

# Analiza actului decizional administrativ prin prisma elementelor componente

## The analysis of the administrative decision act through component elements

CZU 35.077.6:005.7

**Oleg SOLOMON,**  
**doctor în științe administrative**

### SUMMARY

*The decision-making process is one of the most common and important activities of human beings. Each action or activity is based on a specific decision. Every person is constantly deciding on a wide variety of different subjects. We all know, from our individual experience, that there are good and bad decisions, so a natural question arises. Are there any rules or procedures for decision-making that "guarantee" that the final result is a "good" decision? So, in this article, we are going to continue our research by analyzing those structural elements, which are important for a decision act. The decision factor (decider), the problem situation, the decisional objects, the multitude of decisional alternatives, decisional criteria, the consequences for each alternative, and the making of the choice are the component elements which each decision-making process should encounter for its rationality.*

**Keywords:** decision, decision act, elements, decider, decision objectives, decision alternatives, criteria, analyze, consequence of decision alternatives, to decide, to apply.

### REZUMAT

*Procesul de luare a deciziilor reprezintă una dintre cele mai importante activități ale ființei umane. Orice acțiune sau activitate se bazează pe o anumită decizie. Fiecare persoană permanent ia decizii în privința diferitelor subiecte. Cunoaștem cu toții, din experiențele noastre particulare, că există decizii reușite și mai puțin reușite, așa că rezultă o întrebare firească. Există anumite reguli sau proceduri pentru procesul de decizie care garantează că rezultatul final este o decizie bună? Așadar, în acest articol vom continua cercetarea noastră prin analizarea acelor elemente structurale, care sunt importante pentru orice act decizional. Factorul decizional (decidentul), situația problematică, obiectivele decizionale, mediul ambiant, multitudinea alternativelor decizionale, criteriile decizionale, consecințele fiecărei alternative și luarea deciziei sunt elementele componente ale unui act decizional, care necesită a fi considerate pentru raționalitatea deciziei.*

**Cuvinte-cheie:** decizie, act decizional, elemente, decident, obiective decizionale, alternative decizionale, criterii, analiză, consecințele alternativelor decizionale, a decide, a aplica.

## 1. Aspecte introductive

În prezentul articol ne-am propus drept scop de a perpetua efortul de cercetare a activității cu caracter decizional, prin prisma formei, structurii și conținutului acesteia. În lucrările precedente constatam faptul că orice activitate decizională trebuie să se desfășoare într-o anumită ordine, incluzând câteva etape structurale în funcție de complexitatea și importanța deciziei ce necesită a fi adoptată, fiecărei etape fiindu-i caracteristice anumite elemente componente, care prin agregare și contopire, redau substanța acelui șir de activități, numit proces decizional sau act decizional. Prin act decizional înțelegem totalitatea activităților pregătite și desfășurate în mod coerent de către factorii decizionali ai administrației publice pentru elaborarea, fundamentarea și adoptarea în comun cu cetățenii a unor decizii administrative eficiente și eficace, care urmează a fi implementate, monitorizate și evaluate potrivit scopului și obiectivelor decizionale proiectate [1, p. 41].

Totuși, pentru a înțelege un anumit fenomen sau gen de activitate, este necesară o pătrundere investigațională în mijlocul acestora, pentru a le observa din interior, în vederea descoperirii formei, structurii, elementelor componente, relațiilor de coinfluență, precum și a modalității de funcționare sau desfășurare a acestora. Întrucât anterior am discutat despre forma și structura actului decizional, în continuare, ne vom axa pe elementele componente, identificabile în fiecare etapă structurală a acestuia. Așadar, elementele actului decizional vor constitui obiectul de cercetare al lucrării, identificându-le și examinându-le pe fiecare în parte, în strânsă corelare cu poziția ocupată de fiecare în structura procesului decizional, dar și analizând relațiile ce se formează între acestea.

Potrivit Dicționarului explicativ al limbii române [2], elementul reprezintă partea componentă a unui întreg sau partea ce

contribuie la formarea unui întreg. Prin urmare, dacă considerăm procesul decizional un întreg, înseamnă că acesta dispune de niște părți componente numite elemente, care, fiind puse împreună, îi imprimă acestuia formă și conținut. Astfel, pornind de la conținutul activităților decizionale, vom identifica elementele componente pe care se bazează acestea, vom stabili ordinea după care se poziționează în interiorul activităților și vom analiza natura relațiilor existente între acestea. Asemenea oricărui alt proces, actul decizional este constituit din elemente structurale intrinseci, care conduc la formarea unui cadru ordonat și la formarea unei judecăți raționale în vederea identificării celei mai eficiente soluții pentru situația problematică examinată.

## 2. Abordarea elementelor decizionale potrivit teoriilor organizaționale

În literatura de specialitate, consacrată studiului proceselor decizionale din cadrul organizațiilor, inclusiv publice, sunt abordate două viziuni vizavi de substanța și structura acestor activități importante, ce se desfășoară la toate nivelurile ierarhice instituționale.

*Prima viziune*, susținută plenar de cercetătorii organizațiilor publice și managementului public, consideră, că decidentul, obiectivele decizionale, criteriile decizionale, variantele decizionale, mulțimea consecințelor, mediul ambiant reprezentat de ansamblul condițiilor interne și externe ale organizației publice constituie elementele structurale propriu-zise ale procesului decizional, care trebuie să fie considerate și dezvoltate în cadrul oricărei activități decizionale [3], [4, p. 56, 57].

Aceleași elemente decizionale le găsim și la M. Preda, exponent al studiilor consacrate organizațiilor, care, adițional la acestea, mai include în calitate de elemente ale procesului decizional problema de rezolvat și evaluatorul deciziei, care poate fi intern sau extern [5]. Obiectivele urmărite, proble-

mele cu care se confruntă organizația la un moment dat, decidenții, alternativele sau strategiile de acțiune în vederea rezolvării problemelor și atingerii obiectivelor, consecințele alternativelor, precum și utilitatea fiecărei consecințe, reprezintă elementele componente ale actului decizional evidențiate de M. Zlate, care la fel se caracterizează prin interesul științific sporit față de organizații, cercetându-le prin prisma factorului psihologic [6].

C. Brătianu, unul dintre cercetătorii managementului public, consideră, că pentru a se putea realiza un proces decizional, sunt necesare și suficiente următoarele elemente componente ale acestuia, după cum urmează: decidentul; problema de rezolvat; setul de variante posibile pentru obținerea soluției; unul sau mai multe criterii de selectare a variantei de acțiune; una sau mai multe cerințe sau restricții pe care trebuie să le satisfacă soluția problemei; și un context cognitiv cât mai bine definit [7]. Comparativ cu autorii citați, sesizăm faptul că C. Brătianu mai identifică încă două elemente componente ale procesului decizional, cu referire la criteriile de selectare a soluției decizionale, precum și restricțiile imputabile acesteia. Într-adevăr, dacă identificarea și stabilirea unor criterii de triere a alternativelor decizionale reprezintă un element ce contribuie cu siguranță la proiectarea celor mai probabile scenarii de urmat, atunci fixarea unor restricții aceluiași alternative decizionale, care *ipso facto* se regăsesc în criteriile de selectare – este un element inutil din punctul nostru de vedere. Însă ideea de plasmuire a unor filtre de selectare a celor mai promițătoare alternative decizionale, este determinantă pentru reușita procesului decizional.

Până la acest moment al studiului, deducem faptul că actul decizional se compune din opt elemente decizionale interdependente, care ordonate fiind într-o anumită așezare logică, formează itinerarul analitic

de desfășurare și parcurgere a procesului de decizie. Prezentându-le în ordinea descrișă apriori, acestea sunt: problema de soluționat sau situația juridico-faptică nereglementată; decidentul; scopul și obiectivele procesului decizional; condițiile endogene și exogene care influențează situația problematică sau nereglementată; setul criteriilor decizionale; mulțimea alternativelor decizionale; totalitatea consecințelor alternativelor decizionale; exercitiul de selectare a celei mai bune alternative decizionale.

În continuare, vom supune analizei natura și importanța fiecărui element din cadrul procesului decizional, care, fiind abordat în mod exhaustiv, contribuie la identificarea și adoptarea celei mai eficiente decizii administrative.

Potrivit ordinii indicate, primul element al actului decizional ce necesită a fi analizat este *problema de soluționat sau situația juridico-faptică nereglementată*. Problema ce urmează a fi soluționată este reprezentată de către o situație sau stare faptică, care generează insatisfacții organizaționale sau personale, pentru a cărei corecție este necesară intervenția eșalonului decizional administrativ. Formularea problemei ce urmează a fi soluționată presupune deci descrierea distanței formate între starea curentă a lucrurilor și starea viitoare a acestora. Obținerea unei soluții decizionale complete și eficace la problema de rezolvat poate fi obținută numai dacă aceasta a fost corect înțeleasă și formulată pentru a fi abordată [7]. Pentru aceasta, personalul implicat în activitatea decizională trebuie să identifice cu exactitate cauzele, condițiile și premisele care au cauzat apariția problemei, să identifice „simptomele” și să găsească legăturile cauzale și explicative de apariție a acesteia. Totodată, se recomandă ca fiecare problemă analizată să fie descompusă în părți mai mici, astfel încât să fie decantate toate aspectele problematice intrinseci, în vederea obținerii tuturor informațiilor necesare

înțelegerii acesteia. Cu cât mai exact va fi înțeleasă și formulată problema, cu atât mai precisă va fi și decizia adoptată. Identificarea și analiza situației problematice reprezintă primul element al actului decizional ce trebuie să fie radiografiat de către organizația publică. Totodată, constatăm că acest element ar putea fi analizat și în al doilea rând, dacă considerăm că personalul care identifică problema va deține ulterior și calitatea de decident.

*Decidentul* constituie următorul și cel mai important element al procesului decizional. Acesta poate fi reprezentat de o singură persoană, *id est* poate fi un decident unipersonal sau de un grup de persoane, astfel aflându-ne în prezența unui decident pluripersonal [3], [7]. Din considerentul că procesul de fundamentare și elaborare a deciziilor se află în raport de dependență de volumul și gradul de exactitate al informațiilor utilizate, de comportamentul celor care participă la proces, precum și de relația dintre decidenți și cei care urmează să implementeze deciziile elaborate, latura psihologică a deciziilor obține, gradual, o importanță din ce în ce mai sporită. Astfel, luând în considerare gradul de importanță a laturii psihologice a decidenților în cadrul procesului de decizie, sunt identificate șase tipuri de decidenți, care pot participa la procesul decizional, și anume: *credulul*; *speculativul*; *cu plăcerea riscului*; *cumpănitul*; *mai puțin cumpănitul*; *nehotărâtul* [3, p. 231].

Totuși elementul psihologic definitoriu pentru calitatea deciziei este reprezentat de relația dintre decident și cei care urmează să implementeze decizia [3, p. 232]. Analizând tipurile caracteriale ale decidenților, care manifestă comportamente specifice în cadrul procesului decizional, acestea se disting după cum urmează: *receptivul*; *exploataatorul*; *tezaurizatorul*; *mercantilul*; *productivul* [6]. Cunoașterea acestor tipuri caracteriale sau de personalitate are o mare valoare

practică pentru mediile organizaționale, ajutând la anticiparea comportamentelor decizionale ale personalului implicat în actul decizional [6], [8].

La fel de esențială este și analiza stilurilor de luare a deciziilor, care se diferențiază între ele, pe de o parte, prin *gradul de toleranță la ambiguitate* al decidentului (înalt sau scăzut), iar pe de altă parte, prin *orientarea valorică* a decidentului (spre sarcină și probleme tehnice sau spre oameni și problemele acestora). Mixtiunea acestor dimensiuni au suscitată apariția a patru stiluri decizionale: *directiv*; *analitic*; *comportamental*; *conceptual* [6], [8]. Studiarea și cunoașterea stilurilor decizionale oferă decidenților posibilitatea conștientizării propriului stil de a adopta decizii, descoperirii punctelor forte și slabe, facilitând creșterea potențialului de autoreglare. Totodată, personalul cu atribuții la pregătirea și elaborarea proiectelor de decizie, cunoscând stilurile decizionale ale funcționarilor cu astfel de atribuții, vor întruni mai bine condițiile impuse de către aceștia, astfel, îmbunătățindu-se calitatea actului decizional [6, p. 297].

În cadrul organizațiilor publice administrative, potrivit literaturii de specialitate, dar și cadrului legislativ și normativ în vigoare cu privire la funcționarii publici și modalitatea de elaborare a actelor normative, la pregătirea politicilor publice în funcție de intensitatea și ponderea de implicare a personalului, se disting *funcționari publici implicați în mod direct*, precum și *funcționari publici care participă în mod indirect la procesul de pregătire și elaborare a proiectelor de decizie* [9], [10], [11], [12].

Raționalitatea acestei abordări se bazează pe faptul că factorii decizionali în mod firesc nu dispun de capacitatea de a cuprinde în sfera cunoștințelor proprii multitudinea aspectelor implicate în adoptarea unei decizii, acest fapt impunând, în mod obligatoriu, consultarea și altor persoane, fie că aceștia sunt specialiști de la diverse niveluri ierar-

hice din cadrul organizației publice, funcționari publici din afara organizației sau chiar experți naționali și internaționali. Totodată, se constată faptul că deciziile adoptate în cadrul autorităților administrative reprezintă o expresie a sinergiei obținute dintre efortul funcționarilor publici care pregătesc proiectele de decizie, funcționarii publici consultați, precum și factorii decizionali, care în mod nemijlocit adoptă decizii bazându-se pe informațiile și datele celor din urmă. Totuși forma de participare indirectă a funcționarilor publici consultați la procesul de decizie nu-i exonerează pe aceștia de răspunderea și responsabilitatea pentru decizia administrativă adoptată și consecințele produse de aceasta. Răspunderea distribuită personalului consultat se întemeiază pe faptul că potențialele deficiențe ce ar putea fi identificate în conținutul deciziei sau în consecințele acesteia, s-ar putea datora avizelor și propunerilor eronate exprimate sau prezentate de acesta în cadrul procedurilor de examinare și avizare. Prin urmare, responsabilitatea pentru calitatea deciziilor revine întregului personal, care într-un fel sau altul, a luat parte la pregătirea, elaborarea și adoptarea unei decizii administrative. Evident, gradul de răspundere trebuie să fie repartizat diferit, de la caz la caz, în funcție de contribuția fiecărui funcționar la construcția deciziei finale.

Astfel, luând în considerare faptul că calitatea deciziilor adoptate este direct dependentă de voința și capacitatea decizională a decidenților, aceștia, în calitatea lor de persoane cu drept de decizie, trebuie să posede o logică desăvârșită, un puternic spirit de discernământ și responsabilitate, o deplină și exactă cunoaștere a realităților și cerințelor sociale actuale și de perspectivă. Toate aceste calități trebuie să fie însă completate cu cunoștințe temeinice din domeniile în care intervin deciziile administrative. Numai cu o pregătire profesională calitativă și cu posedarea celor mai noi cunoștințe și tehnologii

în domeniul administrativ, dar nu numai, pot fi obținute decizii administrative, care conțin soluții realiste și eficiente, contribuind pe deplin la satisfacerea totală a cerințelor sociale și îmbunătățirea nivelului de trai al cetățenilor.

Reiterăm faptul că, în opinia autorilor vizați, la care ne-am raliat fără rezerve, elaborarea unei decizii administrative reprezintă un proces de complexitate sporită, amplu, de lungă durată, care solicită un volum imens de activități, multiple cercetări directe, precum și o vastă și aprofundată documentare tehnicoștiințifică și socială. Personalul împuternicit cu funcții decizionale sau delegat cu acestea nu dispune de timp suficient pentru a desfășura întreaga gamă de activități procedurale. În majoritatea cazurilor, factorii de decizie au doar posibilitatea să se pronunțe asupra unui material, care le-a fost prezentat, sau asupra unor propuneri, care le sunt înaintate pentru adoptarea deciziei. De regulă, decidentul se limitează doar la cercetarea materialului analitic prezentat și la alegerea uneia dintre soluțiile sugerate, fără a avea timpul necesar și posibilitatea să verifice calitatea informațiilor primite. Rezultă, astfel, importanța deosebită și marea răspundere ce revine personalului fără drept de decizie, situat pe nivelurile ierarhice inferioare, responsabil de studierea și analiza detaliată a problemei apărute, precum și de generarea soluțiilor decizionale. Dezvoltarea și perfecționarea competențelor gnoseologice, prognostice, praxiologice, profesionale, precum și deținerea celei mai exacte imagini asupra realităților sociale și necesităților ce urmează a fi satisfăcute, sunt calități determinante pentru toate categoriile de funcționari publici implicați în actul decizional. Prin urmare, deducem reiterat că valoarea unei decizii administrative este condiționată, în cea mai mare măsură, de competența și conștiinciozitatea profesională, sagacitatea ereditară, corectitudinea și spiritul de răspundere al tuturor funcționarilor publici implicați direct sau indirect în exercițiul decizional.

Analizând acum acest element prin prisma relației de interdependență cu elementul *problema de soluționat sau situația juridico-faptică nereglementată*, așa după cum menționam mai sus, între acestea există interferențe vădite, și anume, dacă problema de soluționat este identificată de către personalul care ulterior va deține și calitatea de decident, atunci ordinea de examinare a acestor elemente va fi inversată, iar dacă acesta nu va deține această calitate, atunci, într-adevăr, problema va fi stabilită și formulată, ca apoi să se identifice cei mai potriviți decidenți pentru examinarea problemei.

Un alt actor sau decident indirect al procesului decizional, care consolidează procesul de elaborare și adoptare a deciziilor administrative imprimându-i aplicabilitate și legitimitate, este cetățeanul. Cea mai importantă consultare necesită a fi obținută de la *cetățeni*, cărora le aparține puterea suverană a statului. În condițiile dezvoltării și consolidării democrației, *consultarea largă a cetățenilor creează cele mai favorabile condiții pentru adoptarea deciziilor calitative și oportune*, care să răspundă totalmente cerințelor sociale. Prin consultarea membrilor societății se asigură asocierea acestora la procesul decizional și la deciziile rezultate. Eficiența deciziei administrative depinde, în primul rând, de cunoașterea cât mai completă și exactă a cerințelor sociale izvorâte din nevoile cetățenilor cu caracter general. Participarea cetățenilor la adoptarea deciziilor administrative, fie în mod individual sau într-un cadru instituționalizat organizat, constituie o dovadă reală a dezvoltării continue a statului democratic, orientat spre cunoașterea și rezolvarea problemelor sociale, politice și economice ale societății [9].

Fiecare activitate desfășurată, indiferent de forma pe care o îmbracă aceasta, dispune de anumite obiective, stabilite de persoanele care le desfășoară. Acestea reprezintă niște așteptări și percepții vizavi de

rezultatele finale ce ar trebui să se obțină la sfârșitul activității executate. Analogic este și în activitatea decizională, unde decidenții își trasează anumite obiective, care au menirea de a preciza finalitățile actului decizional [3, p. 220]. Obiectivele decizionale se proiectează odată ce situația problematică a fost identificată și definită. Acestea previzionează situația faptică viitoare, la care se dorește să se ajungă prin implementarea deciziei adoptate. Pentru soluționarea problemelor, sunt recomandate stabilirea obiectivelor atât cu caracter general, cât și cu caracter specific. Obiectivele specifice se recomandă a fi formulate în formula SMART, adică să fie simple, măsurabile, acceptabile, realizabile și fixate în timp. Realizarea obiectivelor va fi monitorizată prin intermediul unor *indicatori de monitorizare*, care vor măsura *resursele, rezultatele acțiunii de implementare a deciziei și impactul*. Obiectivele generale reflectă motivul adoptării deciziei și expun direcția de bază de acțiune, cu indicarea rezultatelor scontate în domeniul vizat. Obiectivele specifice expun rezultatele concrete și măsurabile, astfel încât ulterior să poată fi evaluată eficiența implementării deciziei.

*Mediul ambiant* reprezentat de ansamblul factorilor interni și externi ai organizației publice reprezintă un alt element structural al procesului decizional, care contribuie la influențarea deciziei. Procesul decizional, după cum menționează C. Brătianu, depinde foarte mult de *contextul cognitiv* existent în mediul administrativ [3]. Contextul cognitiv se definește prin cantitatea și calitatea de informații și cunoștințe existente pentru problema formulată și pentru variantele posibile de soluționare a ei. În funcție de acestea, contextul cognitiv organizațional poate fi caracterizat de următoarele stări: *de certitudine; de incertitudine; de incertitudine avansată; de risc; de ambiguitate* [3], [7].

Un alt element structural al procesului decizional este *mulțimea criteriilor decizio-*



nale. Criteriile decizionale reprezintă totalitatea principiilor de clasificare sau a punctelor de vedere ale decidentului, cu ajutorul cărora se identifică și se stabilesc potențialele soluții de rezolvare a problemei, ca ulterior, dintre acestea, să se selecteze cea mai rațională [3]. Pentru ca o anumită propunere de soluționare a situației problematice să fie clasificată drept alternativă decizională, aceasta trebuie să întrunească unul sau mai multe criterii decizionale. Cu ajutorul criteriilor se determină dacă potențialele propuneri decizionale identificate, dispun de atributele necesare pentru soluționarea problemei abordate. Stabilirea celei mai eficiente alternative decizionale se realizează pe baza unuia sau mai multor criterii decizionale de selectare. De obicei, deciziile operaționale, luate de către o singură persoană, au la bază un singur sau câteva criterii, în timp ce deciziile strategice, trebuie să întrunească cât mai multe criterii posibile [7].

*Mulțimea alternativelor decizionale* reprezintă următorul element component al actului decizional, element reprezentat de un ansamblu de soluții potențiale și plauzibile pentru rezolvarea problemei examinate și realizarea obiectivelor procesului de decizie [3]. Potențialele soluții trebuie să fie identificate și selectate în baza criteriilor decizionale special stabilite pentru acest scop, dispunând de caracteristicile și atributele potrivite și relevante pentru soluționarea completă a problemei abordate. Fiecare alternativă decizională se examinează prin prisma consecințelor probabile de producție, acestea fiind raportate la modalitatea de acoperire a tuturor aspectelor problematice ale situației decantate. Pentru fiecare alternativă decizională, în funcție de capacitatea previzionară a acesteia de a soluționa situația problematică, se stabilește un anumit punctaj, calculat și rezultat din suma ponderilor fixate pentru fiecare criteriu decizional. Ulterior, după examinarea tuturor alternativelor decizionale și clasi-

ficarea acestora, se va selecta cea soluție potențială, care a acumulat cel mai mare punctaj și dispune de cele mai mari șanse de a îmbunătăți situația faptică abordată. Setul de variante sau opțiuni decizionale, din care se va face alegerea, trebuie să fie unul finit. În situațiile în care acesta este, prin natura lucrurilor infinit, se va stabili o limită superioară a numărului de variante, pentru care se vor aplica procedurile de selecție [7].

Deci după cum menționam, consecințele emane de *alternativele decizionale*, reprezintă un alt element al actului decizional, ce cuprinde ansamblul rezultatelor potențiale ce le-ar putea suscita fiecare alternativă decizională luată în considerație pentru soluționarea situației problematice [3]. Odată ce alternativele decizionale au fost stabilite în baza criteriilor de selecție, acestea urmează a fi examinate fiecare în parte, prin prisma necesității de soluționare a problemei create, astfel, identificându-se toate consecințele ce le poate crea fiecare alternativă. Previzionarea tuturor consecințelor pentru alternativele decizionale analizate reprezintă o activitate importantă în cadrul procesului de luare a deciziilor, din considerentul că dacă anumite consecințe ar rămâne neidentificate și neexamine, acestea ar putea conduce la soluționarea incompletă a situației problematice abordate sau chiar ar putea genera alte elemente problematice conexe. De aceea, decidentul cu capacitate previzională bine dezvoltată dispune de șanse mai mari de a adopta decizii raționale și comprehensive [3].

În final, după examinarea separată, dar și interdependentă a acestor elemente decizionale se ajunge la ultima parte componentă a procesului de decizie, și anume la acțiunea de selectare judicioasă a celei mai reușite alternative decizionale, care și va constitui decizia adoptată pentru soluționarea situației problematice abordate.

Foarte important pentru reușita actului

de decidere este ca elementele decizionale expuse să fie abordate în ordinea prezentată, ținându-se cont, în același timp, și de relațiile ce există între acestea. În cazul în care această succesiune logică de tratare analitică a elementelor nu este respectată sau chiar se omite un anumit element, decizia adoptată va fi una foarte aproximativă, care se va baza pe o structură șubredă sau pe un eșafodaj științific nonsolid.

### **3. Influența științei administrației și dreptului administrativ asupra celei de a doua viziuni cu privire la elementele actului decizional.**

O altă viziune conceptuală cu privire la elementele actului decizional se regăsește în literatura de specialitate consacrată cercetării științei administrației și dreptului administrativ. Potrivit autorilor preocupați de studierea acestor două științe și care, de altfel, au elaborat această abordare, *înțelegerea, voința, contopirea înțelegerii cu voința și factorul de timp*, la fel constituie elemente structurale ale procesului decizional [8], [10], [11], [12], [13], [14].

*Facultatea de înțelegere* a omului se reprezintă ca un ansamblu de operațiuni raționale și psihice ale gândirii umane, care trebuie să se realizeze după anumite proceduri grupate în cadrul general al discuțiilor sau al deliberărilor, în cadrul cărora au loc determinarea și analiza obiectului deciziei ce urmează a fi luată, precum și stabilirea acțiunilor de întreprins în sensul realizării deciziei. Obiectul deliberării în sine vizează formarea unei opinii asupra acțiunilor ce necesită a fi întreprinse prin desfășurarea unei analize complexe a raportului dintre obiective și mijloace, pe de o parte, și scopul urmărit, pe de altă parte. La etapa prezentării propunerilor de măsuri sunt analizate și sistematizate datele colectate, se analizează raportul stabilit dintre obiective și mijloace și, respectiv, scopul urmărit.

Totuși, chiar dacă analiza desfășurată este foarte profundă, iar opinia formată vi-

zavi de scopul, obiectivele și mijloacele de implementare a deciziei sunt foarte clare, decidenții trebuie să se hotărască pentru a acționa într-un anumit sens, adică trebuie să-și exprime voința. Astfel, *voința* reprezintă modalitatea de afirmare a unei tendințe cu care se identifică cel care decide, de asemenea, reprezintă impulsul care determină decidentul să acționeze într-un anumit sens, făcându-l să treacă de la intenția de a acționa la acțiunea în sine. Voința are ca efect, pe de o parte, eliberarea energiilor umane în vederea realizării scopului propus, fiind astfel elementul esențial al deciziei, iar pe de altă parte, o manifestare a autorității administrative în exercitarea puterii publice a statului sau a unei colectivități locale. Voința, în orice situație, presupune existența anumitor calități morale, a unui spirit decizional, a unei dorințe de realizare a binelui comun și a interesului general, precum și o anumită determinare și curaj pentru înlăturarea ezitărilor în alegerea acțiunii [8, p. 836], [10, p. 373], [11, p. 222], [12, p. 277], [13, p. 117], [14, p. 246].

Luând în considerare faptul că înțelegerea face apel la capacitatea de percepere de către decident a situației problematice în strânsă corelare cu fenomenele politice, sociale, economice și administrative, precum și la nivelul de pregătire al acestuia pentru a le examina în mod rațional și a lua decizii pertinente, iar voința ține mai mult de caracterul și curajul decizional al acestuia de a adopta decizii ferme și la timpul potrivit, între aceste două elemente trebuie să existe o anumită succesiune „logică și necesară”, astfel încât înțelegerea să preceadă voința. Voința, în mod imperativ, trebuie să se bazeze pe o înțelegere, care în mod subsecvent se sprijină pe un exercițiu de cercetare și analiză rațională a fenomenului studiat, justificat de scopul decizional urmărit.

Următorul element decizional pe care îl identificăm în cadrul celei de a doua abordări este *factorul timp*. Acesta dispu-



ne de aceeași importanță pentru calitatea deciziei administrative, la fel ca și celelalte două elemente, cu referință la înțelegere și voință. Decidentul administrativ, chiar dacă va dispune de capacitatea facultativă de a înțelege foarte corect situația problematică apărută și va reuși chiar să proiecteze o decizie foarte calitativă, *id est* va fi în prezența voinței, însă dacă această decizie nu va fi adoptată la acel moment în care este necesară acea decizie și nu va fi pusă în aplicare imediat, ci cu mult mai târziu, atunci celelalte etape decizionale parcurse de decident vor deveni inutile.

Așadar, deducem faptul că reușita primelor două elemente decizionale, cu referire la înțelegere și voință, se află în relație de interdependență de al treilea element – factorul timp. Orice ezitare sau întârziere, fie obiectivă sau subiectivă, în adoptarea și/sau aplicarea unei decizii administrative, va diminua esențialmente din succesul inițial proiectat al acesteia, astfel suscitând nerealizarea obiectivelor decizionale trase la etapa de inițiere a actului decizional. Totodată, considerăm că există și o relație inversă între aceste elemente, factorul timp versus înțelegere și voință: cu cât mai multă grabă va admite decidentul în abordarea elementelor înțelegere și voință (adoptarea și implementarea deciziei), cu atât mai multe aspecte decizionale vor rămâne neelucidate, prin urmare, având de suferit calitatea deciziei adoptate și implementate. Deci atât ezitățile sau întârzierile, cât și graba exagerată în adoptarea și implementarea deciziilor administrative – extremități ale oricărui proces decizional, trebuie să fie evitate de către decidenți, dacă se dorește cu adevărat o soluționare completă și de lungă durată a situațiilor problematice abordate.

În aceeași ordine de idei, timpul reprezintă elementul decizional, care verifică în continuu corectitudinea și completitudinea unei decizii, fiindcă odată cu scurgerea timpului pot fi activați și monitorizați indicatorii

de performanță ai fiecărui obiectiv decizional și pot fi observate noile realități sociale create de aceasta. Autorii acestei abordări decizionale sunt de părere că deciziile prezintă niște proiectări ale prezentului în viitor sau niște interpretări ale trecutului și concepții ale prezentului plasate în viitor [8], [10], [11], [12]. Așadar, observăm faptul că misiunea decidentului nu este simplă, acesta aflându-se permanent în căutarea celei mai eficiente soluții, soluție care trebuie să întrunească, în același timp, toate condițiile impuse de elementele actului decizional: să fie bine fundamentată, la timp adoptată și în termene cât mai utile pusă în aplicare. Ca și în cadrul celei dintâi viziuni conceptuale cu privire la elementele componente ale actului decizional, între elementele decizionale există relații organice directe și inverse, interdependențe și condiționări de conținut, dar și de procedură, care, odată luate în considerare, contribuie la adoptarea unor decizii eficiente și eficace.

#### 4. Concluzii

Sintetizând cele expuse și analizate, reținem importanța accentuată și rolul determinant al elementelor componente pentru actul decizional în vederea obținerii unei decizii eficiente și eficace. Pentru obținerea unei astfel de decizii calitative, se impune cu necesitate construirea unui proces decizional complet și coerent, bazat pe toate elementele structurale analizate în prezentul articol. Omiterea unor anumite elemente sau recuzarea ordinii de examinare a acestora reprezintă cauze ce conduc la diminuarea potențialului deciziei de a soluționa situația problematică examinată.

Constituind părți componente ale actului decizional și fiecare ocupând un anumit loc și rol în cadrul activității decizionale, acestea necesită a fi abordate într-o ordine logică, astfel încât să fie analizate fiecare în parte, cât și în relații de interdependență reciprocă. Totodată, considerăm că cele două viziuni exis-

tente cu privire la elementele componente ale actului decizional trebuie să fie considerate prin combinare în cadrul activităților decizionale, întrucât elementele acestora sunt distincte și prezintă particularități specifice

doar acestora. Elemente ale primei viziuni nu se regăsesc în cadrul celei de a doua și viceversa, de aceea utilizarea elementelor din cadrul ambelor viziuni este foarte importantă pentru reușita actului decizional.

### BIBLIOGRAFIE

1. Solomon O. Eficientizarea procesului decizional în contextul modernizării administrației publice din Republica Moldova. Monografie. Chișinău: S.n., Foxtrot, 2016, 207 p.
2. Dicționar explicativ al limbii române. Ediția a II-a. București: Universul Enciclopedic, 1996, 1192 p.
3. Burduș E., Căprărescu Gh. Fundamentele managementului organizației. București: Editura Economică, 1999, 512 p.
4. Hîncu D., Ene N. Metode și tehnici cantitative în administrația publică. București: Lumina Lex, 2003, 350 p.
5. Preda M. Comportament organizațional (teorii, exerciții și studii de caz). Iași: Polirom, 2006, 249 p.
6. Zlate M. Tratat de psihologie organizațional-managerială. Vol. II, Iași: Polirom, 2007, 673 p.
7. Brătianu C. Management și marketing. Curs universitar, 2007.
8. Platon M. Administrația publică: curs universitar. Chișinău: Ed. „Universul”, 2007, 928 p.
9. Androniceanu A. Management public. București: Editura Economică, 1999, 240 p.
10. Oroveanu M. Tratat de știința administrației. București: Editura CERMA, 1996, 512 p.
11. Manda Corneliu. Știința administrației. București: Lumina Lex, 2004, 279 p.
12. Manda Corneliu, Manda Cezar C. Știința administrației: curs universitar. București: Universul Juridic, 2008, 351 p.
13. Negoită A. Drept administrativ. București: Editura Sylvi, 1998, 298 p.
14. Savu Gh., Ticames E. Drept administrativ și elemente de știința administrației. Editura Sedcom Libris, 2003, 441 p.

**Prezentat:** 23 octombrie 2017.

**E-mail:** soacbu77@yahoo.com