

## HERBERT SİMON'UN YÖNETİM BİLİMİNE KATKILARI ÜZERİNE DEĞERLENDİRMELER

M. Akif Özer<sup>1</sup>

### ÖZET

*Yönetim biliminin bugün geldiği aşamada yönetim gurusu olarak nitelendirilen bilim insanlarının büyük katkısı vardır. Bu çalışmada ayrıntılı bir şekilde incelenen Herbert Simon, önemli bir yönetim gurusu olarak özellikle karar verme süreci ile ilgili düşünceleriyle yönetim bilimine çok önemli katkılar sunmuştur. Karar verme sürecinin etkinleştirilmesine yönelik geliştirdiği tezler, günümüzde etkin örgüt yönetimi oluşturmak isteyen kuruluşlara adeta reçeteler sunmaktadır. Çalışmada bu kapsamda; Simon'un yaşam hikayesinden kısa kesitler sunulduktan sonra, örgütlere ve yöneticilere bakış açısı, en önemli eseri, yönetim ilkeleri, ussal kararlar ve sınırlı rasyonalite kavramları ile ilgili değerlendirmelerine değinilmiştir. Sonuç ve değerlendirme kısmında ise Simon'un etkin karar verme sürecine dönük görüşleri incelenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Simon, Yönetim, Verimlilik, Karar Verme, Rasyonalite

---

<sup>1</sup> Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Bölümü (ozer@gazi.edu.tr)

## EVALUATIONS OF HERBERT SIMON'S CONTRIBUTIONS TO ASSESSMENT OF MANAGEMENT SCIENCE

M. Akif Özer

### ABSTRACT

*Scientists described as management guru have a great contribution at the stage of management science came today. Herbert Simon thoroughly examined in this study, as a important management guru, has provided a very important contribution to management science especially with thoughts about the decision-making process. Theses, developed to enhance the effectiveness of the decision-making process, offer prescription to the organizations that want to create an effective organization management in today fairly. The study in this context; after presented Simon's life story of short sections, it was mentioned about his organization and management concepts, his most important book, his evaluations about management principles, rational decisions and the concept of limited rationality. In the final section Simon's views turned into effective decision-making process has been examined.*

**Keywords:** Simon, Management, Effectiveness, Decision Making, Rationality

## GİRİŞ

Küresel rekabetin hızlandığı günümüzde her alanda yaşanan değişim, yönetim alanını da baştan aşağı değiştirmektedir. Bugünkü ortamda yeni teknolojilerin hızla eskilerini bertaraf etmesi, zor da olsa yönetim düşünce sistemine hız katmakta ve değişikliğe uyabilecek yeni bir anlayış değişikliğine yol açmaktadır. Son yıllarda bilginin ve teknolojinin ateşlediği değişim ortamı, örgütsel yapılar ve işleyiş üzerindeki baskısını artırınca, devamlılıklarını sürdürebilmek için çevresel değişmelere daha duyarlı olma gereği duyan örgütler, bürokrasi dışında yeni yapısal arayışlara yönelmişlerdir. Bu süreçte devletin geleneksel fonksiyonları arasında gösterilen bazı kamu hizmetleri, gerek nicelik gerekse nitelik açısından değişen ve gelişen sosyal talepleri karşılamada yetersiz kalmış, bu durum ise geleneksel yönetimin teorik ve pratik yönleri açısından öneminin azalmasına ve onun yerini yeni bir yönetim anlayışının almasına yol açmıştır. Bu yeni yönetim paradigması; devletin toplumdaki rolünü, hükümet, bürokrasi ve vatandaşlar arasındaki ilişkileri, yeniden tanımlamak ve biçimlendirmek amacını taşımaktadır.

Günümüzde değişen yönetim ile birlikte ortaya çıkan yeni anlayış; örgüt ve yönetiminde yönetici ve yönetilen arasında insancıl davranışların varlığı, yönetim ile halk arasında iyi ilişkilerin kurulması, hem örgüt içinden hem dışından yönetime katılımların olması, hedef kitlelerin istekleri ve beklentileri doğrultusunda mal ve hizmet üretilmesi, hizmet alanların ve sunanların maddi ve manevi açıdan memnun edilmesi gibi özellikler üzerinde odaklanmaktadır. Bu durum yönetimde, çabuk hareket etme, hızlı karar alma, yönetime dinamik ve daha esnek bir yapı kazandırma, değişen ve gelişen koşulların ortaya çıkardığı toplumsal taleplerin karşılanması amacına yönelik bir yapı oluşturma gibi süreçleri gündeme getirmiştir (Özer, 2015: 200-91). Ortaya çıkan bu yeni anlayışta, yapı ve sistemlerin temelinde değişime karşı toplumdan gelen talepler ve bu süreci yönlendiren aktörler etkili olmuştur. Literatürde bu aktörlere yönetim guruları denilmektedir. Genel olarak özel sektör yönetimini yönlendirdikleri düşünülse de, söz konusu bu aktörler kamu yönetimi anlayışını da etkileyen önemli çalışmalar yapmışlardır.

Yönetim guruları yönetim alanında yazdıkları ve söyledikleri ile yönlendirici ve yönetsel evrenin yasalarının bir bakıma yeniden oluşmasında etki-

leyici rol oynayan yönetim bilimi düşünürleridir. Sanskritçede<sup>2</sup> saygıdeğer anlamına gelen guru sözcüğü Hindu dininde tinsel içgörüyü ulaşılmış olan önder ya da özel öğretmen anlamında kullanılmaktadır. Günümüzde ilgili yazında da yaygın bir şekilde kabul gören kavram yönetim literatürüne Hinduların bir hediyesidir. İngilizcede de aynen “guru” olarak geçmektedir. Etimolojik köken itibarıyla Sanskrit kökenli bir sözcük olan guru, Brahman-çı eğitimde, yüksek kasttan gençleri ve öğrencileri yetiştiren kimse ve herhangi bir sanat ya da işte en yüksek derecede değerlendiren usta, pir olarak tanımlanmaktadır. Hindu kültüründe guru kelimesi, ağırbaşlı ve saygın anlamlarına gelmektedir. Çevresinde tilmizlerin bir araya geldiği bir üstat olan guru, aşram olarak nitelendirilen dinsel toplulukta tilmizlerle birlikte yaşamakta ve onlara feyz vermektedir. Yüksek kasta bağlı olan tilmizlerin yetişmesinden sorumlu olan Brahmanların eğitimi de, gurunun yükümlülüğündedir. Hindu guruların en önemli özelliği, kendileriyle yaşayarak bir şeyler öğrenmek isteyen tilmizleri eğitmeleri ve yönlendirmeleridir (Gürüz-Gürel, 2006: 39).

Günümüzde ise yönetim alanında yüksek ücretlerle konferanslar verecek yada çok etkili kitaplar yazarak alanın adeta yeniden biçimlenmesini sağlayan, yerleşik kavramlara köktenci değişimler getiren ve bir kesimin onları küreselleşme çağının yeni öğretmenleri olarak algıladığı kişilere yönetim guruları denilmektedir (Bozkurt vd., 1998: 271). Tüm dünyada öncelikle iş yaşamını şekillendirmekte ve otorite konumunda oldukları kabul edilmektedir. Düşüncelere yön vermekte, düşünceleri izlemekte ve bilinç yöneticisi olarak yönetim dünyasını şekillendirmektedirler. Profesyonel akıl satıcıları olarak adlandırılan yönetim guruları, günümüz iş dünyasının koşullarına uygun olarak büyük paralar karşılığında deneyim ve bilgilerini kamuoyuna aktarmaktadırlar. Esasında günümüzde modern yönetim anlayışına damga vuran fikir ve düşünceleri üreten yönetim guruları, yönetsel çevrelerin de sınırlarını çizmektedirler. Öngörülerini ve savlarını, kitaplar, eğitim seminerleri, konferanslar ve toplantılar aracılığıyla kitlelere ulaştıran bu kişiler, günümüz dünyasını şekillendiren önemli fikir önderleri arasındadır. Deneyim, fikir ve düşüncelerini maddi bir bedel karşılığında iş dünyasının hizmetine sunan bu kişiler, iş dünyasının kurallarını belirleyen eğilimleri oluşturmaktadırlar. Hayatta olmayanları ise eserleriyle bu mis-

---

<sup>2</sup> Sanskritçe Hint-Avrupa dil ailesinin Hint-İran koluna bağlı en eski belgeli dilidir.

yonu etkin bir şekilde sürdürmektedirler. Genel olarak yönetim gurularının özellikleri şu şekilde belirtilebilir:

- Guru olarak kabul edilecek kişilerin kayda değer bir başarılarının olması gerekir. Guru adayı, örneğin politikacıysa ekonomik devrimlere imza atması ya da üst üste seçimler kazanmış olması beklenir.

- Başarılı bir iş yaşamı ve emeklilik dönemini çalışarak geçirme kararlılığı guruluk için olmasa da yönetim danışmanlığı için önemlidir.

- Kişinin öğrenme arzusunun tatminine yönelik olan ve hayata bağlılığını vurgulayan aktif bir kişilik yapısı, guruluk için zorunlu bir şarttır.

- Vizyon sahibi karizmatik bir kişilik sahibi olmak guruluğun bir diğer şartıdır. İş yaşamına getirdikleri pratik ve yaratıcı çözümlerle dikkat çeken gurular, söz konusu bu çözümleri kişisel tarzları ve kişilikleriyle bütünleştirerek kamuoyuna sunmaktadırlar. Dolayısıyla bilginin yanı sıra kişiliğin de etkili bir şekilde pazarlanması ve katma değere çevrilmesi, guruluğun belirleyici özelliklerindedir.

- Yönetim gurusu olacak kişilerin en az bir tane dikkat çeken çalışma yapması veya kitap yazması gerekmektedir. Büyük kitlelere kolaylıkla ulaşabilmesinin yanında çoğu kez kişinin önüne de geçebilen ve düşüncelerini gelecek nesillere taşıyan kitap ve çalışmalar, guruluk için önemli bir kriterdir.

- Yönetim gurularının yönetim ya da pazarlama ve iletişim gibi konulara yönelik know-how üretmiş olmaları da gerekmektedir. Dinamik ve hızlı gelişen bilim dalları olan yönetim ve ekonomi alanlarında ileri sürülen bir tez, kişiyi kısa sürede popüler hale getirmektedir (Gürüz-Gürel, 2006: 40). Ancak bu tezin kişiyi guru haline getirebilmesi, yaygın kabul görmesine, disiplinlerarası olmasına, uygulamada test edilmesine, yararlarının görülmesine, sürekliliğine ve nesillerden nesillere taşınmasına bağlıdır.

Bu çalışmanın odağında yer alan Herbert Simon, yönetim bilimine katkılarından dolayı literatürde bir yönetim gurusu olarak kabul edilmektedir. Bu unvanı almasını sağlayan teorilerini; Chicago Üniversitesi'nde lisans öğrencisi iken, California Üniversitesi Berkeley'de kamu yönetimi bürosunda çalışırken ve Illinois Teknoloji Enstitüsü, Siyaset Bilimi Bölümü'nde öğretim üyesi iken oluşturmuştur. Carnegie Tech'deki çalışmaları da bu sürece katkı sağlamıştır. Bu okulda ayrıca Simon matematiksel çalışmalar da yapmış, yapay zekâ çalışmalarının ilk adımını atmıştır (Crowther – Heyck, 2005: 318). Oluşturduğu teorilerden özellikle karar verme sürecini analiz eden teorisi, yönetim bilimi alanında büyük ilgi görmüştür. Hatta bazı bilim

adamlarına göre Yeni Kamu Yönetimi düşüncesinin temellerini oluşturan kamu tercihi teorisi, Simon'un 1940'larda geliştirmeye başladığı rasyonel karar verme süreci ile yakından ilgilidir (Bayraktar, 2003: 565). Çalışmada Simon'un yaşam hikâyesinden başlayarak yönetim biliminin gelişimine olan katkılarını ayrıntılı bir şekilde inceleyip değerlendireceğiz.

## 1. KISA YAŞAM HİKÂYESİ

Herbert Simon, 15 Haziran 1916 tarihinde Milwaukee - Wisconsin, ABD'de doğmuştur. 9 Şubat 2001 tarihinde ABD'de hayata veda etmiştir. ABD'li bir sosyal bilimci olarak psikoloji, matematik, istatistik ve yöneylem araştırması gibi pek çok alandaki araştırmalarını anahtar niteliğindeki tek bir kuramda birleştirmiş, 1978'de Nobel Ekonomi Ödülünü almıştır. Bu kitaba bir yönetim gurusu olarak dâhil edilmesinin temel nedeni, geliştirdiği karar verme teorisidir. Bu teori günümüzde tüm yönetim birimlerinde örgütsel kararlar verilirken izlenen yol ve yöntemleri yıllar öncesinden belirlemesi açısından büyük önem taşımaktadır. Simon, Milwaukee'de eğitilmiş ve tanınmış bir ailenin oğlu olarak dünyaya gelmiştir. Birçok patente sahip olan babası Arthur Simon Almanya'daki elektrik mühendisliği eğitimini tamamladıktan sonra 1903 yılında Almanya'nın Darmstadt kentinden Amerika Birleşik Devletleri'ne ailecek göç etmiştir. Baba Arthur, mesleki başarısından dolayı daha sonra Marquette Üniversitesi'nden fahri doktora almıştır. Simon'un annesi ise başarılı bir piyanisttir. Ailenin kökeni şimdiki Çek Cumhuriyeti'nin başkenti Prag'a ve Almanya'nın Köln kentine dayanmaktadır.

İlköğrenimini Milwaukee'de bir devlet okulunda tamamlayan Simon henüz okul yıllarında, dayısı Harold Merkel'in de etkisiyle insan davranışlarının bilimsel yollarla eğitilebileceği fikri üzerine düşünceler geliştirmeye başlamıştır. Merkel'in iktisat ve psikoloji üzerine yazdığı kitaplar sayesinde sosyal bilimlerle tanışmıştır (Yetiş, 2011: 1). Evlerinin kitap ve müzik konusunda büyük fırsatlar sunması, çok okumaya ilgi duymasını ve sanatla ilgilenmesini sağlamıştır. Böylelikle şehirdeki halk kütüphanesinin de müdavimi olmuş, yetersiz olduğunu düşündüğü kitaplarını, kütüphane kaynakları ile desteklemiştir.

Lise yıllarında okumaya ve kitaplara olan ilgisi devam etmiştir. Sosyal faaliyetlere de etkin bir şekilde katılmıştır. Ancak Simon kendisi lise yıllarında ilgi alanlarında bir dağılıma olduğunu da belirtiyor. Bu dönemde dayı-

sından dolayı ekonomiye ilgisi artarken, amcasının gösterişli kariyeri psikoloji ile de ilgilenmesine yol açmıştır. Ona çocukluğunda ne olmak istiyorsun diye sorulduğunda asker, bilim adamı, avukat ve orman bekçiliğine kadar geniş ve türlü cevaplar veriyordu. Özelde ise entelektüel olmayı kafasına takmıştı. Eğer birisi ona 50.000 dolar bağışlamış olsa, bu parayla hayatının geri kalan kısımlarını öğrenmeye adayacaktı. Bu düşüncelere çocukluk yaşlarında kitapla tanışması yol açmıştır (Simon, 1996: 18).

Simon 1933 yılında hedefleri doğrultusunda Chicago Üniversitesi'ne kayıt yaptırmaya hak kazandı. 1936 yılında da buradan mezun oldu. Kendisi bu üniversiteye girerken hedefinin matematikçi bir sosyal bilimci olmak olduğunu söylüyor. Bu dönemde en önemli akıl hocası Chicago ekolü ekonometri ustası ve matematiksel iktisatçısı Henry Schultz ve siyaset bilimcisi Rudolf Carnap idi. Tabi ki mantık, matematik ve biyofizik uzmanı Nicholas Rashevsky ve Harold Lasswell ile Charles Merriam'ı da unutmamak gerekir.

Simon'un karar verme konusuna ilgisi lisans eğitiminin sonunda başlamıştır. Lisans tezi konusu olarak yöneylem araştırmasını seçmişti. Başarıyla hazırladığı çalışma çok beğenildi. University of California, Berkeley'de yapılan benzer konudaki projeye araştırmacı olarak davet edildi. 1939-1942 yılları arasında Berkeley'deki çalışmaları doktora programına dâhil edilmesini sağladı. Doktorasını ise burada 1943 yılında tamamladı. Bu dönemde siyaset bilimi alanında Chicago Üniversitesi'nde ünlü hocalar Harold Lasswell ve Charles Edward Merriam'ın gözetiminde tamamlamıştır. Başlarda biyolojiye ilgi duymuş olsa da renk körlüğü ve laboratuvar çalışmalarına yatkın olmaması onu sosyal bilimlere daha da fazla yakınlaştırmıştır. Daha sonra Henry Schultz'dan aldığı "Belediye Yönetimlerinin Ölçülmesi" isimli eğitimden etkilenerek kendisini sonraki yıllarda geliştireceği örgütsel karar verme alanında uzmanlaştırmaya başlamıştır. Üniversitede siyaset bilimi alanında çeşitli görevlerde bulunduktan sonra 1949 yılında Pittsburgh'taki Carnegie Mellon Üniversitesinde kamu yönetimi ve psikoloji profesörlüğüne getirildi. Daha sonra aynı üniversitede bilgisayar bilimi ve psikoloji profesörü oldu. Carnegie Mellon Üniversitesi'nde psikoloji ve bilgisayar bölümlerini de içerisinde barındıran endüstriyel yönetim bölümünde başkanlıkta yaptı. Bu şekilde birçok alanda kendisini geliştiren Simon, 1978 yılında iktisat alanında Nobel ödülü almıştır. Bilim dünyasından hiçbir zaman kopmayan Simon üniversitedeki bölüm başkanlığı görevini 09 Şubat 2001 tarihine, yani yaşamının sonuna kadar sürdürmüştür (Yetiş, 2011: 1).

1950'lerde gelişen sistem yaklaşımları, yönetim ve örgüt teorileri açısından yeni yaklaşımlar olarak ortaya çıkmıştır. Örgütleri sistem olarak görmenin doğal sonucu, onların durağan özellikleriyle ilgilenmek yerine birimlerin karşılıklı ilişkileri, yapı ve karşılıklı bağımlılığın doğurduğu sorunlarla ilgilenmek olmuştur. Örneğin Simon bu dönemde örgütü karar verme sürecinin karmaşık bir unsuru olarak tanımlamıştır (Bayrı, 2003: 162). Ardından 1946'da "Yönetimde Atasözleri" başlıklı yazısıyla, bir yıl sonra da "Yönetsel Davranış" isimli kitabıyla örgüt ve yönetim ilkelerinin geçersizliğini ortaya koymaya çalışmıştır (Emre, 2003: 59).

Simon bu süreçte akademik yönünün yanında kamu yöneticisi olarak da çeşitli görevler üstlenmiştir. 1948 yılında ABD'nin Marshall Yardımları çerçevesinde ülkede ekonomik işbirliği ajansı kurulması çalışmalarında yer aldı. Başkan Johnson'un başkanlığının son yılında ve Başkan Nixon'un ilk üç yılında Başkanlık Bilim Danışma Kurulu'nda üye olarak bulundu. Bu sırada aynı zamanda Ulusal Bilim Konseyi'nde çalışmalarını sürdürdü. Bu süreçte çevresel koruma politikaların oluşturulmasında görev aldı. Meslek yaşamının ileriki döneminde gittikçe artan ölçüde bilgisayar teknolojisi ile yapay zekâ oluşturulması çalışmalarına yönelen Simon, sorun çözme sürecinde insanları etkileyen sayısız unsuru irdelemeyi amaçlamıştır. Bilgisayarlarla, iktisat ve işletmecilikle ilgili çeşitli yapıtları bulunan Simon'un Türkçe'de yayınlanmış kitapları arasında Örgütler (1975) ve Kamu Yönetimi (1966-85) kitapları yer almaktadır (Wiki, 2015: 1).

Ölümü üzerine ülkemizden bir araştırmacının yaptığı değerlendirme kişiliğiyle ilgili bize önemli ipuçları sunuyor: "Bu dünyadan bir yıldız daha kaydı. Tüm bu entelektüel donanımı yanında, öğrencileriyle hep sıcak ilişkileri oldu, kendisiyle birlikte çalışma yapmak isteyenleri coşkuyla karşıladı, yaşamının son elli yılının geçtiği Pittsburgh'ta üniversiteye gelişi gidişi hep yürüyerek olurdu, insanlarla iç içe olmayı severdi. Amerika'da bir meslektaş öldüğünde, bilimsel dergilerde O'nun adına ölüm ilanları verilir. Herbert Simon'un yaşamını ve çalışmalarını tanıtan bu sunuşun, O'nun adına verilmiş, gecikmiş ve uzun bir ölüm ilanı olarak kabul edilmesini dileyeceğim"(Gezgin, 2014: 1).

İlginçtir, Simon'u bazı yazarlar "fareli köyün kavalcısı" olarak nitelerler. Çünkü çok çalışmış, emek harcamış ve sonunda amacına ulaşmıştır. Yüzlerce lisans öğrencisini; farklı alanlar olarak görünse de davranış bilimleri, mantık, psikoloji ve yapay zekâ alanlarında etkilemiştir. Simon'un yapay zeka çalışmalarının başlangıcına dair şu anekdotu paylaşmakta yarar görü-



yorum: “Mayıs 1997’de New York’ta Dünya Satranç Şampiyonu Gary Kasparov, beş oyun sonrasında 19 hamleyle rakibine yenildi. Kazanan bir IBM bilgisayarıydı. Bundan yıllar öncesinde 1967 yılında Pittsburg’da Herbert Simon Leonorda Vinci Bilgi Çağı Programında bir bilgisayarın dünya satranç şampiyonunu yenebileceğini çok önceden söylemişti” (Gabor, 2000: 225). Bir öğretmen ve akademisyen olarak meslektaşları onun sıcak ve samimi çalışma arkadaşlığını unutamamıştır. Açıklığı, cesurluğu, cömertliği, herkeşe örnek olmuştur. Bazı arkadaşları “ona olan borcumuzu, örneklerini dilimizde kullanarak ve yeni nesillere öğreterek öduyoruz” demektedirler (Feigenbaum, 1989: 181). Görüldüğü kadarıyla başta arkadaşları üzerinde olmak üzere Simon, akademik camiada kişiliğiyle çok önemli etkiler bırakmıştır. Bazı zaman kendisiyle ilgili yapılan yorum ve değerlendirmelerde; samimiyeti, cana yakınlığı, mütevazılığı, eserlerinin de önüne geçmiştir.

## 2. ÖRGÜTLERE VE YÖNETİCİLERE BAKIŞ AÇISI

Simon’un örgütlere bakışı rasyonalite üzerine kurulmuştur. Ona göre örgütler doğaları gereği akılcılığa bir sınır ya da engel gibi hizmet ederler. Örgütlerin bilgileri genelde iki türdür: Olgular yani data-veri kaynakları ile doğrulanırlar ve değerler yani örgüt kültürüne zihni yaklaşımlarla oluşur. Simon, örgütlerde yalnızca olgularla uğraşmanın hatalı olduğunu, yöneticilerin örgüt kültürlerine de eğilmeleri gerektiğini belirtmektedir (Witzel, 2003: 281). Bu akılcılığın gereğidir. Çünkü örgüt kültürü dikkate alınmaz ise örgütsel başarı sağlanamaz.

Bu süreçte yöneticinin temel işi, bugünküne benzer şekilde etkin karar almaktır. İçerik olarak günümüzdekiyle aynı olmasa bile, Simon’un bakış açısında yöneticiler kararlar almaya devam edecektir. Burada temel farklılık; yöneticiler kararlarını uzmanların eline bırakmak istemiyorlarsa, sosyoloji ve psikolojiden matematiğe kadar çok çeşitli alanlarda daha fazla bilgi sahibi olmak zorundadırlar.

Yönetici ayrıca yol gösterip ikna etme işlevine yani astları ve çalışma arkadaşlarıyla iyi insani ilişkiler kurmasını sağlayacak sezgisel becerilere de gerek duyacaktır. Simon’un yaptığı bir tahminde, 1985 yılına gelindiğinde, bugünün kimya ve biyoloji alanında sahip olunan teoriler kadar başarılı psikolojik teorilere ihtiyaç duyulacaktır. Simon, özellikle öğretim tekniklerinin etkinliğinde çok hızlı gelişmeler olmasını da beklemiştir (Dale, 1999: 138). Yönetimde değerlerin öneminin artmasıyla, yönetim psikolojisinin

bugünkü düzeyine baktığımızda, Simon'un tahminin çok daha önceleri gerçekleştiğini söyleyebiliriz.

Yönetimde pratik yönetsel süreç ile değerlerin yargılanması arasındaki somut ilişkiyi anlayabilmek için Simon tarafından verilen aşağıdaki örnek açıklayıcı olabilir:

Bir yerel yönetim biriminde yeni bir cadde açmak ve bunu geliştirmek için; caddenin düzenlenmesi, caddenin mastır plana olan uyumu ve yakınlığı, projenin finansmanı, caddenin sözleşmeyle mi yoksa kendi imkânlarınızla mı yapılacağı, bu projenin, söz konusu alanda diğer sokaklarla bağlantılı ek maliyetlere yol açıp açmayacağı gibi birçok soru akla gelir. Bu sorular, yapacağınız işin değeri ve karşı karşıya kalınan somut gerçeklikle ilgilidir. Burada yapılabilecek ayırım projenin amacıyla bunları uygulamak için gerekli prosedürler arasındadır. Diğer taraftan bu sorulara yönelik karar verme süreci, gerçekten yeni sokak yapmadaki niyetinize bağlıdır. Ayrıca bu süreci sosyal değerler de şekillendirir. Yani yeni caddenin ulaşım ve taşıma sistemine uyumu ve kazandıracığı hız, trafik güvenliği, inşaat maliyetleri, vergi ödeyenlere bu durumun etkisi gibi faktörleri de dikkate almak gerekir. Simon bu örnekle yöneticiler örgütsel kararları verirken, değerlerin ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır.

Bunun yanında Simon'a göre kararlar bilimin ve pratik bilgilerin rehberliğinde alınmalıdır. Yani projenin sürekliliği, her aşamanın ayrıntılı maliyet analizi, trafikle ilgili farklı ve alternatif projelerin değerlendirilmesi ve dikkate alınması, alternatif finansman modelleri ve toplam maliyetin öngörülebilirliği gibi kıstaslar, bilimsel analizlerle ortaya konmalıdır. Tüm bunlar dikkate alındığında, verilecek nihai karar; farklı amaç ve yargılamalara atfedilen değerler sonucu belirlenecektir (Simon, 1976: 7-8). Örgütlerde kararlar bu şekilde farklı etkenlerin değerlendirilmesi sonucu verilmelidir.

Simon, örgütlerle ilgili analizleri yaparken, örgütsel amaçlarla çevresel şartların önemini; "birden fazla insanın söz konusu olduğu bir durumda, bir kimsenin amacı, bir başka kimse için sıkıntı konusu olabilir. Bundan dolayı bir organizasyonun yüz yüze bulunduğu çevresel mücadelelerin analizi ve soyutlanması, ekosistem içindeki pek çok çelişen çıkarılara ve amaçlara ışık tutar (Hicks-Gullett, 1981: 322) diyerek anlatmaktadır.

Simon'a göre örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan fiili çalışma işi, idari hiyerarşide en alt düzeyde bulunan çalışanlara düşmektedir. Örneğin fiziksel bir cisim olarak otomobil, bir mühendis veya bir yönetici tarafından değil, montaj hattındaki teknik elamanlar tarafından

inşa edilir. Bir yangın itfaiye müdürü tarafından değil, su hortumunu bizzat kullanan ekip tarafından söndürülür. İdari hiyerarşide bedenen çalışan elamanların hemen üstündeki kişilerin de amaçların gerçekleştirilmesinde son derece önemli rolleri vardır. Her ne kadar fiziksel neden ve sonuç açısından düşünüldüğünde, savaşta çarpışanın kumandan değil, makineli tüfeği bizzat kullanan erin olduğu söylenirse de, beklenen sonuca varılmasında, bir binbaşının etkisi, makineli tüfek kullanan herhangi bir erinkinden kuşkusuz daha kuvvetlidir (Hicks-Gullett, 1981: 119). Simon bu şekilde ast üst ilişkisinde astların bizzat işi yapanlar olarak önemlerini vurgulamış ve klasik teorinin yöneticiyi çok fazla öne çıkaran bakış açısını eleştirmiştir. Eğer yönetici verdiği karardan dolayı sorumlu tutulacaksa, dikkatleri sınırlandırılmış değerler üzerine toplamak esas olmalıdır. Bu süreçte bürokrasi karmaşıklığı oldukça basit bir hale getirir. Her işin başındaki kimse işin ayrıntılarını ele almada uzmandır. Bürokrasi, gerek işçi ve gerekse yönetici düzeyinde uzmanlığa yer verir (Hicks-Gullett, 1981: 106). Yönetici değerleri analiz ederken bürokrasinin bu özelliğinden yararlanmalıdır.

Esasında Simon'a göre büyük ölçekli kuruluşların çoğunda insan davranışıyla ilgili temel merkezi sorun örgütün üst toplam sistemine alt sistemlerden gelen etkilerdir. Çalışma gruplarıyla ilgili yapılan araştırmalarda gruplarla, büyük örgüt yapısı arasında etkileşim sürecinde bireylerin ihtiyaçlarının belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Moral ve üretkenlik çalışmalarında çalışma psikolojisi aynı etkileşimler üzerinde odaklanmakta ve bireylerin ihtiyaçlarıyla örgütlerin ihtiyaçları arasındaki ilişkilere vurgu yapmaktadır (March – Simon, 1987: 38).

Bu şekilde Simon örgütlerin verimliliğine de ayrı bir önem vermiştir. Ona göre Amerikan yönetimde verimlilik kadar önem verilen başka bir kavram yoktur. Woodrow Wilson'un "Yönetimin İncelenmesi" makalesi ile kamu yönetimi biliminin doğuşunu başlatan Simon, Wilson'un "Avrupalı otoritelerden nasıl daha verimli olunabilirin metotlarını öğrenmemiz gerekir" sözünü vurgulayarak, verimliliğin yönetsel otoritenin sarsılmasına izin verilmeden nasıl sağlanacağını sorgulamıştır (Ayr. Simon, 1953: 409-419; Waldo, 1953: 406). Ayrıca Simon mantıksal pozitivizmi kullanarak karar verme sürecinde verimliliği yeniden tanımlamıştır (Fry, 1989: 210).

Simon örgütlerin verimliliğine vurgu yaparken örgüt - teknoloji ilişkisini de gündeme getirmektedir. Ona göre teknoloji şu yedi özelliğiyle örgütleri etkilemektedir. Teknoloji öncelikle yeteneklerimizi, bireysel ve toplu hedefleri gerçekleştirmeye eşlik etmeye yönlendirmektedir. Atmosfere verilen

zarar gibi istenmeyen etkileri olabilmektedir. Bu etkileri öğrenelim ve sorunlara çözüm bulalım diye bize önemli bilgi akışı sağlamaktadır. Tercihle bulunabileceğimiz alternatifleri bizlere sunmaktadır. İhtiyaçlarımızın ve hedeflerimizin ne olduğunu bizlere hatırlatmaktadır. Karmaşık sistemleri anlayabilmemiz için bizlere araçlar ve imkânlar sunmaktadır. Son olarak bizlere insanı anlayabilmek için gerekli olan “kendimizin bilgisini” vermektedir (Simon, 1975: 5). Dolayısıyla yöneticiler örgütlerle teknoloji ilişkisini her zaman göz önünde bulundurmalı ve karşılıklı bağımlılık ilişkilerini yad-sımamalıdır.

### 3. EN ÖNEMLİ YÖNETİM BİLİMİ ESERİ

Simon yönetim bilimi yazınında en çok, örgütlerde karar verme kuramına katkılarıyla tanınmıştır. Büyük yankılar uyandıran 1947 tarihli Yönetimsel Davranış isimli kitabında, iktisadi modelleme konusunda basite indirgeyici geleneksel yaklaşımın ve aldığı kararlarla kârını en yükseğe çıkaran tek girişimci kavramının yerine, karar verme sürecindeki etken ve güçlerin çeşitliliğini dikkate alan bir yaklaşım geliştirmeye çalışmıştır.

Simon'a göre böyle bir kuramsal çerçeve, karar verici birimlerin tek tek fiyatlar ve üretim üzerinde önemli etkilerde bulunabildiği bir çağda daha doyurucu bir yaklaşım sağlayabilir. Davranışçılık olarak bilinen bu yaklaşımın kilit noktası ise, kârı en yükseğe çıkarmayı birincil güdü sayan geleneksel yaklaşımın tersine, ortaya çıkabilecek sorunları ve riski en azda tutarak ekonomik değişkenlerin kabul edilebilir bir düzeyine ulaşmayı amaçlayan doyurucu davranış kavramıdır. Simon, böylece karar verme mekanizmasında klasik iktisatçıların pek dikkate almadıkları psikolojik etkenleri göz önüne almaya çalışmıştır (Wiki, 2015: 1).

Simon yönetim bilimine katkısı açısından en temel eseri kabul edilen Yönetimsel Davranış kitabında karar vermenin merkezileştirilmesinin örgütün en yüksek düzeyindeki karar verme uzmanlarına koordinasyon sağlamada, uzmanlık ve sorumluluk alanlarını tayin etmede açıkça yardımcı olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda Simon merkezileştirmede bazı sakıncalar olduğunu da kabul etmektedir. Kitabında bu sakıncaların en önde gelenleri arasında, karar vermede geç kalma, haberleşme kanallarının tıkanması ve yüksek yöneticinin dikkatinin ana sorunlardan günlük ayrıntılara dönmesi gibi hususlar sayılabilir (Learned-Sproat, 1972: 25).

Simon kitabında esas olarak iki temel noktayı vurgulamıştır. Öncelikle siyasetle yönetimin birbirinden ayrılamayacağını, sonra da önceki dönemde yönetim ilkeleri olarak belirlenen prensiplerin birbirleriyle çelişme halinde olduğu ve bunların yönetim faaliyetlerinde ciddi ilkeler niteliği taşımadıklarını vurgulamıştır. Simon, her bir yönetim ilkesinin karşı bir ilkesinin bulunduğunu, böylece her ilkenin tartışılabileceğini ve bundan dolayı da evrensel ilkelerden söz etmenin mümkün olamayacağını savunmaktadır.

Simon yönetim bilimi incelemesinde, sosyal psikoloji ve çağdaş sosyolojinin verilerinden büyük ölçüde yararlanmıştır. Belirtmek istediği ana fikri; bir yönetsel kuruluşun işleyişinin gerçek yönünün o kuruluşta çalışan kişi ve grupların davranışlarının incelenmesiyle ortaya konabileceğidir (Eryılmaz, 2000: 14-15). Bundan dolayı da bu kitabında geliştirdiği tezler bazı kesimlerce davranışçı ekol olarak da adlandırılmıştır.

Simon Yönetsel Davranış kitabında; bölümlere ayırmada amaç, süreç, müşteri ve yer esaslarını belli ve açık sayan klasikleri de eleştirmektedir. Ona göre klasikler, belirli koşullar altında hangi esasın göz önüne alınması gerektiği konusunda somut bir yol göstermemişlerdir. Simon'un bu çalışmasıyla yönetim bilimi yazınına en önemli katkısı, görevlerin dağılması ve değerlendirilmesi ve bunların dışında kalan yapısal düzenlemelerle ilgili olarak yeni ölçütler getirmiş olmasıdır. Simon yapının, esas olarak örgütün vermek zorunda olduğu kararlara göre düzenlenmesi gerektiğini ve yapının değerlendirilmesindeki ana ölçütün onun davranışlara etkisi olması gerektiğine işaret etmektedir (Learned-Sproat, 1972: 21).

Simon özellikle Gulick ve Urwick'in geliştirdikleri ilkeleri ve Taylor'un Bilimsel Yönetim anlayışını sert bir şekilde eleştirmiştir. Özellikle emir-komuta birliğinin gerçekleşmesinin güç olduğunu belirtmiş, emrin sadece üstten değil aynı zamanda uzmanlardan da alınabileceğini öne sürmüştür. Kurmay ve hat birimler arasındaki yegâne farkın faaliyetlerin niteliğinde olduğunu vurgulamış, gerçek yetkinin uzmanlık sınırlarına göre kullanılabilceğini söylemiştir. Buna göre alt yapı birimlerinin de yetkiye sahip olabileceğini ve bu birimlerin kendi denetim alanlarının ve komut verme yetkilerinin olabileceğini öngörmüştür. Yetki ve sorumluluk dengesine de karşı çıkan Simon, bu görüşte birimlerin birbirlerine olan bağımlılığın ve birimler arasında olması gereken işbirliğinin göz ardı edildiğini savunmaktadır. Bir başka deyişle Simon, bu dengenin aslında komuta birliğinin benzer bir şekli olduğunu vurgulamaktadır.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi Simon, Taylor'un Bilimsel Yönetim anlayışına da bütünüyle muhalefet etmektedir. Bu karşıtlığın temelinde ise Taylor'un anlayışının güç, hareket, sürat ve yorgunluk gibi sadece fizyolojik değişkenlere dayalı olması bulunmaktadır. Örgüt yapısının bu ilkelere sığmayacak kadar karmaşık olduğunu belirten Simon, her ne kadar Taylor'ın anlayışının otomasyonun gelişmesinde önemli bir faktör olduğunu kabul etse de bu anlayışın insan açısından uygun bir düzen getirmediğini öne sürmüştür (Yetiş, 2011:2). Simon'un bu eleştirileri önemli çevrelerce de benimsenmiş ve oldukça fazla taraftar bulmuştur.

#### 4. SİMON'A GÖRE YÖNETİMİN İLKELERİ

Yukarıda da belirttiğimiz gibi Simon'a göre halen geçerli olan yönetsel ilkelere en büyük kusuru, tıpkı atasözlerinde olduğu gibi iki şekilde de olabilmektedir. Hemen hemen her ilke ile ilgili olarak bir kimse, aynı derecede beğenilebilecek ve kabul edilebilecek tamamen zıt bir başka ilke bulabilir. Ortaya çıkan iki ilke, birbirinin tamamen zıddı olan önerileri ortaya attıkları halde, kuramda bunların hangisinin doğru olduğu ve uygulanması gerektiğine dair işaret bulunmamaktadır (Hicks-Gullett, 1981: 124).

Simon ilginç bir çıkış yaparak özellikle Gulick'in ortaya koyduğu yönetim ilkelerini biraz da küçümseyici bir tavırla atasözleri olarak değerlendirmiştir. Atasözlerine insanlar nasıl sorgulamadan inanıyorsa, bu ilkelere de öyle inandıklarını söylemektedir. Ona göre kumanda birliği ilkesi bir yanılısamadır. Uygulamada astlar yalnızca biçimsel üstlerinden değil, her çeşit uzmandan emir alırlar. Kurmay, yardımcı ve hat birimler ayrımı da bu kadar açık değildir. Bunlardan kurmay ve yardımcı birimler alt yapı kuruluşlarıdır. Bunlar arasındaki tek ayrılık eylemlerin niteliğinde görülür. Hattın eylemleri de kurmay ve yardımcıların eylemlerinden daha önemli değildir. Alt yapı birimleri otoriteye sahiptirler, denetim ve komut yetkileri de vardır (Ergun-Polatoğlu, 1992: 130). Burada Simon otoriteyi bir başkasının faaliyetlerini yönlendiren karar verme süreci olarak tanımlamış, bireyin emirlere uymasının ceza korkusundan değil, örgütün amaçlarını gerçekleştirme isteğinden dolayı gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda çağdaş toplumun işlevsel statüye giderek daha fazla önem verirken hiyerarşiyi ikinci plana ittiğini iddia etmektedir (Yetiş, 2011: 2).

Simon'a göre yetki, sorumlulukla dengeli olmalıdır ilkesi bir birim başkanının başkalarını karıştırmadan astlarını yönetebilme yetkisine sahip

olması demektir. Bu, komuta birliği ilkesinin başka türlü söylenişi gibidir. İsteddiği paranın ve başka kaynakların sağlanmasını öngörür. Burada başka birimlerin işbirliği sonucunda gerekli kısıtlı kaynakların harekete geçirilmesi yoluyla eylemlerin birbirine bağımlılığı önemsenmemiştir. Bunun yanında ayrıca denetim alanı ilkesi de olması gereken alanı daraltmaktadır. Böylece örgütsel düzeylerin sayısı artmakta ve iletişim güçleşmektedir (Ergun-Polatoğlu, 1992: 130).

Simon, kumanda birliği ilkesi gereği bütün otoriteyi eylemci birimlere verip danışma birimlerinin otoritesiz bırakılmasının başka bir klasik ilkeye yani karar vermede uzmanlık ilkesine aykırı olduğunu da iddia eder. Kumanda birliğini eylemci birimler aracılığı ile sağlamak, karar verme işleminin o işte en yetkili kişi tarafından yürütülemeyeceği anlamına gelir. Bundan dolayı Simon kumanda birliğinin dar anlamda yorumlanması bir kişinin birçok kişiden emir alabilmesi, ancak bu emirler arasında çatışma olduğu zaman sadece tek bir üstün emrine uyması, otoritenin bölünmesi, her bölümün, üzerinde sadece kendi otoritesini uyguladığı faaliyet sahasına sahip olması ve bu alanda faaliyet alanına giren kişilerin karar verme öncüllerinin bu otoriteye tabi olmasını önermiştir (Learned-Sproat, 1972: 43). Simon ayrıca kumanda birliği ilkesinin hiç de memnurluk verici olmadığını da belirtmektedir. Çünkü bu ilkeyi uyguladığınızda, örgütleri kişilerin uzmanlaştırılmasından sağlanacak yararlardan yoksun bırakırsınız.

Simon'a göre alt kademelerin ve yardımcılarının sayılarının azaltılması ilkesi de, nispi bir değer taşır. Bu kademelerden vazgeçemeyeceğimize göre, bunlar arasında uzmanlaşmanın nasıl sağlanacağı önemli bir sorundur. Daha önce gündeme getirilen; amaca, müşteriye, bölgeye ve usullere göre uzmanlaşma ayrımı gibi işbölümü türleri, aynı idari birim dört görevi de birlikte yapabileceğinden, uygulamada önemli güçlüklerle yol açar (Tortop vd., 2012: 86).

Simon'a göre görevlerin uzmanlaştırılması ilkesi de, bir kuruluşu ussal olarak örgütlemek endişesi içinde olan bir yönetici için, hiçbir yol gösterici nitelik taşımamaktadır. Çünkü birçok uzmanlaştırma tipleri vardır. Klasik teori bunların hangilerinin etkili olacağını açıklamamaktadır (Tortop vd., 2012: 87).

Bu eleştirileri yapan Simon, örgütlenme ilkelerinin karşıt ve karışık nitelikleri dolayısıyla hiçbir zaman, mümkün olan yapı tipleri arasında bir seçim yapmak durumunda kalan yöneticiye rehber olamayacağını ileri sürmüştür. Bu nedenle klasik teorinin tezini eleştirerek, yönetim teorisini daha

sağlam esaslara, özellikle yönetsel örgütlerin memurlarının davranışlarının gözlemine dayandırmak istemiştir (Tortop vd., 1999: 65).

Simon'a göre etkenlikte sınırlı imkanlarla azami sonuçlar elde edilmesidir (Tortop vd., 1999: 116). Bu tanımlı yaptıktan sonra etkenliğe ulaşabilmek için Simon ekonomik anlamda ussallıkla yönetsel anlamda ussallık ayrımı yapmıştır. Yönetsel insan her şartta en mükemmel kararı veren kişi değildir, sorunlara çözüm bulurken en çok olanına yönelmez, tersine en doyurucuyu bulmaya çalışır. Örgütteki insanlar birer karar verme mekanizmalarıdır. Yöneticiler astları üzerinde onların kararlarına dayanak olacak gerçek ve değer öncüllerini saptayarak etkide bulurlar. Örgütteki kişi, eğer örgütten elde ettiği özendiriciler onun örgütte bulunduğu katkılardan çok ise örgütte kalacaktır. Bilim yalnızca gerçeklerle uğraşır, oysa insanlar söz konusu olunca değerler sorunu ortaya çıkar (Ergun-Polatoğlu, 1992: 333). Bu şekilde Simon klasiklerin siyaset-yönetim ikilemine karşılık değer ve gerçek ikilemini getirmektedir. Ona göre değerlerin doğruluğu deneysel olarak kanıtlanamaz ama gerçek denemeye tabi tutulabilir. Değerler olması gerekenle, gerçekler ise olanla ilgidir. Bu yüzden de yönetsel süreç uygulamalı bir bilimdir. Siyaset yani değerler tamamıyla ya da büyük ölçüde yönetimin dışında tutulamaz. Yönetim süreci değeri ve gerçeği, yani siyaset ve yönetimin her ikisini birden içerir (Ergun-Polatoğlu, 1992: 129). Böylelikle yönetime süreç olarak bütüncül bakarsanız değer-gerçek ikileminin olumsuzluklarını ortadan kaldırebilirsiniz.

## 5. USSAL KARARLAR VE SİMON

Simon yukarıda da belirttiğimiz gibi örgüt yapısının temelinde ussal karar sürecinin özelliklerinin bulunduğunu söylemiştir. Bu nedenle yönetimin merkezini karar süreci olarak kabul etmiş ve diğer süreçlerin karara bağımlı olduğunu ileri sürmüştür. Başlangıçta etki ve seçme mekanizmalarıyla ilgilenmiş olsa da daha sonra karar sürecine dönmüş ve bu sürece yardımcı modeller üzerinde çalışmıştır. Simon örgütteki her bireyin birer karar verme mekanizması olduğunu söylemektedir. Chester Barnard'ın savunduğu "örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve birey ihtiyaçlarının karşılanması verimlidir ve örgütün ömrü buna bağlıdır" görüşüne benzer bir şekilde ve bu görüşü destekler nitelikte olan "bireylerin, katkıları karşılığında beklediği doyum, örgütten ayrıldığı takdirde elde edeceği doyumdan çok olduğu sürece örgütte kalır" görüşünü savunmuştur. Özellikle bu düşüncesiyle görüş-



lerindeki iktisat bilimi izlerini gözler önüne sermiştir. Ona göre karar, örgütsel ve çevresel koşullardan bağımsız işleyen arınık bir olgu değildir. Bir karar geçmiş bir davranışı, mevcut bir eylemi ve gelecekteki sonuçları içeren bir niteliğe sahiptir. Karar verme, zaman yönünden üç aşamayı kapsamaktadır.

- Sorunların ortaya çıktığı, bilgilerin toplandığı ve bir karara ihtiyaç duyulduğunun anlaşıldığı geçmiş zaman.

- Seçeneklerin saptanıp bu seçeneklerden birisinin seçildiği şimdiki zaman

- Kararların eyleme dönüştürülüp sonuçlarının değerlendirildiği gelecek zaman (Özer, 2014: 419-422).

Simon karar verme yetkilerinin nasıl dağıtılacağı konusunda ise ölçütler koymakta ve bu konuda yönetimin ana görevinin, her çalışana bir karar çevresi sağlamak olduğunu ve bu karar çevresi açısından olduğu kadar grup değerleri ve grup durumu bakımından da rasyonel davranışlarda bulunmayı sağlaması gerektiğini söylemektedir (Learned-Sproat, 1972: 50).

Esasında Simon'a göre yönetim ile karar verme birbirine eşdeğerdir. Kararların nasıl verildiği ve nasıl daha etkin olacakları yönetimin de nasıl etkin olacağı sorusuna cevap verir (Pugh – Hickson, 1997: 117). Dolayısıyla Simon için karar verme önemli bir örgütsel işlevdir.

Simon kararları iki grupta toplamıştır. Bunlardan programlanmış kararlar; bir yandan belli bir usule dayandıkları için her defasında yeniden verilmesi gerekmeyen sık sık yinelenen ve rutin nitelikteki kararlardır. Diğer taraftan bir temele oturtulmayan ve önemli sonuçlar doğurabilecek nitelikte kararlara da programlanmamış kararlar denir. Programlanmış kararlarda geleneksel olarak alışkanlıklar, standart çalışma usulleri örgüt yapısı rol oynar, bunun yanında yöneylem araştırması, matematik, elektronik işlem makineleri gibi modern araç ve teknikler de kullanılmaya başlanmıştır.

Programlanmamış kararlarda ise geleneksel olarak yargı, sezgi ve yaratıcılık, geçmiş deneyimler ve uygulamaya dayanarak iş görme yöneticilerinin seçilmesi ve eğitilmesi gibi geleneksel teknikler uygulanır. Bunların yanında sorunları çözülmesi ve kararlar alınmasında elektronik işlem makinelerinin mantık ve geometrideki teoremleri kanıtlaması, satranç oynaması, motor planı yapması, müzik parçaları bestelemesi gibi işlemleri yapabilmesi için programlar yapılmıştır (Ergun-Polatoğlu, 1992: 188). Simon bu ayrımı yaparken, elektronik bilgi işlem sistemleriyle kararların otomasyonunun sağlandığını, bunun sonucunda da orta yönetim düzeylerinde azalma

ile karar vermede merkeziliğe doğru eğilimin arttığını ortaya koymuştur. Yaptığı bu karar ayırımında sahip olduğu diğer uzmanlık alanlarıyla yönetim bilimini ustaca harmanladığı görülmektedir. Simon, davranışları değerlerden ayrı inceleyebilecek bir bilim geliştirme çabası içerisine girmiş ve bu amaçla ussal karar kavramını ortaya çıkarmıştır (Yetiş, 2011: 2). Bu şekilde yönetimin ağırlık vermesi gereken hususu, rasyonel yargı oluşturma, bir başka deyişle seçenekler arasından en uygununu bulma sorunu olarak görmüştür. Bu bakış açısını benimseyen kuramcılarının birçoğu karar verme sürecini incelerken, psikoloji ve sosyolojiden destek almışlardır (Mıhçıoğlu, 1990: 13). Literatürde karar verme teorilerinde bu ayırım hala geçerlidir, uzman ve akademisyenler tarafından kullanılmaya devam etmektedir.

## 6. SİMON'UN SINIRLI RASYONELLİK MODELİ

Simon, klasik okul temsilcileri gibi, yönetim kuramının amacının örgütlenme ilkelerini ortaya çıkarmak olduğunu kabul etmektedir. Fakat karar terimi üzerinde düşünmeye ağırlık vermek gerektiğini ve örgüt içinde alınması gereken kararların niteliğini iyileştirmeye yarayacak ilkeleri bulma zorunluluğuna işaret eder. Çünkü yönetimde çalışan memurlar, hangi düzeyde olurlarsa olsunlar, karar alırlar. Bu alanda yetkileri sınırlı olmasına rağmen, asıl işleri yapanlar karar alırlar. Orta ve yüksek kademe yöneticileri, alt kademelerin davranışına etki yapan öncelikleri belirlerler (Tortop vd., 2012: 94). Karar vermede sorunun araştırılması, çeşitli çözüm yollarının ortaya konması, en iyi çözüm yolunun bulunup buna göre eyleme geçilmesi, gerektiğinde bu işlemin değiştirilmesi, seçilen yolun geçerliliğinin onaylanması söz konusudur (Ergun-Polatoğlu, 1992: 12). Burada karar vermede sınırlı rasyonellik kavramı karşımıza çıkar.

Simon tarafından öne sürülen sınırlı rasyonellik kavramında, karmaşık problemlerin formüle edilmesi ve çözülmesinde sınırlı kaldığı vurgulanmaktadır. Sınırlı rasyonellik, davranışlarla iktisat teorisinde öngörülen rasyonellik varsayımına uygun davranışlar arasında sistematik farklılıklara yol açabilir (Davut, 1997: 169). Geleneksel yönetim teorisinin temel varsayımlarından biri örgütlerde çalışan insanların yerine getirdikleri eylemlerin verimlilik ve etkinlik kıstaslarına göre yapılması gerektiğidir. Bir diğer varsayım ise temellerini örgütteki insanların mantıksal neden-sonuç ilişkilerine dayalı olarak yönetilmesi prensibi olan rasyonel yaklaşıma dayandırılmaktadır. Aynı zamanda modern yönetim teorisinin temelinde de genel

kabul gören rasyonellik anlayışı, örgütlerin hedeflerine ulaşmak için gerekli olmayan çabalardan kaçınıp sadece gerekli olanları yapması gerektiği düşüncesini benimsemektedir (Kesken-İliç, 2008: 451). Bugün geliştirilen yeni yönetim tekniklerin temelinde de etkinlik ve verimlilik arayışları kapsamında söz konusu rasyonellik anlayışı yatmaktadır (Özer, 2014: 422).

Esasında Simon'un da belirttiği gibi her karar genellikle iki farklı boyutu olan karmaşık bir sürecin sonucudur. Bunlar; geçmişi anlamak için geriye ve geleceği tahmin etmek için ileriye bakmaktır. Geriye dönük düşünme büyük ölçüde sezgiseldir, araştırmaya ve teşhise dayanır. Bu yüzden yargıya varmayı gerektirir. Geriye dönük düşünme, modeller aramayı, olaylar arasında bağlantı kurmayı, neden-sonuç ilişkisini araştırmayı ve ileriye yönelik tahminlerde bulunabilmeye yardım edebilecek teoriler bulmayı gerektirir. Bununla birlikte ileriye yönelik düşünme farklıdır. Nitekim bu düşünme, sezgiden çok bir tür matematiksel formülasyona dayanır. Karar alan kişi bir dizi değişkeni derlemek, bu değişkenleri analiz etmek ve sonra da elde ettiği sonuçlara göre bir tahminde bulunmak zorundadır. Böylece karar alıcı bir strateji veya kural çerçevesinde her bir faktörün doğruluğunu değerlendirmek ve bütün bilgi parçalarını birleştirmek suretiyle tek ve bütünlük bir tahmine ulaşabilir (Yılmaz-Talas, 2010: 202).

Uygulamada kararlar, sadece sistem dışı faktörler sonucu ortaya çıkmaktadır. Burada karar verme süreci karmaşıklık ve belirsizliğe neden olan içsel faktörlerle doludur. Böyle bir ortamda rasyonel seçim bir seçenek değildir. Çünkü gelecekteki durumlar ve sonuçlar hesaplanamaz. Genel olarak bireylerin rasyonel bir şekilde davranma ya da optimize etme şansları yoktur. Sonuç olarak, sadece hesaplamalara dayanan yöntemler yerine yargıya dayalı seçimler gereklidir. Gerçekliğin karmaşık ve belirsizliklerle dolu olduğu varsayıldığında insanlar rasyonel bir şekilde davranma yolları aramak yerine bu durumla rasyonel bir şekilde başa çıkabilme yollarını aramalıdır. Hesaplanamayan bir problem ile karşılaşan karar vericiler, belli bir süre sonra kendi bilişsel ve bilgi işleme kabiliyetlerinin kısıtlarını fark edeceklerdir.

Bu bağlamda Simon karar vericilerin, seçimlerini zihinsel kapasiteleri aracılığı ile hesaplanabilir kılacak yollar üretmeleri gerektiğini belirtmektedir. Burada kuramlaştırdığı sınırlı rasyonellik kavramı, karar vericilerin sınırlı kapasitelerinin seçim davranışı üzerinde önemli etkileri olduğunu vurgulamaktadır. Bu sınırlılıklar; hesaplama kabiliyetindeki, hafızanın kullanımı ve örgütlenmesindeki sınırlılıklar olarak belirtilmiştir. Simon'a göre karar vericiler, söz konusu kısıtlar altında, onlara mantıklı gelen karar ver-

me prosedürleri geliştirmektedirler. Geliştirilen bu prosedürler, kısıtlar ortadan kaldırıldığında mantıklı olmayabilir.

Bu aşamada Simon tatmin etme sürecine odaklanmaktadır. Tatminkâr kavramı yeterli olmak ve memnun edici olmak kavramlarının karışımından oluşmuştur. Bu çerçevede karar vermeyi; psikoloji ve sosyal psikoloji alanındaki çalışmaları ve gelişimleri de dikkate alarak irdelemek gerektiğine inanan Simon, insan rasyonelliğinin tüm çevresel değişkenleri dikkate almayacağı, tüm olası alternatifleri değerlendiremeyeceği ve sonuç olarak da istenen çözüme ulaşamayacağını savunmuştur. Bu bağlamda en iyi kararı veremeyecek olan bireylerin optimale en yakın kararı, diğer bir deyişle tatminkâr kararı verebileceklerini belirtmiştir. Kısaca Simon tatminkâr kavramını; sınırlı zaman, bilgi ya da hesaplama kapasitesi gibi koşullarla ilgilenen algoritmaları tanımlayabilmek için kullanmıştır. Tatminkâr kavramına paralel olarak Simon tek en iyi yol ilkesini reddedip ikinci en iyi kavramını ortaya atmış ve sorunlara ilişkin çözümlerin ya da alternatif seçimlerinin gerçek dünyada sadece ikincil uygunlukta olabileceğini vurgulamıştır. Ona göre karar vericiler yukarıda belirttiğimiz kısıtlar altında karar vermektedirler. Bu bağlamda en iyi sonuçlar yerine en tatminkâr sonuçlara ulaşabilmektedirler.

Sınırlı rasyonellik modeli rasyonelite ve karar vermeye ilişkin Geleneksel İktisadi Modele göre ciddi farklılıklara sahiptir. Bunlardan en önemlisi, probleme ilişkin bir değil birden fazla sonuç öngörmesidir. Örgütlerin kârlılığı üzerinden bir örnek verilecek olursa belli bir kâra ulaşmak için birden fazla yol olabilir. Ancak örgütün ulaşacağı kâr düzeyi asla olası en iyi sonuç ya da olası en yüksek kâr olmayacaktır. Böyle bir durumda yöneticiler; örgüt açısından sürdürülebilir kâr düzeyini belirleme (tatminkâr olan), olası maliyet düşürme, vergi azaltma ya da satış arttırma stratejisi alternatiflerinden hangisinin kuruluş ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceğini anlama, ihtiyaçları en iyi şekilde tatmin edecek seçimi yapma sorunları ile ilgilenmek zorundadırlar. Tüm değişkenler bilinemediğinden, azami kârı getirecek seçimi yapmak ancak şansa bağlıdır. Bu bağlamda tatminkâr terimi ve ikinci en iyi yol yaklaşımı bu tür karar problemlerinde kullanılabilecek en iyi kavramlardır (Ünnü, 2014: 95-97). Kuruluşlar uygulamada değişkenlere hükmedemedikleri için tatminkârlık ve ikinci en iyi yol alternatiflerinden yararlanarak, belirsizlikleri azaltmaya çalışmaktadırlar.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmamızda genel olarak değindiğimiz gibi önemli bir yönetim gurusu kabul edilen Herbert Simon'un yönetimle ilgili görüşleri günümüzde de yönetsel sorunların çözümünde ve bu alanda etkinlik ve verimlilik arayışlarında hala yol göstereci olmaya devam etmektedir. Özellikle söz konusu bu alanlarda Simon'un geliştirdiği tezler, örgütlerin karmaşık ilişkilerinin yol açtığı sorunlara çözüm önerileri getirmesine önemli katkı sağlamıştır.

Simon'un bu kapsamda örgütsel karar alma süreci ile ilgili görüşleri günümüzde yoğun ilgi görmeye devam etmektedir. Simon'a göre karar, örgütsel ve çevresel koşullardan bağımsız işleyen, olumsuzluklardan arınmış bir olgu değildir. Bir karar geçmiş davranışı, mevcut bir eylemi ve gelecekteki sonuçları içeren bir niteliğe sahiptir. Bu yönüyle karar verme ise, zaman açısından üç aşamayı kapsamaktadır. Bunlar; sorunların ortaya çıktığı, bilgilerin toplandığı ve bir karara ihtiyaç duyulduğunun anlaşıldığı geçmiş zaman, seçeneklerin saptanıp bu seçeneklerden birisinin seçildiği şimdiki zaman ve kararların eyleme dönüştürülüp sonuçlarının değerlendirildiği gelecek zaman olarak belirtilebilir. Bu süreçte Simon karar verme yetkilerinin nasıl dağıtılacağı konusunda ölçütler getirmiş ve bu konuda yönetimin ana görevinin, her çalışana bir karar çevresi sağlamak olduğunu ve bu karar çevresi açısından olduğu kadar grup değerleri ve grup durumu bakımından da rasyonel davranışlarda bulunmayı sağlaması gerektiğini belirtmiştir.

Simon'un yönetim bilimine katkıları açısından en çok üzerinde durduğu karar verme sürecine örgütler açısından bakıldığında, bu sürecin örgütün hedefine ulaşmasında hayati bir önem taşıdığı rahatlıkla söylenebilir. Çünkü özellikle örgüt üst yönetiminde karar verme, etkinliklerin yönünü belirlemekte ve istenen hedeflere ulaşmayı gerçekleştirecek eylemleri tetikleemektedir. Nitekim örgütlerde belirlenen amaçlar doğrultusunda etkinliklerin gerçekleşmesi, yani uygulamaya geçme, karar vermenin bir sonucudur. Bu yönüyle karar verme, çoğunlukla ileriye yönelik bir etkinliktir. Bugün için, belirlenen amaçlara gelecekte ulaşabilme ya da var olan problemleri gelecekte çözüme kavuşturabilme veya ortadan kaldırabilme, doğru ve yerinde verilen kararlarla gerçekleştirilebilmektedir (Yılmaz-Talas, 2010: 197).

Yukarıda da belirttiğimiz gibi Simon'a göre karar verme; sorunun araştırılması, çeşitli çözüm yollarının ortaya konması, en iyi çözüm yolunun bulunup buna göre eyleme geçilmesi, gerektiğinde bu işlemin değiştirilmesi ve

ilgili yöntemin geçerliliğinin kabulü süreçlerinden oluşmaktadır (Ergun-Polatoğlu, 1992: 12). Burada karar alma, örgüt yapısına görevin cinsine, bireyin beklentilerine göre farklılıklar gösterir. Bütün bunlara rağmen bireyi yetenekleri ölçüsünde örgütle ilgili kararlara katılmak ve böylece bireyin motivasyonunu ve örgütteki etkinliğini artırmanın asıl amaç (Efil, 1999: 56) olması gerekmektedir.

Simon ayrıca birçok kararın birleşik olarak verildiğine ve bu kararların planlama ve gözden geçirme aşamaları sırasında değişik örgütsel düzeylerden gelen etkilere maruz kaldığına işaret etmektedir. Herhangi bir kişinin gerçek olarak ne ölçüde takdir hakkına sahip olduğu, kendisi için yukardan empoze edilen karar öncüllerinin sayısına ve önemine göre değişmektedir (Learned-Sproat, 1972: 51). Bu durumda karar verme sürecinin önemi daha da artmaktadır. Karar verme sürecinin önemi yöneticilerden de kaynaklanan nedenlerle artmaktadır. Simon'a göre yönetici etkin kararlar verebilecek yeteneklere sahip olmalıdır. Bu durum bizi yöneticilerin karar verme sürecinin nasıl olması gerektiğini bilmeleri ve bu sürecin nasıl olduğunu analiz edebilmeleri gerektiği sonucuna götürüyor (Simon, 1989: 375). Bu aşamada yöneticiler karar verirken karşılaştıkları sorunları çözmeye üç temel soruya cevap bulmalıdırlar. Bunlar; sorun nedir?, alternatifler nelerdir? ve en iyi alternatif hangisidir? sorularıdır. Bu sorulara cevap bulmak sorun çözme sürecinin başarı ya da başarısızlığını belirleyecektir (Simon, 1987: 204).

Simon karar verme sürecinde örgütsel kararların katılım boyutuna da ayrı önem vermektedir. Katılımda, kararlar ilgili örgüt çalışanlarının karar verme sürecine katılmaları, hatta bazen kararı başlatmaları söz konusudur. Katılımla kararların ortak alınması, örgüt içindeki morali ve motivasyonu yükselttiği gibi kararlara karşı ortaya çıkabilecek olumsuz tepkileri de azaltacaktır. Alınacak karara çalışanların katılıp katılmaması durumu, örgütün yapısına, kültürüne ve yöneticinin yönetim anlayışına göre değişiklikler gösterebilir. Bazı yöneticiler, yardımcılarının ya da çalışanlarının görüşlerini almadan bireysel yani katılım dışı kararlar verir. Bu daha çok, denetimin kolay olduğu küçük ölçekli örgütlerde söz konusudur. Fakat örgüt büyüdükçe karmaşıklığı ve sorunları beraberinde getirmekte, yöneticinin bütün işleri takip ve kontrol etmesini güçleştirmektedir. Bu durumda yönetici ister istemez katılıma yönelik yönetimi tercih ederek, alınacak kararların grup kararı veya örgütsel karar olmasına eğilim gösterebilmektedir. Böylelikle yönetici, sorumluluğunu kontrollü biçimde paylaştırarak örgüt çalışan-

larının katılımını gerçekleştirmiş olacaktır. Bu durum, çalışanların motivasyonunun yükselmesine, örgütsel verimliliğin ve etkinliğin artmasına neden olacaktır. Bu davranış, aynı zamanda farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlayarak, en uygun ve en doğru karara ulaşma çabasına da olumlu katkı sağlayacaktır (Yılmaz-Talas, 2010: 203).

Simon bu şekilde örgütler için etkili karar alma reçetesi de sunmaktadır. Ona göre; karar verme fırsatını bulmak, karar için gerekli olan problemi formüle etmek ve davranışların geliştirilip değerlendirilmesiyle davranış biçimleri arasında seçim yapmak, karar verme sürecinin rasyonelleştirilmesi için temel gerekliliklerdir. Bu süreç içinde; örgütsel amaçlar açık ve kesin olarak belirtilmelidir. Amaçları gerçekleştirecek seçenekler belirlenmeli, seçenekler arasında bir karşılaştırma yapılmalı ve her seçeneğin üstün ve sakıncalı yönleri değerlendirilmelidir. Ardından seçenekler arasında bir karşılaştırma yapılmalı ve her seçeneğin üstün ve sakıncalı yönleri ortaya konmalıdır. Sonuçta seçenekler arasında üstünlüğü en çok görülenin seçimi yapılır ve böylece karara ulaşılmış olur (Efil, 1999: 55). Ancak kararların etkin olması için seçenekler konusunda ayrıntılı bir araştırma, gözlem ve değerlendirme yapılmalıdır. Bunun içinde örgütler karar verme sürecinde aşağıdaki adımlara, art arda sıra atlamadan uymalıdır. (Gürüz-Gürel, 2006: 326-328):

- Sorunun farkına varma: İyi bir karar, kararın verilmesini gerektiren etmenlerin bilinçli ve kapsamlı bir şekilde bilinmesini gerektirmektedir. Geçmişte alınmış kararlar ve gerçekleştirilmiş eylemler önemli bir veri kaynağı konumundadır. Karar verme sürecinde yöneticinin kontrolü dışında pek çok faktör etkili olmaktadır. Karar verme sürecinin öncesinde saptanmış olan amaçlar verilecek kararların odak noktasını oluşturmaktadır.

- Sorunu saptama ve tanımlama: Sorunun saptanıp tanımlanması aşamasında olumsuzluklara neden olan gerçek sorun ve sorunun kökeninde yatan neden ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Gerçek sorunun tanımlamada güçlüklerle karşılaşılacak yöneticiler, çoğu kez hata yapma ve yanlış yollara sapma eğilimindedir. Bu nedenle yöneticilerin gerçek sorunun kökenine inmeleri gerekmektedir.

- Seçenekleri bulma ve değerlendirme: Sorunu ortadan kaldırmaya yönelik olarak mevcut seçeneklerin bulunması ve seçeneklerin olası sonuçlarının değerlendirmeye tabi tutulması, yöneticinin mümkün olduğunca rasyonel ve sistematik davranmasını gerektirmektedir. Matematik, istatistik, psikometri gibi bilim dalları ile olasılık kuramı, artan gelir ve gider kavram-

ları gibi modellemeler bu kapsamda kullanılabilir tekniklerden bazılarıdır.

- En uygun seçeneği seçme: Seçeneklerin ve olası sonuçların saptanmasının ardından sıra en uygun seçeneğin seçilmesine gelir. Tüm tercihlerin sıralanarak akla ve mantığa en uygun olanın seçildiği bu aşama, oldukça kritik bir niteliğe sahiptir. Karar verme basit anlamıyla bir davranış biçimini seçmek demektir. Örgüt içi en iyi sonucu almayı isteyen yönetici, bireysel tatmini de ön planda tutmaktadır. Çünkü karar verme, her şeyden önce akla dayanan insani bir süreçtir. Zaman, tecrübe, bilgi, ön sezgi yeteneği, bireysel ya da örgütsel değerler karar verme sürecinin işleyişi de belirleyici rol oynayabilmektedir.

- Uygulama: Bir kararın etkili olabilmesi bir eylemle sonuçlanması ile olanaklıdır. Özünde eylem odaklı bir süreç olan karar süreci, uygulama aşaması ile son bulmaktadır. Bu aşamada sürecin başarısı açısından, alınan tüm kararların ilgili taraflara bildirilmesine ve gerekli denetimlerin gerçekleştirilmesine özen gösterilmesi gerekmektedir.

#### KAYNAKÇA

Bayraktar, G. (2003). Yeni Sağ Düşüncesinin Kamu Yönetimindeki Yansıması Olarak Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, *Türkiye'de Kamu Yönetimi*, Ed. B. Aykaç, Ş. Durgun, H. Yayman, Ankara: Yargı Yay.

Bayri, O. (2003). Kamu Yönetiminin ve Örgütlenmesine Sistemsel Bir Yaklaşım, *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, Ed. M. Acar-H. Özgür, Ankara: Nobel.

Bozkurt, Ö., Ergun T., Sezen, S. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara: TODAİE Yay.

Crowther-Heyck, H., Simon, H. A. (2005). *The Bounds of Reason in Modern America*, Maryland: The Johns Hopkins University Press.

Dale, E. (1999). *Yönetim Teorileri, Geçmiş ve Gelecek*, Çev. Osman Akınhay, Ankara: Öteki Yay.

Davut, L. (1997). Tüketici Davranışları ve Rasyonellik, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* (Prof. Dr Cemal Mihçioğlu'na Armağan), Cilt: 52, Sayı: 1-4.

Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Yay.

Emre, C. (2003). *Yönetim Bilimi; Türkiye'de Kamu Yönetimi*, Ed. B. Aykaç, Ş. Durgun, H. Yayman, Ankara: Yargı Yay.

Ergun, T., Polatoğlu, A. (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara: TODAİE.

Eryılmaz, B. (2000), *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Akademi Yay.



Feigenbaum, E. A. (1989). What Hath Simon Wrought, *Complex Information Processing, The Impact of Herbert A. Simon*, Ed. David Klahr–Kenneth Kotovsky, New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates.

Fry, B, (1989). *Mastering Public Administration: From Max Weber to Dwight Waldo*, New Jersey: Chatham House Publishing.

Gabor, A. (2000). *The Capitalist Philosophers, The Geniuses of Modern Business, Their Lives, Times and Ideas*. New York, USA: Times Business.

Gezgin, U. B. (2014). Herbert A. Simon (1916-2001) Üzerine, <http://ulas.teori.org/> (Son Erişim Tarihi: 20.11.2014).

Gürüz, D., Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yay.

Hicks, H., Gullett, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (Besim Baykal Çev.), İstanbul: İTİA Yay.

Kesken, J., İliç, D., (2008). Yönetimin İrrasyonel Yüzü: Örgütsel İşlev Bozuklukları ve Analizi, *Ege Akademik*, C.8, S.2.

Learned, E., Sproat A. (1972). *Örgüt Kuramı ve Politikası*, (Gencay Şaylan Çev.), Ankara: TODAİE.

March, J. G., Simon, H. A. (1987). The Dysfunctions of Bureaucracy, *Organization Theory, Selected Readings*, Second Edition, , New York, USA: Penguin Books, 35-49.

Mihçioğlu, C. (1990). *Yönetim Bilimine Giriş*, Ankara: Tıpkıbasım.

Özer, M. A. (2015). *Yeni Kamu Yönetimi*, 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Özer, M. A. (2014). Dokuzuncu Bölüm: ÖLÇ-REC, *Yönetim Sözlüğü*, Ed. A. Özer, Ankara: Adalet Yay.

Pugh, D., Hickson D. J. (1997). *Writers on Organizations*, California, USA: Sage Pub.

Simon, H. (1987). Decision Making and Organizational Design, *Organization Theory, Selected Readings*, Second Edition, New York, USA: Penguin Books, 201-211.

Simon, H. (1975). Technology and Environment, *Emerging Concepts in Management*, Ed. Max Wortman – Fred Luthans, New York: Macmillan Pub., 1-8.

Simon, H. (1953). The Criterion of Efficiency, *Ideas and Issues in Public Administration, A Book of Readings*, Ed. Dwight Waldo, USA: Greenwood Press Publishers, Connecticut, 23-44.

Simon, H. (1989). The Scientist as Problem Solver, *Complex Information Processing, The Impact of Herbert A. Simon*, Ed. David KLAHR – Kenneth KOTOVSKY, New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates, 370-389.

Simon, H. (1976). *Administrative Behaviour, A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, Third Ed., USA: The Free Pres.

Simon, H. (1996). *Models of My Life*, Cambridge, Massachusetts, USA: The MIT Pres.

Tortop, N., Aykaç B., Yayman H., Özer A. (2012). *Yönetim Bilimi*, Genişletilmiş 9. Baskı, Ankara: Nobel Yay.

Ünnü, N., Ayyıldız A. (2014). Rasyonel Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi: Nitel Bir Analiz, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C.5, S.23, 90-99.

Waldo, D. (1953). *Ideas and Issues in Public Administration, A Book of Readings*, USA: Greenwood Press Publishers, Connecticut.

Wikipedia (2015). Herbert Simon, 10.03.2015 tarihinde <http://en.wikipedia.org> adresinden erişildi.

Witzel, M. (2003). *Fifty Key Figures in Management*, USA: Routledge.

Yetiş, M. A. (2011). *Herbert Alexander Simon, Karmaşık Örgütlerin İncelenmesinde Yöntemler Ve Modeller, Toplumsal Süreç Modelleri Ve Toplumsal-Psikolojik Bakış Açısı- Karar Verme*, Yeditepe Ün., <http://www.maliyetis.com> (20.11.2011).

Yılmaz, M., Talas M. (2010). Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci, *Journal of World of Turks, ZfWT*, Vol. 2, No.1.