

YÖNETİMİN BİLİMLEŞME (SCIENTIZATION) SÜRECİNE KATKILARI AÇISINDAN CHESTER IRVING BARNARD ve HERBERT ALEXANDER SIMON: BETİMLEYİCİ VE İLİŞKİ- LENDİRİCİ BİR ÇALIŞMA

Adem ÖGÜT*

Yunus Emre ÖZTÜRK**

Özet

Yönetim yazınının kilometre taşları sayılabilecek yaklaşımlara öncülük eden Chester Irving Barnard ve Herbert Alexander Simon, günümüzde de geçerliliğini koruyan birçok yönetim olgusunun kavramsallaştırılmasına ve yönetimin sosyal bilimler içindeki konumunun pekiştirilmesine katkıda bulunmuşlardır. Çoğu zaman birbirlerine benzer düşünsel yöntemler izleyen ve büyük bir birikim oluşturan Barnard ve Simon günümüz araştırmacılarına önemi yadsınamaz bir yönetsel miras bırakmışlardır. Bu bağlamda, yönetim ve örgüt kuramı üzerine yapılan birçok çalışmanın referanslarında karşılaştığımız Chester I. Barnard ve Herbert A. Simon'un yönetim yazınına yapmış oldukları katkılar arasında ne tür bir etkileşimin olduğu incelenmeye değer ve önemli bir konudur. Bu çalışma, Barnard ve Simon'un yönetim yazınına yapmış oldukları katkıları eşgüdümsel bir düzlemde irdelemeyi ve bunu yaparken, bu bilim adamlarının çalışma alanları ve fikirleri arasında gözlemediğimiz etkileşimi betimleyici ve sorgulayıcı bir bakış açısıyla ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Chester Irving Barnard, Herbert Alexander Simon, İşbirliği Sistemleri, Kabul Teorisi, Sınırlı Rasyonellik

Abstract

Chester Irving Barnard and Herbert Alexander Simon who are the pioneers of some approaches that are the corner stones of management literature contributed to conceptualize a lot of management facts which are still valid today. Barnard and Simon who followed similar intellectual models most of the time and create a great scientific accumulation, vested today's researchers with a very important managerial inheritance. In this context, what kind of inter-relation Barnard and Simon had in terms of their contributions to management literature we

* Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi

** Öğr. Gör., Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Öğretim Elemanı

met in the references of many of management and organization studies is important and worth to investigate. This study aims to examine the contributions Barnard and Simon made to the management literature on a coordinative platform and bring up interaction we observe in their ideas and study fields through a descriptive and questioning point of view.

Key Words: Chester Irving Barnard, Herbert Alexander Simon, Cooperation Systems, Acceptance Theory, Bounded Rationality

Giriş

XX. yüzyılın toplumsal ve örgütsel sorunları ile ilintili olarak tekdüze (monotony) ve yinelek (repetitive) akıl yürütmeye yönelmeyip orijinal bakış açıları oluşturan ve birbirlerini tamamlarcasına kuramsal çıkarsamalar yapan Chester I Barnard ve Herbert Simon, günümüzde de geçerliliğini koruyan birçok yönetim kavramına önderlik yapmışlardır.

Barnard ve Simon'un incelediği birçok konu; örgütlerin yaşam sürecinde ayakta kalmalarına etki eden çağımızın güncel faktörlerini de içermektedir. Bu iki düşünür, araştırma alanlarında benzer düşünsel yolu izlemişler ve büyük bir birikim oluşturarak günümüz araştırmacılarına miras bırakmışlardır. Ancak, bu iki yazar arasındaki bağlantı, temsil edilen yıllardan (Barnard 1886–1961, Simon 1916–2001) çok daha derin biçimde algılanmalıdır. Bu zaman anlayışındaki süreksizliğin temel nedeni, yitirilen yıllara neden olan II. Dünya Savaşıdır. Birçok olayı ve konuyu “savaş öncesi” ve “savaş sonrası” biçiminde düşünme alışkanlığı, sosyal bilimler alanında da oldukça yaygındır. Dolayısıyla; “savaş öncesi” olarak Barnard, “savaş sonrası” olarak Simon, modern zamanlar hakkındaki görüşlerini başarıyla ortaya koymuşlardır.

Burada gözden kaçırılmaması gereken çok önemli bir nokta vardır. Şöyle ki; kamu yönetiminde Dewight Waldo'yla ve psikolojide Kurt Levin'le aynı çizgide olan Simon'un, yönetimle ilgili sıra dışı notları ve araştırmaları bulunmaktadır. Başka bir deyişle Simon; davranış ve yönetim bilimlerinin gelişmesinde geçiş sürecini başlatıp, modern ve post-modern yaklaşımlarıyla geleceğe de ışık tutmuştur.

Doğaldır ki bu geçiş sürecinde Barnard'ın katkısı yadsınmaz. Zira savaş yılları geçmişle olan bağları tümüyle koparan, zorlayıcı bir etkide bulunmamıştır. Çünkü Simon, yönetim anlayışında Barnard'ın düşüncelerinden yararlanmış. Barnard da Simon gibi çağının ilerisinde düşüncelerini yönetim yazınına armağan etmiştir.

Dolayısıyla, Barnard ve Simon'un yönetim düşüncesi üzerinde kurdukları analiz sistemleri; geçerli olan yönetim düşüncesi ve uygulamasında, halen geçerliliğini korumakta ve etkili olmaktadır.

Bu iki kuramcının, günümüzde işletme yönetimi ve kamu yönetimi alanında çalışan çoğu araştırmacı üzerinde büyük etkiye sahip olduğu kuşku götürmez bir gerçekliktir.

1. Chester Irving Barnard

Davranışsal düşünceye yapmış olduğu katkılarla bilinen Chester I. Barnard, bundan çok daha fazlasını yapmış bir bilim insanıdır. Organizasyon yapısını, pratiğe dayalı deneyimini de katarak analiz eden ve bir çok sosyolojik kavramı irdeleyerek eserlerinde (Barnard, 1938) açıklayan Barnard, yönetim kuramının gelişmesinde çok önemli bir paya sahiptir. Bu bilim insanının yönetim yazınına yapmış olduğu katkıya geçmeden önce yaşamı ve yazmış olduğu eserleri üzerinde kısaca durmakta akademik fayda olduğunu düşünüyoruz.

Chester I. Barnard 7 Kasım 1886 yılında, Massachusetts'te doğmuştur. Annesini çok küçük yaşlarda yitiren Barnard'ın babası bir mühendistir. Çocukluğunun büyük kısmını büyükbabasının yanında geçiren Barnard, kolej eğitimi tamamladıktan sonra 1906 yılında Harvard Üniversitesi'ne girmiştir (Wolf, 1961: 167).

Harvard Üniversitesi'nde, Ekonomi bölümünü tamamlamaya çalışan Barnard, bu bölümden diplomasını, laboratuvar bilgisi eksik olduğu için alamamıştır. Dersi başarıyla geçtikten sonra laboratuvar uygulamasını almanın anlamsız olduğunu düşündüğünden, 1909 yılında üniversiteyi bırakarak, Amerikan Telefon Telgraf Şirketi'ne girmiştir. Amerika Telefon Telgraf Şirketi'nde hızlı bir biçimde terfi ederek, 1922 yılında başkan yardımcısı olmuştur.

1926 yılında ise Bell System'e transfer olan Barnard, 1927 yılında bu şirketin başkanlığına getirilmiştir. 1948 yılında Rockefeller Derneği'nin başkanlığı için Bell System'i bırakmıştır (Scott, 1995: 438-461). Son olarak 1952 yılında emekliye ayrılarak aktif çalışma yaşamını tamamlamıştır.

Görüldüğü üzere Barnard, bulunduğu bu pozisyonlarla pratiğe dayalı geniş bir bilgi birikimine sahip olmuştur. Bu birikimi eserlerine yansıtarak; gerçeğe dayalı bir bakış açısıyla işletme ve kamu yöneticilerine deneyime dayalı analizlerini aktarmıştır. 1961 yılında Barnard'ın ölümü, yönetim alanında çok büyük bir kayıp olarak nitelendirilmiştir. Barnard'ın eserleri, çok

kapsamlı olmamakla birlikte, popülerlik kazanmış nitelikli düşünceler içermektedir (Kellerman, 2001: 21).

İlk kitabı olan; “The Functions of the Executive” en çok bilinen eseridir. Ayrıca 1958 yılında yayımlanan “Elementary Conditions of Business Morals” makalesi 1000 dolar değerindeki Mckinsey ödülüne layık görülerek, California Management Review’de yayımlanmıştır (Barnard, 1958: 1-13).

Chester I. Barnard’ın düşünceleri, yönetim kuramının gelişmesinde önemli katkı sağlamıştır. Yönetim konusuna ilişkin birçok dergi ve eserde Barnard’ın referans olarak gösterilmesi ve kimi bilim adamlarının düşüncelerini ondan esinlenerek oluşturmaları (Simon) bunun en büyük kanıtıdır. Dolayısıyla bir araştırmacı, örgütlerde yönetim ve insan ilişkileri konularını üzerine çalıştığında kuşkusuz Barnard’ın yaklaşımlarıyla karşılaşacaktır.

Akademik çevrelerde, Chester I. Barnard’ın, eserleri niceliksel anlamda az olmakla birlikte niteliksel anlamda değerli sayılmıştır. Bu bilim insanı, kelimenin tam anlamıyla bir “yönetim teorisyeni”dir.

1.1. Yönetimin Bilimleşme Sürecine Katkısı

Chester I. Barnard’ın, yönetimin bilimleşme* (scientization) sürecine yaptığı katkılardan belli başlı olanları şu şekildedir: Barnard’ın yöneticinin fonksiyonlarını formüle etme biçimi kendisinden önce gelen yönetim kuramcılarından oldukça farklıdır. Ayrıca iletişim, motivasyon, karar verme, amaçlar ve organizasyonel ilişkiler vb. konulara yoğunlaşmış, ilkeler ve fonksiyonlar açısından yönetimle ilgilenen Taylor, Fayol ve diğer yönetim kuramcılarının görüşlerini geliştirmiştir. Chester I. Barnard, ilgisini daha çok yönetimin psikolojik ve sosyolojik boyutlarına yönelterek; yaklaşımını işgücü içindeki insanların birbirleri arasındaki etkileşimi de kapsayacak şekilde genişletmiştir (Mahoney, 2002: 165).

Yayımlanmış olan iki eserinde de Barnard, tamamlanmış bir kuramsal sistemi yeniden inşa etmeye çalışmıştır. Bunu yaparken Fayol kadar yalınlığa ve berraklığa ulaşamamış ancak Fayol’dan daha derinlere inerek birçok konuyu irdelemiştir. Aynı zamanda felsefe, siyaset bilimi, ekonomi, sosyoloji ve psikoloji ile temasa geçerek yönetim kuram ve uygulamasına farklı perspektifler kazandırdığı da savunulmaktadır (Gross, 1964: 171-181).

* Yönetimin bilimleşme süreci ve yöntem sorunları konusunda ayrıntılı bilgi için bkz; A. Selami Sargut, “Bilimin İkilemi: Belirlenirlik ya da Belirlenmezlik”; Behlül Üsdiken, “Tarihsel Bir Bakışla Bilim-Yönetim Birlikteliği” ve Engin Yıldırım, “Cogito Ergo Sum”dan Vivo Ergo Sum’a Örgütsel Analiz”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2002, C: 2, S: 2.

1.1.1. Yöneticinin Fonksiyonlarının (The Functions of the Executive) Formülasyonu

Barnard kendisinden önce gelen yönetim kuramcılarına karşılık; yöneticinin fonksiyonlarını analitik ve dinamik kavramlarla açıklamıştır. Dolayısıyla konuyu bu şekilde ele alış tarzını gerçekte klasik yönetim kuramına yöneltmiş bir gönderme olarak kabul edebiliriz.

Ayrıca; Barnard eserinde organizasyonların evrensel özellikleri hakkında hiçbir kuramın kendi kişisel deneyimleriyle bağdaşmadığına işaret etmektedir. Bu eserini kaleme aldığı tarihe kadar yazılmış olan şeylerin çoğunun gerçekçi olmadığını da belirterek eleştirel bir yaklaşım sergilemiştir.

Chester I. Barnard'ın "*Functions of Executive*" adlı eserine de başlık olan, üst düzey yöneticilerin fonksiyonları şunlardır:

- **Üst Düzey Yöneticilerin Birinci Fonksiyonu:** İlk fonksiyon; yöneticinin iletişim sisteminin kurulup korunarak, devamlılığının sağlanmasıdır. Bu fonksiyon kendi altında alt fonksiyonlara ayrılmıştır. Bu alt fonksiyonlardan birincisi: biçimsel organizasyonun meydana getirilmesi; personelin seçimi, güdülenmesi, olumlu ve olumsuz yaptırımlar, yükseltme ve işten çıkartma ve biçimsel organizasyonun güvence altına alınmasıdır. İkinci alt grup ise personelin moralini ve organizasyona bağlılığını yüksek düzeyde tutmayı sağlayacak olan, biçimsel olmayan süreçlerin desteklenmesidir.

- **Üst Düzey Yöneticilerin İkinci Fonksiyonu:** Bu fonksiyon işgörenlerin istihdam edilmesi ve işgörenlerden maksimum faydayı sağlayabilmek için önlemler alınmasını içerir. Bu nedenle özellikle işgörenlerin terfi ettirilmesi ve diğer motivasyon çalışmalarını da içine almaktadır.

- **Üst Düzey Yöneticilerin Üçüncü Fonksiyonu:** Bu fonksiyon organizasyonun amaç ve hedeflerinin belirlenmesini içerir. Bu nedenle, genel planların hazırlanması ve bu planlar uyarınca gerekli işgörenlerin görevlendirilmesi bu fonksiyon açısından önem taşımaktadır.

Üst düzey yöneticilerin fonksiyonlarının irdelendiği bu eserle Barnard, birçok düşünür ve yazarı etkilemiştir. Yine bu eserle klasik yönetim kuramının temel kavramlarına katkıda bulunduğu gibi yönetimin toplumsal sorumluluklarını içeren ve sosyo-psikolojik kavramlara dayanan geniş tahliller yapmıştır (Willianson, 1992: 30).

Bu durumda Barnard'ı hangi yönetim akımı içerisinde değerlendirebiliriz? Bu soruya verilebilecek en özenli yanıt kanaatimizce şu olmalıdır:

“İnsan ögesini ayrıntılı bir biçimde incelediği için klasiklerden, yalnızca gözlemlerine dayandığı ve çok soyut açıklamalar yaptığı için de Modern kuramdan ayrılan Barnard ve kendisini izleyen Simon bir geçiş dönemini simgelerler” (Can, 1999: 43).

1.1.2. Resmi Organizasyonu Sistem Olarak Tanımlaması

Barnard’ın görüşleri, daha önce de belirtildiği gibi klasik kuram ile davranışsal kuram arasında bir köprü rolü oynamıştır. Bu sınıflama aslında yanıltıcı olabilir. Çünkü Barnard organizasyonu bir sistem olarak şu şekilde tanımlamıştır (Barnard, 1958: 73): “iki veya daha fazla bireyin faaliyetlerini bilinçli olarak koordine eden sistem”. Ayrıca Barnard, organizasyonu “*parçalarının toplamından daha fazla bir bütün*” olarak algılaması yönüyle (ki bu sistem yaklaşımının ana temasıdır) onu sistem düşünürleri arasında da görmemize yol açmıştır. Yine Barnard’ın “bireyleri, organizasyonları satıcıları ve alıcıları, bir çevrenin parçaları olarak görmesi”ni de buna bir kanıt olarak gösterebiliriz (Başaran, 1989: 82).

1.1.3. İşbirliği Sistemleri (Cooperation Systems).

Bireylerin yalnız başlarına başaramayacakları hedefleri, organizasyonlar aracılığı ve kendi yetenekleri ile yapabilecekleri üzerindeki savunmaların en iyisi; Chester I. Barnard tarafından yapılmıştır (Gatewood, 1995: 48-49). Barnard, birey yeteneksizliklerini, onun kendi isteklerini yapmasını engelleyen şeyler olarak tanımlar. Bireyin yeteneksizlikleri iki gruptan birinde yer alır. Bunlar (Gehani, 2002: 988):

- Bireyin biyolojik kapasitesi,
- Bireyin karşısına çıkan çevrenin fiziksel faktörleri

Barnard, bu konuda iki husus üzerinde önemle durmaktadır. Bunlardan birincisi, söz konusu yeteneksizliklerin birbirleriyle doğrudan ilişki içinde bulduklarına ilişkindir. Yani, bu iki grup faktörden birinde oluşan yeteneksizlikler ancak diğer grubun faktörleri ile açıklanabilir. İkincisi de, birey açıkça ne yapmak istediğini ortaya koymalıdır. Yani bireyin belirli veya özel bir amacı yoksa "yeteneksizlik" sözcüğünün fazla bir anlamı olmayacaktır. Barnard, bir kimsenin kendine göre çok büyük bir taşı yerinden oynatmak istediği bir durumu örnek olarak göstermektedir. Bu durumda, birey yeteneksizliğinin iki durumdan biri nedeniyle ortaya çıktığı görülmektedir. Yani, ya taş adama göre çok büyüktür ya da adam taşa göre çok küçük kalmak-

tadır. Birinci durum, bireysel yeteneksizliği fiziksel çevreye; ikinci durum ise bireyin fiziksel ve biyolojik kapasitesine göre açıklamaktadır. Toplumsal sistemler olarak organizasyonlar aşağı yukarı ilk çağlardan buyana fiziksel çevrenin neden olduğu yeteneksizlikler ya da sınırlamaları yenmek için ortaya çıkarılmışlardır. Vahşi hayvanlara karşı korunmak, büyük taşları yerinden oynatmak, ateş için ağaçları sökmek, kendilerini doğanın şiddetli koşullarına karşı güvenli kılmak ve benzeri kimi nedenlerle bireyler bir araya gelip güçlerini birleştirme gereği duymuş ve ilk organizasyonları oluşturmuşlardır. Barnard'a göre, ilk insanlar en basitinden ağır bir taşı çeşitli amaçlarla yerinden oynatmak veya kaldırmak için güç harcarken, onlar gerçekten bu güçlerini birleştirmekle bireysel güçlerini çoğaltmışlar ve bunun faydasını anladıkları zaman da daha bilinçli ve gönüllü olarak organize olmaya başlamışlardır. Böylece organizasyonlar ve organize olmak için şimdi açıkça anlaşılan bir neden ortaya çıkmaktadır. O neden de şöyle ifade edilebilir: Organizasyonlar, birey tarafından kendi yeteneksizliklerini (inability) yenmek veya ortadan kaldırmak için oluşturulan toplumsal sistemlerdir. Organizasyonların aracılığı ile birey, kendi amaçlarının birçoğuna ulaşmayı engelleyen en önemli faktörün veya yeteneksizliğin ne kendi bireysel gücünden ne de zekâ durumundan kaynaklanmayıp, yalnızca başkalarıyla bir arada çalışmak istememe veya çalışamama durumundan ileri geldiğini algılamıştır.

Böylece Chester Barnard, organizasyonların gelişimini, bireysel eylemleri sınırlayan yeteneksizliklerin üstesinden gelmek için bir araç olarak açıklamaktadır. Bu nedenle birey, bir grup bireyin kimi beşeri gereksinmelerini veya bazı amaçlarını ayrı ayrı bireyler olarak değil de, organize bir çaba içinde daha etkili biçimde elde edebileceğini öğrenmiştir. Bu nedenle çoğu yerde bireysel faaliyetlerin organizasyonel faaliyetler tarafından sınırlandırılmasının gerek ve önemi anlaşılmaya başlanmıştır (Şimşek, 2002: 32-33).

1.1.4. Kabul Teorisi

Barnard, daha sonra Simon tarafından geliştirilmeye devam edilecek olan Kabul Teorisinin (acceptance theory of authority) temellerini atmıştır. Barnard'a göre yetki ast ve üst arasında otoriter bir iletişim niteliği taşır. Yöneticilerin emir verme yetkisiyle donatılmaları, astların yöneticilere itaat etmesinde yeterli olmamaktadır. Yani yetki veya emir verme hakkı, astların uyup uymamasına bağlıdır. Doğal olarak, yetkinin kabulünde, yöneticinin kimi yaptırımları beraberinde ortaya koyması olasıdır, ama çalışan; yönetici tarafından belirlenecek bir sonucu kabul etmede istekli olabilir ancak bu durum emirlerin zorunlu olarak kabul edilmesini güvence altına almaz.

Bu nedenle yetki akışı sanılanın aksine; yukarıdan aşağıya değil aşağıdan yukarıya doğrudur. Yetki astlar tarafından hareket ve davranışlarına yol gösterici olduğu için kabul edilir. Çalışanların verilen emirleri yerine getirebilmeleri için ya da otoriteyi kabul edebilmeleri için (Barnard, 1958: 163; Gross, 1964: 175):

- Emrin içeriğini anlaması,
- Emrin çalışanın yapacağı işle ilişkili olması,
- Emrin rasyonel olması,
- Emrin çalışanın kapasitesine uygun olması gereklidir.

Ayrıca Barnard çalışanların verilen emirleri koşulsuz yerine getirdikleri ve çalışandan çalışana değişebilen bir “kayıtsızlık alanı”nın (zone of indifference) bulunduğunu vurgulayarak (Golembiewski, 1988: 267) önemli bir zihinsel açılım kazandırmıştır. Bu alana giren emirler çalışan düşünmeden yerine getirebilir. Yine bu alan (kayıtsızlık alanı), çalışanların organizasyon adına yapacağı özveriler ve kişisel olarak gönüllü olduğu özendiricilere bağlı olarak geniş veya dar olabilir. Bu bağlamda başarılı bir yönetici, tüm çalışanlara organizasyona verdiklerinden daha fazlasını aldıklarını hissetmelerini sağlamaya çalışarak; kayıtsızlık bölgesini genişleten yöneticidir. Böylece çalışanlar emirlerin çoğununu, gönüllü olarak yerine getirebileceklerdir.

1.1.5. Karar Kuramına Katkısı

Barnard, Simon’un geliştirerek Nobel ödülü aldığı “sınırlı rasyonellik” (bounded rationality) kavramının temellerini “kısıtlı seçim” (limited choice) kavramıyla atmıştır. Barnard, bu kavramıyla insanoğlunun karar verme süreçlerindeki sınırlılıklarına vurgu yapmıştır. Barnard’a göre; kişi karar alırken fiziksel, biyolojik ve toplumsal faktörlerden etkilenir. Bu nedenle alınacak kararların her zaman rasyonel olması düşünülemez. Olasılık ve sonuçları bilme konusunda yöneticiler açısından kısıtlamalar bulunmaktadır.

Birey karşılaştığı bir durumu sınırlı ve yaklaşık olarak tanımlar. Dolayısıyla bütün karar öğeleri, yani bütün alternatifler, sonuçlar, bu sonuçlara verilen değerler vb. bu tanımda yer alamayacaktır. Bir kez karar veren, bir durumdaki bütün alternatifleri ve bunların ne gibi sonuçlar doğuracağını tam olarak algılayamaz, kestiremez. Böyle bir işlem sonsuza kadar sürüp gidebilir. Bu yüzden karar veren birey olası alternatifler arasından ancak bir kısmını göz önünde bulundurup, onlar üstünde düşünür. Ayrıca Barnard karar vermeyi “stratejik etmenlerin aranması” olarak tanımlamaktadır. Karar veren

birey, rasyonel olarak, bir süre içinde ancak birkaç etmenle ilgilenebilir; bu etmenler de o durumda stratejik (ya da kısıtlı) olan etmenler olacaktır. Barnard'a göre stratejik etmen, tam zamanında ve doğru olarak denetlendiğinde, amacımıza uygun koşullar yaratan ya da sistemin istediğimiz yönde değişmesine yol açan etmendir. Sözgelimi, tahıl üretimi için bir toprağın verimini artırmak istiyorsak, araştırmamızda da toprakta potas miktarının az olduğunu görmüşsek, o zaman potas, stratejik bir etmen olacaktır.

Öte yandan, alternatifler karar verenin önünde her zaman hazır bir durumda değildir. Karar veren birey bunları arar. Bu arama döneminde bulunan öğeler, sorunun çözümüyle ilgi derecelerine göre ayıklanır. Doğrudan doğruya sorunun çözümü olabilecek öğelerle bu çözüme yön verecek, ona yardımcı olacak öğeler sıralanır. Yalnız, bu zihinsel çalışmada, yani arama ve eleme dönemlerinde, rastlantısallık söz konusu olabilir. Karar verici, durumun nesnel gereklerine, kendi psikolojik niteliklerine, toplumsal çevresiyle olan ilişkilerine göre davranışını uyarlamaktadır (Onaran, 1975: 79).

Bu durumda Barnard'ın bireysel kısıtlamaların doğru karar almaya engel olduğunu dolayısıyla bireyin bu kısıtlı kapasitesinin organizasyon içerisindeki işbirliği uygulaması ile genişletilebileceğini belirtmiştir.

1.1.6. Resmi Olmayan Organizasyonların Varlığı

Barnard resmi organizasyonu, resmi olmayan organizasyonla ilişkilendirmiştir. Bu bakış açısını örgütsel denge (**equilibrium**) kavramıyla güçlendirerek açıklamıştır. Bilindiği gibi bir organizasyonun yaşamını sürdürmesi açısından resmi olmayan organizasyonlar son derece kilit bir öneme sahiptir. Barnard bu durumu şu şekilde açıklamıştır: "bir organizasyonun varlığı, çalışanların organizasyona katkıları (contribution) ile çalışanların işten sağladıkları doyum (satisfaction) arasındaki dengeye bağlıdır. Resmi organizasyona dayalı olarak resmi olmayan organizasyonların da bulunduğu bir gerçektir (Scott, 1989: 310). Dolayısıyla resmi organizasyon bir sistemdir. Ancak resmi olmayan organizasyon bilinçsiz, gevşek yapılı ve rasgele çalışır. Resmi olmayan organizasyon, resmi organizasyona karşı zarar verecek biçimde çalışabileceği gibi yararlı biçime de dönüştürülebilir.

2. Herbert Alexander Simon

Simon, davranışsal ekonomi, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, psikoloji, yapay zekâ ve bilgisayar bilimleri gibi birçok bilimsel alanın gelişmesinde

merkezi bir konumda bulunmaktadır. Yaşamının yetmiş yılını bilime adanarak bu alanlarda eserler vermiş Simon disiplinler arası bir köprüdür. Kariyeri boyunca, “Nobel Ekonomi Ödülü” dâhil birçok ödüle layık görülen Simon, 1933 yılında Chicago Üniversitesi’ne girmiş ve 1936 yılında mezun olmuştur. 1939–1942 yılları arasında araştırma için California Üniversitesi’ne, 1942 yılında ise Illinois Teknoloji Enstitüsü’nde, 1949 yılında Carnegie Mellon Üniversitesi’nde bulunmuştur (Simon, 1978).

1943 yılında siyaset bilimi alanında doktora tezini sunmuştur. 1950’lerden itibaren sosyoloji üzerine çalışmalarda bulunmuş ve sosyolojinin gerçek anlamıyla bilimsel olabilmesi için, görgül olması gerektiğini savunmuştur. Sosyolojinin ‘bilimsel’ temellerini kökünden sarsan görüşleri dolayısıyla, kimi zaman sosyoloji topluluğundan dışlanmış, kendisine sosyoloji bölümlerinde kadro verilmemiştir. Temelde Simon’un savı sosyolojideki oyun kuramları ile, deneysel psikolojideki öğrenme kuramları arasında bir bileşim yaratmaktır (Buğra, 1989: 35).

Simon’un bu süreçte yazmış olduğu eserler şunlardır (Augier ve March, 2002: 1–17):

- 1947 Administrative Behavior
- 1958 Organizations
- 1969 Sciences of the Artificial
- 1972 Human Problem Solving
- 1982 ve 1997 Models of Bounded Rationality
- 1991 Models of My Life

Sözü edilen ve tanınan bu eserlerin yanında bir dizi makale ve araştırmaları da bulunan Simon bu eserlerinde sınırlı rasyonellik, doyum, eksik sözleşme (incomplete contracting) ve problem çözüme gibi fikirleri ile kesitsel de olsa ekonomi, yönetim ve organizasyon, siyaset bilimi ve psikoloji üzerinde etkili olmuştur.

Kariyeri boyunca, Bilim ve Kamu Politikaları Kurulu’na (The Committee on Science and Public Policy -COSPOP) ve Başkanlık Bilim Danışma Kurulu’na (President’s Science Advisory Committee) katkı sağlayan Simon; çok değişik bilim kurullarından önemli ödüller almıştır. Bunlardan en önemlileri:

- A.M. Turing Award (1975)
- The National Medal of Science (1986)
- Nobel Prize in Economics (1978).

Ayrıca Amerikan Siyaset Bilimi Derneği tarafından “K. James Madison” ödülüne, “Dwight Waldo” ödülüne ve “John Gaus Lecture” ödülüne layık görülen Simon; Amerikan Psikoloji Derneği’nin “Gold Medal” ödülüne de hak kazanmıştır.

Simon’un fahri üye olduğu birlikler/cemiyetler ise şunlardır:

“The Econometric Society”, “The American Philosophical Society”, “The National Academy of Sciences”, ve “The American Academy of Arts and Sciences”. Simon ayrıca Harvard, Columbia, Yale ve Chicago Üniversitelerinden doktora unvanı almıştır (Augier ve March, 2002: 2).

Daha önce de belirtildiği gibi; Simon, Barnard’ın geliştirdiği birçok kavramdan etkilenmiş ve yaklaşımını temelde Barnard’ın görüşleri üzerine inşa etmiştir (Golembiewski, 1988: 277–279). Ancak Simon çalıştığı eğitim ve araştırma merkezlerinde, uygulamış olduğu yöntembilim açısından Barnard’tan ayrılmaktadır (Dimaggio: 1983: 71). Bize göre; Simon Barnard’a oranla daha interdisipliner ve görgül bir perspektifle konulara yaklaşmıştır.

Bilindiği gibi, nedensellik ilkesi bilimsel yöntembilimin en temel ilkelere biridir. Bilim olayları önceden öngörmekle yetinmez, nedenlerine inerek açıklamaya çalışır. Nedensellik ilkesi yirminci yüzyıla kadar determinist bir çerçevede ele alınmıştır. Ne var ki, yirminci yüzyılın ilk çeyreğinde gerçekleşen kuantum devrimiyle birlikte determinist bir doğa ve evren anlayışı geçerliliğini yitirmiş ve nedensellik ilkesinin de determinist olmayan bir biçimde yeniden yorumlanması kaçınılmaz olmuştur. Bilim felsefecilerinin bu yöndeki çabaları “olasılıksal nedensellik kuramı” olarak bilinir. Bu kuram, sosyal değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini incelemek üzere, Herbert Simon başta olmak üzere bazı sosyal bilimciler tarafından geliştirilen “nedensel modelleme” yöntemlerinden tamamen bağımsız olarak ve aşağı yukarı aynı dönemde (1955–75 arası) inşa edilmiştir (Koçel, 2003: 67).

Simon bu bakış açısını; “*psiko-sosyal olgu ve olaylarda neden-sonuç ilişkisi (determinizm) doğal olgu ve olaylardaki kadar kesin ve kuvvetli değildir.*” (Sent, 2004: 303–306) şeklinde özetlemiştir. Bu nedenle, psiko-sosyal olayları önceden tahmin etme ve kesin kurallar bağlama olanağı azdır. Sosyal olgu ve olaylar deterministik olmamakla beraber, bu tür olgu ve olaylarda probablistik bir düzen vardır. Yani Newton fiziğine dayalı mekanik ve lineer ilişkiler topluluğu yerine; Kuantum fiziğine dayalı non-linear ilişkilere dayanan bir dünya fikrini temel almıştır (Nedensel modelleme/ Olasılıksal nedensellik) (Sent, 2004: 303–306).

2.1. Yönetimin Bilimleşme Sürecine Katkısı

Disiplinler arası çalışmalara yoğunlaşan Simon'un yönetim yazınına yaptığı etkinin en belirginini "Yönetim düşüncesine yönelik yaptığı eleştiriler" ve "karar alma süreci" alanlarında görülür. Bu konular haricinde yönetim yazınına yaptığı katkılar aşağıda değerlendirilecektir.

2.1.1. Yönetime İlişkin Atasözleri: Yönetimsel Teoriye Eleştiriler

Atasözlerinin sık sık kullanılmasını bir hayli kolaylaştıran şeylerden biri de bunların hep alternatifli olarak ortaya çıkışlarıdır. "Acele işe şeytan karıştır" derler ama öte yandan da "sona kalan dona kalır" (Simon, 1946: 53-67). Bireyin atasözlerinden faydalanmak isteyiş tarzına göre, bu durum büyük bir kolaylık sağlayabileceği gibi, pekâlâ ciddi bir sorun da oluşturabilir. Birey gerçekleşmiş bir hareketi rasyonelleştirmek veya kararlaştırılmış bir davranışı haklı göstermek istiyorsa, atasözlerinden daha uygunu olmaz. Benimsenen görüşü haklı çıkaracak veya icabında bunun tam tersini kanıtlayacak bir atasözü bulmak hiç güç olmadığına göre, başkalarını ikna etmek, siyasi tartışmalarda ve her türlü hitabet veya yazı şekillerinde kullanılabilir bakımından atasözlerinin çok yararı görülür.

Atasözleri bilimsel temel olarak kullanılmak istenildiği takdirde, kimi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Güçlük, atasözleriyle belirtilen çıkarımların eksik oluşundan değil bilakis bunlarla gereğinden fazla şeyin ispat edilmek istenilmesinden doğmaktadır. Hâlbuki bilimsel alan salt doğru olanı ortaya koymakla yetinmemeli, ayrıca yanlışları da ortaya çıkarmalıdır.

Simon kendinden önce gelen yönetim kuramcılarının etkili olan çıkarımların çoğunda, maalesef, atasözlerindeki bu kusurun aynısını bulmanın olması olduğunu belirtir. Yönetim ve örgüte ilişkin eserlerde en çok rastlanan "ilkeler" (atasözleri) olarak Simon şunları gösterir (Simon, 1946: 53-67):

- Bir grup içinde uzmanlığa doğru gidildikçe yönetsel verim artar.
- Grup üyeleri belli bir yetki hiyerarşisi halinde sıralanınca etkinlik artar.
- Hiyerarşi içindeki herhangi bir noktada, kontrol alanı küçültüldüğü takdirde verimlilik artar.
- Çalışanlar, denetim amacıyla, amaca, faaliyet biçimine, iş sahiplerine veya yere göre gruplara ayrıldığı takdirde etkinlik artar.

Bu prensipler oldukça basit ve anlaşılır gözüktüğü için örgütlenmenin somut sorunlarına uygulanmalarında hiçbir çatışma çıkmayacağı ve görgül deneme yoluyla bunların doğruluğunu ölçmenin mümkün olacağı sanılır. Ancak Simon'a göre durum bu denli basit değildir.

Simon'a göre yönetim kuramının kuruluş aşamasından neo-klasiklere kadar olan süre içerisindeki yeni eklemeler ve sapmalarla, kuram farklı bir yöne doğru gitmiştir. Bu farklılaşmanın temelinde kuramı özetleyen ilkelerin hemen hemen hepsinin iki anlamlı olduğu (atasözlerindeki gibi) ve her iki anlamında organizasyonu farklı yerlere götürebileceğini vurgulamıştır.

Simon'un, yönetim kuramında yaşanan evrime yönelik çok bilinen eleştirileri genel hatlarıyla sıralayacak olursak:

- Klasik kuramın örgütü bir makine ve bireyi de bu makinenin bir parçası olarak görmesi ve insana dair herhangi bir çalışma içine girmemiş olması,
- Salt biçimsel örgüt düzeni ile ilgilenmiş olması ve biçimsel olmayan örgütün pek incelemeye alınmamış olması,
- İnsan davranışlarının örgütün yapı ve işleyişine herhangi bir etkisi olmadığını varsayıp, insanın bir veri olarak kabul edilmesi,
- Çalışma koşulları ve bireyin doğasına ilişkin genellemeci yaklaşımların ortaya atılması,
- İlkelerin çoğunun test edilmemiş kabullerden kaynaklanması,
- Fayolist ilkelerin durumsallığından söz edilse de kapalı sistem yaklaşımı ile olaylara yaklaşımları ve çevre koşullarının etkilerinin dikkate alınmaması.

Simon klasik ve neo-klasik akımın eksiklerini irdelemiş ve kendi çalışmalarıyla kurama katkı sağlamaya çalışmıştır.

2.1.2. Karar Teorisine Katkısı

Karar verme kuramının öncüsü Barnard'tır. Barnard'ın temellerini attığı bu yapı daha sonra Simon tarafından geliştirilmeye çalışılmıştır. Karar verme kuramı organizasyona ve yönetime ilişkin ilkeler getirmekten çok yöneticinin karar verme sürecinin bilişsel yönünü açıklamaya çalışmıştır (Simon, 1987: 57-64).

H. A. Simon'un bir eserinde, yönetsel gücün karar alma sürecinin olmazsa olmaz koşulu ve temeli olduğu görüşü savunulmuş ve kararlar yapısal

ve yapısal olmayan biçiminde sınıflanmıştır. Bu bağlamda, karar alma süreci şunları içermektedir:

- Teşhise yönelik etkinlikler – organizasyonun çevresel etki alanı incelenerek karar alma sürecini hızlandıran etmenler açığa çıkarılır;
- Planlama etkinlikleri – olası eylemi analiz etmek ve ayrıntılara inilerek nihai karar öngörülerini belirler;
- Karar alma anı – olası tüm tercih demeti içinden birisi üzerinde karar üretilir; etkinliklerin değerlendirilmesi – geçmişte alınan kararların değerlendirilmesi yapılır.

H. A. Simon'a göre yukarıda bahsedilen tüm karar alma süreciyle ilgili unsurlar birbirine paraleldir, birbirine olan geçişkenliği fazladır, bazen karar alıcıları politika üretme sürecinde diğer aşamalara doğru yönlendirmektedir. Karar alma süreci realitede kuramsal özelliklerinden daha az açıklığa sahiptir. Karar alma süreci lineer değil uzamsaldır – karar alınacak konunun önemine göre yüksek seviyelerdeki aşamalardan belirgin bir aşamaya doğru sıklıkla başvuru gözlemlenebilir. H. A. Simon kararları yapısal ve yapısal olmayan olarak ikiye ayırmıştır. Her iki kategorik sınıflandırma birbirinden ayrı gruplar olarak nitelendirilemez daha çok yüksek stratejik programlama sonucunda bölünmez bir süreç içerisinde karar üretimine katkıda bulunan önemli unsurlardır.

Simon'un bilimsel çalışmalarını izleyen günümüz bilim adamları karar alma süreciyle ilgili diğer kategorilerin içini doldurmakla kalmamış karar alma sürecinin farklı aşamalarını ve özellikle kararların uygulama aşamasındaki yansımalarını analiz etmiştir. Kaynaklar konusunda elde edilenlere göre nitel karar verme sürecinin önemi ön plana çıkmaktadır. Böylece kararlar ya uygulama olanağı bulmakta ya da bulamamaktadır. Nicel karar verme diğer kategoriye oluşturmaktadır. Bu tip kararların sonuçları rakamsal olarak ortaya konulabilir. Enformasyon projelerinin başarılı bir şekilde uygulanması veya hiç uygulanmaması (yönetmelik prosedürler tarafından çok iyi derecede desteklenen veya hiç desteklenmeyen) konusunda risk unsuru hesaba katılarak en rasyonel kararlar verilmeye çalışılır. Karar alma sürecinin aşamalarında, karar vericiler temel olarak erişebildikleri bilgiyi zihinsel çabayla yorumlar ve problemin çözümü için en iyi karar üretilmiş olur (Simon, 1987: 57-64).

2.1.2.1. Sınırlı Rasyonellik (Bounded Rationality)

Psikologlar ve diğer araştırmacılar bireylerin ussal karar vermeleri konusunda bir dizi araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalarda, psikologlar normatif bir model kurarak bireylerin davranışlarının bu modelden nasıl saptığını incelemektedir. Bu modeller, genellikle, iki kavram ve iki ilkedен yola çıkmaktadır. Kavramlar; yarar (bireyin alternatiflerin sonuçlarına verdiği öznel değer) ve bireyin belli bir alternatifi seçmekle elde edeceği sonuca verdiği olasılıktır. İlkeler de, beklenen en fazla yararın elde edilmesi ilkesiyle, olasılık ilkesidir. Bu ilkeler, ideal bir karar vermenin nasıl olacağını belirtmekte, böylece ideal ve gerçek bireylerin karar verme işlemleri arasında bir karşılaştırma yapılması olanağını ortaya çıkarmaktadır. Laboratuarda yapılan karar verme deneylerinde, bireylerin ideal kurallara uymakta oldukça başarılı oldukları sonucuna varılmıştır (Onaran, 1975: 55).

Bu psikolojik araştırmalardan başka, bireylerin ekonomik çıkarlarını göz önünde tutup ussal seçimlerde bulduklarını ileri süren klasik görüşe göre, ussal bir birey karar verirken şöyle davranmaktadır (Simon ve diğ. 1956: 237):

- Ussal birey karar verme durumunda bütün alternatifleri, yani seçimde bulunacağı bütün hareket tarzlarını bilmektedir
- Her alternatifin sonuçlarını, hangi hareket tarzını seçerse bundan ne gibi sonuçlar doğacağını da öngörmektedir.
- Karar veren birey, bu alternatiflere açık değerler vermiş ve bir "tercih listesi" hazırlamış, alternatifleri en az tercih edilenden en çok tercih edilene göre bir sıraya koymuştur.
- Sonuçta, birey alternatiflerin sonucunu öngördüğüne ve tercihlerini yaptığına göre kolaylıkla ussal bir karara varır. Dolayısıyla ekonomik insan bütün alternatifleri, bu alternatiflerin sonuçlarını ve değerlerini bilmekte, alternatifler arasında bir seçim yapabilmektedir.

Bu model Simon tarafından eleştirilmiştir. Simon bu kriterlerin gerçek yaşamdan çok uzak olduğunu ve bireylerin her zaman bu şekilde ideal davranamayacaklarını belirtmiştir. Simon'a göre:

- Karar veren kişi karar durumuna ilişkin tam bir bilgi sahibi olmayabilir
- Karar veren kişi bütün seçenekler konusunda tam bir bilgi sahibi olmayabilir

- Karar veren kişi var olan bütün seçeneklerin sonuçlarını tam olarak bilmeyebilir veya bilmeye çaba harcamayabilir.

Başka bir deyişle Simon, karar vericinin çoğu kez, sorunların karmaşık ve belirsiz olması, gereken bilginin zamanında gelmemesi ya da yetersiz/kısıtlı olması nedeniyle kısıtlandığını ileri sürmektedir. Bu koşullar altında sınırlanmış bir karar alıcı rasyonel bir tercih yapamayacaktır.

2.1.2.2. Doyum (Satisficing)

Simon'un karar teorisiyle ilişkili olarak ileri sürdüğü bir diğer kavram ise “doyum” ya da “yetinme”dir. Yönetici en iyi seçeneği bulmak için çok derin araştırma yaptıktan sonra, minimum düzeyde işe yarayacak, yeterli olabilecek seçenekleri bulmakla yetinerek doyum (**satisficing**) sınırına geldiğinde kararını verecektir.

Bu nedenlerle karar verme süreci en iyi sonucu sağlayan rasyonel bir seçim sürecinden çok kısıtlı bilginin işlendiği ve “tatminkâr” sayılan sonucu sağlayan bir seçim süreci olarak ele alınmalıdır. Tatminkâr olma (**satisficing**) bir alternatifin sonucunun kabul edilebilmesi için gerekli minimum şartları karşılamayı ifade eder

Dolayısıyla; rasyonel karar kuramının maksimum sonuca ulaştırma savına karşılık sınırlı rasyonellik kuramı tatminkâr sonuca ulaştırmaya yönelir. Bu nedenle, kısıtlı rasyonellik gerçek yaşamda daha çok kullanılan bir karar yaklaşımıdır.

Sonuç

Chester Irving Barnard ve Herbert Alexander Simon yaşamlarının büyük bir bölümünü yönetim yazınının gelişmesine özgülemişlerdir. Bu süreçte birçok kez karşılaşan ve yazışan bu iki bilim adamı düşünsel bazda da çoğu kez aynı kulvarda bulunmuşlardır (Wolf,1995: 88–99). Barnard ve Simon arasındaki bu ilişki Barnard'ın ilk eserinin çıkışında 1938'ler de gerçekleşir. Simon bu yıllarda “karar alma” üzerine çalışmalar yapmaktadır ve Barnard'ın bu kitabını inceleyerek daha sonra Barnard'ın da belirteceği gibi kitabını okuyan birçok yazardan daha iyi bir şekilde karar alma üzerine olan düşüncelerini benimsemiş ve geliştirmiştir.

Bu nedenle, Barnard ve Simon'u yaşamlarında birbirleriyle karşı karşıya getiren “karar alma” konusu, aynı zaman da bu iki bilim adamının ortak

yanını oluşturmaktadır. Simon'un karar almaya ilişkin yazdığı eserlerin çoğu yeni ve yenilik doğurucudur. Aynı şekilde Simon gibi Barnard'ın yoğun bir şekilde karar sürecine odaklandığı ve bu süreçte bireyin doğasından ve çevresel koşullardan kaynaklanan limitasyonları fark ettiğini de belirtmek gerekir. Barnard daha sonra Simon tarafından geliştirilecek olan sınırlı rasyo-nellik yaklaşımının temellerini atarak, bireyin seçim gücünün sınırlı olduğunu vurgulamış ve yönetim düşüncesinde bir çığır açmıştır.

Öte yandan, Barnard ve Simon arasında değişik kavramsal bağların mevcut olduğunu gözlemliyoruz. Örgütsel denge, iletişim, motivasyon ve otorite üzerine yaptıkları çalışmalar bu iki bilim adamının ortak yanlarını net biçimde sergilemektedir. Karar süreçlerinin analizi, kamu yönetimi ile birlikte özel yönetime de odaklanma, yönetsel düzeneğin çalışmasını bilimsel bir egzersiz yönelimiyle inceleme konularıyla da Simon'u Barnard'tan ayırabiliriz.

Ancak; yönetimin bilimleşme sürecinde Simon'u Barnard'tan tam olarak ayıran analitik farklar hangi konularda yoğunlaşmaktadır? Bu soru başka bir çalışmanın konusuna kaynaklık etmelidir.

Kaynaklar

- Augier, Mie; March, James G.; (2002), "A Model Scholar: Herbert A. Simon (1916–2001)" **Journal of Economic Behavior & Organization** Vol. 49, pg. 1–17.
- Barnard, Chester I. (1938), **The Functions of The Executive**, Harvard University Press, Boston
- Barnard, Chester I. (1958), "Elementary Conditions of Business Morals", **California Management Review**, Fall, Vol. I, No: 1 pg.1-13.
- Başaran, İ.Ethem (1989), **Yönetim**, Gül Yay. Ankara, s.82.
- Buğra, Ayşe (1989), **İktisatçılar ve İnsanlar: Bir Yönetim Çalışması**, Remzi Kitabevi, İstanbul. s.35.
- Can, Halil (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Ktb. 3.B. Ankara s.43.
- Dimaggio, P.J., & Powell, W.W., (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **The New Institutionalism in Organizational Analysis** (Der: Powell, W.W & Dimaggio, P.J.), Universty of Chicago Press, Chicago, pg. 63-82.
- Gatewood, Robert D.; Taylor, Robert R.; Ferrell, O.C.; (1995), **Management**, Austen Press, Boston, pg. 48-49.
- Gehani, R Ray (2002), "Chester Barnard's "Executive" and The Knowledge-Based Firm" **Management Decision**; 40, 10; Abı/Inform Global pg. 988.
- Golembiewski, Robert T. (1988), "Perspectives on Simon's Administrative Behavior: Stock-Taking on The Fortieth Anniversary-Part 1", **Paq Fall**, pg. 267.
- Golembiewski, Robert T. (1988), "Nobel Laureate Simon "Looks Baok": A Low-Frequency Mode" **Paq Fall**, pg.277-279.

- Gross, Bertram M. (1964), **The Managing of Organizations The Administraive Struggle**, London, , pg. 171-181.
- Kellerman, Barbara (2001), "Breakthrough Leadership" **Harvard Business Review** Dec. pg.21.
- Koçel, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta, 9. Baskı, İstanbul, s.67.
- Mahoney, Joseph T. (2002), "The Relevance of Chester I. Barnard's Teachings to Contemporary Management Education", **International Journal of Organization Theory and Behavior** 5. (1&2) pg.165.
- Onaran, Oğuz (1975), **Örgütlerde Karar Verme**, II. Bsk. Sevinç Matbaası, Ankara, s.79.
- Sargut, A. Selami (2002), "Bilimin İkilemi: Belirlenirlik ya da Belirlenmezlik" **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C: 2, S: 2, ss. 121-126.
- Scott, William G.,; Mitchell, Terence R. (1989), "The Universal Barnard: His Meta-Concepts of Leadership" **Public Administration Quarterly**; Fall; 13, 3; Abi/Inform Global pg. 310.
- Scott, William G. (1995), "Ethics and Organizational Reflection: The Rockefeller Foundation and Postwar Moral Deficits, 1942-1954", **Academy of Management Review**, Vol, 20, No, 2, pg. 438-461.
- Sent, Esther-Mirjam (2004), "The Legacy of Herbert Simon in Game Theory", **Journal of Economic Behavior & Organization**, Vol. 53, pg.303-306.
- Simon, Herbert (1946). "The Proverbs of Administration", **Public Administration Review**, 6 (Winter), pg. 53-67.
- Simon, Herbert (1956), "İdaredeki Ata Sözleri" (Çev: Mümtaz Soysal) **Amme İdaresi Dergisi**, 85/105, s. 85-109.
- Simon, Herbert (1956), Richard M. Cyert, Donald B. Trow, "Observation of A Business Decision" **The Journal of Business** (Pre-1986); Oct; 29, 4; Abi/Inform Global pg. 237.
- Simon, Herbert (1978); Autobiography, [Http://Nobelprize.Org/Economics/ Laureates/1978/Simon-Autobio.Html](http://Nobelprize.Org/Economics/Laureates/1978/Simon-Autobio.Html) (04.01.2006).
- Simon, Herbert (1987), "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion" **The Academy of Management Executive**; Feb; 1, 1; Abi/Inform Global pg. 57-64.
- Şimşek, M.Şerif (2002), **Yönetim ve Organizasyon**, Güney Ofs. Konya s.32-33.
- Üsdiken, Behlül. (2002), "Tarihsel Bir Bakışla Bilim-Yönetim Birlikteliği" **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C: 2, S: 2, ss. 127-154.
- Williamson, Oliver E. (1992), "Organization Theory: From Chester Barnard to The Present and.." **Journal of Economic Literature**; Sep; 30, 3; Abi/Inform Global pg. 1503.
- Wolf, William B (1961), "Chester I. Barnard (1886-1961)", **Academy of Management Journal** (Pre-1986); Dec; 4, 000003; Abi/Inform Global pg. 167.
- Wolf, William B (1995), "The Barnard-Simon Connection" **Journal of Management History**; 1, 4; Abi/Inform Global pg. 88-99.
- Yıldırım, Engin. (2002), "Cogito Ergo Sum"dan "Vivo Ergo Sum"a Örgütsel Analiz" **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C: 2, S: 2, ss. 155-186.