



ULBS

Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Școala doctorală interdisciplinară

Domeniul de doctorat: Management

REZUMAT

TEZA DE DOCTORAT

COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ-
PREMIȘĂ A EFICIENȚEI ȘI EFICACITĂȚII
ORGANIZAȚIONALE ÎN UNIVERSITATEA
VIRTUALĂ

Doctorand:

VIORICA FALOBA

Conducător științific:

Prof.univ.dr.EMANOIL MUSCALU

CUPRINS

CUPRINS	1
INTRODUCERE TEZA	4
PARTEA I COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ REALITĂȚI ȘI PERSPECTIVE	12
INTRODUCERE PARTEA I	12
1. CAPITOLUL - FUNDAMENTE TEORETICE ALE COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE	13
1.1. Concepte definitorii ale comunicării organizaționale.....	13
1.2. Informația - element indispensabil pentru funcționarea organizației.....	18
1.3. Principalele elemente ale procesului comunicării.....	20
1.4. Tipuri de comunicare în organizații.....	22
1.5. Dimensiunile, tipologia și canale de comunicare în organizație.....	28
1.6. Modele și modalități de comunicare.....	35
1.7. Comunicarea managerială - componentă esențială a comunicării organizaționale.....	43
1.8. Bariere de comunicare.....	45
2. CAPITOLUL -EFICIENȚA ȘI EFICACITATEA ÎN COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ – NOI PROVOCĂRI	48
2.1. Comunicare eficientă, noile tehnologii informaționale și programele moderne de gestionare a informației.....	48
2.2. Platforma multimedia mijloc de comunicare în cadrul organizației	51
2.3. Cadrul organizatoric necesar unui proces de comunicare eficient	53
2.4. CONCLUZII PARTEA I.....	55
PARTEA A-II-A MANAGEMENTUL ȘI DEZVOLTAREA SISTEMULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI VIRTUALE	58
3. CAPITOLUL - PRINCIPII ȘI ELEMENTE FUNDAMENTALE ALE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIONAL	59
3.1. Concepte, tipologii și teorii ale managementului organizațional.....	59
3.1.1. Sistemul organizațional - Definiție, tipologii și teorii.....	61
3.1.2. Managementul organizațional și subsistemele sale	67
3.1.3. Principiul eficienței și eficacității în cadrul organizației	74
3.2. Managementul organizației publice – particularități	79
3.2.1. Conceptualizarea managementului public	80
3.2.2. Eficiența și eficacitate în organizațiile publice	82
3.3. Elemente de management public prezente în managementul sistemului de învățământ superior	85
3.3.1 Sistemul de învățământ superior – noțiuni	88
3.3.2. Sistemul de învățământ superior din perspectiva unui management eficient.....	94
4. CAPITOLUL - ORGANIZAȚIA VIRTUALĂ: PROVOCĂRI PENTRU MANAGEMENT	96
4.1. Organizația virtuală – concepte, modele și design.....	96
4.2. Ontologia și managementul în organizația virtuală	100
4.2.1. Organizația virtuală pol de cunoaștere	101

4.2.2. Organizația virtuală și sistemul managerial	103
5. CAPITOLUL - MANAGEMENTUL ȘI STRATEGIA UNIVERSITĂȚII	105
5.1 Managementul în organizațiile de tip universitate	105
5.1.1. Strategie și management strategic în organizația universitară	107
5.1.2. Misiune și viziune - proiectarea strategiei organizației universitare	109
5.2. Eficiența și eficacitatea în organizația de tip învățământ superior ..	113
5.3. Viziune și strategie în spațiul învățământului superior – Universitatea 1 Decembrie 1918, Alba Iulia ; Universității Babeș-Bolyai, Cluj - Napoca; Universitatea Lucian Blaga din Sibiu	115
5.4. CONCLUZII PARTEA A –II- A	123
PARTEA A III A CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN CADRUL UNIVERSITĂȚII VIRTUALE	126
INTRODUCERE PARTEA A- III –A	126
6. CAPITOLUL - UNIVERSITATEA VIRTUALĂ – CONCEPTE TEORETICE	128
6.1. Considerații generale.....	128
6.2. Influența culturii organizaționale asupra performanțelor organizației	133
6.2.1 Elementele și funcțiile definatorii culturii organizaționale	133
6.2.2. Cultura organizațională și strategii de îmbunătățire a culturii universitare.....	139
6.2.3 Remodelarea educației – Open University - Centrul Regional, edX & COURSERA	142
6.3. Implicații ale conceptului de cultură organizațională în organizația de tip universitate virtuală	148
6.4. Studentul beneficiar al sistemului organizațional de tip universitate virtuală.....	149
7. CAPITOLUL - ORGANIZAȚIA DE TIP UNIVERSITATE VIRTUALĂ - INSTITUȚIE CREATOARE DE CUNOAȘTERE	152
7.1 Cunoașterea - element vital al competitivității organizației	152
7.2. Universitate virtuală – pol de cunoaștere.	155
7.3. CONCLUZII PARTEA A –III- A	158
PARTEA A -IV-A MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI DE TIP UNIVERSITATE VIRTUALĂ	161
INTRODUCERE PARTEA A–IV-A	161
8. CAPITOLUL - CERCETARE APLICATIVĂ CU PRIVIRE LA MODELAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT ȘI OPTIMIZAREA PROCESULUI DE COMUNICARE ÎNTR-O ORGANIZAȚIE DE TIP UNIVERSITATE VIRTUALĂ . ETAPELE, METODELE ȘI REZULTATELE CERCETĂRII	162
8.1 Metode de cercetare	162
8.2. Obiectivele și ipotezele cercetării	163
8.3. Definirea populației țintă . Eșantionare	169
8.4. Administrarea și prezentarea chestionarelor.	170
8.5. Rezultatele cercetării	172
8.5.1. Modelarea sistemului de management și procesul de comunicare între comunitatea academică și comunitatea studențească, experiența și atitudini față de programele de studiu livrate on-line și utilizarea unui mediu virtual	172
8.5.2 Modelarea sistemului de management și procesul de comunicare între comunitatea studențească și comunitatea academică, experiența și atitudini față de învățare on-line și utilizarea unui mediu de învățare virtual	204

8.5.3. Concluziile rezultatelor cercetării	227
CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	229
BIBLIOGRAFIE	239
ANEXA I Caracteristicile organizației ca sistem	254
ANEXA II Diversificarea vârstei - extinderea perioadei de învățare pe tot parcursul vieții	256
ANEXA III Modalități de accesare a VLE	264
ANEXA IV Universitățile selectate și populația totală / studenți	271
ANEXA V Universitățile selectate și populația totală / cadre didactice	273
ANEXA VI Chestionar 1	274
ANEXA VII Chestionar 2	280
ANEXA VIII Lista termeni / abrevieri	285
ANEXA VIII Lista figurilor și a tabelor	286

1. ELEMENTE INTRODUCTIVE

Comunicarea, proces indispensabil de menținere a legăturilor interumane, reprezintă elementul esențial pentru funcționarea în bune condiții a oricărei colectivități umane, indiferent de caracterul și dimensiunea ei. Comunicarea organizațională reprezintă un proces de schimb de mesaje ce determină uniformizarea punctelor de vedere și a acțiunilor cu scopul de a armoniza cunoștințele privind obiectivele individuale și colective, metodele și mijloacele utilizate pentru îndeplinirea lor, prin susținerea dobândirii unor abilități necesare, prin uniformizarea sub aspect afectiv și motivațional a grupurilor.

Pornind de la modul în care dezvoltarea tehnologiei a remodelat schimbul de informații între oamenii indiferent de dispersia geografică și accelerându-se transferul de informații, comunicarea organizațională a căpătat o dimensiune suplimentară ce necesită o nouă abordare în ceea ce privește utilizarea conceptului.

Comisia Europeană a lansat strategia „Învățământul superior european în lume” ce urmărește examinarea și îmbunătățirea modului în care funcționează peste 4000 de universități Europene, cu scopul asigurării absolvenților de studii superioare posibilitatea de a dobândi aptitudini și cunoștințe necesare pentru o piață a muncii în continuă schimbare. Raportul Comisiei Europene subliniază faptul că numeroase familii sunt nevoite să renunțe la accesarea programelor de studii universitare, organizate de instituții de învățământ superior, sau chiar abandonarea programelor de studii, fiind înregistrată o creștere a ratei de abandon școlar la acest nivel. Totodată, se urmărește sprijinirea statelor membre și a sistemelor de învățământ cu scopul de a oferi dreptul tuturor persoanelor la educație gratuită și de înaltă calitate, indiferent de situația lor economică.

”întrucât criza economică - impunerea unor măsuri de austeritate și reduceri bugetare -, evoluțiile demografice, schimbările tehnologice rapide și cererea de noi competențe rezultată din acestea reprezintă provocări serioase și îndeamnă la adoptarea unor reforme cu aplicabilitate extinsă în sistemele de învățământ superior din Europa, care nu trebuie să afecteze negativ calitatea învățământului¹”

Universitățile din spațiu european trebuie să posede o viziune globală iar acțiunile întreprinse să favorizeze valorizarea resurselor materiale și resursele umane, de care dispun, cu scopul de a crea un învățământ superior de înaltă calitate. O altă recomandare vizează diversificarea programelor de studii ce întrunesc criteriile de calitate, aliniată la cerințele pieței muncii.

În acest context, obiectivul general al tezei este acela de a identifica și analiza principiile unui management eficient și a aspectelor comunicării organizaționale, cu scopul structurării unui

¹Proiect de raport, referitor la regândirea educației (2013/2041(INI)), Parlamentul European, Comisia pentru cultură și educație, Raportoare: Katarína Neveďalová, 28.05.2013;
http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/cult/pr/934/934949/934949ro.pdf, accesat la 20.08.2013

model de organizație de tipul universitate virtuală, model de management eficient în universitatea virtuală și de comunicare eficientă în cadrul universității virtuale.

Teza cu titlul - *Comunicarea organizațională - premisă a eficienței și eficacității organizaționale în universitatea virtuală* – propune o nouă abordare a modului de organizare a instituțiilor de tip universitar, respectiv universitatea virtuală, a managementului academic, a comunicării organizaționale în universitatea virtuală și noi oportunități de dezvoltare a programelor de studiu adaptate la nevoile studenților și la contextul specific sistemului de învățământ românesc.

Prin structura sa, teza de doctorat, tratează o serie de noțiuni referitoare la principalele aspecte ale conceptelor de comunicare organizațională și management instituțional astfel încât să faciliteze dezvoltarea unui model de structură a organizație de tipul universitate virtuală, model de management eficient în universitatea virtuală și de comunicare eficientă în cadrul universității virtuale.

Din analiza literaturii de specialitate, am constat o evoluție a sistemului de învățământ superior cu repercusiuni directe asupra organizațiilor academice, ce dovedesc a adopta principii de management eficient și reușesc să se adapteze la nevoile și cerințele beneficiarilor săi și a pieței muncii, integrând studentul ca resursă în mediul intern al universității tradiționale și nu doar ca un consumator/client beneficiar al unor produse sau servicii educaționale.

Utilizând exemplele organizațiilor de tipul Open University - Centrul Regional - Marea Britanie, edX furnizor de cursuri on-line și COURSEREA, universitățile tradiționale pot face trecerea de la învățământul tradițional la noile metode de livrare a informației prin intermediul utilizării platformelor multimedia și a noilor tehnologii.

În construirea unui sistem coerent, cu un management eficient în cadrul unei organizații de tip universitate virtuală, studentul nu se dorește a fi privit ca simplu client, nici ca simplu utilizator sau beneficiar absent al unei platforme ci ca un element important și integrat al organizației, ce participă activ la dezvoltarea și îmbunătățirea activităților manageriale, a comunicării din cadrul organizației și nu în ultimul rând a activității didactice. Astfel, universitatea virtuală reușește să-și stabilească tipul de relație socială cu studentul, și să-și îndeplinească rolul și responsabilitățile în relație cu studentul.

Deși pe parcursul demersului nostru am constat, la nivelul universităților, adoptarea unor principii calitative și nu cantitative, o anumită deschidere cu privire la utilizarea noile mijloace de comunicare atât la nivelul managementului cât și în activitatea de predare/ învățare și dezvoltarea de programe de studiu ce se bazează exclusiv pe utilizarea platformelor multimedia unii participanți la studiu consideră a nu fii o opțiune viabilă atât pentru managementul universitar, pentru profesorii tradiționaliști cât și pentru o anumită categorie de studenți.

În acest context în partea aplicativă a tezei ne-am concentrat asupra analizei comunicării realizate între management și profesori, profesori – studenți, studenți – management și înregistrarea așteptărilor din partea cadrelor didactice cu privire la programele de studiu livrate

on-line și utilizarea unui mediu virtual. Cercetarea se concentrează pe atitudinile față de învățarea on-line și utilizarea unui mediu virtual (VLE)

Cea mai importantă contribuție a tezei o reprezintă partea aplicativă ce se concretizează într-un model de universitate virtuală și utilizarea datelor colectate în elaborarea unor propuneri de îmbunătățire a comunicării organizaționale și a managementului universitar.

2. STRUCTURA TEZEI

Teza de doctorat este organizată pe 4 părți cu un număr de 8 capitole. În cadrul primelor 3 părți ale tezei am analizat literatura de specialitate considerând necesar evidențierea mai multor puncte de vedere și abordarea într-o manieră personală a elementelor teoretice. Incursiunea noastră în perimetrul mai multor domenii, cu ponderi diferite, dar la fel de importante, considerăm că oferă o viziune globală și complexă asupra temei propuse.

Așadar, în următoarea figură prezentăm structura tezei:

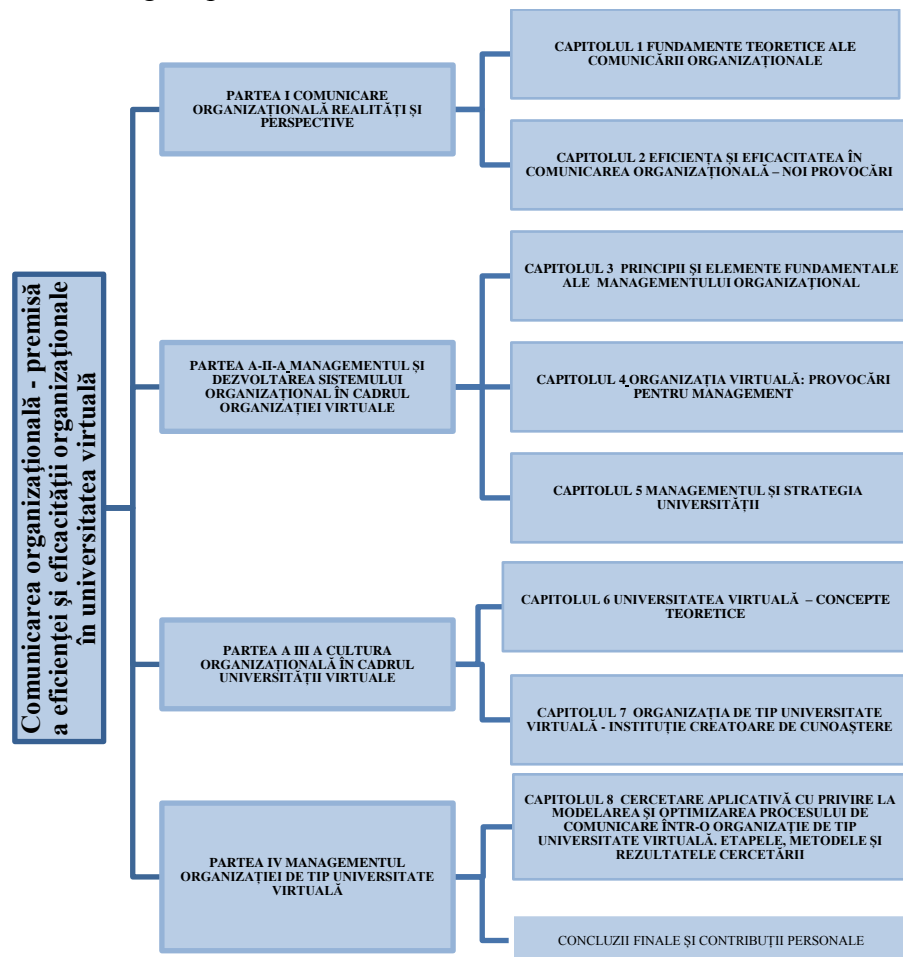


Fig. 0. 1. Structura tezei

(sursa proprie)

În prima parte a tezei de doctorat Comunicare organizațională – realități și perspective, Capitolul 1 Fundamente teoretice ale comunicării organizaționale, am prezentat principalele aspecte ale conceptelor de comunicare organizațională, am identificat și analizat principalele elemente ale procesului comunicării, a modelelor de comunicare și tratarea barierelor de comunicare. Așadar, am considerat oportună abordarea *modelului agendă* propus de Tuuli Tukiainen, ca model ce reușește să răspundă nevoilor identificate și formulate de organizațiile cu activitate preponderent în mediul virtual. Capitolul 2 Eficiența și eficacitatea în comunicarea organizațională – noi provocări am urmărit identificarea factorilor care determină eficiența comunicării ca și condiție a eficienței și eficacității organizaționale; determinarea rolului comunicării și a eficienței proceselor informaționale; prin abordarea principalelor elemente ale procesului comunicării, a funcțiilor comunicării și evidențierea noilor tehnologii informaționale ce permit promovarea unei comunicări eficiente în cadrul organizației. În contextul actual, abordarea platformelor multimedia ca mijloc de comunicare eficient în cadrul organizației reprezintă un factor indispensabil în demersul nostru.

Așadar, în prima parte a tezei am urmărit obiectivele :

- Identificarea principalelor componente ale comunicării, precum și influența lor asupra eficiența și eficacitatea universității virtuale, respectiv asupra performanțelor generale ale organizației;
- Identificarea factorilor care determină eficiența comunicării ca și condiție a eficienței și eficacității organizaționale;
- Definirea și analiza noțiunilor de comunicare și informație, abordarea principalelor elemente ale procesului comunicării, a funcțiilor comunicării, a modelelor și modalităților de comunicare și a principalelor concepte legate de comunicarea organizațională;
- Definirea conceptelor de instituție publică, organizație, management organizațional, și a elementelor comunicării organizaționale;
- Identificarea direcțiilor cheie de perfecționare a comunicării și abordarea comunicării cu ajutorul noilor tehnologii informaționale, a programelor moderne de gestionare a informației;

Așa cum rezultă din obiectivele stabilite, această parte a cercetării caută să definească și să clarifice conceptele de bază ale comunicării organizaționale cu care teza operează, cu scopul implementării unui sistem de comunicare eficient în universitatea virtuală.

În partea a-II-a a tezei Managementul și dezvoltarea sistemului organizațional în cadrul organizației virtuale, am abordat conceptele fundamentale ale managementului, elemente de management organizațional și noțiuni ale sistemului de învățământ superior.

Capitolul 3- Principii și elemente fundamentale ale managementului organizațional am abordat organizația ca sistem și principiul eficienței și eficacității organizației ținând cont de specificul organizațiilor de învățământ superior din sectorul public.

Eficiența și eficacitatea, au fost urmărite în special de sectorul privat, în sectorul public principala preocupare este aceea de a soluționa solicitările cetățenilor, beneficiari ai serviciilor/

produselor, fără a se acorda o atenție deosebită modului de utilizare a resurselor, considerând necesar aplicarea principiului de eficiență și eficacitate și la nivelul sistemului de învățământ superior.

Capitolul 4 - Organizația virtuală: provocări pentru management, am tratat noțiuni ce vizează design-ul și managementul organizației virtuale și organizația virtuală ca pol de cunoaștere. Așadar, am abordat problematica sistemului de învățământ superior și implementării universității virtuale, din poziția pe care universitățile trebuie să o ocupe cu un rol important și impactul asupra societății în care acționează, în asigurarea resursei umane calificate ca și componentă esențială a societății bazate pe cunoaștere. Pornind de la semnificația conceptului de management în organizația de tip universitar și continuând cu prezentarea componentelor strategiei și misiunii strategice în organizație prin prisma principiilor de eficiență și eficacitate în organizația de tip universitar, în Capitolul 5 - Managementul și strategia universității considerăm oportună analiza strategiei și a viziunii declarate a 3 dintre universitățile reprezentative pentru spațiul românesc – Universitatea 1 Decembrie 1918, Alba Iulia, denumită în continuare UAB, Universității Babeș-Bolyai, Cluj – Napoca denumită în continuare UBB și Universitatea Lucian Blaga din Sibiu denumită în continuare ULBS. În cadrul acestui demers am urmărit formularea strategiei universităților, a misiunii, viziunii și a obiectivelor propuse, dar și modul în care strategia universității se suprapune cu strategia și obiectivele stabilite la nivel național pentru a răspunde priorităților definite de Uniunea Europeană în ceea ce privește sistemul de învățământ, în special învățământul superior. Așadar, susținem alinierea strategiei universitare cu politicile Uniunii Europene și stabilirea instrumentelor de evaluare a implementării strategiei.

Prin urmare în partea a II –a a tezei am urmărit obiectivele:

- Delimitarea principiilor managementului eficient în universitatea virtuală
- Identificarea principiilor managementului sistemului organizațional;
- Formularea unui set de recomandări menite să îmbunătățească calitatea comunicării manageriale și a comunicării interpersonale în universitățile studiate cu scopul de a fi aplicabile și de către universitățile virtuale .

Noua dinamică a pieței influențează formele clasice de organizare a organizației făcându-se simțită nevoia unui management eficient și a unei organizații competitive pe plan național și internațional, cu precădere în cazul organizațiilor din învățământul superior.

Pentru îndeplinirea unui anumit set de obiective managementul organizației poate apela la modelul oferit de organizația virtuală ce va urmări realizarea unui produs sau serviciu. Desprinsă din organizația de bază, organizația virtuală va prelua o serie de caracteristici ale acesteia printre care și valorile și cultura organizațională. Pornind de la premisa că organizația virtuală preia cultura organizațională și valorile promovate de organizația de bază am considerat necesar abordarea culturii organizaționale din perspectiva organizației virtuale. Un alt aspect al culturii organizației virtuale ce ne-a atras atenția este reprezentat de resursa umană ca multiplicatoare și creatoare a culturii organizaționale. În contextul organizației virtuale, dezvoltarea unui produs și/sau serviciu necesită stabilirea unei echipe virtuale multidisciplinare

formată din specialiști ce se regăsesc în locații diferite, indiferent de dispersia lor geografică. Specialiștii ce provin din organizații și culturi diferite, ce utilizează limbaje diferite promovează și reflectă în noua organizație virtuală valorile și cultura organizațională a organizației de proveniență. Așadar, cultura organizațională din cadrul organizației virtuale este influențată de aceste aspecte ce pot reprezenta bariere în buna desfășurare a activității.

Prin urmare, cea de a III- a parte a tezei Cultura organizațională în cadrul universităților virtuale, începând cu capitolul 6 Universitatea virtuală – concepte teoretice, așa cum ne-am propus, am urmărit clarificarea conceptului de universitate virtuală și evidențierea particularităților conceptului de universitate virtuală, design-ului și organizarea universităților virtuale.

Dezvoltarea și implementarea universității virtuale presupune identificarea și tratarea implicațiilor din punctul de vedere al structurii și identității instituțiilor de învățământ superior.

Cultura organizațională ca proces de diseminare a valorilor și credințelor fundamentale caracterizează mediul organizațional și influențează modul în care organizația reușește să răspundă transformărilor mediului extern și să reacționeze la problemele asociate.

Pe noua piață educațională competitorii direcți ai universităților tradiționale sunt reprezentați de platformele educaționale ce oferă programe de studiu de nivel superior de tipul MOOC. Pentru conturarea unei imagini cât mai complete am identificat organizații ce furnizează cursuri on-line sau a unor programe de studii livrate prin intermediul platformelor multimedia – Open University, edX și COURSERA ca și modele de bune practici.

Capitolul 7- Organizația de tip universitate virtuală – instituție creatoare de cunoaștere vine să susțină, încă o dată, importanța relației universitate-cunoaștere și definirea universităților virtuale ca pol de cunoaștere. Din această perspectivă ne-am propus următoarele obiective:

- Determinarea particularităților design-ului și organizării universității virtuale;
- Identificarea principalelor elemente ce definesc conceptului de universitate virtuală și evidențierea particularităților conceptului de universitate virtuală;
- Analiza principalelor elemente de dezvoltare a strategiei în organizația de tip universitate virtuală;
- Identificarea elementelor comunicării ce determina eficacitatea și eficiența universității virtuale;
- Identificarea de bune practici și evidențierea principalelor probleme în vederea dezvoltării universității virtuale;

Universitatea virtuală promite să ofere capacitatea instituțiilor de învățământ superior de a răspunde noilor cerințe, atât organizaționale cât și cerințele formulate de societatea actuală.

Construirea universitatea virtuală pare să solicite, în primul rând, construirea unei structuri (mult mai) corporatiste capabilă să coordoneze activități specifice procesului educativ, cu un caracter formal și practici standardizate. În acest stadiu, am constat că cele mai multe universități încearcă să construiască universitatea virtuală de jos în sus, adăugând câte un curs, fără a lua în considerare reconstruirea sau reorganizarea structurilor de bază ale universității ceea

ce încetinește procesul de implementare și predispuse la eșec. Motivele imediate ale unui eșec sunt variate: lipsa de interes a studenților, numărul mic de studenți participanți la programul de pregătire ce duce la costuri mult prea ridicate de întreținere a platformei ce trebuie suportate de universitate, încheierea de parteneriate ineficiente, dificultăți în coordonarea unui număr mare și divers de actori. Una dintre cerințele ce stă la baza universității virtuale este noțiunea de informație și abilitatea de a depăși limitările geografice. Crearea și utilizarea informației necesită o atenție deosebită fiind necesară depășirea limitărilor geografice, a concepțiilor și atitudinilor personale și crearea de cunoștințe, pe cât posibil, neutru și standardizate².

Studiile evidențiază faptul că odată cu introducerea noilor cursuri multimedia trebuie luate în considerare aspectele legate de modul în care este organizat mediul de învățare, presiunea exercitată asupra studenților și necesitatea adaptării studenților la noile metode de studiu. Dar în ciuda dificultăților s-a observat îmbunătățirea rezultatelor studenților, reflectate în creșterea numărului de absolvenți integrați pe piața muncii.

Pentru a rezuma, universitatea virtuală promite să ofere capacitatea instituțiilor de învățământ superior de a răspunde unor nevoi, atât organizaționale cât și cele ale societății. Cu ajutorul TIC, se sugerează, că universitatea poate răspunde simultan la cerințele noilor piețe, îndeplinirea reglementărilor naționale, precum și satisfacerea cererii de forță de muncă instruită.³

Indiferent de mediul de predare/ învățare utilizat și metodele de transmitere a informației fără implicarea studenților și a cadrelor didactice în procesul de predare /învățare nu putem vorbi de succesul implementării universității virtuale.

Urmărind evaluarea și monitorizarea procesului de comunicare în cadrul unei organizații de tip universitar și formularea unor propuneri de îmbunătățire a procesului, respectiv evidențierea perspectivei cadrelor didactice și a studenților de a se integra în procesul de îmbunătățire a comunicării, și mai mult, înregistrarea nivelului de comunicare între cele două comunități și așteptările lor cu privire la programele de studiu livrate on-line și utilizarea unui mediu virtual de învățare (VLE) s-a impus realizarea a două cercetări științifice, a unei cercetări științifice de tip cantitativ și calitativ pe bază de chestionare, rezultatele fiind prezentate în partea a IV- a a tezei managementul organizației de tip universitatea virtuală.

Capitolul 8 – Cercetare aplicativă cu privire la modelarea sistemului de management și optimizarea procesului de comunicare într-o organizație de tip universitate virtuală. Etapele, metodele și rezultatele cercetării, poate fi considerată cea mai importantă parte a tezei, iar pentru realizarea ei au fost elaborate două tipuri de chestionare, unul destinat comunității academice iar celălalt comunității studențești.

Studiul prin chestionare a urmărit atingerea următoarelor obiective:

² Porter, T. M., „*Information, power and the view from nowhere*”, pp. 217-230 în L. Bud-Frieman, (Ed.) *Information Acumen: The Understanding and Use of Knowledge in Modern Business*. London: Routledge., 1994

³ Brown, J.S. and Duguid, P. *Universities in the Digital Age*, disponibil la adresa <http://www.parc.xerox.com/ops/members/brown/papers/university.html>, 1995;

- Investigarea atitudinii studenților cu privire la serviciul academic pus la dispoziție de o organizație de învățământ superior, a programelor de studiu livrate on-line și utilizarea unui mediu virtual de învățare;

- Investigarea opiniei cadrelor didactice cu privire la utilizarea unui mediu virtual de predare/învățare și livrarea on-line a programelor de studii;

Prima cercetare pe bază de chestionare a fost lansată în 5 instituții de învățământ superior de stat acreditate, UAB, Universitatea Transilvania din Brașov denumită în continuare UTB, UBB, ULBS, Universitatea Petru Maior din Târgu Mureș denumită în continuare UPM vizând Facultățile de Științe Economice, respectiv cadrele didactice care își desfășoară activitatea în universitate, cadre didactice aflate în dialog direct cu studenții.

Cea de a doua cercetare pe bază de chestionare a vizat studenții facultăților de Științe Economice din cadrul celor cinci universități menționate, urmărind a înregistra nivelul de comunicare între comunitatea studentescă și comunitatea academică, așteptările și atitudinile studenților față de învățarea on-line și utilizarea unui mediu de învățare virtual.

Pentru fiecare dintre cele două cercetări am urmărit îndeplinirea obiectivelor stabilite, și generarea reprezentărilor grafice confirmând sau infirmând ipotezele, făcând posibilă formularea unor propuneri și concluzii, pe baza datelor colectate.

Complexitatea și caracterul de noutate al temei supuse cercetării necesită utilizarea unei metodologii de cercetare care reunește un set de metode, tehnici și instrumente de cercetare:

- Studiul bibliografic a unor materiale documentare generale și de specialitate cu scopul cunoașterii stadiului actual și dinamica proceselor și fenomenelor supuse analizei și argumentarea științifică a cercetării ulterioare;

- Metoda observației științifice și empirice a elementelor de comunicare organizațională, a managementului și strategiei în organizațiile de tip universitar;

- Realizarea unei analize a conceptului de universitate virtuală și sublinierea unor fenomene specifice;

- Realizarea și prezentarea unei cercetări pe bază de chestionare, de tip selectiv prin care s-au urmărit aprofundarea aspectelor analizate – comunicare, managementul în organizațiile de tip universitar; așteptări și atitudini față de învățarea on-line și utilizarea unui mediu de învățare virtual respectiv implementarea universității virtuale;

- Metode statistice utilizate în vederea interpretării rezultatelor obținute;

Cercetarea aduce o serie de elemente de noutate, cu privire atât la metodologia și instrumentele utilizate cât și la rezultatele obținute. Rezultatele interpretării datelor demonstrează obligativitatea integrării beneficiarilor în evaluarea comunicării și a managementului din cadrul universităților, dovedind necesitatea orientării acțiunilor către student și oportunitatea implementării sistemului de universitate virtuală.

3. SINTEZA CONCLUZIILOR ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

Demersul nostru a debutat cu identificarea principalelor elemente ce susțin comunicarea organizațională și au un impact major asupra managementului organizațional și eficiența și eficacitatea organizațională. Am considerat necesar a clarifica conceptele de bază ale comunicării, ale managementului și sistemului de învățământ și clarificarea principalelor elemente ce definesc organizația și în special organizația virtuală.

Literatura de specialitate, în domeniul comunicării respectiv comunicării organizaționale oferă un volum mare de informații cu diverse abordări inovative.

Justificând rolul și impactul comunicării asupra organizației și a beneficiarilor săi, dezvoltarea noilor tehnologii și schimbările înregistrate la nivelul societății am insistat asupra modului în care comunicarea organizațională influențează eficiența și eficacitatea organizației, a necesității adaptării organizațiilor la noile piețe, stabilirea strategiei de comunicare, ce ia în calcul dezvoltarea tehnologiei și noile tehnologii de comunicare.

Contribuția, în cadrul primei părți a tezei de doctorat, este reprezentată de încercarea de a defini conceptele necesare accesării următoarelor etape ale cercetării și stabilirea modelului de comunicare ce poate întruni exigențele unei organizații virtuale respectiv facilitarea implementării universității virtuale, ținând cont de specificitățile acesteia. Am considerat necesar abordarea conceptelor definitorii ale comunicării organizaționale, urmărind definirea organizației din literatura de specialitate continuând natural cu evidențierea principalele elemente ale procesului comunicării și tratarea principalelor bariere de comunicare .

În urma analizei literaturii, susținem că Modelul agendă propus de Tuuli Tukiainen este unul dintre modelele ce răspunde pozitiv obiectivelor noastre atât prin susținerea eficienței fluxului informațional și introducerea noțiunii de forumuri de comunicare cât și prin promovarea comunicării ca proces de reciprocitate, de dialog cu posibilități egale de a interveni asupra procesului comunicării. Modelul propus de Tukiainen a necesitat abordarea modului în care este utilizată platforma multimedia în cadrul organizației, avantajele și dezavantajele utilizării platformei dar și cadrul organizatoric necesar unui proces de comunicare eficient.

Contribuția personală la prima parte teoretică este analiza principalelor componente ale comunicării, îmbinarea elementelor teoretice și abordarea platformelor multimedia ca și mijloc de comunicare internă și externă eficientă.

Indiferent de tipul organizației și/ sau de modelul de comunicare adoptat, comunicarea eficientă nu poate avea loc fără un management adaptat la noile tehnologii. Cele mai recente sisteme informaționale beneficiază de avantajele dezvoltării platformelor care permit accesul utilizatorilor la datele centralizate la nivel de organizație. Pentru implementarea unui sistem informațional eficient consider că este absolut necesar achiziționarea principalelor componente pornind de la un echipament performant, mijloace multimedia și aplicațiile specifice. Un alt element ce nu trebuie neglijat este personalul, utilizator al sistemului, instruirea personalului în acest sens fiind imperios necesară. Așadar, eficiența în comunicare constă în recepționarea în bune condiții a informației și înțelegerea mesajului de către receptor, mesajul transmis generând

reacția adecvată. Așadar, tehnologia informației și managementul sunt două elemente inseparabile. Justificând rolul managementului în implementarea unui sistem de comunicare eficient și adaptat la noile tehnologii, am insistat asupra definirii sistemului organizațional și evidențiind principiile de eficiență și eficacitate în organizațiile publice subliniind limitările acestui tip de organizație și implicit a managementului, catalogând elementele ce permit implementarea unui management eficient în organizațiile de tip universitate, și universitatea virtuală. Nevoia unui management eficient și a unei organizații competitive pe plan național și internațional s-a extins și la nivelul sistemului de învățământ superior. Așadar, am considerat necesar a ne apleca atenția asupra principiilor de eficiență și eficacitate din sistemul de învățământ. Necesitatea adaptării sistemului de învățământ la nevoile actuale, și în special raportarea la nevoile beneficiarilor direcți, dezvoltarea de politici eficiente și asigurarea performanței și cunoașterii, prefigurează necesitatea adaptării organizațiilor din cadrul sistemului.

Un alt element de noutate al tezei, este reprezentat de abordarea aspectelor definitorii organizație virtuale căutând un model viabil de organizație virtuală cu aplicabilitate largă. Așadar, organizația virtuală, cu o infrastructura informațională de înaltă calitate care conectează organizațiile implicate, dispersate pe distanțe mari ce prezintă un înalt nivel de flexibilitate, ce se poate dizolva în momentul în care sarcina este îndeplinită și făcând loc unor noi alianțe, vine să răspundă celor mai diverse și variate nevoi, indiferent de domeniu de activitate. Modelul general al organizației virtuale reușește să răspundă obiectivelor noastre dar observăm lipsa abordării configurației organizației și a aspectelor ce o definesc cu atât mai mult a celor cu privire a sistemului de comunicare, a modului de comunicare și a comunicării organizaționale în condițiile definite de organizația virtuală.

Urmărind obiectivul tezei, am abordat problematica managementului în organizațiile de tip universitate, subliniind principalele obiective ale managementului academic, nevoia de adaptare la politicile europene și concentrarea eforturilor pentru a se adapta la schimbările tehnologice apărute conferind o atenție deosebită la modulul în care se stochează informațiile și calitatea informațiilor stocate. În această parte am urmărit evidențierea importanței definirii obiectivelor și misiunii universității considerând de asemenea că strategiile stabilite la nivelul universităților ne oferă posibilitatea de ne contura o imagine de ansamblu a sistemului de învățământ superior și totodată a modulului în care organizația răspunde la cerințele mediului din care face parte. În cazul universităților: UAB, UBB; ULBS am putut constata faptul că misiunea și obiectivele formulate de fiecare universitate în parte, sunt în concordanță cu cerințele Uniunii Europene și politicilor promovate de Ministerul Educației.

Modul de formulare și aplicare a strategiei academice, denotă o universitate flexibilă, cu o mare puterea de adaptare la noile cerințe și tendințe în materie de educație, cercetare și management eficient, ce răspunde atât cerințelor formulate la nivel internațional cât și nevoilor identificate la nivel local și regional cu o puternică ancorare în realitățile societății actuale.

Deși apreciem eforturile universităților, de respectare a cerințelor Uniunii Europene, subliniem necesitatea integrării studentului ca parte activă în procesul managerial și în viața academică, dezvoltarea unui sistem de evaluare a cadrelor didactice care să releve eficiența și eficacitatea celui evaluat, dezvoltat în mediul online.

În concluzie, un sistem de evaluare și monitorizare ce cuprinde evaluarea angajaților, a serviciilor și/sau a produselor furnizate, a performanțelor organizației etc. dar și a măsurilor de reglare trebuie să integreze modalități de evaluare provenite din exteriorul organizației prin implicarea cetățenilor, a stakeholderi și a altor tipuri de evaluatori.

Aplicarea conceptului de eficiență și eficacitate în instituțiile publice, reclamă modificări la nivel legislativ, simplificarea normelor și procedurilor și a modalităților de implementare ale acestora, dezvoltarea unui management al documentelor eficient și obținerea unui circuit al documentelor simplificat, adoptarea unui management ce ține cont de nevoile beneficiarilor serviciilor sau a produselor și a unui sistem de comunicare ce susține atât comunicarea externă cât și comunicarea internă.

Subliniem necesitatea dezvoltării programelor de studii în funcție de necesitățile potențialilor studenți, a programelor de formare ce vizează anumite grupe de vârstă, ce tratează teme cu un înalt grad de specificitate și atingerea obiectivelor asumate de România în domeniul educației, subliniind faptul că sistemul flexibil al universității virtuale reprezintă o opțiune viabilă.

Cultura organizațională reprezintă elementul ce pune în mișcare organizația și care poate determina succesul sau eșecul organizației totodată poate genera rezistența la schimbare iar organizațiile cu o cultură puternică înregistrează un eșec atunci când este necesară o schimbare și adaptarea la nevoile mediului. Așadar am considerat oportună analiza valorilor și misiunii promovate de principalii furnizori de programe de studiu online: universitatea din Marea Britanie - Open University - Centrul Regional, a unui furnizor de cursuri on-line edX și platforma COURSERA.

Construirea universitatea virtuală pare să solicite, în primul rând, construirea unei structuri (mult mai) corporatiste capabilă să coordoneze activități specifice procesului educativ, cu un caracter formal și practici standardizate. În acest stadiu, am constat că cele mai multe universități încearcă să construiască universitatea virtuală de jos în sus, adăugând câte un curs, fără a lua în considerare reconstruirea sau reorganizarea structurilor de bază ale universității ceea ce încetinește procesul de implementare și predispușe la eșec. Motivele imediate ale unui eșec sunt variate: lipsa de interes a studenților, numărul mic de studenți participanți la programul de pregătire ce duce la costuri mult prea ridicate de întreținere a platformei ce trebuie suportate de universitate, încheierea de parteneriate ineficiente, dificultăți în coordonarea unui număr mare și divers de actori.

Una dintre cerințele ce stă la baza universității virtuale este noțiunea de informație și abilitatea de a depăși limitările geografice. Crearea și utilizarea informației necesită o atenție

deosebită fiind necesară depășirea limitărilor geografice, a concepțiilor și atitudinilor personale și crearea de cunoștințe, pe cât posibil, neutru și standardizate.

Introducerea cursuri multimedia presupune dezvoltarea unui mediu de învățare virtual, adaptarea la noile metode de predare/învățare și la noul mediu atât a studenților cât și a cadrelor didactice ce utilizează platforma. Programele de studiu livrate online pot fi abordate ca o modalitate de instruire și/sau pregătire profesională ce poate fi luată în considerare de o anumită categorie de studenți, dar în același timp acest tip de cursuri pot reprezenta o completare și extindere a programelor de studiu tradiționale.

Universitatea virtuală promite să răspundă cerințelor noilor piețe, îndeplinirea reglementărilor naționale, precum și satisfacerea cererii de forță de muncă instruită.

Recomandăm dezvoltarea unei structuri eficiente ce răspunde nevoilor de învățare și pregătire profesională pe tot parcursul vieții, rentabil din punct de vedere financiar, ce integrează nevoile culturale, și răspunde la nevoile celui care învață, indiferent de locația actorilor implicați.

De asemenea, considerăm important designul sistemului de comunicare intern ce necesită dimensionarea în funcție de mărimea organizației dar și de specificul ei, în cazul nostru organizația de tip universitate virtuală - număr de cadre didactice, număr de studenți, număr de specializări, de domeniile de studii, alături și de alți factori.

Considerăm că dezvoltarea unui sistem de comunicare adecvat, în cadrul unei organizații, are un impact pozitiv asupra eficacității și eficienței organizaționale cu atât mai mult în cadrul universității virtuale ținând cont de faptul că *educația înseamnă comunicare*.

În condițiile universității virtuale modul de administrare și managementul universității prezintă o serie de noi coordonate, comparativ cu tehnicile de administrare a universității tradiționale. În concluzie, subliniem importanța sistemelor informatice necesare pentru sprijinirea activităților de predare și de cercetare și dezvoltarea rețelelor de colaborare ce au ca scop desfășurarea acestor activități dar și trecerea de la o cultură administrativă la o cultură a managementului personal.

4. VALORIFICAREA REZULTATELOR CERCETĂRII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Prelucrarea, analiza informațiilor și formularea concluziilor bazate pe datele colectate în opinia noastră nu reprezintă încheierea acestui demers. Analiza literaturii de specialitate, a situației din învățământul universitar și nu în ultimul rând informațiile colectate prin intermediul chestionarelor deschid noi întrebări și direcții de cercetare.

Rezultatele cercetării au fost parțial diseminate sub forma de articole științifice fiind abordate diverse aspecte ce se găsesc în relație directă cu subiectul tezei.

De asemenea ne propunem diseminarea rezultatelor și sub forma unui raport transmis către cadrele didactice și studenții ce și-au exprimat interesul în această direcție și publicarea de articole științifice.

Demersul nostru nu se va opri aici și ne propunem:

1. Realizarea unei cercetări ce vizează un număr cât mai mare de programe de studiu, o gamă largă de specialități cu scopul identificării modului în care se poate extinde și implementa mediul virtual de învățare/ predare;
2. Identificarea celor mai bune practici pentru soluționarea problemelor referitoare la practica de specialitate;
3. Elaborarea unui set de cursuri specifice mediului virtual;
4. Realizarea unei cercetări comparative a modului în care studenții percep avantajele și dezavantajele cursurilor livrate prin intermediul mediului virtual în funcție de specificul specializării;
5. Identificarea modalităților stabilirii unui parteneriat public privat cu scopul dezvoltării și implementării conceptului de universitate virtuală;
6. Identificarea modalităților de colaborare cu platforme de învățare internaționale și inițierea parteneriatelor de colaborare;
7. Acreditarea unui program de studiu livrat prin intermediul mijloacelor de comunicare multimedia conform modelului universității virtuale, certificat ANC;

Universitățile cu renume din spațiul european, ce au implementat mediul virtual de învățare cu succes, grupurile de experți ce militează și susțin acest sistem demonstrează încă o dată eficiența și necesitatea dezvoltării mediului virtual de învățare. Ținând cont de politicile educaționale promovate la nivelul Uniunii Europene, necesitatea adaptării sistemului românesc de învățământ la cerințele pieței muncii și la nevoile studenților, considerăm că demersurile noastre pentru implementarea mediului virtual de învățare nu trebuie să se oprească aici și vom încerca identificarea unor noi mijloace de implementare, dezvoltare și îmbunătățire a acestui sistem.

În concluzie, tema ***Comunicarea organizațională premisă a eficienței și eficacității organizaționale în universitatea virtuală***, prezintă beneficiile dezvoltării unui nou tip de organizație, aplicarea unui management eficient în sistemul de învățământ românesc și dezvoltarea unui sistem de comunicare organizațională ce susține eficiența și eficacitatea organizației de tip universitate virtuală, ca răspuns la cerințele pieței forței de muncă, a beneficiarilor direcți și a politicilor educaționale promovate la nivelul Uniunii Europene.

BIBLIOGRAFIE

1. Abric, J.A. *Psihologia comunicării*, Editura Polirom, București, 2002;
2. Adler R. B., Ronald B. și Rodman G., „*Understanding Human Communication*” – Ed. Harcourt College, New York, 1985;
3. Agabrian M., *Strategii de comunicare eficientă*, Iași, Ed. Institutul European, 2008,
4. Agre, P, „*Infrastructure and institutional change in the Networked University*”, New Media and Higher Education Conference, University of Southern California, October 23-27, 1999 (disponibil: <http://www-rcf.usc.edu/~ics/ed/agre.html>)
5. Ali A., Patnaik B., Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study, The Carrington Rand Journal of Social Sciences, ISSN 2203-2967, , Vol. 1, No. 2, June 2014;
6. Alvesson, M., Berg, P.O., Corporate Culture and Organisational Symbolism, Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1992;
7. Amagoh F., *Perspectives on Organizational Change: Systems and Complexity Theories*, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 13(3), 2008;
8. Androniceanu A, Curs- Noutăți în Managementul public, disponibil la adresa <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/>;
9. Androniceanu, A., *Management public*, Ed. Economică, 1999
10. Anghel, P., *Stiluri si metode de comunicare*, Ed. Aramis, Buc., 2003
11. Ardelean, A. (2007), Patul lui Procust al cercetării științifice sau atestarea/acreditarea instituțiilor de învățământ superior conform HG 551/2007, în Revista de politica științei și sociometrie, vol. V, nr.4/2007, CNCSIS, Editura Mediamira, Cluj-Napoca.
12. Argenti, P.A., *Corporate Communication*, Editura IRWIN Mc Graw - Hill, 1998
13. Argyris Chris, 1957. *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*. New York: Harper., 1954
14. Armstrong, M. *Managementul resurselor umane: manual de practică*, Ed. Codecs, București, 2003, p.181;
15. Asif, S., , Sargeant, A., *Modelling internal communication in the financial services sector*, European Journal of Marketing, 34, 2000,
16. Bacaian I., Modelarea cunoașterii în organizațiile virtuale, Analele Științifice ale Universității ”Alexandru Ioan Cuza” din Iași, 2004/2005;
17. Balint S., Kourouklis K. The Management of Organisational Core Competencies, Proceedings of the VoNet – Workshop, Organizational Virtualness, Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern April 27-28, 1998, ISBN 3-9521463-2-3;
18. Banca Mondială Regiunea Europa și Asia Centrală, Analiza Funcțională a Sectorului Învățământ Superior în România , 25 mai 2011 disponibil la adresa: http://www.invatamant-superior.ro/wp-content/uploads/2013/05/MECTS_RO_Raport-Higher-Education_RO.pdf

19. Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press , 1938;
20. Barnlund, D. C. *A transactional model of communication*. In. C. D. Mortensen (Eds.), *Communicationtheory* New Brunswick, New Jersey: Transaction, 2008.
21. Bartell, M, *Internationalization of universities: a university culture-based framework*, *The International Journal of Higher Education Research*, vol. 45, 2003;
22. Bartoli, A., *Le management dans les organisationpublique*, Dunod, Paris, 1997;
23. Beatty, R.W. & Ulrich, D.O, *Re-energising the Mature Organisation. Managing Change: Cases and Concepts*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1993;
24. Beer, M., Eisenstat, R. A., *The silent killers of strategy implementation and learning*. *Sloan Management Review*, 29-40,2000;
25. Bennis, W., *On Becoming a Leader*, Cambridge, MA: PerseusBooks, 1989;
26. Bennis, W.G., Spreitzer, G.M. and Cummings, T.. *The Future of Leadership*. John Wiley & Sons, Inc., 2001;
27. Benedikte Borgström, *Exploring efficiency and effectiveness in the supply chain, A conceptual analysis*, 21st Conferința IMP Rotterdam, Olanda, 2005;
28. Berko Roy M., et al., *Communicating*, Boston, MA: PearsonEducation, Inc., 2010
29. Birdwhistell, R. L. *"Introduction to Kinesics: An Annotation System for Analysis of Body Motion and Gesture,,*. Washington, DC: Department of State, Foreign Service Institute; 1952.
30. Bonis Ioji, *Sistem-informație*, *Sisteme în Stiințele Naturii*, Editura Academiei, Bucuresti, 1979, p.153-167;
31. Brătianu C., Jianu I., *Viziunea și misiunea universității*. Studiu de caz- *Academia de studii economice din București*, *Management & Marketing* no. 2/2007, București, ISSN 2069–8887, ISSN-L 1842-0206 <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/60.pdf>
32. Brătianu C., *Paradigmele managementului universitar*, Editura Economica., Bucuresti, 2002;
33. Brew A., McCormick B. , *Student learning and an independent study course*, Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam - Printed in the Netherlands, *Higher Education* 8 (1979) 429-441;
34. Brey, P., *Ethical Aspects of the Virtual European University*. EuroPACE report WG9 for the cEVU-project (Collaborative Virtual European University) for the European Commission. 25 pp, 2004.
35. Brown, J.S. and Duguid, P. (1995) *Universities in the Digital Age*, disponibil la adresa <http://www.parc.xerox.com/ops/members/brown/papers/university.html>
36. Burnham, J., *The Managerial Revolution*, New York John Day Co. 1941
37. Burns T și Stalker G.M., *The Management of Innovation*, London: Tavistock, *The Economic Journal* Vol. 79, No. 314, Jun., 1969;
38. Byrne J., "The virtual Corporation," *Business Week*, pp. 36-41, 1993.

39. Canary, H., Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice. Florence, KY: Taylor & Francis, 2011;
40. CARTA UNIVERSITĂȚII "LUCIAN BLAGA" DIN SIBIU, 2012-2016, Sibiu, 2011; http://www.ulbsibiu.ro/ro/universitate/publ_interne/documente/arhiva_2012/documente/pub_int_2012/carta-ulbs.pdf
41. Cater, T., Pucko, D., Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. Journal for East European Management Studies, 15(3), 207-236, 2010;
42. Cato Stephanie T. , Gordon Jean , Relationship of the strategic vision alignment to employee productivity and student enrollment, Research in Higher Education Journal, Vol. 15, Mar 2012;
43. Cătoiu I. (coord.), Cercetări de marketing-Tratat, Editura Uranus, București 2009;
44. Cândea, M.R., Cândea, D., Comunicarea managerială: Concepte, deprinderi, strategii, Editura Expert, București, 1996;
45. Chaminade, C. , Catusus B., Intellectual Capital Revisited, Paradoxes in the Knowledge Intensive Organization, Edgward Elgar Publishing, Inc. , ISBN 978184542 9102, 2007;
46. Cheney, G., Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practice. Long Grove, IL: Waveland Press, 2011;
47. Churchill G.A. Jr., "Marketing Research", The Dryden Press International Edition, 1991.
48. Cismaru, D M „Comunicare internă în organizații”, București, Editura Tritonic, 2008;
49. Clegg, B. și Birch, P., *Crash Course in Managing People*, London: Kogan Page, 2002;
50. Colibaba, D., "Metode statistice avansate utilizate în studierea pietei", Ed. ASE, Bucuresti, 2000.
51. Comunicat de presă, Bologna Ministerial Conference, 30% of 25-34 year-olds in the EU27 are graduates from higher education Higher proportion of women than men among graduates, Eurostat 28 aprilie 2009, <http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-press-releases/-/3-28042009-AP> ;
52. Comunicat: The Bologna Process 2020 -The European Higher Education Area in the new decade, Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009; <http://administrareșite.edu.ro/index.php/articles/text/14254>
53. Constantinescu D., *Managementul întreprinderii, editura Sitech, Craiova, 2005;*
54. Coombs, H.P., The World Educational Crisis-a System Analyze, Oxford University Press, 1968;
55. Cornford James "The Virtual University is (paradoxically) the University Made Concrete", Annenberg and iCS conference on New Media and Higher Education, University of Southern California, October 27-30, 2008;

56. Corner T. (editor), Novac, C., **Dumitrașcu, D.**, (autori capitol "Transitions to a European Framework, 2000-2014") "*Education in the Europe Union, Post - 2003 Member States*", Bloomsbury Academic - Bloomsbury Publishing, London, 2015, ISBN, 9781472523310
57. Coughlan Tom, A model for quantifying effects of virtual proximity on innovation, *Int.J.Bus. Mark. Decis. Sci3* , 138- 152; 2010
58. Courbon, Jean-Claude. *Systèmes d'information: structuration, modélisation et communication*. Paris: InterEdition, 1993;
59. Cummings, W, "Instiuții de învățământ", Ed. Comunicare.ro, București , 2007;
60. Cunningham, S., Tapsall, S., Ryan, Y., Stedman, L., et al. (1998), *New media and Borderless Education: A review of the Convergence between Global Media Networks and Higher Education Provision*, Australian Government, Department of Employment, Education, training and Youth Affairs, Evaluations and Investigations Programme, Higher Education Division (<http://www.deetya.gov.au/highered/eippubs/eip97-22/eip9722.pdf>).
61. Cushner, K., Cherrie, C., Yong, M., Richard, W., *Intercultural Interactions: A Practical Guide*, Beverly Hills, Sage Publication, 1986, p. 36
62. D'Aveni, R.A, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*. New York: The Free Press, 1994.
63. Davidow, W. H. , Malone, M. S., *The Virtual Corporation*, Harper Collins, New York, 1992;
64. Deal, T. & Kennedy, A., *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life.*, Reading, PA: Addison-Wesley, 1982;
65. Denison, D.R., *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*, *Academy of Management Review*, July, 1996;
66. Dhillon, J.K., *Challenges and strategies for improving the quality of information in a university setting: a case study*, *Total Quality Management*, 12(2), 2001;
67. Dicționar Oxford Reference, disponibil la adresa web: <http://www.oxfordreference.com/>
68. Dill, D.D., *The management of academic culture: notes on the management of meaning and social integration*, *The International Journal of Higher Education Research*, ISSN: 0018-1560 (Print) 1573-174X (Online), vol. 11, ed 3, 303-320, 1982;
69. Dobrescu, E.M. „Comunicarea managerială Metodologie și eficiență”, București: WoltersKluwer, 2010; ISBN 978- 606- 8201- 29-0;
70. Drucker, P. F. *Societatea post-capitalista*. Bucuresti: Editura Image, 1999;
71. Drucker, P.F, *Management*, Editura HarperCollinsebooks, March 2008 ISBN 978-0-06-168687-010 9 8 7 6 5 4 3 2 1, disponibil la adresa <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf> , accesat iulie 2015;
72. Dumitrașcu, I., **Dumitrașcu, D.**, *Skills and competences international project managers need to be successful in a virtual work environment*, *Bulletin of the Transilvania University*

of Braşov Series V: Economic Sciences • Vol. 10 (59) Special Issue No. 2 – 2017, p. 63-71, Proceedings of The International Conference for Doctoral Students (IPC 2017), Third Edition, June 22-23, 2017, [ISSN 2065-2194](http://webbut.unitbv.ro/bulletin/Series%20V/2017/BULETIN%20I%20SI/08_DUMITRASCU.pdf), ISSN 2065-2208 disponibil la http://webbut.unitbv.ro/bulletin/Series%20V/2017/BULETIN%20I%20SI/08_DUMITRASCU.pdf

73. Dumitraşcu, I., **Dumitraşcu, D.**, *Occupational emerging risks affecting international virtual project Team Results*, 8th International Conference on Manufacturing Science and Education – MSE 2017 “Trends in New Industrial Revolution”, MATEC Web Conf., **Volume 121**, 2017, 09 August 2017, DOI <https://doi.org/10.1051/mateconf/201712107003>.

74. Dumitraşcu, I., **Dumitraşcu, D.**, *Creating Effective International Virtual Project Team*, **23rd International Economic Conference – IECS 2016**, *Revista Economică*, ISSN: 1582-6260, Volume 68, Issue 3, 2016;

75. Dumitraşcu, I., **Dumitraşcu, D.**, *How Culture And Motivation Interact In An International Virtual Project Team*, De Gruyter Online, 27 iulie 2016, DOI: 10.1515/kbo-2016-0073;

76. Duncan, O. D. (1975). Interaction units during speaking turns in dyadic face-to-face conversation, in A. Kendon R.M, Harris, M.R. Key (Eds.), *Organization of behavior in face to face interaction*, Chicago, Aldine;

77. Ericson, Mona, *Strategic Change - dualism, duality and beyond*. Malmö: Liber, 2004;

78. FALOBA V., HULPUŞ I., *New means of communication – educational and judicial platforms*, Conferinţa Anuală a Cercetării în Sociologie şi Asistenţă Socială (ediţia a XIII-a), (Sibiu, Romania), 17-18 oct. 2014;

79. FALOBA V. *“Internal communication barriers and the psychological and social aspects”*, International Conference of Young Scientists "Problems of personality in modern science: results and prospects of research" (PPMSRPR), 3-4 April 2014 ,Taras Shevchenko National University of Kyiv, 2014;

80. FALOBA V., HULPUŞ I., *“Mijloace de comunicare în cadrul organizaţiei”*, volumul Conferinţei Educaţia în secolul XXI-prezent şi perspective, DPPD, Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, 12 mai 2014, ISN 2360-3844, 2014;

81. FALOBA V. , *“Communication barriers inside the organization”*, *The 1st International Conference for Doctoral Students- IPC 22-23 Nov*, Lucian Blaga University, Sibiu, ISSN 2344-34482013, 2013;

82. FALOBA V. , MUSCALU E., HULPUŞ I. *“Use of information technology in courts of law, current trend in modernizing judicial management”*, *Annals of the “Constantin Brâncuşi”* , University of Târgu Jiu, Economy Series, Issues 3/ 2015;

83. Finholt, T. A., Sproull, L., & Kiesler, S. *Outsiders on the inside: Sharing know-how across space and time*. In P. Hinds & S. Kiesler, Cambridge, MA: MIT Press., 2001;

84. Fiske J. , „Introduction to communication studies” , second edition, Taylor & Francis e-Library, ISBN 0-203-13431-1, 2002;

85. Fișa tehnică UE 2017 disponibil la adresa http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/ro/FTU_5.13.4.pdf, document emis de Parlamentul European
86. Florea E., Micu M., “Interviul sociologic. Valoarea si limitele lui”, Editura Politica, București 1966
87. Florișteanu E., Eficiența și eficacitatea în sectorul public, Revista Academiei Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” Sibiu, nr.2 (34) Trim. II, ISSN 1582-6384, pp.246-251, 2004;
88. Forrester Jay W, Principiile sistemelor, Ed. Tehnica, Bucuresti, 1979;
89. Fralinger, B, Olson, V, Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument, Journal of College Teaching & Learning , Vol 4, No 11– Nov. 2007;
90. Frank, A. and Brownell, J., Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance, Holt, Rinehart and Winston, Orlando, FL., 1989;
91. Franks D. D. “Neurosociology: The Nexus Between Neuroscience and Social Psychology”, Springer Science & Business Media, 2010;
92. Freeman, B., Routen, T., Ryan, S., Patel, D., Scott, B, *The Virtual University: The Internet and Resource-Based Learning*, London: Kogan Page, 2000;
93. French, Wendell; Bell, H. Cecil, jr.- Organization Development, 1999, Prancitice Hall, New Jersey, p. 82
94. Fulmer, W.E., Human resources management: the right hand of strategy implementation, Human Resources Planning, 13(1), 1-11, 1990;
95. Furnham, A., Gunter, B., Corporate Assessment, Routledge, London, 1993
96. Gaster, L. și Squires A. Asigurarea calității în sectorul public. Maidenhead: Open University Press, 2003, p. 292.
97. Gayle D. J., Tewarie B., A. White Q., Governance in the Twenty-First-Century University: Approaches to Effective Leadership and Strategic Management: ASHE-ERIC Higher Education Report, 2003;
98. Gelinier, O., *L'ethique des affaires : halte a la derive!* Paris: Editions du Seuil, 1991;
99. Gellhorn, E si Levin, R.M., Administrative Law and Process, West Publishing, 1990;
100. Ghete G, Dobrescu R. s.a. Managementul administrației publice locale, Edit. Economică, București, 1999;
101. Ghicajanu M, Dolea G, Furdui E, Sisteme informaționale pentru management, 8 th International conference, Târgu Jiu, 2002;
102. Gibbons, M., Limoge, C., Nowotny, H., Schwartzman, S. et al. (1994) *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, Sage, London
103. Gladieux, L.E. and Swail, W.S. (1999) *The Virtual University and Educational Opportunity: Issues of Equity and Access for the Next Generation*, The College Board, Washington DC;

104. Goddard J., Cornford J., Virtual University? Educational Environments of the Future, Proceedings from a symposium held at the Wenner-Gren Centre, Stockholm, October 1999, Portland Press, London, 2001;
105. Goldman, Steven L., Roger N. Nagel, and Kenneth Preiss (1995), Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer. New York: Van Nostrand Reinhold;
106. Gregory, A. J, "Strategic Development in Higher Education: A Critical Systems Perspective." Systems Research and Behavioral Science, 25(5), 605-614 , 2008;
107. Guffey, M.E., Rhodes, K. și Rogin, P. Business communication: Process and product, Nelson Education, Toronto, 2010;
108. Håkansson, Håkan and Frans Prenkert (2004), "Exploring the Exchange Concept in Marketing," in Rethinking Marketing - developing a new understanding of markets, Håkan Håkansson and Alexandra Walnuszewski, Eds. 2004: Wiley.
109. Harasim, L., Hiltz, S., Teles, L., Turoff, M. (1995) Learning Networks: A Field Guide to Teaching and Learning Online, United States of America: Massachusetts Institute of Technology;
110. Harland, Christine M., Richard C. Lamming, and Paul D. Couşins (1999), "Developing the concept of supply strategy," International Journal of Operations & Production Management, 19 (7), p 650-73;
111. Harris Thomas E., Mark D. Nelson, Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment, 3-rd Edition, ISBN-13: 978-0805859416, 2008;
112. Hartley, M., A call to purpose: Mission-centered change at three liberal arts colleges. New York: RoutledgeFalmer, 2002;
113. Hellawell, D. , Hancock, N., *A case study of the changing role of the academic middle manager in higher education: between hierarchical control and collegiality?* , Research Papers in Education, 16(2) , 2001;
114. Heyel, K., *Encyclopedia of Management*, Reinhold Publishing Corporation, New York, 1963;
115. Hicks, C.K., Fundamental Concepts in the Design of Experiments, Holt, Rinehart and Winston. Inc. New York, 1982.
116. Hines, P., Richard Lamming, D. Jones, P. Couşins, and N. Rich (2000), "Strategic Performance Measurement systems," in Value stream management - Strategy and excellence in the supply chain. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
117. Hinţea C., Ţiclău T. , Jenei G., *Management și leadership în sectorul public. O analiză comparativă a conceptelor*, Revista Transilvană de Ştiinţe Administrative 2 (26)/2010;
118. Hofstede, G., *Cultures and Organizations*, London, Harper Collins Business;
119. Hofstede, G., Ohays, D., Sanders, G., Neuijen, B., Measuring Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, no. 35, 1990

120. Hofstede, G, Cultural Constrains în Management Theories, Academy of Management Executive, 7, 1, 1993.
121. Hughes, O. E., Public management and administration, Palgrave Macmillan, Fourth edition, 2012;
122. HULPUȘ I., FALOBA V. , *Considerații privind creșterea rolului deținut de angajat în procesele decizionale ca instrument motivațional de sporire a satisfacției în muncă și a devotamentului față de organizație*, Conferința Anuală a Cercetării în Sociologie și Asistență Socială (ediția a XIII-a), Sibiu, Romania, 17-18 oct. 2014;
123. HULPUȘ I., FALOBA V., *“Rolul comunicării în relația dintre președintele instanței de judecată și conducerea eficientă a instanței”*, volumul Conferinței Educația în secolul XXI-prezent și perspective, DPPD, Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, 12 mai 2014, ISN 2360-3844, 2014;
124. HULPUȘ I., MUSCALU E., FALOBA V., *Management of litigants’ satisfaction in their quality of legal services’ customers provided by the court*, Management of Sustainable Development Sibiu, Romania, vol 7, no, 1, June 2015;
125. HULPUȘ I., MUSCALU E., FALOBA V., *The implementation of quality management in the Romanian judicial system by redefining the role and status of personnel and its involvement in the achievement of justice*, Annals of the ”Constantin Brâncuși” , University of Târgu Jiu, Economy Series, Issues 3/ 2015;
126. Iacob Dumitru, Cismaru Diana Maria, *Introducere în teoria organizațiilor*, Facultatea de Comunicare și Relații Publice, București 2009;
127. James Cornford, *The Virtual University is (paradoxically) the University Made Concrete, 2008;*
128. Jägers, H., Jansen W. and Steenbakkers, W. **Characteristics of Virtual Organizations , STANFORD BUSINESS CLASSICS, ISBN: 9780804747899, 2003;**
129. Johns Gary, *Comportamentul organizațional*, București, Editura Economica, 1998,
130. Johnson, K., *Exploring the Digital Library*, Jossey-Bass, 2005
131. Joseph Massié – *Essential of management*, Publisher: Prentice-hall Of India Pvt Ltd, 2007;
132. Juholin, Elisa, ”New agenda model of communication in workcommunities”, Nord Media 2007, the 18-th Nordic conference for media and communication research, helsinki, aug. 16-19, 2007;
133. Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, C 258 E/55, 20 aprilie 2012 disponibil la adresa <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/ALL/?uri=OJ:L:2015:103:FULL;>
134. Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, *Modernizarea sistemelor de învățământ superior din Europa*, Rezoluția Parlamentului European din 20 aprilie 2012 referitoare la modernizarea sistemelor de învățământ superior din Europa (2011/2294(INI)), C 258 E/55, 20 aprilie 2012;

135. [Karvonen I., Jansson Kim, Salkari Iiro, Ollus Martin, Challenges in the management of virtual organizations, Virtual Enterprises and Collaborative Networks, Volume 149, series International Federation for Information Processing, pp 255-264, 2004, ISBN 9781402081392](#)
136. Kasper-Fuehrer Eva C., Ashkanasy Neal, Ashkanasy, M. "Communicating trust worthiness and building trust in interorganizational virtual organizations", Journal of Management 27 (2001);
137. Kaufmann, S., The Origins of Order, Oxford University Press, Oxford, 1993;
138. Keller, G., Academic strategy: The management revolution in american higher education. Baltimore: Johns Hopkins University Press., 1983;
139. Krücken G., A European perspective on new modes of university governance and actorhood, Research & Occasional Paper Series: CSHE.17.11, University of California, Berkeley, <http://cshe.berkeley.edu/>
140. Leavitt and H., Mueller, R., "Some Effects of Feedback on Communication", Human Relations 4, 1951;
141. [Legea educației naționale, Nr. 1/2011, https://www.edu.ro/legislatie-organizare-si-functionare;](#)
142. Level D.A., David Jr, W.P. Galle si P. William Jr - „Managerial Communication”, Ed. Plano, Texas, 1988;
143. Lucas, Henry C., Baroudi Jack, "The Role of Information Technology in Organization Design", Journal of Management Information Systems, 19(4), 9-23, 1994
144. Marinescu, P., *Managementul instituției publice*, Editura Universității București, 2003;
145. Mark L. Knapp, Judith A. Hall, Terrence G. Horgan, Nonverbal Communication in Human Interaction, Eight edition, ISBN- 10: 1-133-359-8, 2013;
146. Marquardt, M. Building the Learning Organization. New York: McGraw-Hill, 1996
147. Martin, James, Cybercorp: The New Business Revolution, 115-125, 3-33. New York: Amacom, 1996;
148. Martinotti, Guido. Interdisciplinarity and the Social Sciences. În: Interdisciplinarity and the Organization of Knowledge in Europe. Cambridge, 1997, p. 166. Apud SABAU, Gabriela L. Op. cit., p. 30-31.
149. Marteau, A., Les structures de l'entreprise, în: Direction et gestion des entreprises, nr.5, 1970, în Petrescu I, Muscalu E – *Tratat de management public* – Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2003;
150. McQuail Denis, Sven Windahl, "Modele ale comunicării, pentru studiul comunicării de masă", Ed. Comunicare.ro, București, 2004.
151. Melvin L. DeFleur, Sandra Ball-Rokeach, "Teorii ale comunicării de masă", Ed. Polirom, Iași, România, 1999;
152. Meyer, D. H. "The new managerialism in education management: corporatization or organizational learning?" Journal of Educational Administration, 40(6) 534-551, 2002;

153. Middaugh, M. F. Planning and assessment in higher education: Demonstrating institutional effectiveness. San Francisco: John Wiley & Sons, 2010;
154. Mintzberg, H., and Rose, J. "Strategic management upside down: Tracking strategies at McGill University from 1829 to 1980." Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration, 20(4), 270-290, 2003;
155. Möller, K. E. Kristian and Pekka Törrönen (2003), "Business suppliers' value creation potential: A capability based analysis," Industrial Marketing Management, 32 (2), 109-18
156. Monitorul Oficial al României, HOTĂRÂRE nr. 575 din 15 iulie 2015 (*actualizată*)privind aprobarea Nomenclatorului domeniilor și al specializărilor/programelor de studii universitare și a structurii instituțiilor de învățământ superior pentru anul universitar 2015-2016, disponibil la adresa <http://cnred.edu.ro/pdf/HG-575-2015.pdf>
157. Moraru G. (coord.), **Dumitrașcu D.**, ș.a., *Dezvoltarea competențelor manageriale și tehnologice ale personalului operațional*, Ed. ULBS, Sibiu, 2009 – ISBN 978-973-739-864;
158. Mossa D, Likelyb F., Srirameshc K., Ferrarid M., *Structure of the public relations/communication department: Key findings from a global study* , Public Relations Review, Volume 43, Issue 1, March 2017;
159. Muscalu, E., Fundamentele managementului, Ed. Universității "Lucian Blaga" din Sibiu, 2005;
160. Muscalu, E., Managementul serviciilor, Ed. Universității "Lucian Blaga" din Sibiu, 2004;
161. Muscalu, E., Managementul general, Ed. Universității "Lucian Blaga" din Sibiu, 2003;
162. Muscalu, E., Todericiu, R., Management public, Ed. Universității "Lucian Blaga" din Sibiu, 2008;
163. Muscalu, E.(coord.), Mihăescu, L., Todericiu, R., Șerban, A., Management:Elemente fundamentale, Ed. Universității "Lucian Blaga" din Sibiu, 2014;
164. MUSCALU E., HULPUS I., FALOBA V., „ *Quality management in public institutions from the organizational communication perspective*, Management of Sustainable Development Sibiu, Romania, Volume 7, No.1, June 2015;
165. MUSCALU E., FALOBA V., HULPUS I., *Challenges in developing a management and communication platform inside a higher educational organization*, Annals of the "Constantin Brâncuși" , University of Târgu Jiu, Economy Series, Issues 3/ 2015;
166. MUSCALU E., HULPUS I., FALOBA V., *Current Highlights of the psihosocioprofesional profile of the top manager in the romanian judiciary*,_Annals of the "Constantin Brâncuși" , University of Târgu Jiu, Economy Series, Issues 2/ 2015;
167. MUSCALU E., HULPUS I., FALOBA V., *Management analyses regarding the employees' engagement factors as motivational tools for increasing job satisfaction and commitement to the organisation*,_Annals of the "Constantin Brâncuși" , University of Târgu Jiu, Economy Series, Issues 1, vol II/2015;
168. Năstase, M., *Cultura organizațională și managerială*, Ed. ASE, București, 2004;

169. Năstase, M., Influența contractului psihologic asupra culturii organizaționale a firmei, Revista Economia, Seria Management, vol 6. Nr. 1/2003, <http://www.management.ase.ro/reveconomia/2003-1/17.pdf>
170. Neil Pollock, *The virtual university as timely an accurate information*, Information, Communication and Society 349 – 365, 2000;
171. Neil Pollock, James Cornford, "Theory and Practice of the Virtual University". June 2000, Ariadne Issue 24 <http://www.ariadne.ac.uk/issue24/virtual-universities/>
172. Nicolescu O, *Sisteme metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000;
173. Nicolescu O. și Verboncu I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, București, 2008, ISBN: 978-973-749-448-1
174. Nicolescu, O. , Verboncu I. „*Managementul organizației*”, Editura Economică, 2007, ISBN 978-973-709-343-1;
175. Nicolescu O., ș.a – editori, Novac C., **Dumitrașcu D.**, (autori capitol ”Quo Vadis management?, XXI st century studies in high education institutions capabilities management”, pag.85), ”*The Best Romanian Management Studies 2013-2014*”, Lambert Academic Publishing, Saarbrucken, Germany, 2015, ISBN: 978-3-659-69622-0
176. Niculae, T, Gherghita, I., Gherghita, D, *Comunicare organizațională și managementul situațiilor de criză*, Ed. Ministerului Administrației și Internelor, 2006; ISBN (10) 973-745-029-9 ; ISBN (13) 978-973-745-029-6;
177. Noble, B.P. 1996. Book Review: The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure. Strategy and Business, [Online],Second Quarter, Available: <http://www.strategy-business.com/books/96296>
178. Nohria, Nitin, and James D. Berkley (1994), “The Virtual Organization: Bureaucracy, Technology, and Implosion of Control”, in Heckscher, Charles, Anne Donnellon (Eds.) 1994;
179. Nonaka I, Takeuchi H., *The knowledge- creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York, 1995;
180. Northouse, P.G., *Leadership: Theory and Practice*, ediția a 3-a, London: SagePublications, 2004;
181. Olaru, M., *Preocupări privind predarea de cunoștințe referitoare la calitate la nivelul universităților și școlilor de afaceri europene*, în „Orientări actuale în managementul calității”, Vol. 1, Editura ASE, București, 1998.
182. Ordin de aprobare a Metodologiei cadru referitoare la procesul de stabilire și de alegere a structurilor și funcțiilor de conducere la nivelul instituțiilor din sistemul național de învățământ superior, Ministerul Educației și Cercetării Științifice, Cabinetul Ministrului, NR. 3751, din 29.04.2015, București;
183. O'Reilly, C.A., Caldwell, D, F., Chatman, J.A., Lapiz, M., & Self, W.. How Leadership Matters: The Effects of Leaders' Alignment on Strategy Implementation. Leadership Quarterly, 21(1), 104-113, 2010;

184. Ostroff C, Kinicki AJ, Tamkins MM., Organizational culture and climate, In Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology, ed. WC Borman, DR Ilgen, RJ Klimoski, vol. 12, New York: Wiley, 2003;
185. Ott J. Steven, Hyde Albert C., Shafritz Jay M., Public Management: The Essential Reading, Nelson Hall, 1991;
186. Papa Michael J., Tom D. Daniels, Barry K. Spiker, Organizational Communication: Perspectives and Trends, SAGE Publication, 2008;
187. Peters, T., Waterman, R., In Search of Excellence: Lessons from American's Best Run Companies, New York, Harper&Row, 1982;
188. Petrescu, I. (coordinator), **Dumitrașcu, D., (autor capitol)**, "*Contribuții la conturarea unui model românesc de management*", Editura Academiei, București, 2014, ISBN 978-973-618-401-7.
189. Petrescu I., coord., "Tratat de Management Universitar", Ed. Lux Libris, Brașov, 1998;
190. Petrescu I., *Management*, Editura Holding, București, 1991;
191. Petrescu I., **Muscalu E.** „*Tratat de management public*”, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2003;
192. Petrovici. V, *Stiluri de conducere și eficiența managementului*, Editura Economică, București, 2001;
193. Perrow, C., „The short and glourous history of organizational theory” , Organizational dynamics, vol 2, ed. 1 Elsevier Science Publishing Company, inc. 1973;
194. Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik, The external control of organizations: a resource dependence perspective. Stanford, Calif.: Stanford Business Books, 2003.
195. Plan operațional pentru anul 2016- 2017, Universitatea Lucian Blaga din Sibiu, http://www.ulbsibiu.ro/ro/universitate/interes_public/documente/arhiva_2016/Plan_operational_2016-2017.pdf
196. Plan strategic al Universității 1 Decembrie 1918 din Alba Iulia pentru perioada 2016 - 2020 disponibil la adresa <http://www.uab.ro/>
197. Plan strategic al Universității Babeș-Bolyai 2016-2020 disponibil la <http://www.ubbcluj.ro>
198. Plumb I, Androniceanu A, Abăluță O, Managementul instituțiilor de învățământ superior; disponibil la adresa <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=267&idb=>
199. Plumb, I., Ratiu-Suciu, I., Androniceanu, A. și Parlagi, A., Managementul serviciilor publice, Editura ASE, 2000
200. Pollock Neil, James Cornford, "*Theory and Practice of the Virtual University*". June 2000, Ariadne Issue 24 <http://www.ariadne.ac.uk/issue24/virtual-universities/>
201. Pollock Neil, *The virtual university as timely an accurate information* , Information, Communication and Society 349 – 365; <http://dx.doi.org/10.1080/13691180051033298>, 2000;

202. Popa Ion, *Societatea cunoașterii*, *Economia*, 2/2004 disponibil la <http://www.management.ase.ro/reveconomia/2004-2/6.pdf>
203. Porter, T. M., 'Information, power and the view from nowhere,' pp. 217-230 in L. Bud-Frieman, (Ed.) *Information Acumen: The Understanding and Use of Knowledge in Modern Business*. London: Routledge., 1994;
204. Preda, M, *Comportament organizațional*, Ed. Polirom , București, 2006;
205. Proceedings of the VoNet – Workshop, Organizational Virtualness, Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern April 27-28, 1998, ISBN 3-9521463-2-3
206. Proiect de raport, referitor la regândirea educației (2013/2041(INI)), Parlamentul European, Comisia pentru cultură și educație, 28.5.2013, disponibil la http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/cult/pr/934/934949/934949ro.pdf , accesat la 20.08.2013;
207. Puiu, Al. (coord.), „Teorii și tehnici de comunicare, Editura Independența Economică, 2001;
208. Radu N. , *Psihologia vârstelor. Adolescența. Schiță de psihologie istorică.*, Ed. Fundația România de Mâine, București, 1995;
209. Rainey, Hal.G., *Understanding and Managing Public Organizations*, San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers, 1997;
210. Rajasekar James, Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 9(1); August 2014
211. Raportul Being Young in Europe today, Eurostat, Statistical book, Ediția 2015, <http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-statistical-books/-/KS-05-14-031> ;
212. Raportul Comisiei Prezidențiale pentru analiza și elaborarea politicilor din domeniile educației și cercetării, România educației, România cercetării, iulie 2007; http://www.presidency.ro/static/ordine/Raport_CPaepdec_2007_.pdf
213. Robbins Stephan P., *Organization Theory, Structure, Design, and Application*, 3rd eds., New Jersey: Prentice Hall, 1990;
214. Robbins, S. P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.,1998;
215. Rosenbloom, D. Public Administrators and the Judiciary: The "New Partnership". *Public Administration Review*, 47(1) ,1987;
216. Russu, C. „Comunicarea organizațională”, vol Sistemul Informațional managerial al organizației, București, ed. Economică, 2003,
217. Sabău, G. L. *Societatea cunoașterii. O perspectiva românească*. Bucuresti: Editura Economica, 2001;
218. Samuel C. Certo, S: Trevis Certo, ”Modern Management, Concepts and Skills”, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, ISBN 10: 0-13-217631-9, 2012

219. Sălăvastru, C-tin, Strategii perlocuționare ale discursivității, în Limbaje și comunicare, Institutul European, Iași, 1995;
220. Schein EH., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass. 4th ed. 2010;
221. Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B.. *The fifth discipline fieldbook*. New York, NY: Doubleday, 1994;
222. Shelby, N, A Organizational, Business, Management and Corporat eCommunication:An Analysis of Boundariesand Relationships, *Journal of Business Communication*1993 30:241,DOI:10.1177/002194369303 000 3 0 2
223. Skyme, D. The Ralities of Virtuality, *Organizational Virtualness*, Proceedings of the VoNet- Workshop, aprilie 27-28, 1998;
224. Stein, Eric W., and Vladimir Zwass, "Actualizing Organizational Memory with Information Systems", *Information Systems Research* 1995, 6(2), 85-117.
225. Strategie națională pentru învățământ terțiar Perioada 2015-2020, <http://www.edu.ro/index.php/resurse/23345>
226. Strategia de dezvoltare ULBS 2020. Sustenabilitate și excelență pentru comunitate disponibil la adresa: <http://www.ulbsibiu.ro>
227. Stuart, B.E., Sarow, M.S.; and Stuart L., *Integrated business communication in a global market place*, John Wileyand Sons Ltd, Chichester;
228. Sturgess, G., *Virtual government: an Australian perspective on reinventing government*, in *Reinventing Government*, papers from AIC/RIPAA (ACT Division) Conference, Canberra Bulletin of Public Administration, No. 77, 1994;
229. Șerbănescu S., Chirimbu,S. (eds.), *"From Management Cultureto Cultural Management"* ConferenceProceedings (SelectedPapers) / –Santa Monica, USA: Josh Jones Publisher EPubBud, 2013, ISBN 978-1-63041-3668;
230. Șerbănică. D. , *Relații Publice*, Editura ASE, București ,ISBN:9735942704 , 2003
231. Ștefănescu, A., *Performanța financiară a întreprinderii între realitate și creativitate*, Editura Economică, București, 2005;
232. Tănase, I.A. "The importance of organizational culture based on culture transfer", Proceedings of the 9-th international management conference, "Management and Innovation For Competitive Advantage", November 5th-6th, 2015, Bucharest, Romania;
233. The Bologna Process 2020 -The European Higher Education Area in the new decade, Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009; <http://administrasite.edu.ro/index.php/articles/text/14254>
234. Tiffin, J., Rajasingham, *In Search of the Virtual Class: Education in an Information Society*, Routledge, London, 1995;

235. Travica B, The Design of the Virtual Organization: A Research Model, Association for Information Systems Proceedings of the Americas Conference on Information Systems, August 15-17, Indianapolis, IN, 1997,
236. Travica, Bob, New Organizational Designs: Information Aspects. Stamford, CT: Ablex,1999;
237. Ursăcescu M.,Rolul tehnologiilor informatice și de comunicație în gestiunea cunoștințelor în organizația publică.. Analele Universității din Oradea; Fascicola Științe Economice TOM XV, volumul 1, 2006, ISSN 1582-5450.
238. Văcărel, I., Bugetul de programe multinaționale, Editura Expert, 2002;
239. Veiss S. D., Efficiency and effectiveness in the public sector, RECENT, vol.13, no.3 (36), noiembrie, 2012;
240. Verboncu I., Management, Eficiență , eficacitate, performanțe, Editura Universitară, București, 2013;
241. Vințanu, N., Educația universitară, Editura Armasi Print, București, 2001;
242. Vlăsceanu M., Organizațiile și cultura organizării, București: Editura Trei, 2002;
243. Watkins Michael D., Making Virtual Teams Work: Ten Basic Principles, Harvard Business Publishing, 13 June 2013; <https://hbr.org/2013/06/making-virtual-teams-work-ten> ;
244. Watson, J. , Hill, A , Dictionary of marketing and communication studies. 5-th edition, London: Hodder Arnold, 2000;
245. Webdex, Dicționar explicativ român, <http://www.webdex.ro/>
246. Webster, apud. Sergiu Tămaș, „Dicționar Politic – Instituțiile democrației și cultura civică”, Editura Academiei Române , București, 1990;
247. Wilson, D.O., Diagonal communication links within organization, The Journal of Business Communication 29:129-141, 1992;
248. Yogesh Malhotra , Knowledge Management and Virtual Organizations, Idea Group Inc (IGI), 2000;
249. Zel, U. Harekete geçirici liderlik ve işe yönelik liderlik. Ankara: MPM Yayını, 1997 în Özdem G. , An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institution, Educational Sciences: Theory & Practice - 11(4), 2011;
250. Zlate M., Leadership și management, Editura Polirom, Iași, 2004;
251. Zlate M., Tratat de psihologie organizațional-managerială (vol. I), ISBN: 973-681-681-8, 2004;
252. Zlate, M, Tratat de psihologie organizațională - managerială, vol. 2, Editura Polirom, colecția: Collegium, ISBN: 978-973-46-0452-4, 2007;

ADRESE PAGINI DE INTERNET

1. <https://www.bloomberg.com/news/articles/1993-02-07/the-virtual-corporation> ;
2. <https://www.coursera.org/>
3. <https://www.edx.org>
4. <http://www.uab.ro/>
5. <http://www.ubbcluj.ro/ro/>
6. <http://www.ulbsibiu.ro/ro/>
7. <http://www.unitbv.ro/>
8. <http://www.upm.ro/>
9. <https://www.open.ac.uk/account/myaccount>
10. <https://ec.europa.eu/jrc/en/research-topic/smart-specialisation> - Eu Science HUB - The European Commission's science and knowledge service;