

# Analiza procesului decizional prin prisma reperelor  tiin ifice ale cadrului bibliografic interna ional

Oleg SOLOMON,

doctorand,

Academia de Administrare Public   
de pe l ng  Pre edintele Republicii Moldova

## SUMMARY

*One of the most common activities of human beings is that of decision-making. There are easy as well as difficult decisions, there are important and irrelevant decisions, one must face personal and professional decisions. A vast amount of effort has been devoted to explore this subject. Psychologists have studied how decision-makers work under different conditions. From a philosophical perspective, even the existence of such a thing as a good decision has been questioned. The logical approach has contributed to the understanding of the decision-making process. Mathematics, including Statistics, has played a major role in providing a formal structure for the process and defining criteria for optimality. Under the heading of Decision Theory, the literature offers an account of the ways people actually make decisions and a discussion on the mechanisms underlying this behavior.*

Deciziile temeinic  i judicios fundamentate reprezint  fundamentul func ional al oric rei activități manageriale eficiente.  n lumea complexă  i contradictorie în care activăm, adoptarea și aplicarea unor decizii performante la nivel de organiza ie  i individ, sunt din ce în ce mai dificile  i, totodată, necesare. Ultimele decenii marchează atât în plan teoretico-metodologic, c t  i în cel aplicativ o amplificare a procesului de cercetare a elementelor decizionale.  n acest context, speciali tii au elaborat numeroase abordări  i metode de natură să reducă riscul  i incertitudinea inerente proceselor decizionale.  n procesul de formare  i perfec ionare managerială se alocă un spa iu major problematicei decizionale  i, îndeosebi, dezvoltării capacit  ii  i know-how-ului decizional. Lucrările consacrate deciziilor, de regulă, sunt elaborate de speciali ti în matematică, statistică, psihologie sau economie, purt nd amprenta viziunii specifice domeniului în care se încadrează autorii ca profesioni ti.

Gary Johns define te, în lucrarea sa, „Comportament organizațional:  n elegerea  i conducerea oamenilor în procesul muncii”, procesul decizional drept proces prin care se

dezvoltă angajarea fa   de un anumit curs al ac iunii, pentru rezolvarea unor probleme. [1]

 n opinia autorului, procesul decizional rațional, din punct de vedere structural, cuprinde etapele de identificare a problemei, de căutare a informațiilor relevante, de dezvoltare  i evaluare a solu iilor alternative, de alegere  i implementare a celei mai bune solu ii, de monitorizare  i evaluare a solu iei implementate. Strategia de decizie, care este complet informată, perfect logică  i orientată spre profitul economic, este denumită de autor ra ionalitate perfectă. Pe motiv că ra ionalitatea perfectă este utilă doar în cazurile teoretice, autorul propune folosirea termenului de ra ionalitate limitată, unde, de i se fac încercări de a se ac iona rațional, totu i oamenii sunt limita i în capacitatea lor de a ob ine  i procesa informa ii, sunt constr n i de timpul limitat pentru rezolvarea problemei  i predomină considera iile politice. [1] Ra ionalitatea limitată, se menționează în lucrare, are drept scop, în majoritatea cazurilor, doar de a satisface situațiile decizionale,  i nu de a le maximaliza. [1] Studiind procesul decizional de grup, autorul relevă că, în

general, grupurile produc soluții mai multe și mai eficiente decât o fac diviziile care activează separat și că performanța grupului este superioară celei a individului mediu din grup. [1]

În contextul îmbunătățirii procesului decizional în organizații, autorul prezintă cu titlul de recomandare utilizarea tehnicilor de instruire a liderilor de discuție, stimularea și managementul controverselor, utilizarea tehnicilor de brainstorming tradițional și electronic, tehnica grupului nominal, tehnica Delphi, tehnica grupurilor electronice de decizie, precum și tehnica „avocatul diavolului”. [1]

Inferând cele relatate de autor, considerăm că, în componența structurală a procesului decizional, este omisă sau expusă în mod nedeșlășit etapa de diagnosticare a problemei, de formulare a scopului și obiectivelor pentru situația decizională, precum și cea de stabilire a criteriilor pentru examinarea alternativelor decizionale.

Unul dintre cei mai mari cercetători ai procesului decizional din cadrul organizațiilor publice este Herbert Simon, care subliniază în lucrarea sa „Comportamentul administrativ: studiu asupra proceselor de luare a deciziilor în structurile administrative” că decizia este corectă dacă alege mijloacele potrivite pentru atingerea scopurilor desemnate. Autorul menționează că ființele umane nu sunt întotdeauna sau, în general, nu sunt raționale și că concepția raționalității umane este una eronată, care a pătruns în teoria politică utilitară și teoria economică clasică, dar, în cele din urmă, fiind decisiv respinsă de cercetările moderne din psihologie și sociologie. [2, p.57] În opinia autorului, sarcina deciderii presupune parcurgerea etapelor de enumerare a strategiilor alternative, determinarea tuturor consecințelor pentru fiecare strategie, precum și evaluarea comparativă a acestor seturi de consecințe. [2, p.61] Criteriul eficienței dictează acea alegere a alternativelor, care produce cel mai mare rezultat pentru aplicarea dată a resurselor. [2, p.197] Capacitatea sau puterea de a reuși în realizarea scopului trasat sau rata dintre investiție și produs, efort și rezultat, cheltuială și venit, rata performanței reale față de performanța standard, ceea ce a fost realizat

și ceea ce s-ar fi putut realiza, reprezintă definițiile enunțate de către autor pentru termenul „eficiență” în contextul organizării și desfășurării procesului decizional. [2, p.199] În consecință, autorul decelează faptul că criteriul eficienței, așa cum este aplicat la deciziile administrative, este strict analog conceptului de maximalizare a utilității din teoria economică. Recunoașterea faptului că deciziile reale nu corespund raționalității nu constituie o premisă pentru a aduce critici administratorului, care trebuie să acționeze, indiferent dacă posedă sau nu informația necesară pentru raționalitatea completă a deciziilor sale, ci constituie un argument pentru a critica scuzele care ar face o virtute din ignoranța administratorului și ar pune la îndoială necesitatea programelor extensive de cercetare în această direcție. [2, p.204] Pentru realizarea eficienței, administratorului îi este indicat să compare diverse alternative de cheltuieli, din punctul de vedere al rezultatelor și costurilor și cu resurse limitate să se maximizeze rezultatele. [2, p.206] Documentul bugetar, reliefează autorul, reprezintă mijlocul major pentru perfecționarea proceselor guvernamentale de luare a deciziilor, atât legislative, cât și administrative. Perfecționarea metodelor bugetare permite distribuirea mai eficientă a activității funcționale între agențiile care determină politica și cele care o implementează, sinergic contribuind la eficientizarea procesului decizional. [2, p.208]

În acest context, considerăm, că perfecționarea metodelor bugetare contribuie la îmbunătățirea procesului decizional, dar nu este factorul determinant pentru acesta, pe motiv că procesul și exercițiul bugetar se realizează în funcție de prioritățile statului la un anumit timp.

O altă lucrare, care a plasat fenomenul decizional din cadrul organizațiilor înaintea procesului de cercetare științifică, este și cea a autorilor Michael Howlett și M. Ramesh, intitulată „Studiul politicilor publice: cicluri și subsisteme ale politicilor”. [3] Până la mijlocul anilor ’60 ai secolului trecut, menționează autorii, discuțiile vizavi de procesul luării deciziilor în politica publică se purtau între modelele incremental și rațional. Mo-

delul rațional era preferat pentru faptul că arăta cum ar trebui luate deciziile, pe c nd modelul incremental descria cel mai bine procesul existent la nivelul autorit  ilor din administra ia publică, fapt ce a determinat, ca în anii "70 ai secolului al XX-lea să fie întreprinse eforturi de elaborare a unor modele alternative de adoptare a deciziilor în cadrul organizațiilor complexe,  ncerc ndu-se chiar o sinteză a modelelor rațional  i incremental. [3] Stadiul luării deciziilor în procesul politicii publice este reprezentat de alegerea din mai multe alternative propuse, ale căror posibile efecte au fost estimate.

Defini ia enun at  evidențiază c teva puncte-cheie în stadiul luării deciziilor în procesul elaborării politicii publice, decelează autorii cita i. [3] în primul r nd, că luarea deciziilor nu reprezintă un stadiu independent  i nici nu este un sinonim pentru întregul proces de elaborare a politicii publice, ci se află în str ns  legătură cu stadiile precedente ale ciclului politic, ceea ce presupune alegerea unei singure op iuni dintr-un număr relativ mic de op iuni posibile identificate în procesul de formulare a politicii publice, pentru soluționarea unei probleme publice.  n al doilea r nd, defini ia subliniază faptul că luarea deciziilor în politica publică nu reprezintă un exerci iu tehnic, ci un proces politic inerent, recunosc ndu-se faptul că deciziile privind politica publică creează „ nving tori”  i „ vin i”, chiar dacă decizia este de a nu face nimic sau de a men ine „statu-quo-ul”. [3] în continuare, autorii men iona i descriu modelele generale  i cele derivate de luare a deciziilor în cadrul politicilor publice  i anume - cel rațional, incremental  i „lada de gunoi”.

Procesul rațional de luare a deciziilor este apreciat drept model ideal, care presupune existen a unui „individ rațional” care parcurge etapele de stabilire a unui obiectiv de solu ionare a problemei, de analiză  i inventariere a tuturor posibilit  ilor de atingere a obiectivului, de anticipare a tuturor consecințelor importante ale fiecărei strategii  i, în final, de alegere a strategiei celei mai potrivite pentru soluționarea problemei. Teoriile ra ionaliste   i au originea în ra ionalismul iluminist  i în pozitivism, curente care caută

să dezvolte cuno  in e  tiin ifice pentru  mbun   irea condi iilor umane. [3] Acestea se bazează pe convingerea, că problemele sociale ar trebui rezolvate  tiin ific sau rațional, prin culegerea tuturor informațiilor relevante cu privire la problemele  i solu iile lor alternative, rezult nd în alegerea celei mai bune alternative. [3] Cunoscutul analist al modelului rațional, americanul Herbert Simon, afirma într-o serie de articole  i c r i, că factorii de decizie  nt mpin  greut  i în atingerea unui nivel de ra ionalitate comprehensivă pură în deciziile pe care le iau. [3]  i aceasta, din cauza că există limite de natură cognitivă impuse capacit  ii acestora de a analiza toate opțiunile posibile, ceea ce  i determină să elaboreze un criteriu de alegere a unei variante, astfel cre ndu-se posibilitatea, ca factorii de decizie să aleagă op iuni selectate pe temeiuri de natură politică sau ideologică, dacă nu chiar la  nt mplare, fără a lua în considerare gradul de eficiență al acestora.

Modelul incremental, care anticipează mai bine comportamentul efectiv al factorilor de decizie în situa ii practice, este caracterizat de autori drept procesul luării deciziilor, care presupune existen a unor negocieri  i compromisuri la nivelul factorilor de decizie, ghida i de interese proprii. Modelul incremental de luare a deciziilor, în opinia autorilor, a fost dezvoltat de către Charles Lindblom, cercetător al  tiin ei politice de la Universitatea Yale, [3] care sus ine, că factorii de decizie elaborează politici printr-un proces de efectuare a unor compara ii succesive limitate cu deciziile anterioare, cu care ace tia sunt familiariza i. Factorii de decizie dezvoltă în permanen   situațiile curente pas cu pas  i, pu in c te pu in, deciziile astfel luate diferă foarte pu in de cele existente. [3]  i aceasta, se menționează în continuare, rezultă, în primul r nd, din motivele de distribuire a resurselor limitate, precum  i a beneficiilor  i costurilor aranjamentelor între participan ii procesului decizional.  n al doilea r nd, din cauza procedurilor standard de operare care reprezintă amprenta structurilor birocratice  i care tind să asigure prelungirea practicilor deja existente. Din moment ce se ajunge cu greu la o decizie comună, factorii

de decizie evită să ia în considerare opțiunile care diferă mult de practicile existente, ceea ce contribuie la apariția unor decizii politice, care diferă doar cantitativ de cele vechi.

Citându-l pe John Forester, criticul cel mai imuabil al modelului incremental de luare a deciziilor, autorii menționează, că incrementalismul ne-ar face să traversăm de mai multe ori intersecțiile, fără să știm încotro ne îndreptăm. [3] De asemenea, se menționează în lucrare, criticile sunt aduse și pentru caracterul său conservator (respinge schimbarea și inovația) și nedemocratic (limitează procesul luării deciziilor la negocierile din cadrul unui grup de persoane importante, responsabile cu elaborarea politicii publice). Respingerea analizelor sistematice și neglijarea alternativelor promițătoare constituie alte motive pentru care modelul este criticat, evidențiază autorii. Incrementalismul funcționează, doar atunci când există o doză mare de continuitate în natura problemelor publice analizate, ca și în mijloacele întrebuințate pentru soluționarea lor, precum și în situațiile stabile, și nu în cele neobișnuite, precum situațiile de criză.

Făcând referință la lucrările cercetătorului Amitai Etzioni, autorii relevă faptul că, pornindu-se de la limitele modelelor incremental și rațional, a fost elaborat modelul mixt de scanare, cu scopul de a contracara lipsurile celor două modele, prin combinarea unor elemente ale acestora. [3] Modelul este caracterizat printr-o căutare selectivă (scanare) a alternativelor, urmată de testarea amănunțită a celei mai promițătoare variante. Modelul permite inovația, spre deosebire de cel incremental, fără a impune cerințele nerealiste, prescrise de modelul rațional. Modelul mixt de scanare descrie în mod real procedura de luare a deciziilor, iar în situațiile în care apare un nou tip de problemă, nu este exclus să fie luată o serie de decizii incrementale, urmate apoi de un șir de decizii de o cu totul altă natură.

În același context, subliniază autorii, cercetătorii March și Olson au propus modelul tip „ladă de gunoi”, care neagă până și raționalitatea limitată acceptată de incrementalism. Cei doi au pornit de la supoziția, că procesul de luare a deciziilor este destul de

ambiguu și imprevizibil, prea puțin preocupat de căutarea mijloacelor de îndeplinire a obiectivelor propuse. Respingând caracterul instrumental al majorității celorlalte modele, March și Olsen afirmă, că oportunitățile de decizie reprezintă „o ladă de gunoi”, în care sunt aruncate de către participanți diferite probleme și soluțiile acestora. Conținutul fiecărei „lăzi de gunoi” depinde, în parte, de etichetele lipite pe celelalte lăzi, de categoria gunoiului produs la momentul respectiv, precum și de capacitatea lăzii și de viteza cu care gunoiul este colectat și îndepărtat. Metafora „ladă de gunoi”, se stipulează în lucrare, a fost folosită în mod deliberativ, pentru a risipi aura științifică și de raționalitate atribuită procesului de luare a deciziilor de către teoreticienii precedenți. Prin aceasta, March și Olsen au intenționat să evidențieze faptul că cei care elaborează politica publică nu cunosc întotdeauna obiectivele sau relațiile de cauzalitate, deciziile publice fiind deseori luate prea ad-hoc și la întâmplare pentru a fi numite incrementale și, cu atât mai puțin, raționale. În opinia autorilor citați, modelul „lada de gunoi” reprezintă o exagerare a realității, în timp ce ideile pe care le promovează pot reda limpede modul în care sunt uneori luate deciziile. Respingerea rigidității dezbaterilor sterile de tip incremental și rațional, care permit întreprinderea unor studii mai nuanțate asupra procesului de luare a deciziilor în anumite contexte instituționale, constituie punctul forte al modelului, accentuează autorii.

Analizând cele relatate apriori de către autori, deducem faptul că procesul decizional constituie o etapă distinctă în cadrul politicii publice, corelată cu celelalte etape structurale ale acesteia și care este reprezentată de alegerea din mai multe alternative propuse, ale căror posibile efecte au fost estimate. Reieșind din caracterul interdisciplinar și transcendent al procesului de luare a deciziilor în cadrul organizațiilor, în mod special în cazul situațiilor decizionale complexe, neprogramate și nestructurate, considerăm că procesul decizional presupune o gamă mult mai variată de activități, ce necesită a fi desfășurate pentru asigurarea eficienței deciziei luate.

Lucrarea „Administrație publică  i afaceri publice” semnată de Henry Nicolas, de asemenea, face parte din categoria lucrărilor ce s-au preocupat de cercetarea procesului decizional.  n lucrare se accentuează faptul că deciziile care sunt puternic informate au o mai mare legitimitate în interiorul organiza iei  i sunt mai bine acceptate  i implementate de acestea. [4] Organiza iile care dispun de un sistem de informare bine elaborat  i consumul de informa ii este unul sporit, vor fi mai eficiente în procesul decizional în compara ie cu cele care resping principiile date. De asemenea, se afirmă în lucrare, sociologii au descoperit, că procesul decizional în organizații este logic într-o măsură foarte mică, pe motiv că deciziile sunt luate de oameni, iar oamenii sunt mai pu in logici. Pornind de la ideea că puterea de judecată a min ii umane este limitată la planuri mici  i simple, în compara ie cu vastitatea  i complexitatea teritoriului acoperit de problemele pe care mintea umană ar trebui să le  n eleag   i să le rezolve, autorul menționează judecata limitată a speciei umane. G ndirea speciei umane   i bazează deciziile mai mult pe modul în care este perceput statu-quo-ul dec t pe compara ia obiectivă a variabilelor cunoscute, prefer ndu-se protec ia împotriva pierderilor legate de planificarea în direc ia ob inerii maximului în luarea deciziei, astfel  nc t stabilitatea este favorizată în detrimentul schimbării. Autorul pune în eviden  factul că deciziile se iau în organiza ie, astfel  nc t să satisfacă pe cei care au luat deciziile  i să mul umeasc  destul de mult organiza ia, pentru ca aceasta să treacă peste probleme  i să supravie uisc .  n acest context, autorul descrie procesul de luare a deciziei organiza ionale ca „o ladă de gunoi”, pertinent organizațiilor caracterizate ca fiind anarhii organizate, [4] care nu- i definesc foarte precis preferin ele vizavi de anumite politici  i scopuri, dispun de standarde ambigue de dezirabilitate, structura coerentă a acestora este transformată într-o colec ie liberă de idei, tehnologia este la fel de neclară ca  i preferin ele, membrii nu  n eleg în întregime ce face organiza ia, iar participarea la procesul de luare a deciziei este foarte fluidă  i chiar dezordonată. Absen a elemen-

telor ce caracterizează costurile  i beneficiile procesului de luare a deciziei în agen iile publice oferă un teren propice pentru „gunoiul politic”.

Din considerentele că în majoritatea cazurilor procesele decizionale din cadrul autorit  ilor publice se derulează conform celor relatate de autor, considerente ce se bazează pe introspec ie, ne raliem la constatările întreprinse de autor  i  mp rt  im acelea i puncte de vedere vizavi de abordarea decizională expusă.

Primul model de luare a deciziilor în cadrul procesului de elaborare a politicilor, analizat de către cercetătorul William N. Dunn în lucrarea sa „Analiza politicilor publice”, este modelul raționalității comprehensive, prezentat drept o n zuin   deplină spre eficiență.  n cadrul acestui model, ne relatează autorul, deciziile se iau în func ie de rezultatul balan ei dintre costurile  i beneficiile tuturor alternativelor disponibile, cu motiva ia folosirii eficiente a resurselor. [5] Principiul de bază al modelului este reprezentat de eficien  a netă (beneficiile percepute din care se scad costurile percepute) a unei alternative dintr-o serie completă de solu ii posibile.

Următorul model de luare a deciziilor analizat de către William N. Dunn în lucrarea nominalizată este modelul incremental disjuns, care prevede că alegerile de politici rareori se conformează cerin elor modelului raționalității economice.  n modelul incrementalismului disjuns, schimbarea apare atunci c nd decidenții   in seama doar de alternativele care diferă incremental de statu-quo, c nd numărul consecințelor prognozate pentru fiecare alternativă sunt limitate, c nd problemele  i alternativele se reformulează direct propor ional cu cantitatea informațiilor recep ionate de ultimă oră, c nd alternativele se analizează  i se evaluează în mod secven ial, c nd problemele existente se remediază în mod continuu în detrimentul rezolvărilor complete, c nd responsabilit  ile pentru analiză  i evaluare se partajează cu mai multe grupuri din societate, astfel  nc t cursul alegerilor este fragmentat  i disjuns.

Ra ionalitatea limitată reprezintă urmă-



torul model de luare a deciziilor descris și analizat de către autor, model ce pornește de la faptul că cei care elaborează politici publice nu încearcă să fie raționali din punct de vedere economic în sens deplin sau comprehensiv. [5] Citându-l pe părintele modelului raționalității limitate, cercetătorul Herbert Simon, autorul susține că *„este imposibil pentru comportamentul unui singur individ, izolat, de a atinge orice nivel înalt de raționalitate, pe motiv că numărul posibilităților pe care le are de explorat și al informațiilor de care ar avea nevoie pentru a le evalua, este atât de mare, încât chiar și o aproximare a raționalității obiective este dificil de imaginat”*. [5] Astfel, Simon a propus conceptul de comportament suficient, cu referire la opțiunile în care decidenții urmăresc să identifice o acțiune, care ar fi doar suficient de bună, adică o situație în care combinarea termenilor satisfăcător și suficient produc o alegere suficientă. În astfel de situații, decidenții nu iau în calcul toate posibilitățile care pot produce cea mai mare creștere posibilă în beneficiile acțiunii, adică cea a comportamentului de maximalizare, ci doar cele mai clare alternative care vor produce o creștere rezonabilă în beneficii, caracteristică comportamentului suficient.

Un alt model cercetat de către William N. Dunn este modelul examinării mixte, care reprezintă o alternativă pentru modelele de raționalitate economică, incrementalismul disjunct și raționalitate limitată. [5] Principiul de bază al modelului examinării mixte constă în faptul că schimbarea politicilor se realizează atunci, când problemele de alegere sunt adaptate la natura problemelor cu care se confruntă creatorii de politici. Pornind de la faptul că ceea ce este rațional într-un context poate să nu fie într-altul, William N. Dunn decelează faptul că examinarea mixtă combină în mod selectiv elemente ale raționalității comprehensive cu elemente ale incrementalismului disjunct.

Modelul raționalității erotetice reprezintă următorul model descris și analizat de către autor, un model care nu este întâlnit la alți cercetători în domeniu și care reprezintă un proces constituit din întrebări și răspunsuri. În cadrul acestui model, ignoranța prevalează

în detrimentul raționalității, fenomen ce reprezintă principiul major al acestui model. În multe dintre cele mai importante situații, menționează autorul, analiștii nu cunosc relația dintre politici și nici rezultatele politicilor și termenii valorici în care rezultatele acestora ar trebui evaluate. Astfel, că recunoașterea sinceră a ignoranței este precondiția angajării într-un proces de întrebare și răspuns, care produce răspunsuri raționale optime, la întrebări care transcend experiența concrecută și depășesc dobândirea cunoașterii aflată deja la îndemâna factorilor de decizie.

Un ultim model de luare a deciziilor în cadrul politicilor publice analizat de către William N. Dunn în lucrarea sa este modelul echilibrului punctual, în care se pornește de la importanța perturbărilor externe sau a șocurilor exogene în producerea schimbărilor de politici, care sunt discontinue și de anvergură. Afirmatia fundamentală a modelului echilibrului punctual este că șocurile externe sunt o condiție necesară, dar nu și suficientă, pentru schimbările majore de politici. Condiția suficientă rezidă în faptul că imaginile politice noi și interpretările contextului politic iau naștere dintr-o dată, ca răspuns la aceste șocuri.

Realizând o analiză comparativă a abordărilor decizionale întreprinse de cercetătorii analizați anterior, pe de o parte, și modelele cercetate și prezentate de către William N. Dunn, pe de altă parte, este sesizabil faptul că cele din urmă dispun de o doză de individualitate și inovație. Atât modelul echilibrului punctual, cât și modelul raționalității erotetice reprezintă modelele ce vin cu abordări eterogene vizavi de principiile de bază, pe fundalul cărora se derulează procesele decizionale. Până și modelul incremental de luare a deciziilor, analizat și de ceilalți cercetători, este prezentat într-o formă diferențiată, atât din punct de vedere conceptual, cât și nominal.

În concluzie, vom reliefa faptul că abordările cu privire la procesul decizional, prezentate de cercetătorii nominalizați în lucrare, cuprind, cu unele excepții, aceleași definiții ale deciziei și procesului decizional, la fel și modelele de luare a deciziilor care sunt fon-

date pe aceleași principii de bază conform într-o manieră identică, atât ca formă, cât și  
cărora sunt valide modelele, sunt explicate ca conținut.

### BIBLIOGRAFIE

1. Gary, Johns. Comportament organizațional: înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii. Trad. din limba engleză. Editura Economică, 1998, 633 p.
2. Herbert A. Simon. Comportamentul administrativ: studiu asupra proceselor de luare a deciziilor în structurile administrative. Chișinău: Î.E.P. „Știința”, 2004, 300 p.
3. Michael Howlett, M. Ramesh. Studiul politicilor publice: cicluri și subsisteme ale politicilor. Trad. din limba engleză: Stela Tinney. Chișinău: Epigraf SRL, 2004, 272 p.
4. Henry Nicolas. Administrație publică și afaceri publice. Trad.: Camelia Boca; Ch.: „Cartier”, 2005, 1156 p.
5. William N. Dunn. Analiza politicilor publice. Trad.: Nicolae Drăgușin. Iași: Polirom, 2010, 507 p.

**Prezentat:** 19 septembrie 2012.

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