAPITOLUL 2. CERCETĂRI BIBLIOGRAFICE DIN DIVERSE SURSE SECUNDARE EXISTENTE LA NIVEL NAȚIONAL ȘI INTERNAȚIONAL	47
2.1. STUDII ȘI CERCETĂRI EXISTENTE LA NIVEL NAȚIONAL	47
2.2. CERCETĂRI EXISTENTE ÎN LITERATURA INTERNAȚIONALĂ DE SPECIALITATE	54
CAPITOLUL 3. CONCLUZII ȘI OPINII PERSONALE PRIVIND STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ȘTIINȚIFICE ÎN DOMENIUL ABORDAT	66
PARTEA A II-A. ANALIZA SISTEMICĂ A MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR ȘI A ACTIVITĂȚILOR EXTRACURRICULARE CA SUBSISTEM.....	69
INTRODUCERE.....	69
CAPITOLUL 4. ELEMENTE DE ANALIZĂ PRIVIND FUNCȚIONAREA SISTEMULUI	72
4.1. ANALIZA PROCESULUI MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR ȘI A SUBSISTEMELOR COMPONENTE.....	72
4.1.1. Abordarea sistemică a organizației.....	72
4.1.2. Sistemul metodologico-managerial al organizației, importanța acestuia în atingerea performanței.....	73
4.1.3. Componentele mediului organizațional, influența lor asupra funcționării sistemului	76
4.2. STUDIU DE CAZ: RESURSELE ORGANIZAȚIEI, ELEMENTE DE INTRARE ÎN SISTEM	77
4.2.1. Tipuri de resurse	77
4.2.2. Resursele Universității „Lucian Blaga” Sibiu	78
4.3. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ, ROLUL ACESTEIA ASUPRA PERFORMANȚEI SISTEMULUI.....	80
4.3.1. Tipuri de culturi organizaționale	82
4.3.2. Cadrele didactice și cultura organizațională.....	83

CAPITOLUL 5. ACTIVITĂȚILE EXTRACURRICULARE, COMPONENTE ALE SISTEMULUI EDUCAȚIONAL UNIVERSITAR. CERCETĂRI COMPARATIVE ROMÂNIA-GERMANIA CU ROL ÎN EVIDENȚIEREA INFLUENȚEI ACESTORA ÎN ATINGEREA PERFORMANȚEI.	84
5.1. PROFILUL UNIVERSITĂȚILOR ANALIZATE	86
5.1.1. Profilul universităților din România	86
5.1.2. Profilul universităților din Germania.....	87
5.2. DESCRIEREA EȘANTIONULUI.....	88
5.2.1. Descrierea eșantionului analizat în România	88
5.2.2. Descrierea eșantionului analizat în Germania	90
5.2.3. Compararea eșantioanelor România-Germania.....	91
5.3. IMPLICAREA STUDENȚILOR ÎN ACTIVITĂȚI EXTRACURRICULARE ÎN UNIVERSITATE.....	92
5.3.1. Implicarea studenților în activități extracurriculare în România	92
5.3.2. Implicarea studenților în activități extracurriculare în Germania.....	94
5.3.3. Implicarea studenților în activități extracurriculare. Comparație între România și Germania.....	97
5.4. SATISFAȚIA FAȚĂ DE UNIVERSITATE ȘI BENEFICIILE AȘTEPTATE DE LA ACTIVITĂȚILE EXTRACURRICULARE	98
5.4.1. Satisfacția față de universitate și beneficiile așteptate de la activitățile extracurriculare în România	98
5.4.2. Satisfacția față de universitate și beneficiile așteptate de la activitățile extracurriculare în Germania.....	103
5.4.3. Situație comparativă România – Germania privind satisfacția studenților față de universitate, prin prisma activităților extracurriculare.....	109
5.5. OFERTA DE ACTIVITĂȚI EXTRACURRICULARE ÎN DOMENIUL SPORTIV ...	110

5.5.1. Oferta de activități extracurriculare în domeniul sportiv în România.....	110
5.5.2. Oferta de activități extracurriculare în domeniul sportiv în Germania.....	114
5.5.3. Compararea ofertelor de activități extracurriculare în domeniul sportiv între România și Germania.....	119
5.6. OFERTA DE ACTIVITĂȚI EXTRACURRICULARE ÎN DOMENIUL FORMĂRII PROFESIONALE	120
5.6.1. Oferta de activități extracurriculare în domeniul formării profesionale în România ...	120
5.6.2. Oferta de activități extracurriculare în domeniul formării profesionale în Germania...	123
5.6.3. Comparație Germania – România privind oferta de activități extracurriculare în domeniul formării profesionale.....	127
5.7. OFERTA DE ACTIVITĂȚI EXTRACURRICULARE ÎN DOMENIUL CULTURAL ȘI DE RECREERE.....	128
5.7.1. Oferta de activități extracurriculare în domeniul cultural și de recreere în România ...	128
5.7.2. Oferta de activități extracurriculare în domeniul cultural și de recreere în Germania ..	130
5.7.3. Comparație România - Germania privind oferta de activități extracurriculare în domeniul cultural și de recreere	133
CAPITOLUL 6. CONCLUZII, RECOMANDĂRI, OPINII PERSONALE PRIVIND ANALIZA SISTEMICĂ A MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR.....	134
PARTEA A III-A. STUDII PRIVIND ROLUL ACTIVITĂȚILOR EXTRACURRICULARE ÎN CREȘTEREA PERFORMANȚEI MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR.....	140
INTRODUCERE.....	140
CAPITOLUL 7. CERCETARE SELECTIVĂ PE BAZĂ DE CHESTIONAR.....	142
7.1. METODOLOGIA CERCETĂRII.....	142

7.2. PREZENTAREA MODELULUI PROPUS	144
7.3. DESCRIEREA UNIVERSITĂȚILOR ANALIZATE.....	144
7.3.1. Profilul Universității „Lucian Blaga” Sibiu	145
7.3.2. Profilul Universității Politehnica Timișoara.....	145
7.3.3. Profilul Universității Babeș Bolyai Cluj.....	145
7.3.4. Profilul Academiei de Studii Economice din București.....	146
7.3.5. Profilul Universității Politehnica din București	146
7.4. ANALIZA DATELOR COLECTATE PE BAZA ANALIZEI UNIVARIATE ȘI BIVARIATE	147
7.4.1. Descrierea eșantionului	147
7.4.2. Performanța universitară a studenților și factorii care o influențează	148
7.4.3. Evaluarea implicării studenților în activități extracurriculare	149
7.4.4. Aprecierea ofertei extracurriculare în domeniul sportiv	157
7.4.5. Evaluarea ofertei de activități extracurriculare în domeniul orientării în carieră....	161
7.4.6. Aprecierea ofertei de activități extracurriculare în domeniul cultural și de recreere	166
7.5. VALIDAREA DIN PUNCT DE VEDERE STATISTIC A MODELULUI PROPUS PRIN INTERMEDIUL ANALIZEI FACTORIALE.....	169
7.5.1. Analiza factorială cu privire la factorii de influență asupra performanței universitare a studenților	171
7.5.2. Analiza factorială cu privire la influența implicării în activități extracurriculare asupra dezvoltării de abilități și competențe	175
7.5.3. Analiza factorială cu privire la factorii de influență asupra atractivității universității..	178
7.6. ANALIZA DATELOR COLECTATE CU AJUTORUL TEHNICII MODELĂRII.....	180
7.6.1. Elemente conceptuale privind modelarea.....	181

7.6.2. Descompunerea structurală a factorilor de influență extracurriculară din model ...	182
7.6.3. Comportamentul factorilor de influență extracurriculară din model.....	184
CAPITOLUL 8. CONCLUZII, OPINII ȘI RECOMANDĂRI PRIVIND ROLUL ACTIVITĂȚILOR EXTRACURRICULARE ÎN CREȘTEREA PERFORMANȚEI MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR	190
PARTEA A IV-A. CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII PROPRII, DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	193
CAPITOLUL 9. SINTEZA GENERALĂ A CONCLUZIILOR FINALE, OPINIILOR PROPRII ȘI A RECOMANDĂRILOR.....	193
CAPITOLUL 10. SINTEZA CONTRIBUȚIILOR ORIGINALE ȘI A DIRECȚIILOR VIITOARE DE CERCETARE.....	201
10.1. CONTRIBUȚII ORIGINALE	201
10.2. VALORIFICAREA REZULTATELOR CERCETĂRII.....	202
10.3. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	204
RECUNOAȘTERE	206
BIBLIOGRAFIE.....	207
GLOSAR DE TERMENI.....	V
LISTA DE ABREVIERI	XIII
CUPRINSUL DE FIGURI	XIV
CUPRINSUL DE TABELE	XXII
ANEXE.....	XXIII

CUVINTE CHEIE

Învățământ universitar, management universitar, activități extracurriculare, performanță managerială, factori de influență, management comparat, modelare.

INTRODUCERE

Unul dintre obiectivele importante ale managementului universitar este acela de a pune în valoare performanțele resurselor umane, acestea devenind factorii de producție cei mai importanți, capitalul uman fiind resursa cea mai prețioasă a oricărei organizații.¹

Misiunea învățământului superior este de a genera și de a transfera cunoaștere și cunoștințe către societate, prin formare inițială și continuă la nivel universitar, cercetare științifică, dezvoltare, inovare și transfer tehnologic.

În deplină concordanță cu cele menționate anterior, sunt și ideile formulate de Georg Simmel, conform cărora universitatea, ca și componentă a economiei bazată pe cunoștințe ocupă un rol primordial în ceea ce privește schimbul de valori și cunoștințe, prezentând astfel deosebiri față de economia clasică, bazată pe schimbul de mărfuri.²

Rezultă astfel principalele **argumente privind necesitatea abordării** acestui domeniu, alături de faptul că studiile care au ca obiectiv modernizarea managementului universitar și alinierea universităților românești la standardele europene și la cerințele pieței muncii, reprezintă o prioritate a tuturor factorilor implicați: Ministerului Educației și Cercetării Științifice, a universităților, precum și a întregii societăți ca beneficiar direct al produselor educaționale.

În scopul formării studenților, în concordanță cu cerințele pieței muncii, creșterii rezultatelor academice ale acestora și a dezvoltării motivației lor de studiu și implicit prin aceasta, creșterii performanței managementului universitar, studiile privind integrarea studenților în mediul academic și cercetările ce au ca scop schimbarea, formarea și dezvoltarea comunității studențești se dovedesc a fi foarte utile.

În acest sens, alături de cercetările strict legate de managementul educațional curricular, studiile în domeniul activităților extracurriculare în general, au o importanță deosebită, așa cum încercăm să dovedim conform ipotezelor cercetării, că activitățile de acest tip, în special cele de orientare în carieră ajută la creșterea motivației de studiu a studenților, la integrarea acestora în mediul academic sau în mediul de afaceri, contribuind la îmbunătățirea rezultatelor academice ale studenților și totodată la creșterea atractivității zonei geografice în care este amplasată universitatea și implicit la mulțumirea comunității.

Elementele enunțate anterior, reprezintă pilonul principal în jurul căruia se conturează întregul edificiu al tezei de doctorat, demers științific prin care căutăm să verificăm validitatea ipotezei prin care activitățile extracurriculare au un efect pozitiv asupra performanței. Elemente corelate cu ipotezele, precum creșterea cererii de învățământ universitar, oferta de învățământ determinate inclusiv de atractivitatea zonei, mulțumirea comunității, creșterea performanței

¹ Todericiu R., Șerban A., Dumitrașcu O., *Particularities of knowledge workers' motivation strategies in Romanian organizations*, Procedia Economics and Finance Volume 6, 2013, Pages 405–413, [accesat la: 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221256711300155X>

² Marga, A., *Cultură, democrație, modernizare*, București, Editura Institutului Cultural Român, 2012, p. 64

academice a studenților pe de o parte și a managementului universitar pe de altă parte sunt interconținonate, se impun de asemenea a fi studiate, inclusiv datorită faptului că în mixul lor par a avea un efect sinergic.

Sintetizând întreaga argumentație, inclusiv cea reieșită dintr-o vastă cercetare bibliografică în domeniul abordat și conexe acestuia, putem afirma că **necesitatea, actualitatea, utilitatea și importanța abordării acestui domeniu** derivă din:

- Anumite carențe în ceea ce privește dezvoltarea literaturii de specialitate din domeniu;
- Dezvoltarea precară a studiilor privind corelațiile dintre performanța managementului universitar - atractivitatea universității - performanța academică a studenților - dezvoltarea abilităților și competențelor studenților care să conducă la integrarea în spațiul economic - implicarea în activități extracurriculare;
- Nevoia de creștere a atractivității universităților românești prin preluarea anumitor practici uzuale din învățământul superior german și nu numai, surprinzând anumite similitudini sau diferențe între universitățile românești și cele germane;
- Asigurarea echilibrului între teorie și practică în învățământul superior românesc;
- Nevoia de creștere a calității învățământului superior românesc și a performanței academice a studenților;
- Cerința de dobândire de abilități și competențe practice a studenților în vederea integrării ulterioare în mediul socio-economic;
- Nevoia creșterii satisfacției studenților în ceea ce privește actul de învățare și atmosfera de studiu.

Un alt argument al **necesității și actualității temei** abordate, intitulată *“Influența activităților extracurriculare asupra performanței managementului universitar”*, constă în faptul că ea contribuie la dezvoltarea domeniului de doctorat, și se încadrează și aduce contribuții în **domeniul prioritar C.N.C.S.I.S. nr. 9: “Cercetare socio-economică și umanistă”, direcția de cercetare 9.1 “Noi metode manageriale, de marketing și dezvoltare antreprenorială pentru competitivitate organizațională” și direcția de cercetare 9.2 “Calitatea educației”**. Tematica se încadrează de asemenea în obiectivele programului **“Parteneriate în domeniile prioritare”, component al Planului Național de Cercetare, Dezvoltare și Inovare II³**, dar și în strategia **„Europa 2020 – O strategie europeană pentru creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii”**, lansată de Comisia Europeană.⁴

Tema propusă pentru cercetare, este așadar de mare actualitate și se încadrează inclusiv în direcțiile de cercetare ale școlii doctorale sibiene de management, precum și ale conducătorului de doctorat în domeniul management, domnul prof. univ. dr. ec. Emanoil Muscalu, fiind un subiect foarte apropiat de preocupările științifice ale domniei sale, demonstrat prin publicațiile în acest domeniu de cercetare^{5,6,7}.

³ Centrul național de management programe – CNMP, *Programul 4- Parteneriate în domeniile prioritare*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.cnmp.ro:8083/pncdi2/program4/documente/CNMP_Prezentare.pdf

⁴ * * *, *Strategia Europa 2020 și Semestrul European*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://europedirect.centras.ro/europa-2020-si-semestrul-european-1.html>

⁵ Muscalu E., *Strategii universitare*, București, Ed. Eficient, 2001

⁶ Muscalu E., *Management general*, Sibiu, Ed. Universității “Lucian Blaga” din Sibiu, 2003

⁷ Muscalu E., *Fundamentele managementului*, Sibiu, Ed. Univ. “Lucian Blaga” Sibiu, 2007

Teza de doctorat are ca și **obiectiv central** analiza influenței activităților extracurriculare asupra performanței managementului universitar, cu scopul de a aduce reale contribuții în ceea ce privește creșterea calității managementului universitar prin diversificarea ofertei de activități extracurriculare în cadrul universităților, cu efect asupra creșterii performanței manageriale. Ca și **obiective generale** putem surprinde:

- Analiza stadiului actual al cunoașterii științifice în domeniul managementului performanței universitare;
- Analiza funcționării sistemului universitar;
- Determinarea similitudinilor și diferențelor în ceea ce privește efectul activităților extracurriculare asupra atractivității locației de studiu, performanței academice, integrării absolvenților în mediul economic și asupra performanței manageriale;
- Analiza ofertei de activități extracurriculare în anumite universități românești și observarea influenței acestora asupra performanței studenților și atractivității universității, cu efect și asupra performanței managementului universitar.

Luând în considerare influențele activităților extracurriculare asupra actului de învățare, satisfacției studenților, performanței acestora, dobândirii de competențe și aptitudini, dar și atractivității universității, cercetarea are la bază următoarele ipoteze:

Tabelul 1.1. Ipotezele cercetării

Nr.crt	Ipoteza
1.	Performanța managerială crește odată cu creșterea gradului de implicare a studenților în activități extracurriculare – ipoteză ce determină logica verticală a tezei de doctorat.
2.	Implicarea în activități extracurriculare depinde de oferta universității, de promovarea acesteia și de implicarea managementului universitar.
3.	Implicarea în activități extracurriculare determină o creștere a atractivității locului de studiu și implicit o creștere a cererii de învățământ universitar.
4.	Implicarea în activități extracurriculare aduce avantaje studenților, atât pe plan social cât și pe plan personal și ajută la integrarea acestora în mediul socio-economic, integrare cu rol pozitiv asupra rezultatului actului de învățământ.
5.	Managementul universitar este mai facil, mai performant, mai eficient și eficace atunci când se realizează într-un mediu în care este dezvoltată cultura implicării studenților în activități extracurriculare.
6.	Implicarea în activități extracurriculare crește performanța academică a studenților.

Având ca obiectiv creșterea veridicității rezultatelor cercetării, metodologia de cercetare ce se va utiliza în lucrare va fi foarte diversă, în sensul că alături de cercetarea bibliografică se va utiliza cercetarea selectivă pe bază de chestionar, metoda managementului comparat, metoda modelării, precum și metoda analizei univariate, bivariate și multivariate.

Cercetarea bibliografică, de tip exploratoriu, din surse secundare, este o metodă rapidă și mai puțin costisitoare, care presupune valorificarea datelor disponibile din diferite surse. Alături de cărți, tratate, lucrări științifice, rapoarte de cercetare se vor consulta inclusiv materiale informative, pliante de promovare și informare, broșuri în domeniul activităților extrauniversitare,

dar și site-uri de internet. Datele secundare facilitează astfel înțelegerea problemelor din domeniu și dezvoltarea procedurii și metodelor de culegere a datelor primare.

Ca și metodologie de cercetare primară se alege tehnica chestionarului, de tip cantitativ, descriptiv, care urmărește testarea unor ipoteze și examinarea relațiilor dintre diferite variabile, asigurând consistența rezultatelor și veridicitatea lor. Prin intermediul chestionarului, constituit cu întrebări clare și concise, închise sau deschise, în funcție de necesități, se vor culege date de la respondenți, în acest caz studenții. Datele colectate vor fi mai apoi analizate cu ajutorul programului de statistică SPSS, iar anumite influențe vor fi analizate cu ajutorul instrumentelor statistice și cu ajutorul programului Weka. În analiza univariată se vor analiza variabilele în mod individual, iar analiza bivariată se va ocupa de relațiile dintre cele două variabile. Analiza multivariată cuprinde analiza relațiilor dintre mai multe variabile. Utilizarea programului Weka ce se bazează pe algoritmi de învățare automată din Data Mining permite extragerea de informații sau cunoștințe din seturi mari de date, cu scopul găsirii de relații noi, în vederea facilitării utilității acestora.⁸ Prin tehnica modelării se pot extrage astfel informații sau cunoștințe și se pot găsi noi relații între diferiți factori care stau la baza stabilirii anumitor predicții și influențe.

În ceea ce privește metoda comparației, cu rolul de a analiza funcționarea subsistemelor relaționate cu activitățile extracurriculare și totodată de a pilota studiul extins din partea a III-a, primele cercetări din cadrul tezei se vor axa asupra a două țări, România și Germania. Se vor utiliza metode de management comparat internațional, căutându-se identificarea similitudinilor și deosebirilor în ceea ce privește activitățile extracurriculare dintre cele două culturi, considerându-se că nici o cultură nu este dominantă, în conformitate cu metodologia de realizare a studiilor comparative. Studiul va avea un caracter policentric, ce completează studiul etnocentric, punând totodată accentul și pe ceea ce este specific și nu similar.

Din punct de structural, lucrarea este compusă din patru părți: I. Stadiul actual al cunoașterii științifice în domeniul managementului universitar, II. Analiza sistemică a managementului universitar, III. Studii privind rolul activităților extracurriculare în creșterea performanței managementului universitar și IV. Concluzii finale, contribuții proprii și direcții viitoare de cercetare. Pentru a atinge în mod sistematic obiectivele propuse, cele patru părți sunt compuse la rândul lor din zece capitole, fiecare având un rol bine determinat în construcția logică a tezei.

⁸ Han J., Kamber M., *Data Mining: Concepts and Techniques, Second Edition*, Morgan Kaufmann Publishers, United States of America, pp. 1-17, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <https://archive.org/stream/DataMiningConceptAndTechniques2ndEdition/Data.Mining.Concepts.and.Techniques.2nd.Ed-1558609016#page/n5/mode/2up>

PARTEA I. STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ȘTIINȚIFICE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR

Obiective

- definirea elementelor conceptuale din domeniul abordat și observarea diferențelor de percepție și de opinie ale diferiților autori;
- realizarea unei cercetări bibliografice în literatura de specialitate recentă, existentă la nivel național și internațional, în scopul identificării anumitor lacune în cercetare, abordări insuficiente și neeficace în sensul cunoașterii științifice, precum și identificarea potențialelor soluții la problemele identificate.

Obiectivul general al acestei părți a tezei este evidențierea stadiului actual al cunoașterii științifice în domeniul managementului performanței universitare, iar obiectivele specifice sunt cele prezentate în caseta anterioară.

Analiza stadiului actual al cunoașterii științifice din domeniul abordat, ca etapă distinctă de cercetare, este o necesitate, facilitează cunoașterea domeniului abordat prin rolul său constator al eventualului vid de cunoaștere în domeniu, de identificare a nișei și potențialelor direcții de cercetare încă neabordate, constituindu-se ca bază de plecare în viitoarele cercetări din cadrul tezei. Mai exact, Având la bază o vastă cercetare bibliografică din diverse surse secundare, în primul capitol intitulat ”**Abordare epistemologică, elemente conceptuale**” s-a realizat inițial analiza termenilor, conceptelor, definițiilor aferente domeniului abordat și conexe acestuia, s-a analizat stadiul actual al cunoașterii în domeniul managementului general cu implicații în managementul universitar, s-a definit terminologia specifică domeniului management universitar și performanței acestuia, managementul activităților extracurriculare și a domeniilor conexe acestora, s-au expus comparații ale diverselor opinii precum și opinii proprii. O importanță deosebită o constituie cercetarea conceptelor, a tipologiei studiilor și analiza modelelor de management comparat, ca metodologie de analiză utilizată în cadrul tezei, dintre modelele și abordările teoretice de management comparat prezentate selectându-se acele abordări care sunt adecvate cercetărilor viitoare și analizei sistemului universitar și a managementului acestuia.

În capitolul 2, intitulat ”**Cercetări bibliografice din diverse surse secundare existente la nivel național și internațional**” ca etapă secundară a cercetării bibliografice, s-au analizat studiile și lucrările elaborate la nivel național și internațional, existente în literatura științifică și s-a trecut la analiza sistemică a managementului universitar, cu orientarea analizei către activitățile extracurriculare și influenței lor asupra creșterii performanței managementului universitar, utilizând pentru exemplificare mediul real oferit de cercetările de caz. În cadrul acestora se va studia direcția cea mai vizibil neabordată, cea legată de corelațiile dintre activitățile extracurriculare – performanța universitară – cerere/ofertă de studiu – atractivitatea locației de studiu – motivația studenților.

Ca sinteză a cercetărilor întreprinse, în capitolul 3, ”**Concluzii și opinii personale privind stadiul actual al cunoașterii științifice în domeniul abordat**” s-au identificat probleme, discordanțe de opinii, abordări diferite privind stadiul actual al cunoașterii, tipologia și orientarea

studiilor de specialitate existente în literatura științifică, s-au analizat cauzele și efectele și s-au propus într-o primă formă, eventuale soluții de rezolvare a problemelor identificate care să completeze ca și contribuții proprii eventualele lipsuri.

Putem astfel concluziona că în această parte a tezei s-a evidențiat ca problemă principală a cunoașterii în domeniu, o literatură de specialitate insuficient focusată spre domeniul managementului universitar și constituie punctul de plecare al dezvoltării obiectivelor și mijloacelor cu rol de remediu al problemei identificate, remediu necesar deoarece problema identificată poate conduce la o performanță universitară scăzută, la un vid de cunoaștere în domeniu și la o cultură managerială în mediul universitar neconformă. Reputația universității, motivația personalului universitar, performanța academică a studenților și mulțumirea acestora pot fi astfel influențate negativ.⁹

Putem concluziona că obiectivele vizate de prima parte a tezei au fost atinse, reușindu-se analizarea stadiului actual al cunoașterii științifice, a elementelor conceptuale specifice domeniului. Consultarea a numeroase surse bibliografice, studii și cercetări în domeniu a condus la identificarea problemelor, cauzelor, efectelor și soluțiilor ipotetice. Această parte a tezei constituie baza cercetării viitoare, care se va axa pe studiul funcționării sistemului universitar.¹⁰

PARTEA A II-A. ANALIZA SISTEMICĂ A MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR ȘI A ACTIVITĂȚILOR EXTRACURRICULARE CA SUBSISTEM

Obiective

- identificarea necesarului de resurse în funcționarea sistemului universitar în general și a activităților extracurriculare în particular;
- analiza funcționării sistemului universitar și a managementului acestuia;
- cazuri concrete de descriere a funcționării sistemului:
 - comparații între Germania și România privind implicarea studenților în activități extracurriculare, ca și componente ale sistemului educațional;
 - determinarea similitudinilor și diferențelor în ceea ce privește satisfacția față de universitate a studenților din România și Germania, rezultat al funcționării sistemului;
- compararea diverselor oferte de activități extracurriculare între cele două țări;

Așa cum am concluzionat în finalul părții I a tezei, cercetările efectuate până în prezent au evidențiat o imagine mai clară a stadiului actual al cunoașterii științifice din domeniul abordat. S-

⁹ Dumitrașcu O., *Knowledge in the Field of University Management – causes, effects and hypothetical solutions*, Proceedings of the IPC Conference, Conferința internațională a studenților doctoranzi, Sibiu, 2013

¹⁰ Dumitrașcu O., *Knowledge in the Field of University Management – causes, effects and hypothetical solutions*, Proceedings of the IPC Conference, Conferința internațională a studenților doctoranzi, Sibiu, 2013

a arătat faptul că literatura de specialitate demonstrează doar parțial ceea ce constituie o ipoteză în teza noastră, că practicarea activităților extracurriculare duce la performanță academică la nivel de student, dar și la nivel de management universitar.

Se impune așadar o nouă etapă de cercetare, mai profundă, cu un nou câmp de analiză a problematicii din domeniul managementului universitar. Partea a II-a a tezei tratează analiza funcționării sistemului de management universitar, punându-se accent în mod voit pe analiza activităților extracurriculare ca subsistem. Noua cercetare este constituită din exemple reale, bazate pe studiul comparativ România – Germania. Cercetarea este de tip cantitativ și are ca și scop cunoașterea funcționării sistemelor prin cunoașterea elementelor componente și a corelațiilor dintre ele: activități extracurriculare – performanță managerială. Bunăoară, putem distinge necesitatea atingerii unui nou **obiectiv general**, analiza funcționării sistemului universitar și a managementului acestuia. Obiectivele specifice menționate în casetă contribuie la atingerea obiectivului general, fiind în deplină concordanță cu acesta.

În această etapă a cercetării, prin capitolul 4 intitulat **”Elemente de analiză privind funcționarea sistemului”** s-au urmărit elemente încă neabordate în prima parte, respectiv resursele, procesul de transformare, funcțiile, sistemele componente, rezultatele procesului și factorii de influență ai sistemului.

Acest capitol surprinde elemente ce concură la mărirea performanțelor, prin cunoașterea funcționării sistemului universitar, a managementului și a subsistemelor acestuia, elemente de intrare în sistem precum resurse, cultura organizațională și performanță managerială, precum și factorii de mediu, ca elemente de influență ale sistemului și performanța din punct de vedere al rezultatelor sistemului.

Conform datelor rezultate din studiile bibliografice, atractivitatea locației de studiu este influențată de buna reputație a universității, dotările acesteia, oferta de studiu, dar și de oferta de activități extracurriculare și de atmosfera din universitatea respectivă. Aceste aspecte influențează decizia potențialilor studenți de a alege locația de studiu.¹¹

Cu scopul dezvoltării literaturii de specialitate și abordării direcțiilor noi de cercetare în domeniu am considerat oportun, ca în capitolul 5, **”Activitățile extracurriculare, componente ale sistemului educațional universitar. Cercetări comparative România-Germania cu rol în evidențierea influenței acestora în atingerea performanței”**, să abordăm cazuri specifice de studii ale funcționării activităților extracurriculare, componente ale sistemului universitar. Astfel, capitolul 5 al tezei constă într-o cercetare pilot de management comparat între câteva universități din Germania de nord (Universitatea de Științe Aplicate: Tehnologie, Afaceri și Design Wismar, Universitatea de Științe Aplicate Flensburg și Universitatea de Științe Aplicate Kiel) și anumite universități din Regiunea Centru a României (Universitatea “1 Decembrie 1918” Alba Iulia, Universitatea “Lucian Blaga” Sibiu și Universitatea “Petru Maior” Târgu Mureș), cercetarea fiind utilă în determinarea elementelor specifice funcționării sistemului. Cercetarea pornește de la premisa că pentru absolvenții de studii medii, continuarea studiilor și implicit alegerea universității este influențată în principal de oferta curriculară, de reputația universității, de dotările sale, dar și de oferta extracurriculară, de atmosfera din cadrul universității și de atractivitatea zonei

¹¹ Heine C., *Studienanfänger in den alten und neuen Ländern: Gründe der Hochschulwahl und Bewertungen der Hochschulregionen West- und Ostdeutschland*, Hannover, 2008, p. 23, [accesat la 10.05.2014]. Disponibil la: <http://www.hochschulkampagne.de/dateien/HIS-Studienanfaenger-Hochschulwahl-und-bewertung.pdf>

geografice. Astfel, satisfacția studenților vis-a-vis de acești factori este una dintre componentele de cercetare necesar a fi studiate, deoarece rezultatele studiului pot fi utilizate în managementul universitar, la reglarea ofertei universității, cu implicații directe asupra deciziei potențialilor studenți de alegere a universității respective.

Datele colectate cu ajutorul chestionarului au fost analizate cu ajutorul analizei univariate și bivariate. Surprinzând similitudinile și diferențele dintre Germania și România în ceea ce privește activitățile extracurriculare, s-au formulat recomandări, care pot contribui la un management al schimbării care să ducă la performanță.

Capitolul 6. ”Concluzii, recomandări, opinii personale privind analiza sistemică a managementului universitar” demonstrează atingerea obiectivelor propuse și validează o parte din ipoteze. Capitolul sintetizează rezultatele studiilor ce au avut ca scop cunoașterea funcționării sistemului, procesul managementului universitar, subsistemele sale componente, mediul organizațional, cultura organizațională, factorii de mediu extern specific și general precum și resursele necesare, opiniile personale privind organizația universitară, rolul important al managementului cunoștințelor, atât în procesul de transformare, cât și în obținerea de rezultate.

Cercetarea de management comparat în cadrul universităților din Germania de nord și universităților din regiunea de Centru a României oferă o mai bună înțelegere a funcționării sistemului universitar în general și a subsistemului activităților extracurriculare în special, permițând elaborarea de recomandări pertinente. Mai mult, în vederea analizei funcționării sistemului și a identificării elementelor de similitudine sau diferență dintre culturile abordate și în urma unui amplu studiu bibliografic s-a constituit un model conceptual propriu de management universitar comparat, în care se regăsesc concluziile enunțate în paragrafele precedente (Figura 6.1.).

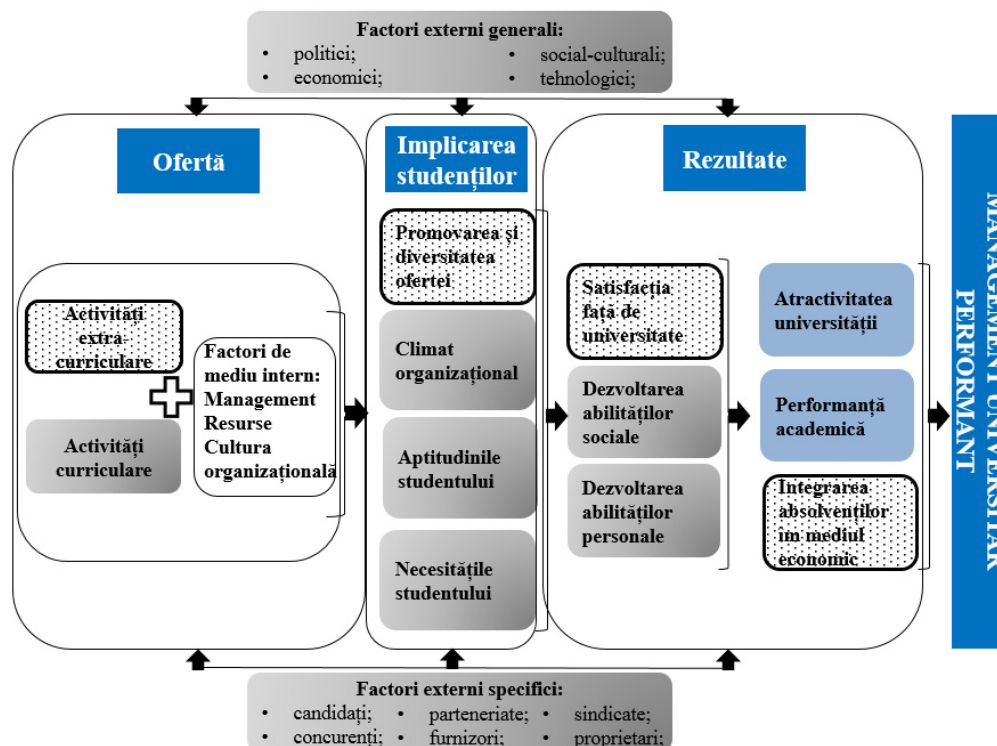


Figura 6.1. Model de management comparat în domeniul universitar

PARTEA A III-A. STUDII PRIVIND ROLUL ACTIVITĂȚILOR EXTRACURRICULARE ÎN CREȘTEREA PERFORMANȚEI MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR

Obiective

- compararea gradului de participare a studenților în activități de petrecere a timpului liber între universitățile analizate din România;
- determinarea factorilor de influență asupra performanței academice a studenților și asupra atractivității universității;
- evaluarea satisfacției studenților față de universitatea unde studiază;
- evaluarea serviciilor de petrecere a timpului liber în arena sportivă, indicarea curenților din cadrul ofertei sportive și compararea ofertelor;
- compararea ofertei de activități extracurriculare din domeniul orientării în carieră;
- compararea ofertei de activități extracurriculare din domeniul cultural și de recreere;
- formularea de recomandări în ceea ce privește oferta de activități extracurriculare în general și pentru Universitatea “Lucian Blaga” Sibiu în particular;
- stabilirea anumitor reguli de decizie și influențe asupra managementului universitar folosind tehnica modelării;
- determinarea influenței activităților extracurriculare asupra performanței manageriale în general și asupra performanței academice la nivel de student;
- determinarea influenței activităților extracurriculare asupra atractivității locației de studiu, element de importanță majoră asupra motivației studentului.

Obiectivele specifice evidențiate în casetă contribuie la atingerea obiectivului general ce vizează analiza ofertei de activități extracurriculare în universitățile studiate și observarea influenței acestora asupra performanței studenților și atractivității universității cu efect și asupra performanței managementului universitar.

Obiectivele vor fi atinse printr-un nou studiu care pornește de la premisa că momentan, din bibliografia studiată reiese influența atractivității universității, a performanței academice a studenților și a integrării absolvenților în mediul economic asupra performanței managementului universitar, ipoteză încă nedemonstrată. Noua cercetare de tip cantitativ din surse primare va demonstra corelațiile enunțate și va atesta influența activităților extracurriculare asupra performanței managementului universitar.¹²

Așadar, considerând studiul anterior ca un studiu pilot, prin care au fost dovedite doar o parte a ipotezelor enunțate, dar util inclusiv pentru verificarea metodologiei de cercetare, următoarea cercetare este mai extinsă, atât din punct de vedere al tipurilor de analiză, ceea ce conferă un plus de calitate informațiilor, dar și din punct de vedere cantitativ, ceea ce conferă

¹² Muscalu E., Dumitrașcu O., *Studies regarding the influence of extracurricular activities on the management of the university system*, The Best Romanian Management Studies 2013-2014, LAP Lambert Academic Publishing, 2015

veridicitate crescută rezultatelor. Așadar cercetarea pe bază de chestionar din partea a III-a a tezei s-a aplicat pe un eșantion reprezentativ din România, în cadrul unor universităților reprezentative, respectiv Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu, Universitatea Politehnica Timișoara, Universitatea Babeș Bolyai din Cluj, Academia de Studii Economice din București și Universitatea Politehnica din București, și s-a orientat asupra studierii corelațiilor: activități extracurriculare - atractivitatea locației de studiu - performanță academică - integrarea absolvenților în mediul economic - management performant, prezentate în modelul din figura 6.1.. Validarea acestui model contribuie la creșterea calității managementului universitar prin emiterea de recomandări în ceea ce privește dezvoltarea la nivel de universități și comunități locale de oferte diversificate de activități extracurriculare.

În capitolul 7, intitulat "**Cercetare selectivă pe bază de chestionar**" se analizează cinci centre universitare din România, cu scopul de a aprecia oferta activităților extracurriculare ale acestora și de a observa corelațiile dintre oferte și performanța managementului universitar.

În cadrul cercetării au fost analizate răspunsurile a 728 de respondenți din cinci universități din țară, pe baza cărora s-au studiat similitudinile și diferențele în ceea ce privește oferta de activități extracurriculare, dar și anumite corelații între activitățile extracurriculare – performanța universitară a studenților – atractivitatea universității – integrarea absolvenților în mediul economic – dezvoltarea anumitor competențe și abilități. Rolul cercetării extinse este de a demonstra generalitatea fenomenelor studiate și de a analiza anumite reguli de decizie, relații și influențe ale factorilor asupra performanței managementului universitar. În cadrul cercetării este surprinsă performanța universitară a studenților și factorii care o influențează, implicarea studenților în activități extracurriculare (în domeniul sportiv, cultural și de recreere și de formare profesională), corelația dintre acestea și performanța managerială. Datele colectate prin metoda chestionarului s-au analizat pe baza analizei multivariate, univariate și bivariate, prin programul de statistică SPSS și prin metoda modelării cu ajutorul programului Weka, surprinzând similitudini sau diferențe între universitățile analizate. Necesitatea utilizării analizei factoriale în validarea modelului propus a fost testată cu ajutorul testului Bartlett, testul Kaiser-Meyer-Olkin și matricea de corelație, acestea justificând utilizarea metodei, datorită existenței anumitor corelații între variabile.

În finalul părții a III-a, în capitolul 8, "**Concluzii, opinii și recomandări privind rolul activităților extracurriculare în creșterea performanței managementului universitar**" se arată că noua cercetare confirmă rezultatele cercetării pilot realizate în partea a II-a a tezei, în ceea ce privește implicarea scăzută a studenților în activități extracurriculare și a demonstrat generalitatea fenomenelor studiate. Noua cercetare completează rezultatele anterioare cu informații noi, permițând emiterea de recomandări pentru toți factorii interesați, recomandări care pot contribui la un management al schimbării care să conducă la performanță în general. Analiza realizată prin intermediul tehnicii modelării, și prin analiza factorială demonstrează corelații importante, ce validează ipotezele cercetării.

PARTEA A IV-A. CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII PROPRII, DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Capitolul 9 ”Sinteza generală a concluziilor finale, opiniilor proprii și a recomandărilor”, prezintă rezultate din studiile, analizele și cercetările întreprinse în capitolele anterioare.

Cercetările prezentate în capitolele anterioare au condus la atingerea obiectivului general, și anume analiza influenței activităților extracurriculare asupra performanței managementului universitar, precum și a obiectivelor specifice. Se constată că, prin rezultatele obținute lucrarea aduce contribuții la dezvoltarea managementului universitar în general, și al managementului activităților extracurriculare în special. Din punct de vedere al demersului științific, lucrarea a folosit un ansamblu de tehnici și metode de cercetare, ceea ce îi conferă originalitate, asigurându-se totodată precizia în interpretarea rezultatelor vizate. În acest sens s-a analizat stadiul actual al cunoașterii științifice în domeniul managementului universitar, funcționarea sistemului de management universitar, s-a comparat într-un prim studiu oferta de activități extracurriculare între universitățile din regiunea de nord a Germaniei și cele din Regiunea Centru a României, în vederea evidențierii similitudinilor sau diferențelor și emiterii totodată de recomandări menite să optimizeze sistemul. Ca extindere a studiului pilot, s-a elaborat o a doua analiză a ofertei de activități extracurriculare în universități românești reprezentative, în care s-a studiat prin diverse metode influența acestora asupra performanței studenților, integrării absolvenților în mediul economic și atractivității universității, cu efect asupra performanței managementului universitar.

Cercetarea a permis **validarea următoarelor ipoteze:**

- **Implicarea în activități extracurriculare depinde de oferta universității, de promovarea acesteia și de implicarea managementului universitar;**

Implicarea în activități extracurriculare este în general mai redusă la studenții români decât la cei germani, atractivitatea ofertei de activități de acest tip fiind mai mare în cadrul universităților germane. O relație directă între atractivitatea, diversitatea, promovarea ofertei de activități extracurriculare și implicarea studenților în astfel de activități se observă și în cadrul universităților românești analizate. Neimplicarea studenților în activități extracurriculare se datorează în mare parte neinformării acestora și ofertei neatractive.

- **Implicarea în activități extracurriculare determină o creștere a atractivității locației de studiu, și implicit o creștere a cererii de învățământ universitar;**

Se observă o influență directă a implicării studenților asupra atractivității universității, crescând totodată și satisfacția acestora față de universitate.

Analiza prin intermediul tehnicii modelării a facilitat obținerea concluziei că posibilitățile de petrecere a timpului liber sunt determinate de oferta din domeniul cultural și de recreere și de oferta de activități sportive, aspecte care influențează la rândul lor atractivitatea universității. De asemenea, din diverse surse bibliografice consultate reiese influența și altor factori, faptul că alegerea locației de studiu depinde în general de oferta de studiu, reputația și atractivitatea

universității, facilitățile sale, distanța de casă, oferta extracurriculară, atmosfera universității sau de taxa de studii.¹³

- **Implicarea în activități extracurriculare aduce avantaje studenților, atât pe plan social cât și pe plan personal și ajută la integrarea acestora în mediul socio-economic, integrare cu rol pozitiv asupra calității actului de învățământ;**

În special, studenții români consideră că participarea acestora în activități extracurriculare în domeniul formării profesionale dezvoltă noi competențe atât în plan social cât și în plan personal, care îi ajută la integrarea în mediul economic.

În urma aplicării analizei factoriale cu privire la influența implicării în activități extracurriculare, s-a demonstrat faptul că aceasta ajută la dezvoltarea anumitor competențe și abilități, cu efecte benefice asupra integrării absolvenților în mediul economic și asupra performanței universitare a acestora.

- **Managementul universitar este mai facil, mai performant, mai eficient și eficace atunci când se realizează într-un mediu în care este dezvoltată cultura implicării studenților în activități extracurriculare;**

Plecând de la opiniile diversilor autori din domeniu și luând considerare reglementările în vigoare, performanța managementului universitar depinde de infrastructură, capacitatea instituțională, relațiile universității cu mediul economic, recunoașterea universității pe plan național și internațional, colaborarea acesteia cu alte universități prin parteneriate, motivarea angajaților, potențialul financiar, strategia de dezvoltare, climatul organizațional, pregătirea managerială a conducerii, integrarea absolvenților pe piața muncii, capacitatea de atragere a noilor studenți, întâmpinarea problemelor studentești, relația cu absolvenții, acordarea de burse, procesul didactic și focusarea acestuia pe student, de pregătirea științifică și psihopedagogică a profesorilor, respectiv competențele, rezultatele și evaluarea studentului, compatibilitatea internațională a curriculei, mijloacele didactice, comunicarea între profesori și studenți, programele extracurriculare, de recunoașterea și performanța personalului, de granturile câștigate și de publicațiile cu factor de impact.¹⁴

Se observă astfel că literatura de specialitate induce, dar nu demonstrează existența corelației dintre performanța managementului și cultura implicării studenților în activități extracurriculare, ipoteză însă demonstrată ulterior de noi prin metodele menționate.

- **Implicarea în activități extracurriculare crește performanța academică a studenților;**

Prin analiza factorială s-a validat faptul că activitățile extracurriculare în domeniul formării profesionale, în domeniul sportiv și de recreere influențează în mod pozitiv performanța universitară a studenților, demontând ipoteze de multe ori vehiculate, că activitățile de recreere afectează rezultatele academice.

Plecând de la analiza prin intermediul tehnicii modelării s-a arătat faptul că integrarea în mediul de afaceri și în comunitatea studentească poate fi influențată de comunicarea între studenți și poate favoriza implicarea în organizațiile studentești, cu influențe asupra performanței universitare a studentului.

¹³ Heine C., *Studienanfänger in den alten und neuen Ländern: Gründe der Hochschulwahl und Bewertungen der Hochschulregionen West- und Ostdeutschland*, Hannover, 2008, p. 23, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.hochschulkampagne.de/dateien/HIS-Studienanfänger-Hochschulwahl-und-bewertung.pdf>

¹⁴ Ilie M., *Culturi organizaționale în spațiul universitar românesc, Cultura Schimbării Organizaționale*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://cosur.rcsedu.info/index.php?option=com_content&task=view&id=11&Itemid=15

- **Performanța managerială crește odată cu creșterea gradului de implicare a studenților în activități extracurriculare;**

Conform diverselor lucrări de specialitate din domeniu, performanța managementului universitar depinde pe lângă alți factori, de implicarea cadrelor didactice în activități cu studenții, respectiv în activități extracurriculare¹⁵, de recunoașterea națională și internațională a universității, inserția pe piața muncii a absolvenților, atragerea potențialilor studenți sau de programele extracurriculare.¹⁶ Toate aceste afirmații au fost demonstrate în cadrul cercetării noastre.

- **Cultura organizațională influențează implicarea în activități extracurriculare;**

Studenții germani participă în organizații studențești, în activități de voluntariat sau la evenimente studențești, mai puțin, în comparație cu cei români. Implicarea în activități extracurriculare poate depinde de cultura organizațională, dar și de cea națională, studenții români aparținând culturii colectiviste conform abordării lui Hofstede doresc să participe mai mult în activități de grup, iar cei germani aparținând culturii individualiste participă mai puțin în astfel de activități.

Principalele concluzii finale și opinii personale ce se desprind din întreaga cercetare se referă la:

- Preocupările în domeniul analizat prin prezenta lucrare sunt oarecum limitate, remarcându-se chiar un vid de cunoaștere datorat neabordării (în special în lucrările științifice din România), a unor probleme ale managementului universitar, referindu-ne aici cu precădere asupra performanței acestuia și corelațiilor dintre activități extracurriculare – performanța universitară a studenților – motivarea și satisfacția acestora – cerere/ofertă de studiu – atractivitatea universității – performanța managementului universitar.
- În România, preocupările din acest domeniu se axează în general pe studiul cererii și ofertei de învățământ superior și al marketingului universitar, la care se adaugă studii referitoare la preocupările și așteptările profesionale ale studenților, profilului candidaților și percepției studenților cu privire la diferite aspecte ale procesului educațional (curricular cu precădere).
- Din studiu rezultă importanța sistemului managerial, tehnicilor și metodelor manageriale în atingerea performanței manageriale în universități, acestea fiind elemente cheie în funcționarea organizației, alături de sistemul decizional, informațional și organizatoric.
- Metoda comparației nu este foarte facil de aplicat, dar permite obținerea unor rezultate deosebite, evidențiind similitudinile sau diferențele dintre organizațiile studiate, identificând probleme necesare a fi studiate, facilitând cercetătorului formularea de recomandări pertinente, în cazul nostru cu scopul îmbunătățirii implicării studenților în activități extracurriculare cu efecte benefice asupra performanței universitare a acestora, satisfacției, integrării absolvenților în mediul economic și atractivității universității.

¹⁵ Nica P., ș.a., *Managementul resurselor umane*, Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării, București, 2011, p. 84

¹⁶ Ilie M., *Culturi organizaționale în spațiul universitar românesc, Cultura Schimbării Organizaționale*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://cosur.rcsedu.info/index.php?option=com_content&task=view&id=11&Itemid=15

- Cercetarea de management comparat de tip pilot a surprins influența activităților extracurriculare și curriculare, împreună cu factorii de mediu intern (resursele, managementul, cultura organizațională) asupra implicării studenților în activități extracurriculare, care este influențată la rândul ei de promovarea și diversitatea ofertei de astfel de activități, climatul organizațional și de aptitudinile și necesitățile studenților. Toate aceste aspecte conduc sub influența factorilor externi generali (politici, economici, socio-culturali, tehnologici și internaționali) și a celor externi specifici (candidații, concurenții, sindicatele, parteneriatele, furnizorii etc.) la anumite variabile de rezultat, respectiv satisfacția studenților față de universitate, dezvoltarea anumitor competențe și abilități pe plan social, organizațional, leadership, utile atât în plan personal cât și profesional. Acestea determină atractivitatea universității, performanța academică a studenților și integrarea acestora în mediul economic, variabile care determină performanța managerială. Toate aceste influențe au fost reprezentate prin modelul de management comparat propus.
- Chiar dacă generalitatea fenomenului a fost surprinsă în cercetarea pilot, cu scopul îmbunătățirii rezultatelor cercetării, atât din punct de vedere cantitativ dar și calitativ, s-a întreprins o a doua cercetare, extinsă la nivel național, în care au fost analizate răspunsurile a 728 de respondenți din cinci universități din România. Pe baza datelor colectate, cu ajutorul analizei univariate, bivariate, multivariate, prin analiza factorială și tehnica modelării s-au desprins diverse corelații, care demonstrează fără echivoc influența activităților extracurriculare asupra performanței universitare a studenților, integrării acestora în mediul economic, atractivității universității și implicit asupra performanței managementului universitar.
- În urma aplicării analizei factoriale cu privire la influența implicării în activități extracurriculare, s-a demonstrat faptul că aceasta ajută la dezvoltarea și îmbunătățirea anumitor competențe transversale și abilități, precum competențe de lider, de management al timpului, spirit de echipă, competențe organizatorice, abilități de comunicare, la formarea personală și profesională a studenților implicați, integrarea în comunitatea academică și în mediul de afaceri, influențând astfel performanța academică a acestora cu efecte benefice asupra integrării absolvenților în mediul economic.
- Prin analiza factorială a factorilor de influență asupra performanței universitare a studenților, s-a validat faptul că activitățile extracurriculare în domeniul formării profesionale, în domeniul sportiv și de recreere influențează în mod pozitiv performanța universitară a studenților, favorizând integrarea acestora în mediul economic. Performanța universitară a studenților poate fi de asemenea influențată și de echilibrul între teorie și practică, facilitățile și modul de predare al profesorilor, interesul și entuziasmul de la cursuri, oboseală, de atmosfera de la cursuri și de capacitatea de concentrare.
- Atractivitatea universității este influențată de oferta de activități sportive și oferta din domeniul cultural și de recreere, aspect demonstrat prin intermediul tehnicii modelării.
- Modelul de management comparat, pe baza căruia s-a folosit tehnica modelării și analiza factorială a facilitat determinarea anumitor corelații în ceea ce privește oferta de activități extracurriculare – implicarea studenților în activități extracurriculare – necesitățile și aptitudinile studenților – climatul organizațional – promovarea și diversitatea ofertei de

activități extracurriculare – satisfacția față de universitate – dezvoltarea de abilități pe plan personal și profesional – atractivitatea universității – integrarea absolvenților în mediul economic – performanța academică – performanța managementului universitar, demonstrând astfel că este deosebit de util.

Capitolul 10. "Sinteza contribuțiilor originale și a direcțiilor viitoare de cercetare"

10.1. Contribuții originale

În urma acestei cercetări, constatăm ca relevante, câteva contribuții originale în domeniu, dintre care menționăm:

- Formularea de opinii personale cu privire la problemele existente în literatura de specialitate din domeniu, privind definirea conceptelor și explicarea funcționării sistemului universitar și în consecință, formularea de opinii în ceea ce privește completarea definițiilor anumitor concepte, precum managementul universitar, managementul comparat, clasificarea activităților extracurriculare, indicatorii performanței managementului universitar;
- Aplicarea metodelor cauzale în explicarea cauzelor și efectelor problemelor identificate în stadiul actual al cunoașterii și identificarea obiectivelor și a mijloacelor de rezolvare a acestora;
- Formularea de recomandări cu privire la dezvoltarea literaturii de specialitate, prin extinderea studiilor în domeniul managementului universitar, cu o direcționare explicită spre zone mai puțin explorate, de exemplu, asupra corelațiilor dintre activități extracurriculare - performanța studenților - atractivitatea universității - performanța managementului universitar;
- Evidențierea implicării managementului cunoștințelor în managementul universitar;
- Utilizarea comparației ca metodă de studiu în managementul universitar, aplicat pe cazul concret Germania-România, ceea ce conferă o originalitate deosebită cercetării, deoarece grupul țintă studiat, precum și tematica, nu au mai fost abordate până în prezent în această manieră;
- Precizarea caracteristicilor de încadrare a cercetării comparative în tipologia, obiectivele și etapele specificate de literatura de specialitate, precum și evidențierea unor relații dintre rezultatele cercetării și abordarea lui Hofstede;
- Abordarea studiului de tip etnocentric, (investigația aplicată în Germania, fiind aplicată într-un mod asemănător, chiar standardizat și în România), dorindu-se verificarea teoriei odată valabilă în cultura analizată prima dată (Germania) și pe cultura analizată în etapa următoare (România);
- Abordarea parțial policentrică a studiului, ce completează studiul etnocentric menționat, punând totodată accentul și pe ceea ce este specific și nu similar. Astfel, caracterul de studiu comparativ este evident, deoarece se caută să se identifice diferențele dar și similitudinile dintre cele două culturi, chiar identificarea elementelor de universalitate;
- Elaborarea unui model conceptual de management universitar comparat, original, care evidențiază influența activităților extracurriculare asupra performanței managementului universitar și permite studiul diverselor corelații evidențiate și analizate în teză;

- Formularea și demonstrarea anumitor relații de influență între activitățile extracurriculare, performanța universitară a studenților și atractivitatea universității, cu efecte asupra performanței managementului universitar, relații care validează modelul propus. Astfel, se observă influența activităților extracurriculare asupra performanței managementului universitar;
- Validarea modelului propus prin intermediul analizei factoriale, etapă succesivă testării nevoii de aplicare a acesteia, prin testul Bartlett, testul Kaiser-Meyer-Olkin și matricea de corelație, acestea justificând utilizarea metodei, datorită existenței anumitor corelații între variabile;
- Utilizarea analizei Scree Plot, care evidențiază modul de distribuire a factorilor studiați și existența corelațiilor;
- Utilizarea tehnicii modelării în vederea stabilirii regulilor de decizie și a influențelor din model, regulile de decizie din arborii de decizie fiind elaborați cu ajutorul programului Weka pentru fiecare factor aferent componentelor din modelul propus;
- Formularea de recomandări cu privire la îmbunătățirea atractivității ofertei de activități extracurriculare și promovării acesteia, cu efecte asupra satisfacției studenților, performanței acestora și asupra atractivității și imaginii universității;
- Volumul mare al cercetărilor întreprinse (numărul mare de respondenți) și utilizarea unei tipologii de cercetare diverse și adecvate tematicii abordate.

10.2. Valorificarea rezultatelor cercetării

Unele din contribuțiile originale ale tezei au stat la baza elaborării unor lucrări științifice, prezentate în cadrul unor conferințe de prestigiu sau publicate în diverse reviste de specialitate, cărți și publicații specifice conferințelor. Din lista de lucrări prezentată mai jos, se observă că, din totalul de 16 lucrări științifice elaborate în domeniul tezei de doctorat, o lucrare este publicată într-o revistă **ISI cu factor de impact**, câte o lucrare este încadrată în categoria **ISI, respectiv ISI Proceedings**, șase lucrări sunt indexate în **baze de date internaționale (BDI)**, trei lucrări sunt publicate sau sunt în curs de publicare ca și **capitole în cărți din edituri internaționale** de prestigiu și alte 4 lucrări sunt publicate în diverse alte volume ale unor conferințe naționale și internaționale:

În ceea ce privește aplicativitatea cercetării, rezultatele acesteia vor fi diseminate în rândul stakeholderilor din domeniul universitar, precum și altor persoane și instituții interesate, în scopul promovării preocupărilor pentru activitățile extracurriculare, precum și în scopul dezvoltării și susținerii acestor tipuri de activități, impactul fiind evident benefic în plan economic și social. Cu scopul implementării cât mai urgente a sugestiilor formulate în prezenta cercetare și probării în acest fel a potențialului ridicat de valorificare a rezultatelor tezei de doctorat, propunem următorii pași:

- dezvoltarea de planuri de măsuri și activități, cel puțin la nivelul universităților analizate;
- stabilirea priorităților pentru activitățile propuse;
- dezvoltarea activităților propuse în plan sub formă de propuneri de proiecte;
- identificarea mijloacelor, finanțărilor (inclusiv nerambursabile) și în general a stakeholderilor interesați în implementarea acestor proiecte.

10.3. Direcții viitoare de cercetare

Ca și direcții viitoare de cercetare putem distinge dezvoltarea studiilor în domeniul managementului universitar în general, în vederea completării literaturii de specialitate. Acest lucru poate fi realizabil printr-o preocupare mai intensă în domeniu din partea tuturor factorilor interesați, prin conștientizarea persoanelor interesate asupra importanței managementului universitar. Se impune ca lucrările științifice, pe de o parte să clarifice terminologia din domeniu, iar pe de altă parte să fie focusate pe studiul corelațiilor management general - managementul activităților extracurriculare - management universitar.

În vederea dezvoltării literaturii de specialitate în domeniu se remarcă nevoia de elaborare a studiilor privind funcționarea sistemului universitar, cu exemple și studii de caz pe instituții de învățământ superior reprezentative, din care să se contureze modele de bună practică.

Dezvoltarea literaturii de specialitate în domeniu și elaborarea unor studii de caz ca exemple de bună practică vor avea influențe pozitive în creșterea performanței managementului universitar, creșterea motivației personalului universitar, a mulțumirii studenților, îmbunătățirii rezultatelor academice ale studenților, îmbunătățirii reputației universității, iar cultura organizațională se va dezvolta.

Ca direcție viitoare de cercetare orientată strict pe activitățile extracurriculare se remarcă nevoia de continuare a studiilor influenței activităților extracurriculare asupra performanței managementului și identificarea influenței factorilor determinanți conecși. Deoarece am conturat deja ipoteza că factorii menționați prezintă un caracter sinergic, ei susținându-se și dezvoltându-se reciproc, rămâne ca această afirmație să fie demonstrată într-o etapă ulterioară a cercetării.

Ar fi ideală o extindere a cercetării de management comparat la nivel european, pe un eșantion cât mai reprezentativ și apoi studierea mai intensă a acestor factori. În cadrul cercetării, unul dintre factorii importanți și interesanți ca element de studiu este cultura, astfel încât obținerea de corelații dintre aceasta și performanța managerială în domeniul universitar, ar îmbogăți în mod deosebit literatura de specialitate din domeniul managementului comparat.

În vederea îmbunătățirii calității activităților extracurriculare se recomandă repetarea studiilor de satisfacție la un anumit interval de timp (evaluări semestriale), având ca scop satisfacerea nevoilor studenților, prin îmbunătățirea ofertei, mărirea atractivității acesteia și implicit, îmbunătățirea imaginii universității, favorizând atragerea de studenți buni, determinând astfel o creștere a nivelului mediu de performanță academică din universitate.

Tehnica modelării și analiza factorială sunt deosebit de apreciate de publicațiile de specialitate importante, cu factor de impact, de aceea, utilizarea lor pe diverse tematici constituie o necesitate, și o prioritate, rezultatele obținute prin aplicarea lor fiind remarcabile ca varietate și ca exactitate în modul de interpretare.

În corelație cu cele enunțate anterior și în strânsă corelație cu tematica tezei, ca și continuare a acesteia, elaborarea unui model statistic - matematic care să ateste prin relații matematice corelațiile între activitățile extracurriculare - performanța universitară a studenților, motivația de studiu - satisfacția studenților - atractivitatea universității - integrarea absolvenților în mediul economic - performanța managementului universitar, ar fi deosebit de utilă și interesantă, constituindu-se într-un instrument de analiză suplimentar, alături de cele deja utilizate.

* * *

Ca sinteză a elementelor menționate în capitolul concludiv, se constată că tema abordată este de mare actualitate și importanță, este originală prin asocierea factorilor de influență analizați și prin metodele variate utilizate, constituind unul dintre primele demersuri științifice în domeniu. Sperăm că prin acest demers științific complex am dovedit fără echivoc rolul important al învățământului superior în general în dezvoltarea societății și în particular, efectul benefic al activităților extracurriculare asupra creșterii performanței managementului universitar, contribuind astfel la dezvoltarea învățământului superior ca pilon principal în ceea ce privește pregătirea resurselor umane și integrarea acestora în spațiul economic și în societate.

Bibliografie

Cărți și articole

1. Adler N, *A Typology of Management Studies Involving Culture*, Journal of International Business Studies, Vol. XIV, nr. 2, 1983
2. Aiomy M., Keshtiaray N., *A perspective of the cooperation between university and industry at Islamic Azad University, Sanandaj Branch, and its comparison with Kingston University London*, Procedia- Social and Behavioral Sciences 46 (2012) 2509- 2513, 2012
3. Awad, E., Ghaziri, H., *Knowledge management*, Editura Dorling Kinderslay, New Delhi, 2007
4. Bartko W. T. & Eccles J. S., *Adolescent participation in structured and unstructured activities: a person-oriented analysis*. Journal of Youth and Adolescence, 2003, 32
5. Beckmann J., Langer M, *Studieren in Ostdeutschland? Eine empirische Untersuchung der Bereitschaft zum Studium in den neuen Länder*, Gütersloh, 2009, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.che.de/downloads/CHE_AP125_Studieren_in_Ostdeutschland.pdf
6. Belch H. A., Gebel M. & Maas G. M., *Relationship between student recreation complex use, academic performance and persistence of first-time freshmen*, 2001, NASPA Journal, 38(2)
7. Bhargava N., Bhargava R., Mathuria M., *Decision Tree Analysis on J48 Algorithm for Data Mining*, International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, Volume 3, Issue 6, June 2013, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.academia.edu/4375403/Decision_Tree_Analysis_on_J48_Algorithm_for_Data_Mining
8. Bibiu N. A., *Performanța, funcție de eficacitate și eficiență*, 2002

9. Bogdan I., *Management financiar în afaceri*, București, Editura Universitară București, 2006
10. Brătianu C., Lefter, V., *Management strategic universitar*, București, Editura Rao, 2001
11. Brătianu C., Reinhardt Z., Almășan O., *Practice Models and Public Policies in the Management and Governance of Higher Education*, Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. 29 E/2010
12. Brüser R., *Perspektiven des Hochschulmarketing. Eine theoretische und empirische Bestandsaufnahme des deutschen Hochschulsystems*, Diplomarbeit im Studiengang Öffentliche Verwaltung am Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz, Hochschule für angewandte Wissenschaften (FH) in Halberstadt, Halberstadt, 2003, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://hsdbs.hof.uni-halle.de/documents/t1370.pdf>
13. Burduș E., *Management comparat*, Ediția a II-a, București, Editura Economică, 1998
14. Caldwell L. L., Baldwin C. K., Walls T. & Schmith E., *Preliminary effects of a leisure education program to promote healthy use of free time among middle school adolescents*, Journal of Leisure Research, 2004, 36(3)
15. Carini R., Kuh G. & Klein S., *Student engagement and student learning: Testing the linkages*. Research in Higher Education, 2006, 47(1)
16. Cărbureanu M., *O metodă de analiză factorială aplicată în domeniul dezvoltării*, Analele Universității “Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Economie, Nr. 1/2010, pp. 188-192, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2010-01/17_MADALINA_CARBUREANU.pdf
17. Cătoiu I. ș.a., *Cercetări de marketing*, Editura Uranus, București, 2009
18. Cernat C., Muscalu E., *Marketing*, Sibiu, Editura Universității “Lucian Blaga” din Sibiu, 2001
19. Chiyon I., ș.a., *An approach of the European higher education framework to the management of higher education at university level in Peru*, Procedia Social and Behavioral Sciences 15 (2011) 586-591
20. Cicea C., Dobrin C., *Contribuția educației la dezvoltarea economiei*, Economia Seria Management, Anul VIII, Nr. 1, 2005, pp. 44-53, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.management.ase.ro/reveconomia/2005-1/6.pdf>
21. Coleff D., *Management cultural în cea de-a doua jumătate a secolului al XX-lea*, Revista de Administrație Publică și Politici Sociale, p. 46, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.uvvg.ro/revad/files/nr4/4.%20doina%20coleff.pdf>

22. ComCult, *Befragung zur Hochschulwahl, Online/Umfrage unter Schülerinnen und Schülern im Rahmen der Kampagne "Studieren in Fernost" der Hochschulinitiative Neue Bundesländer*. März 2009, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hochschulinitiative.de%2Fdms%2Fpressemittellungen%2FUmfrage_final%2F02_Umfrage_final_pr%25C3%25BCf_04%2520DNK.pdf&ei=vs8vT5axCY_gtQalmZDrDA&usg=AFQjCNGakeTHOM99CnrNyMX4LzIcJDZgxw&sig2=TIOrhh6aLXIgg5A7RZKkMw
23. Crăciun C., *The quality consulting services management in the university educational system*, Procedia- Social and Behavioral Sciences 2 (2010) 5586-5589, 2010
24. Dănăiță I., Bibu N. A., Predișan M., *Management – bazele teoretice*, Timișoara, Editura Mirton, 2002
25. Dannenberg M., Barthel P., *Effiziente Marktforschung*, 2002
26. Davenport, T. H., *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press, 2005
27. Detlefsen M., McCarty D., Bacon J., *Logic from A to Z*, Routledge, London USA, Canada, 1999
28. Dragomirescu L., *Analiza cantitativă și calitativă a sistemului universitar*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.supradotati.ro/resurse/analiza_sistemului_universitar.pdf
29. Drazin S., Montag M., *Decision Tree Analysis using Weka. Machine Learning – Project II*, University of Miami, [accesat la: 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.samdrazin.com/classes/een548/project2report.pdf>
30. Drucker P., *Post Capitalist Society*, In Professional Manager Review, nr. 5, septembrie 1993
31. Drucker P., *Societatea postcapitalistă*, Ed. Image, 1999
32. Dumitrașcu, D.,ș.a. *Cercetări privind estimarea echilibrului dintre cererea individuală de învățământ superior pe profile ingineresti a absolvenților de liceu și oferta de locuri de muncă din organizații economic - sociale din România (partea II-a – Comparați si concluzii finale)*. Culegere de lucrări științifice Tehnologii moderne, calitate, restructurare. Conferința internațională de comunicări științifice, Chișinău, Republica Moldova, 2005
33. Dumitrașcu, D., ș.a., *Estimations regarding the evolution of the higher education labor market in Romania*, Proceedings of International Conference Management of Technological Change, Chania, Greece, 2005, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la:

http://apps.isiknowledge.com/summary.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=8&SID=Y1g7I7GO6@AJ6D8FB6L&page=29

34. Dumitrașcu, D, ș.a. *Researches regarding the high school students' individual demand for the higher education versus the job supply from the social - economic organizations in Romania*, Proceedings of International Conference Management of Technological Change, Chania, Greece, 2005, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://apps.isiknowledge.com/summary.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=8&SID=Y1g7I7GO6@AJ6D8FB6L&page=29
35. Dumitrașcu D., Țuțurea M., *Estimări privind cererea individuală a absolvenților de liceu pentru învățământ universitar*, Culegere de lucrări științifice Tehnologii moderne, calitate, restructurare, Conferința internațională de comunicări științifice, Chișinău, Republica Moldova, 2005
36. Dumitrașcu O., *Activități extracurriculare în cadrul Universității "Lucian Blaga" of Sibiu, elemente ale unui management universitar performant*, Joint International Conference of Doctoral and Post-Doctoral Researchers, Conference Proceedings, VOLUME 1: Doctoral research within Engineering and Exact Sciences, 2015;
37. Dumitrașcu O., *Wirkung der Freizeitangebote auf die Attraktivitaet des Studienstandortes und der Studienmotivation der Studierenden*, îndrumător prof. dr. rer. nat. Norbert Grunwald, Universitatea Wismar, Germania, 2012
38. Dumitrașcu O., *Knowledge in the Field of University Management – causes, effects and hypothetical solutions*, Proceedings of the IPC Conference, Conferința internațională a studenților doctoranzi, Sibiu, 2013
39. Dumitrașcu O., *Extracurricular Activities' Analysis in Romanian Universities*, Joint International Conference of Doctoral Students and Post-Doctoral Researchers, Sibiu 2015
40. Dumitrașcu O., *Extracurricular Activities and Their Influence on University's Attractiveness*, International Conference for Doctoral Students, Sibiu 2015
41. Dumitrașcu O., Ciudin R., *Modeling Factors with Influence on Sustainable University Management*, Sustainability 2015, 7(2), 1483-1502, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.mdpi.com/2071-1050/7/2/1483>;
42. Dumitrașcu O., Hila C., *Curricular offer influencing students' satisfaction: comparative study*, SEA- Practical Application of Science, Ediția 3 (5)/ 2014, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://sea.bxb.ro/Article/SEA_5_40.pdf
43. Dumitrascu O., Hila C., *The influence of extracurricular activities on the attractiveness of a university*, Management Intercultural, Volumul XVI, Numărul

32 / 2014, pp. 45-52, [accesat la: la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.mi.bxb.ro/Articol/MI_32_6.pdf

44. Dumitrașcu O., Muscalu E., *Comparative management in the field of extracurricular activities, highlighting instrument of potential change*, Proceedings of First International Conference “Challenges, Performances and Tendencies in the Organisation Management, Murighiol
45. Dumitrașcu O., Șerban A., *Present State of Research Regarding University Choice and Attractiveness of the Study Area*, *Procedia Economics and Finance*, Volume 6, 2013, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221256711300138X>
46. Dumitrescu L., Mihăescu L., Mihăescu D., *Managing Economic Solutions for a Global Sustainable Development*, The 5th IASME / WSEAS International Conference on ENERGY & ENVIRONMENT (EE,10), The Conference at University of Cambridge, Cambridge, UK, February 23-25, 2010
47. Evans K., Anderson D., *It's More Than a Class“: Leisure Education's Influence on College Student Egagement*, 2012
48. Farmer R., McGoun, *Advancs in International Comparative Management*, JAI Press, Greenwich, Connecticut, vol. 1, 1984
49. Fereydoon A., *Qualitative Indicators for the evaluation of universities performance*, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2 (2010) 5408-5411
50. Garst, B., Scheider, I., & Baker, D. (2001). *Outdoor adventure program participation impacts on adolescent self-perception*. *The Journal of Experiential Education*, 24
51. Ghionea I., *Inteligența Artificială*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.catia.ro/articole/ai/ai.htm>
52. Gilbert J. K., Rutherford M., *Models in explanation part 1: horse for courses?* *International Journal of Science Education*, 20(1), 83-97, 1998a
53. Gilbert J. K., Rutherford M., *Models in explanation part 2: whose voice? Whose ears?* *International Journal of Science Education*, 20(2), 187-203, 1998b
54. Gonyea R. M. & Kuh G. D. (Eds), *Using NSSE in institutional research*. New directions for institutional research (Vol. 141), 2009, San Francisco, CA: Jossey-Bass
55. Grecu V. and Deneș C., *Study on Sustainable Development of Romanian Universities*, Proceedings of the 5th International Conference on Manufacturing Science and Education –MSE , Sibiu, 2011

56. Grecu V., Deneș C., *Managementul sustenabil: o soluție creativă pentru armonizarea stilurilor de management*, Analele Universității “Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Inginerie, Nr. 4/2012, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.utgjiu.ro/revista/ing/pdf/2012-4/32_Grecu%20Valentin.pdf
57. Grigoruț C., ș.a., *Marketing universitar*, București, 2011
58. Grünwald N., Dumitrașcu O., *Influence of leisure activities on the attractiveness of the study region*, MSD Journal volume 4, nr.2/2012, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.cedc.ro/media/MSD/Papers/Volume%204%20no%202%202012/Grunwald.pdf>
59. Grünwald N., Dumitrașcu O., *Effect of leisure activities on the attractiveness of the study area and study motivation of students*, Proceedings of International Conference on Engineering & Business Education, Innovation and Entrepreneurship, ULB Sibiu (ISI Proceedings, indexat Thomson Reuters)
60. Hachmeister C., Harde M., Langer M., *Einflussfaktoren der Studienentscheidung- Eine empirische Studie von CHE und EINSTIEG-*, Gütersloh, 2007, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.che.de/downloads/Einfluss_auf_Studienentscheidung_AP95.pdf
61. Hachmeister C., Hennings M., *Indikator im Blickpunkt: Kriterien der Hochschulwahl und Ranking-Nutzung*, Gütersloh, 2007, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.che.de/downloads/IIB_Hochschulwahl_und_Rankingnutzung.pdf
62. Han J., Kamber M., *Data Mining: Concepts and Techniques*, Second Edition, Morgan Kaufmann Publishers, United States of America, pp. 1-17, [accesat la: 22.06.2015]. Disponibil la: <https://archive.org/stream/DataMiningConceptAndTechniques2ndEdition/Data.Mining.Concepts.and.Techniques.2nd.Ed-1558609016#page/n5/mode/2up>
63. Heine C., Quast H., *Studierneigung und Berufsausbildungspläne. Studienberechtigte 2008 ein halbes Jahr vor Schulabgang*, Hannover, 2009, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200904.pdf
64. Heine C, Spangenberg H., Willich J., *Studienberechtigte 2006 ein halbes Jahr vor Schulabgang. Studierbereitschaft und Bedeutung der Hochschulreife*, Hannover, 2007, p. 14, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200702.pdf
65. Heine C., Spangenberg H., Willich J., *Informationsbedarf, Informationsangebote und Schwierigkeiten bei der Studien- und Berufswahl, Studienberechtigte 2006 ein halbes Jahr vor dem Erwerb der Hochschulreife*, Hannover, 2007, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200712.pdf

66. Heine C., *Studienanfänger in den alten und neuen Ländern: Gründe der Hochschulwahl und Bewertungen der Hochschulregionen West- und Ostdeutschland*, Hannover, 2008, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.hochschulkampagne.de/dateien/HIS-Studienanfaenger-Hochschulwahl-und-bewertung.pdf>
67. Heine C., Willich J., *Informationsverhalten und Entscheidungsfindung bei der Studien- und Ausbildungswahl, Studienberechtigte 2005 ein halbes Jahr vor dem Erwerb der Hochschulreife*, Hannover, 2006, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201001.pdf
68. Heine C., Willich J., Schneider H., *Informationsverhalten und Hochschulwahl von Studienanfängern in West- und Ostdeutschland, Eine Sekundäranalyse der HIS Studienanfängerbefragung des Wintersemester 2007/08*, Hannover, 2009, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.hochschulkampagne.de/dateien/HIS-Infoverhalten-Studienanfaenger-2009.pdf>
69. Herciu M., *Management comparat*, Sibiu, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2007
70. Herciu M., Ogorean C., *Valorificarea capitalului intelectual – criteriu pentru performanța managerială- în societatea bazată pe cunoaștere*, Munich Personal RePEc Archive, May 2006, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/1635/1/MPRA_paper_1635.pdf
71. Hermann V., Winter M., *Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin- Luther Universität Halle-Wittenberg: Studienwahl Ost, Befragung von westdeutschen Studierenden an ostdeutschen Hochschulen*, Wittenberg, 2009, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.hof.uni-halle.de/dateien/ab_2_2009.pdf
72. Hermann V., Winter M., *Zum Studium nach Ostdeutschland, Ergebnisse einer Befragung von westdeutschen Studierenden an Hochschulen in Sachsen-Anhalt und Thüringen*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.hof.uni-halle.de/marwin/Herrmann_Winter_2010.pdf
73. Huesman R. L., Brown A. K., Lee G., Kellogg J.P. & Radcliffe P. M., *Gym bags and mortarboards: Is use of campus recreation facilities related to student success?* NASPA Journal, 46(1), 2009
74. Iarca I., ș.a., *Students’ opinion regarding types of mobility with a purpose in the construction of leisure time and limitative factors in the practice of leisure time motric activities*, Procedia – Social and Behavioral Sciences 30 (2011)
75. Ilie M., *Culturi organizaționale în spațiul universitar românesc, Cultura universitară*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://cosur.rcsedu.info/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=7

76. Ilie M., *Culturi organizaționale în spațiul universitar românesc, Cultura Performanței Universitare*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://cosur.rcsedu.info/index.php?option=com_content&task=view&id=10&Itemid=14
77. Ilie M., *Culturi organizaționale în spațiul universitar românesc, Cultura cadrelor didactice*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://cosur.rcsedu.info/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=8
78. Ilie M., *Culturi organizaționale în spațiul universitar românesc, Cultura Schimbării Organizaționale*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://cosur.rcsedu.info/index.php?option=com_content&task=view&id=11&Itemid=15
79. Johnes, J. and Taylor, J., *Performance Indicators in Higher Education*. Buckingham: Open University Press, 1990
80. Kamenz U., *Marktforschung, Einführung mit Fallbeispielen, Aufgaben und Lösungen*, 2001
81. Khune, M., Saleh, I., *Models and Modeling, Cognitive Tools for Scientific Enquiry*, 2011, VII, pp. 3-4
82. Killisch W, Lenz K., *Der Hochschulstandort Dresden im demographischen Wandel, Studie des Zentrums Demographischer Wandel der Technischen Universität Dresden im Auftrag der Landerhauptstadt Dresden*, Stadtplanungsamt, Dresden, 2009, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/zentrale_einrichtungen/zdw/forschung/abgeschlossene_projekte/hochschulstandort_dresden/Hochschulstandort%20Dresden%20im%20demographischen%20Wandel.pdf
83. Krawietz M., Heine C., *HISBUS-Kurzinformation Nr.18, Wahlmotive und Bewertungen des Studienortes bei Studienanfängern im Vergleich der neuen und der alten Länder, Ergebnisse aus der Befragung der Studienanfänger des Wintersemesters 2006/07, 2007*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: [http://www.bmbf.de/pubRD/hisbusstudie_studienstandort .pdf](http://www.bmbf.de/pubRD/hisbusstudie_studienstandort.pdf)
84. Kuh G. D., ș.a., *Student success in college: Creating conditions that matter*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
85. Kuh G. D., *What we're learning about student engagement NSSE*, Change, 35 (2)
86. Langer M., Ziegele F, Hennig-Thurau T., *Hochschulbindung-Entwicklung eines theoretischen Modells, empirische Überprüfung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Hochschulpraxis*, Abschlussbericht zum Kooperationsprojekt Hochschulbindung, Hannover, 2001, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.che.de/downloads/hs_bindung_bericht0105.pdf

87. Laurent A., *The cultural diversity of Western conceptions of Management*, International Studies of Management and Organization 13, 1983
88. Lester M., *Innovation and Knowledge Management, in Creativity and Innovation Management*, nr. 3, 2001
89. Li-Wei Liu, Ching-ui Lin, *Sport Management in Collegiate Athletic Administration*, The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management, Procedia Social and Behavioral Sciences, 2012, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812006684>
90. Mărădăcine M., *Cultura organizațională - premisa obținerii succesului în organizație*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.scribd.com/doc/165038508/cultura-organizationala-pdf>
91. Marga A., *Universitatea în tranziție*, Cluj-Napoca, Editura Ardealul, 1996
92. Marga, A., *Cultură, democrație, modernizare*, București, Editura Institutului Cultural Român, 2012
93. Marsh, H. W. (1992). *Extracurricular activities: beneficial extension of the traditional curriculum of subversion of academic goals*. Journal of Educational Psychology, 84
94. McMillan C. J., *The Japanese Industrial System*, Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1989
95. Meffert H., Müller-Böling D., *Hochschulmarketing-Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb*, Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007, Gütersloh, 2007, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.che.de/downloads/AP98_Tagung_Hochschulmarketing__07_AP98.pdf
96. Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J., *Knowledge management: concepts and best practice*, Editura Springer, Berlin, 2003;
97. Miclăuș I., Miclăuș M., *Management general*, Editura Gutenberg Univers Arad, 2007, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la <http://academiacomerciala.ro/cursuri/Management/An%20I/Management%20general/Management%20General.pdf>
98. Mihăescu L., *Sisteme informaționale și aplicații informatice în administrarea afacerilor*, Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu, 2009, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://de.slideshare.net/anaany2/46678951-sistemeinformationale-siaplicatiinformaticeinAdministrareaafacerilor>
99. Miroiu A., Țeca M., Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior, *Subfinanțarea învățământului superior românesc. O abordare instituțională*, Quality Assurance Review for Higher Education, Vol. 5, Nr. 1-2, 2013

100. Moldoveanu G., Dobrin C., Managementul calitatii in sectorul public, București, Editura ASE, 2003. [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=24&idb=>
101. Mohammadi R., Eshagi F., Arefi M., *Internal Evaluation: Appropriate Strategic for Quality Evaluation and Improvement of Management in Departments at Universities (The Case of Iran)*, Procedia- Social and Behavioral Sciences 69 (2012) 719-728, 2012
102. Montelongo, R., *Student Participation in College Student Organizations: A Review of Literature*, Journal of the Indiana University Student Personnel Association, 2002, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://education.indiana.edu/graduate/programs/hesa/iuspa/archive/2002/2002-StudentParticipation.pdf>
103. Musa R., Saidon J., *New Insights to the National HEIs Rating System: Exploring the attributes of Student Experiential and Engagement Value Index (SEEVI)*, Procedia- Social and Behavioral Sciences 90 (2013) 660-669, 2013
- 104. Muscalu E., Dumitrascu O., *Determination of Students' Satisfaction Regarding Extracurricular Activities Conducted in the University. Comparative Study Romania-Germany*, Procedia Economic and Finance, 2014, Volume 16, Pages 568-574, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114008417>**
- 105. Muscalu E., Dumitrașcu O., *Studies regarding the influence of extracurricular activities on the management of the university system*, The Best Romanian Management Studies 2013-2014, LAP Lambert Academic Publishing, 2015, pp. 259-275**
106. Muscalu E., Muntean S., *Motivation – A Stimulating Factor for Increasing Human Resource Management Performance*, Business Excellence and Management, Volume 2 Issue 1 / March 2012, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://beman.ase.ro/no21/6.pdf>
107. Muscalu E., Șerban A., *The importance of identifying human resource's potential and evaluating its performances when implementing total quality management, Case study on the performance evaluation system of the teaching staff in "Lucian Blaga" University of Sibiu*, Review of General Management, Volume 17, Issue 1, Year 2013
108. Neculau, A., (coord.), *Câmpul universitar și actorii săi*, Iași, Editura Polirom, 1997
109. Newman W., *Comparative Management: A Resource for Improving Managerial Adaptability*, Columbia Journal of World Business, vol. 13, 1978
110. Newman W., op. cit., Farmer R., McGoun, *Advances in International Comparative Management*, JAI Press, Greenwich, Connecticut, vol. 1, 1984

- 111.Nica P., ș.a., *Managementul resurselor umane*, Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării, București, 2011
- 112.Nicolescu L., Dima A., *The quality of educational services-institutional case study from the romanian higher education*, Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. 29E/2010
- 113.Nicolescu O., ș.a., *Abordări moderne în managementul și economia organizației*. Volumul 2. Managementul pe domenii de activitate, București, Editura Economică, 2003
- 114.Nicolescu O., ș.a., *Dicționar de management*, București, Pro Universitaria, 2011
- 115.Nicolescu O., *Management Comparat. Uniunea Europeană, Japonia și S.U.A.*, București, Editura Economică, 1997
- 116.Nicolescu O., *Sisteme metode și tehnici manageriale ale organizației*, București, Editura Economică, 2000
- 117.Nicolescu O., Verboncu I., *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Tribuna Economică, 2001
- 118.Nitu F., *Ce este sustenabilitatea organizațională*, 2011, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <https://sites.google.com/site/managementong/discussion/ceeste-sustenabilitateaorganizationala>
- 119.Ogorean C., *Knowledge management – a source of sustainable competitiveness in the knowledge based economy*, Munich Personal RePEc Archive, May 2006, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/1688/1/MPRA_paper_1688.pdf
- 120.Popa I., *Management general*, Bucuresti, Editura ASE, 2005. [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=471&idb=>
- 121.Passmore C., Stewart J., *A modeling approach to teaching evolutionary biology in high schools*, Journal of Research in Science and Teaching, Volume 39, Issue 3, pages 185-204, March 2002
- 122.Pescaru C., *The idea of university in the Romanian culture: national aspirations and European models (1848-1918)*, Procedia- Social and Behavioral Sciences 76 (2013) 629-636, 2013, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813007209>
- 123.Popescu S., Rusu. C., *Calitatea în învățământul superior-concepte de bază și particularități*

124. Popescu S., Brătianu C., autori Atanasiu G., ș.a., *Ghidul Calității în învățământul superior*- proiectul Calisro-director Pânzaru I., Editura Universității din București, 2004, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.ace.ucv.ro/pdf/calitate/ghidul_calitatii.pdf
125. Pușcaș M., *Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior, Asigurarea calității umane în învățământul superior*, Quality Assurance Review for Higher Education, Vol. 5, Nr. 1-2, 2013
126. Raab A., Poost A, Eichhorn S., *Marketingforschung. Ein praxisorientierter Leitfaden*, Stuttgart, 2009
127. Raab G., Unger A., Unger F., *Methoden der Marketing-Forschung, Grundlagen und Praxisbeispiele*, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2004
128. Ramadas J., *Visual and spacial modes in science learning*, International Journal of Science Education Special Issue, 2009
129. Reveiu A., Dardala M., *The Role of Universities in Innovative Regional Clusters. Empirical Evidence from Romania*, Procedia- Social and Behavioral Sciences 93 (2013) 555-559, 2013
130. Sasu L., *Introducere în Data Mining. Curs 2: Date*, Universitatea Transilvania din Brașov, Facultatea de Matematică și Informatică, 2014, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.slideshare.net/lmsasu/curs-2-data-mining?next_slideshow=1
- 131. Șerban A., Dumitrașcu O., *Total Performance Scorecard, Cross-Cultural Management Journal, Volume XV, Issue 1 (27) / 2013, pp. 164-173*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.cmj.bxb.ro/Article/CMJ_27_19.pdf;**
132. Shulman L. S., *Making differences: A table of learning*, Change, 2002, 34(6)
133. Singhal S., Jena M., *A Study on WEKA Tool for Data Preprocessing, Classification and Clustering*, International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE), Volume-2, Issue-6, May 2013, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.ijitee.org/attachments/File/v2i6/F0843052613.pdf>
134. Sopen D., Ilies L., Petean F., *Quality of educational services: the influence of external factors on university student satisfaction – a case study*, Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings 6, 112, Cluj Napoca, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpcache/0e0a83eebae4b15aa004f2a4ce1caf73.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJF7V7KNV2KKY2NUQ&Expires=1439996089&Signature=b5sNTG2OxvT%2Bg1jQDZi532UO3gQ%3D>

135. Stan N., *Introducere în managementul educațional*, 2010, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.ueb.ro/dppd/introducere_in_manag_ed.pdf
136. Șușnea E., *Improving Decision Making Process in Universities: A Conceptual Model of Intelligent Decision Support System*, *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 76 (2013) 795-800, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813007519>
137. Thomas G. P., RmcRobbie C. J., *Using a metaphor for learning to improve students' metacognition in the chemistry classroom*, *Journal of Research in Science Teaching*, 38 (2001), pp. 222-259, 2001
138. Todericiu R., Muscalu E., *Reflections on Managerial Communication*, *Studies in Business and Economics*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://eccsf.ulbsibiu.ro/RePEc/blg/journal/7116todericiu&muscalu&fraticiu.pdf>
139. Todericiu R., Muscalu E., *The EFQM Model of Academic Organizational Excellence*, Ministerul Educației și Cercetării, *Analele Universității din Oradea, Științe Economice*, TOM XVII, Volumul IV, Management and Marketing, 2008
- 140. Todericiu R., Șerban A., Dumitrașcu O., *Particularities of knowledge workers' motivation strategies in Romanian organizations*, *Procedia Economics and Finance Volume 6*, 2013, Pages 405–413. [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221256711300155X>**
141. Todericiu R., *Quality in Higher Education- a Continuous Revolution*
142. Trainor S., ș.a., *Leisure activities and adolescent psychological well-being*, *Journal of Adolescence* 33 (2010) 173-186
143. Tull D.P., Hawkins D.I., *Marketing Research: Measurement and Method*, 1990
- 144. Tușa A., Voinia C., Dumitrașcu O., *Romanian pre-university educational management in the context of european integration*, *Proceedings of First International Conference "Challenges, Performances and Tendencies in the Organisation Management, Murighiol, 2012***
145. Țuțurea M., Dumitrașcu D., *Management-elemente fundamentale*, Sibiu, Editura ULB Sibiu, 2002
146. Țuțurea M., Miricescu D., ș.a., *Leadership în organizații*, Ed. Universității Lucian Blaga Sibiu, 2010
147. Țuțurea M., ș.a. *Some aspects regarding the assessment of the teaching activity at the Engineering Faculty, Sibiu*, *Proceedings of 3-rd Balkan Region Conference on*

- Engineering Education , Sibiu, Romania (ISI), 12-15 September, 2005, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://apps.isiknowledge.com/summary.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=8&SID=Y1g717GO6@AJ6D8FB6L&page=29
148. Țuțurea, M., ș.a. *Cercetări privind estimarea echilibrului dintre cererea individuală de învățământ superior pe profile ingineresti a absolvenților de liceu și oferta de locuri de muncă din organizații economic - sociale din România (partea I - Ipoteze simplificatoare și concluzii primare)*. Culegere de lucrări științifice Tehnologii moderne, calitate, restructurare. Conferința internațională de comunicări științifice, Chișinău, Republica.Moldova, 2005
149. Universitatea “Lucian Blaga” din Sibiu, Departamentul de Comunicații și Marketing Biroul de Marketing, *Studiu privind potențialii studenți ULBS Campania “Începe cu un vis. Trezește-te cu un viitor!”*, 2009
150. Von Stuckrad T., Gabriel G., *Die Zukunft vor den Toren - Aktualisierte Berechnungen zur Entwicklung der Studienanfängerzahlen bis 2020* , Gütersloh, 2007
151. Western Australian Aboriginal Child Health Survey, *Factors influencing academic performance*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://aboriginal.telethonkids.org.au/media/395512/western_australian_aboriginal_child_health_survey_ch6.pdf
152. Willige J., Weber S., *HIS Hochschul- Informationssystem GmbH: Kurzbericht Nr.8 Service- und Beratungsangebote für Studierende*, Hannover, 2004, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <https://hisbus.his.de/hisbus/docs/hisbus-service.pdf>
153. Zamfir C.(coord.), *Formarea managerială în România: nevoi și capacități*, Ed. Alternative, Bucuresti, 1994
154. * * * *College Extracurricular Activities - Impact on Students, Types of Extracurricular Activities*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://education.stateuniversity.com/pages/1855/College-Extracurricular-Activities.html>
155. * * * *Concepte cheie ale calității. Cerințe și standard*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.bel.utcluj.ro/dce/didactic/mc/MC_sem_1.pdf
156. * * *, *Lecture 11: Factor Analysis using SPSS*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://staff.neu.edu.tr/~ngunsel/files/Lecture%2011.pdf>
157. * * *, *Managementul cunoștințelor*, Management, Economia 1-2/2000, p. 54, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.management.ase.ro/reveconomia/2000/14.pdf>
158. * * *, *Managementul educațional*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.scribd.com/doc/40138469/Managementul-Educational>

- 159.* * *, *Managementul: practică și teorie*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://de.slideshare.net/NiceTimeGo/1-managementul-practica-si-teorie>
- 160.* * *, *Sistemul de învățământ din România: atitudini, opinii și reprezentări sociale. Cadre didactice din sistemul universitar*, București, 2013
- 161.* * *, *Statistică multivariată. Lucrarea nr. 11 — Analiza în componente principale – SPSS*. [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://profs.info.uaic.ro/~val/statistica/StatWork_11.pdf
- 162.* * *, *World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford

Diverse rapoarte

1. Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior-ARACIS, nr. 10/2009, *Raport privind evaluarea externă a calității academice din cadrul Universității Babeș Bolyai din Cluj Napoca*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.aracis.ro/fileadmin/ARACIS/Publicatii_Aracis/Brosuri_proiect/Etapa_I/Brosuri/UBB_-_Interior.pdf
2. Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior, *Evaluări instituționale*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.aracis.ro/rezultate-evaluari/evaluari-institutionale/>
3. Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior, *Indicatori primari și secundari pentru evaluarea calității*, nr. 1/ septembrie 2009
4. Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior, *Raport privind evaluarea externă a calității academice Universitatea „Petru Maior” din Târgu Mureș*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://proiecte.aracis.ro/fileadmin/ARACIS/Publicatii_Aracis/Brosuri_proiect/Etapa_II/Brosuri_proiect/002_Interior_Brosura_UPM_27_preview.pdf
5. Agenția Română de Asigurarea Calității în Învățământul Superior, *Universitatea Politehnica din București*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.aracis.ro/fileadmin/ARACIS/Publicatii_Aracis/brosuri/BROSURA_PUBLICARE_UPB_.pdf
6. Facultatea de Inginerie “Hermann Oberth” Sibiu, Catedra de Inginerie Economică, *Cine sunt și ce doresc candidații noștri, Cercetare de marketing privind admiterea pentru studiile de licență de la Facultatea de Inginerie “Hermann Oberth” din Sibiu*, 2008

7. Facultatea de Inginerie “Hermann Oberth” Sibiu, Catedra de Inginerie Economică, *Studenții de azi-forța de muncă de mâine, Cercetare privind așteptările profesionale ale studenților din anii terminali de la Facultatea de Inginerie “Hermann Oberth” din Sibiu, 2007-2009*
8. Lucian Blaga University of Sibiu, *International Institution Evaluation*, European Universities Association, Self-Evaluation Report, 2012
9. Oficiul de Accesare a Fondurilor Europene, *Minighid de Managementul Proiectelor*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://centre.ubbcluj.ro/fondurieuropene/utile/files/Minighid_4de_Managementul_Proiectelor.pdf
10. Universitatea Babeș Bolyai Cluj Napoca, *Centrul pentru Managementul Calității*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://qa.ubbcluj.ro/evaluare_activitate_didactica.php#
11. Universitatea Babeș-Bolyai, *Evaluarea cursurilor de către studenți în anul universitar 2011-2012*, Centrul pentru managementul calității, 2012 [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://qa.ubbcluj.ro/documents/cuips/ghid_de_colectare.pdf
12. Universitatea de Științe Agronomice și Medicina Veterinară-București, *Raport de autoevaluare*, 2012, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.usamv.ro/fisiere/file/EVALUARE_EUA/RAPORT_AUTOEV_USAMV_B_EUA_2012_RO.pdf
13. Universitatea Lucian Blaga Sibiu, *Carta Universității Lucian Blaga din Sibiu, 2012-2016*, Sibiu, 2011, [accesat la 22.06.2015] Disponibil la: http://www.ulbsibiu.ro/ro/universitate/publ_interne/documente/Carta%20ULBS.pdf
14. USAMV, *Raport de autoevaluare*, București, 2012, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.usamv.ro/fisiere/file/EVALUARE_EUA/RAPORT_AUTOEV_USAMVB_EUA_2012_RO.pdf
15. * * * *Carta Universității “Politehnica” Timișoara*, 1999, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.upt.ro/pdf/Carta_UPT.pdf
16. * * * *Centrul național de management programe – CNMP*. [accesat la 22.06.2015] Disponibil la: http://www.cnmp.ro:8083/pncdi2/program4/documente/CNMP_Prezentare.pdf
17. * * * *Ghid de colectare a datelor și informațiilor pentru clasificarea universităților*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://qa.ubbcluj.ro/documents/cuips/ghid_de_colectare.pdf

18. * * * *Institutional Evaluation Programme: Performance in Research, Performance in Teaching- Quality, Diversity, and Innovation in Romanian Universities Project, Guideline for institutions*, May 2012
19. * * * *Metodologia de evaluare in scopul clasificarii universitatilor – HG 789/2011*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.legalis.ro/2011/08/12/metodologia-de-evaluare-in-scopul-clasificarii-universitatilor-hg-7892011/>
20. * * * *Raport de cercetare - Cercetări de marketing privind evaluarea cererii și ofertei pentru învățământ universitar - zona Sibiu*”, Contract nr. 4032/1995, Beneficiar: Ministerul Educației și Cercetării, Director proiect: Țuțurea, M., - Universitatea « Lucian Blaga» din Sibiu, Perioada de execuție 1995-1996
21. * * * *Raport de cercetare - Studii privind armonizarea structurii specializărilor din universitățile românești cu piața forței de muncă, prin cooperare universitară - Grant tip A*, Contract nr.33336/ 28.06.2004, Tema nr.2, Cod CNCISIS 889, Beneficiar: Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului, Director proiect: Moise Țuțurea - Universitatea « Lucian Blaga» din Sibiu Perioada de execuție: 2003-2004

Webografie

1. Academia de Studii Economice din București, *Scurt istoric*, [accesat la 22.06.2015], Disponibil la: http://www.ase.ro/index.asp?nod=despre_ase&item=istoric
2. Baldauf K., *Hochschule Wismar*, 2010, [accesat la: 22.06.2015]. Disponibil la: <http://hs-wismar.de/index.php?id=leitbild&L=0>
3. Borowski K., *Hochschule Wismar*, 2011, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://hs-wismar.de/index.php?id=4901&L=0>
4. Centrul național de management programe – CNMP, *Programul 4- Parteneriate în domeniile prioritare*. [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.cnmp.ro:8083/pncdi2/program4/documente/CNMP_Prezentare.pdf
5. Clocotici V., *Dicționar explicativ de statistică*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://thor.info.uaic.ro/~val/statistica/StatGloss.html>
6. Primăria municipiului Alba Iulia, *Așezare și informații generale*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.apulum.ro/ro/asezare.htm>
7. Primăria orașului Sibiu, *Prezentare*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.sibiu.ro/index.php/sibiu/prezentare>
8. Universitatea “Lucian Blaga” Sibiu, Departamentul Integrat de Comunicații și Marketing. Biroul de Marketing, *Studiu privind profilul studenților din cadrul ULBS*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.ulbsibiu.ro/ro/universitate/publ_interne/documente/raport-profilul-studentilor_2011-2012.pdf

9. Universitatea “Lucian Blaga”, *Istoria ULBS*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.ulbsibiu.ro/ro/despre_ulbs/istoria_ulb.php
10. Universitatea “Lucian Blaga”, *ULBS în lume*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.ulbsibiu.ro/ro/despre_ulbs/ulb_lume.php
11. Universitatea „1 Decembrie” din Alba Iulia, *Istoric*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.uab.ro/despre/index.php>
12. Universitatea Babeș Bolyai, *Caracterul multicultural*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.ubbcluj.ro/ro/despre/misiune/caracter_multicultural
13. Universitatea Babeș Bolyai, *Ghidul studentului*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <https://view.publitas.com/babes-bolyai-university/ghidul-studentului/page/4-5>
14. Universitatea Politehnica din București, *Despre UPB*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.upb.ro/despre-upb.html>
15. Universitatea Politehnica Timișoara, *Despre universitate, 2015*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.upt.ro/Informatii_despre-universitate_44_ro.html
16. Universități și Facultăți din București, *ASE Bucuresti - Academia de Studii Economice București*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.facultati-bucuresti.ro/ase-bucuresti-academia-de-studii-economice/ase-bucuresti>
17. * * *, *București*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.infotravelromania.com/bucuresti.php>
18. * * *, *Cadrul geografic*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://orasulcluj.ro/descopera/date-generale/cadrul-geografic/#more-11>
19. * * *, *Context*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.indicatorideperformanta.ro/>
20. * * *, *Das nationale Hochschulsystem in Deutschland*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.fh-bonn-rhein-sieg.de/fhbrsmedia/Downloads/Internationales/NatStatem_GER.pdf
21. * * *, *Define management training*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.ehow.com/facts_5013079_define-management-training.html
22. * * *, *Deutschland: Mecklenburg-Vorpommern*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.citypopulation.de/php/germany-mecklenburgvorpommern_d.php?cityid=13006000
23. * * *, *Despre București*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.fnt.ro/>

despre-bucuresti/

24. * * *, *Dicționar al limbii române*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://dexonline.ro/>
25. * * *, *Dicționar termeni*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.esupplychain.eu/ro/dictionar_termeni/
26. * * *, *Didacticiel - Études de cas*, 2013, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://eric.univ-lyon2.fr/~ricco/tanagra/fichiers/en_Tanagra_KMO_Bartlett.pdf
27. * * *, *Enciclopedia României, Sibiu*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://enciclopediaromaniei.ro/wiki/Sibiu>
28. * * *, *Enciclopedia României, Târgu Mureș*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://enciclopediaromaniei.ro/wiki/T%C3%A2rgu_Mure%C5%9F
29. * * *, *Fachhochschule Flensburg*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.fh-flensburg.de/fhfl/hochschule.html>
30. * * *, *Fachhochschule Kiel*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.fh-kiel.de/index.php?id=28>
31. * * *, Factor Analysis, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.mathcs.duq.edu/~packer/Courses/Psy624/Factor.html>
32. * * *, *Flensburg, Stadtportrait*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.flensburg.de/tourismus-stadtportrait/>
33. * * *, *Istorie*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.iatdmct.ro/Istorie>
34. * * *, Kiel ein Stadtportrait–Dynamik und Balance am Meer, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: https://kiel.de/leben/stadtportrait_deutsch/stadtportrait_web.pdf
35. * * *, *Municipiul Timișoara*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.primariatm.ro/timisoara/index.php>
36. * * *, *Municipiul Tîrgu Mureș*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.tirgumures.ro/index.php?option=com_content&view=article&id=102&Itemid=236
37. * * *, *Populația*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://orasulcluj.ro/descopera/date-generale/populatia/>
38. * * *, *Stadtportrait Flensburg*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://www.studenten-wg.de/infos/stadtportrait-flensburg.html>
39. * * *, *Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education Area*, [accesat la 26.09.2013]. Disponibil: http://www.enqa.eu/pubs_essg.lasso

40. * * *, *Strategia Europa 2020 și Semestrul European*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: <http://europedirect.centras.ro/europa-2020-si-semestrul-european-1.html>
41. * * *, *Timișoara- Suprafață*, [accesat la 22.06.2015]. Disponibil la: http://www.timisoreni.ro/despre/timisoara_suprafata/