

# KAMU YÖNETİMİNDE KARAR VERME KURAMI ÇERÇEVESİNDE HERBERT A. SİMON<sup>1</sup>

## HERBERT A. SIMON WITHIN THE FRAMEWORK OF DECISION MAKING THEORY IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Kadir Caner DOĞAN**

Doç. Dr., Gümüşhane Üniversitesi, İ.İ.B.F., Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
kadircanerdogan@gumushane.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-3476-8865

### Özet

Örgüt kuramı ve yönetim bilimleri yazınında karar verme üzerine önemli katkıları bulunan Herbert A. Simon'un ele alındığı bu çalışmada temel amaç, Simon'un özellikle 1950'li yıllardan sonra yönetim bilimleri ve kamu yönetimi disiplini üzerindeki belirlediği yön üzerine bir analiz yapmaktır. Bunun için düşünürün özellikle rasyonel karar verme yaklaşımı ve sınırlı rasyonellik kuramı derinlemesine incelenmiştir. Çalışmada yöntem olarak ise literatür taraması tercih edilmiş olup, Simon'un birincil düzey kaynaklarına inilmeye de özellikle dikkat edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Herbert A. Simon, Karar Verme, Örgüt Kuramı, Kamu Yönetimi.

### Abstract

Herbert A. Simon who made important contributions to decision-making in the organizational theory and managerial sciences literature, examined the main objective of Simon, especially after 1950s, on the direction determined by the management sciences and public administration discipline. To this end, Simon's features are explored in-depth in rational decision-making and limited rationality theory. As a method in the study, especially literature review was preferred and attention was paid to Simon's primary sources.

**Keywords:** Herbert A. Simon, Decision Making, Organizational Theory, Public Administration.

### 1. GİRİŞ

Dünyada 20. Yüzyılın ortalarından itibaren sosyal bilimler alanında bir kesişmeden söz edilmektedir. Bu bakımdan bilimler, interdisipliner bir perspektif içerisinde birbiriyle ilişkilendirilerek kuram geliştirilmesi üzerine bir uzlaşma bulunmaktadır. Bu çalışmada ele alınan ve yönetim bilimleri yazınında büyük yankı uyandıran Herbert A. Simon'un karar verme yaklaşımı ve sınırlı rasyonellik kuramı bağlamında ortaya attığı düşünceler ve eserler de bu interdisipliner yaklaşımın bir ürünü olmuştur.

Bu çalışmada temel amaç, belirtildiği üzere Simon'un özellikle 1950'li yıllardan sonra örgüt kuramlarının seyri, kamu yönetiminin demokratikleşme sürecinde sosyo-psikolojik çevre ile uyumu konusunda yeri ve önemi çerçevesinde bir değerlendirmede bulunmaktadır. Çalışmanın yöntemi ise başta Simon'un kaleme aldığı belli başlı eserlerinden yararlanılarak, ikincil düzey öne çıkan İngilizce ve Türkçe makalelerden ve diğer kaynaklardan yararlanmak suretiyle meydana getirilen bir literatür taramasıdır.

Bu çalışmada, çalışmanın amacı ve yöntemi bağlamında öncelikle Simon'un temel görüş ve eserleri üzerinde durulmuş, daha sonrasında Simon'un örgütlerde karar verme konusunda temel düşünceleri açıklanmış, daha sonraki bölümde Simon'un sınırlı rasyonellik kuramı detaylı bir şekilde ifade

<sup>1</sup> Bu çalışma, 07-09 Kasım 2019 tarihinde Gümüşhane Üniversitesi'nde düzenlenen II. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi (USBK)'nde sözlü olarak sunulmuş olan tam metin bildirinin güncellenmiş halidir.

edilmiştir ve bunun akabinde de sınırlı rasyonellik kuramının kamu yönetimine katkıları değerlendirilmiştir.

## 2. HERBERT A. SIMON: TEMEL GÖRÜŞ VE ESERLERİ

Herbert A. Simon, 15 Haziran 1916 tarihinde Milwaukee-Wisconsin, Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde doğmuştur. 9 Şubat 2001 tarihinde de ABD'nde hayata veda etmiştir (Özer, 2016: 165; Crowther-Heyck, 2005: 16). Simon, 20. Yüzyılın sosyal bilimler alanında düşünceleriyle çağdaşları ile kendinden sonra gelenler için yönlendirici olmuş bir bilim adamıdır. Kamu yönetimi, işletme, iktisat, sosyoloji, bilişsel psikoloji, bilim felsefesi gibi çok farklı alanlarda çalışmalar yürütmüştür. Yönetim Bilimleri alanını derinden etkileyen “Örgütler”, “Kamu Yönetimi” gibi eserlerin sahibi olan Simon, 1978 yılında ekonomi dalında Nobel ödülü kazanmıştır (Yavuz, 2011: 165).

Simon'un yönetim bilimi alanındaki en önemli eseri ise 1947 yılında yayınladığı “İdari Davranış (Administrative Behavior)” adlı kitabıdır. Diğer yandan Simon'un alanda ününü artıran bir diğer çalışması “İdarenin Atasözleri (The Proverbs of Administration)” adlı makalesidir. Bu makalesinde o güne dek yönetim alanında temel olarak kabul edilmiş ilkeleri kendisiyle çelişen birer atasözüne benzeterek eleştirel bir tavır takınmıştır (Tozlu, 2016: 31; Simon, 1946; Simon, 2016; Denhardt ve Catlaw, 2015: 83). Diğer yandan Simon, “Örgütler” adlı eseri ile de (Lakomski ve Evers, 2013: 29) yönetim bilimi, örgüt kuramları ve davranış bilimleri alanında büyük katkı sunmuştur.

Simon'un kamu yönetimi disiplini açısından en önemli değeri ise karar verme kuramı üzerine getirmiş olduğu düşüncelerdir. Nitekim bu düşünceleri ve katkıları ile kamu yönetiminde modern yönetim/örgüt kuramları ekseninde, demokratik değerlerin yerleşmesinde ve davranışsal sosyolojinin gelişiminde başat rol oynayan bilim adamlarından birisidir (Parlak ve Doğan, 2016; Davis, 1996).

## 3. HERBERT A. SIMON'DA KARAR VERME VE ÖRGÜTLER

Örgütler üzerine ilk ya da literatürde de benimsendiği şekliyle klasik kuramları Weber, Fayol, Taylor gibi klasik bürokrasi ve yönetim anlayışının kurucu isimleri ortaya koymuştur (Tozlu, 2016: 28-29). Bu çerçevede klasik örgüt kuramının temel özellikleri; *üretimde insan unsurunun makinelerin yanında etkin bir şekilde kullanılması; belirli bir düzen içerisinde formel örgüt yapısının oluşturulması ve etkinlik ve verimliliği sağlamak için kaynakların rasyonel biçimde kullanılmasıdır*. Klasik örgüt kuramlarında, örgütte verimliliği arttırmak için insan faktörüne yeterince önem verilmemiş ve daha çok örgütün bir makine gibi işlemlerini sağlayacak yapılar üzerinde durulmuştur. İnsanın maddi faktörlerin düzenlenmesinden sonra bu yapıya uyum sağlayacağı düşünüldüğü için mekanik örgüt modeli ön plana çıkarılmıştır (Lamba, 2014: 11). 1950'lerden önce geliştirilen ve örgüt kuramı alanının gelişmesinde katkısı olan diğer bir diğer kuram, “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” adıyla geliştirilmiştir (Koçel, 2011: 233). Nitekim yönetim yazınında oldukça etkili olan bu yaklaşım, özellikle 1950'lerden sonra örgüt araştırmalarında güçlü bir örgütsel davranış düşüncesinin oluşmasını sağlamıştır (Taşçı, 2013: 10). Simon, bu noktada makine karşısında insan faktörünü ön plana taşıyarak (Langlois, 2003: 177; Ütük, 2015: 49), insan ilişkileri yaklaşımının da ötesinde modern örgüt kuramları ve yaklaşımlarına ilham olmuştur ve klasik yönetim kuramlarının eleştirisini yapmıştır (Rainey, 2001: 493).

Simon, yönetim bilimi yazınında asıl olarak örgütlerde karar verme kuramına yaptığı katkılarıyla tanınmıştır. Yayımlandığında büyük ses getiren “İdari Davranış” adlı kitabında, iktisadi modelleme konusunda basite indirgeyici geleneksel yaklaşımın ve aldığı kararlarla kârını en yükseğe çıkaran tek girişimci kavramının yerine, karar verme sürecinde etken davranan ve güçlerin çeşitliliğini öne süren bir yaklaşım geliştirmeye çalışmıştır (Özer, 2016: 171). Bu kitap, aynı zamanda bu dönemde kamu yönetiminde kimlik krizi tartışmaları üzerine yürütülen sorgulamalarda demokrasi ve katılım vurgusu ile öne çıkmıştır (Dubnick, 2018: 60-61). Simon, asıl olarak “İdari Davranış” kitabında esas olarak iki temel noktaya dikkat çekmiştir. Bunlardan ilki, siyaset ve yönetimin birbirinden ayrılamayacağı, diğeri ise daha önceki dönemde yönetim ilkesi olarak belirlenen prensiplerin birbiriyle çelişme halinde olduğu ve bunların yönetim faaliyetlerinde ciddi ilkeler sıfatında olmadığıdır. Simon'a göre

her yönetim ilkesinin bir karşıtı olması nedeniyle, evrensel ilkelerden mümkün olduğunca kaçınılmalıdır (Yiğit, 2018: 172).

Diğer yandan Simon'un örgütlere bakışı rasyonalite üzerine kurulmuştur. Bu bağlamda örgütler doğaları gereği akılcılığa bir sınır ya da engel gibi hizmet etmektedirler. Örgütlerin bilgileri genelde iki türdür: Olgular yani data-veri kaynakları ile doğrulanırlar ve değerler yani örgüt kültürüne zihni yaklaşımlarla oluşurlar (Özer, 2016: 168). Dolayısıyla Simon'a göre örgütler akılcılığa sınır gibi hizmet etmektedirler ve ayrıca örgütlerde sadece olgularla uğraşmak hatalıdır ve yöneticiler örgüt kültürüne de önem vermelidir (Yiğit, 2018: 172).

#### **4. HERBERT A. SIMON'DA KARAR VERME YAKLAŞIMI VE SINIRLI RASYONELLİK KURAMI**

Simon, karar verme yaklaşımı ile örgütler için kararın önemine dikkat çekmiş ve bu noktada insanların seçimlerinin mantık ve psikolojisini araştırmıştır. Simon'a göre karar verme sürecinin önemi yöneticilerden de kaynaklanan nedenlerle artmaktadır. Bu çerçevede 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 götürmektedir. Bu aşamada yöneticiler karar verirken karşılaştıkları sorunları çözmeye üç temel soruya cevap bulmalıdırlar. Bunlar; "sorun nedir?, alternatifler nelerdir? ve en iyi alternatif hangisidir?" sorularıdır (Özer, 2015: 21). Karar verme süreci üzerine yaptığı araştırmalarda Simon, insan rasyonelliğinin dışsal, sosyal kısıtlamalar ve içsel bilişsel sınırlamalar nedeniyle sınırlandırıldığına dair inancından yola çıkmıştır (Sent, 2005: 227). Nitekim Simon'a göre örgüt faaliyetleri grup içerisinde sürdürülmelidir. Ancak bu şekilde karar vermenin kalitesi artırılabilir (Simon, 2000: 7). Bu doğrultuda, katılım esasına dayalı grup dayanışması, yöneticilere de bu noktada faydalar sağlayacaktır ve etkin karar alma sürecini destekleyecektir.

Simon, bir örgütte alınan kararları iki grupta toplamıştır: Programlanmış ve programlanmamış kararlar. Bunlardan programlanmış kararlar; bir yandan belli bir yönteme dayandıkları için her seferinde yeniden verilmesi gerekmeyen sık sık yinelenen ve rutin nitelikteki kararlardır. Diğer taraftan bir temele oturtulmayan ve önemli sonuçlar doğurabilecek nitelikte kararlara da programlanmamış kararlar denmektedir (Özer, 2016: 176).

Rasyonel karar verme yaklaşımının kurucusu ve en önde gelen ismi Simon'dur (Tozlu, 2016: 29). Nitekim Simon'a göre karar verme, yönetim sürecinin en hayati parçasıdır. Karar verme sürecinin sahip olduğu özelliklerin bir örgütün niteliğini ve başarısını belirlediği tespit edilmektedir. Simon, "İdari Davranış" adlı kitabının ilk baskısında daha ziyade karar verme sürecine dair "rasyonel kararlar" üzerinde durmuş; birkaç yıl sonraki ikinci baskısında ise yönetsel kararların optimal olmaktan ziyade "doyurucu" olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bir başka deyişle düşünceleri, "sınırlı rasyonellik kuramı (*bounded rationality theory*)"na doğru belirginlik kazanmıştır (Tozlu, 2016: 32; Frantz, 2003: 273). 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 sağlayabilmektedir (March ve Simon, 1975: 98). 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 (Özer, 2016: 171).

20. yüzyılın ortalarından itibaren yönetim, iktisat, sosyoloji ve psikolojinin ilişkisi tekrar tartışılmaya başlamıştır. Bu bağlamda, Simon'un ortaya atmış olduğu sınırlı rasyonellik kuramı da bu anlamda önem taşımaktadır. Bu kurama göre, bireyler sadece belli bir ölçüde rasyonel olabilmektedir (Yiğit, 2018: 162; Şen ve İncekara, 2012: 237; Katsikopoulos ve Lan, 2011: 723). Simon'a göre insan davranışlarının bütünüyle rasyonel olabilmesi ancak bir insanın davranışa konu olan olguyla ilgili her şeyi eksiksiz olarak bilmesi ile mümkündür (Campitelli ve Gobet, 2010: 355; Hodgkinson ve Starbuck, 2008). Dolayısıyla, insanın rasyonelliği onun davranışına konu olan olgu hakkında bildikleri ile sınırlıdır. Bu sınırlılık, ister istemez insan davranışlarının önceden bütünüyle

belirlenemezliği konusunu akla getirmektedir (Leblebici, 2008: 114). Simon, özellikle bu çalışmasıyla davranışsal iktisat alanında dönüm noktalarından biri olarak da kabul edilmektedir (Dasgupta, 2003a: 701; Dasgupta, 2003b). Bu çerçevede, sınırlı rasyonaliteye göre insanlar belli bir ölçüde rasyoneldir ve davranışların büyük bir kısmı duyguları tarafından belirlenmektedir. Simon'a göre insan beyninin hesaplama yeteneği sınırlıdır ve tercih aşamasında da belirsizlik ve bilgi eksikliği söz konusudur (Yiğit, 2018: 173).

Simon, “ekonomik insan (economic man)” ve “yönetimsel insan (administrative man)” ayrımıyla da rasyonel ve sınırlı rasyonel karar kuramlarının temellerini ortaya koymaktadır (Simon, 1959; Simon, 1955; Simon, 2000). Yönetime ilişkin herhangi bir karara temel teşkil eden öncüller iki ayrı tipte ortaya çıkmaktadır: Değer unsurları ve gerçek unsurları (Simon vd., 1966: 52). Simon'a göre yönetimsel insan, her şartta en mükemmel kararı veren kişi değildir, sorunlara çözüm bulurken en çok olanına yönelmez, tersine en doyurucuyu bulmaya çalışmaktadır. Örgütteki insanlar birer karar verme mekanizmalarıdır. Yöneticiler astları üzerinde onların kararlarına dayanak olacak gerçek ve değer öncüllerini saptayarak etkide bulunmaktadır. 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 çıkmaktadır (Özer, 2016: 175).

Bu kuramda, bireylerin kararlarını “maksimize” etme temeline dayandırılan ekonomik insan modelinin yerine, sınırlı bilgi ve zihni kapasiteye sahip olmaları nedeniyle, kişilerin “tatmin edici” kararın peşinde koştukları yönetimsel insan modeline dikkat çekilmektedir (Yaşar, 2016: 12-13). Nitekim Simon'a göre insanoğlunun sınırlı kapasitesi modern dünyadaki iş ilişkilerinin karışıklığını analiz ederek sorunları tamamıyla ortadan kaldırmak için yetersizdir. Bu noktada bir örgütte sorunların tamamıyla tespit edilmesi ve rasyonel, nesnel bir yordamla çözülmesi, sosyo-psikolojik faktörlerin dikkate alınması ve basite indirgenmesi en tatmin edici sonuçların alınmasını sağlayacaktır (Tozlu, 2016: 38).

## **5. KAMU YÖNETİMİNE KATKILARI BAKIMINDAN SINIRLI RASYONELLİK KURAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Simon'un karar verme, örgütsel davranış ve katılım üzerine geliştirmiş olduğu sınırlı rasyonellik kuramı, 20. Yüzyılda kamu yönetiminin paradigma değişimi ve yeniden yapılanma bağlamında yaşadığı büyük dönüşümün örgüt çapında bir analizi olarak kabul edilebilir. Sosyal insan ve ekonomik insan üzerine yapılan vurgu, aslında insanın sadece olgudan ibaret değil de davranışsal ve sosyal bir boyutunun da olduğunu kabul etmektir. Örgütler de insanlardan oluştuğuna göre kararlarını sadece ekonomik olgularla almazlar. Sosyal davranışsal değerleri de gündeme alırlar. Bu şekilde de kaliteli bir karar alma süreci sağlanır.

Sosyal bilimlerin 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren geçirmiş olduğu yeniden yapılanma ve kamu yönetiminde gözlenen demokratikleşme ve kimlik krizlerine çözüm bulma aşamasında bir yanıt olarak ortaya çıkan düşünce ve yaklaşımlardan biri de Simon'un geliştirmiş olduğu sınırlı rasyonellik kuramıdır. Bu bağlamda, değerlendirildiğinde ABD'de bazı akademisyenler tarafından meydana getirilen kamu yönetiminde yeni hareketler ya da yeni kamu yönetimi tartışmalarının entelektüel taraflarından biri de Simon'dur. Nitekim Simon, kamu yönetimi yazınına etkilemekle beraber esasen işletme/örgüt bilimi ekseninde geliştirdiği düşüncelerle sürece büyük düzeyde katkılar sunmuştur. Bu çalışmada, 1980'li yıllardan sonra “geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu işletmeciliğine” geçişte Simon'nun sözü edilen düşünce ve kuramlarının dönüşümü etkilediği ve literatüre büyük katkı sağladığı düşünülmektedir. Nitekim kamu yönetiminde işletmecilik değerleri olan ve örgütsel düzeyde düşünülebilecek örgütsel demokrasi, katılım ve verimlilik gibi değerlerin güçlenmesinde Simon'un çok fazla önemi vardır.

Burada postmodern kamu yönetimi tartışmalarında da görüldüğü gibi postmodernizmin kamu yönetimine yansımalarından biri olarak da görülebilecek kamu yönetiminde demokrasi tartışmaları ve yapılan entelektüel tartışmalar, Simon'un görüşleri çerçevesinde de interdisiplinerlik, katılım ve karar verme süreci üzerinden ilişkilidir. Nitekim postmodern kamu yönetiminin temel ilkeleri

arasında; “hesap verebilirlik, saydamlık, katılımcılık, etik ve yerelleşme odaklılık” bulunmaktadır (Parlak ve Doğan, 2016).

Buna göre kamu yönetiminin kimlik krizi, demokratikleşme, interdisiplinerlik ve paradigma değişimi gibi çok önemli olguların önemli sacayaklarından biri de Simon’un geliştirmiş olduğu düşüncelerdir. Simon, tam olarak kamu yönetimi üzerine yazmasa da işletme/örgüt bilimi üzerine düşünceleri dolaylı olarak kamu örgütlerini de etkilemektedir. Aynı zamanda sosyal bilimlerde bilgi üretilmesi sürecinde yöntem arayışlarının da temeli olan Simon’un karar verme üzerine düşünceleri, kamu yönetimi disiplininde sosyal-psikoloji, sosyoloji ve davranış bilimleri gibi disiplinlerin insan davranışı ve toplumsal yapı üzerine yaptığı etkileri analiz etmeye çabalamaktadır. Görüldüğü gibi Simon, her ne kadar mikro çerçevede örgütler ve karar alma süreci üzerine fikirler sunsa da geliştirmiş olduğu yöntem ve bilgi kuramı, kamu yönetimi olmak üzere sosyal bilimler disiplinlerini büyük oranda belirlemiştir. Bu etkinin kamu yönetimi disiplini üzerindeki etkisi de daha önce belirtildiği gibi katılım, demokrasi ve verimlilik boyutlarıyla sağlanmaktadır. Bunlar da kamu yönetiminde kuram oluşturulması, yöntem belirlenmesi ve bir eksenin meydana getirilmesinde katkılar sunmaktadır (Parlak ve Doğan, 2016).

## 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yönetim bilimlerinde klasik örgüt kuramlarının sorgulanması ve bunların insani boyutunun öne çıkarılarak açıklanması üzerine karar verme yaklaşımı üzerine katkılarda bulunan Herbert A. Simon’a göre örgütler, sadece katı rasyonellik kuralları ile karar alma yoluna gittiklerinde başarısız olmaktadır. Simon’a göre karar alma süreci, interdisipliner bir bakış açısı meydana getirilerek, sürece bütüncül düzeyde önem verilmesi gereken alanlardan biridir. Bunun için de bir örgütte karar alınırken yönetsel, sosyal, psikolojik ve ekonomik dinamikler bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Demokrasi ve katılım konusunda örgütlerde büyük hassasiyet gösterilmeli, yöneticilerin yanı sıra çalışanların da karar alma sürecine dahil olabileceği bir sistem oluşturulmalıdır.

Sınırlı rasyonellik kuramı ile Simon, yukarıda ifade edilen düşüncelerin hayata geçirilmesi için bir model sunmaktadır. Simon’a göre bireyler karar alırken sınırlı rasyonel hareket edebilmektedir. Nitekim kararı alanlar insanlar olduğuna göre insanların sosyo-psikolojik ruhsal durumları da sürece etki etmektedir. Bunun üstesinden gelebilmek için kararların alınmasında ekonomik ve sosyal faktörlerin beraber dikkate alınması zorunlu görünmektedir.

Kamu yönetimi disiplini özelinde ise Simon’un en büyük katkısı, dönemin konjonktürüne de uygun bir biçimde disiplinin interdisipliner bir nitelik kazanmasında ve demokratik katılım noktasında gerçekleştirdiği yön ve kazandırdığı entelektüel birikim ile açıklanabilmektedir. Bu ise 20. Yüzyıldaki kamu yönetiminin demokratikleştirilmesi, postmodern kamu yönetimi ve yeni kamu işletmeciliği gibi entelektüel akımlara olanak ortaya çıkarmıştır.

## KAYNAKÇA

- Campitelli, G.-F. Gobet (2010). Herbert Simon’s Decision-Making Approach: Investigation of Cognitive Processes in Experts. *Review of General Psychology*, 14/4, p. 354-364.
- Crowther-Heyck, H. (2005). *Herbert A. Simon: The Bounds of Reason in Modern America*. USA: The Johns Hopkins University Press.
- Dasgupta, S. (2003a). Multidisciplinary creativity: the case of Herbert A. Simon. *Cognitive Science*, 27, p. 683-707.
- Dasgupta, S. (2003b). *Innovation in the Social Sciences: Herbert A. Simon and A Birth of a Research Tradition*. The International Handbook on Innovation, Editor: L. V. Shavinina, Oxford: Elsevier, p. 458-470.
- Davis, C.R. (1996). *The Administrative Rational Model and Public Organization Theory*. *Administration & Society*, May, 28/1, p. 39-60.

- Denhardt, R.B.-T.J. Catlaw (2015). *Theories of Public Organization*. Seventh Edition, USA: Cengage Learning.
- Dubnick, M.J. (2018). Demons, Spirits, and Elephants: Reflections on the Failure of Public Administration Theory. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 4/1, p. 59-115.
- Frantz, R. (2003). Herbert Simon. Artificial intelligence as a framework for understanding intuition. *Journal of Economic Psychology*, 24, p. 265-277.
- Hodgkinson, G. P.-W. H. Starbuck (Eds.). (2008). *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making* (Oxford Handbooks in Business and Management), USA: Oxford University Press.
- Katsikopoulos, K.V.-C.-H. (Dan) Lan (2011). Herbert Simon's spell on judgment and decision making. *Judgment and Decision Making*, 6/8, December, p. 722-732.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Lakomski, G.-C.W. Evers (2013). *Analitik Felsefe ve Örgüt Kuramı: Felsefi Sorunlar ve Bilimsel Çözümler*. (Çev. E. Bilginoğlu, A. O. Karaoğlu), *Felsefe ve Örgüt Teorisi*, H. Tsoukas, R. Chia, Çeviri Editörü: İ. Anıl, Ankara: Nobel Akademi, s. 23-54.
- Lamba, M. (2014). Karar Vermeyi Etkileyen Yapısal Faktörler Bakımından Yönetim ve Organizasyon Teorilerinin İncelenmesi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16/27, s. 8-18.
- Langlois, R. N. (2003). Cognitive comparative advantage and the organization of work: Lessons from Herbert Simons vision of the future. *Journal of Economic Psychology*, 24, p. 167-187.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9/1, s. 111-129.
- March, J. G.-H. A. Simon (1975). *Örgütler*. (Çev. Ö. Bozkurt, O. Onaran), Ankara: TODAİE.
- Özer, M. A. (2015). Sosyal Politikaların Belirlenmesinde Karar Verme Süreci ve Bilgi Teknolojilerinin Etkisi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4/9, s. 8-35.
- Özer, M. A. (2016). Herbert Simon'un Yönetim Bilimine Katkıları Üzerine Değerlendirmeler. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 5/11, s. 160-185.
- Parlak, B.-K.C. Doğan (2016). *Kamu Yönetimi: Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişmesinde Rol Oynayan Kuramsal Yönler Üzerine Bir Giriş*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Rainey, H. G. (2001). A Reflection on Herbert Simon: A Satisficing Search for Significance. *Administration & Society*, 33/5, November, p. 491-507.
- Sent, E.-M. (2005). Simplifying Herbert Simon. *History of Political Economy*, 37/2, p. 227-232.
- Simon, H. A. (1946). The Proverbs of Administration. *Public Administration Review*, 6/1. (Winter), p. 53-67.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69/1, (Feb.), p. 99-118.
- Simon, H. A. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*, 49/3. (Jun.), p. 253-283.
- Simon, H. A. (2000). *Administrative Behavior*. 4th Edition, New York: The Free Press.
- Simon, H. A. (2016). *Yönetim Atasözleri*. (Çev. S. Altuntop), *Kamu Yönetimi Klasikleri* (Çev. Ed. H. Akdoğan, S. Altuntop), Editör: J. M. Shafritz, Albert C. Hyde, Ankara: Global Politika Strateji, s. 179-202.

- Simon, H.A.-D.W. Smithburg-V.A. Thompson (1966). Kamu Yönetimi. Birinci Kitap, (Çev. Cemal Mihçioğlu), Ankara: TODAİE, Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Şen, S.-B. İncekara (2012). İktisat ve Psikoloji Etkileşiminde Davranışsal İktisat. Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi, 4/1, s. 235-244.
- Taşçı, D. (2013). Örgüt Kuramlarına Giriş. Örgüt Kuramı, Editör: D. Taşçı, E. Erdemir, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2949, s. 1-29.
- Tozlu, A. (2016). Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası. Sayıştay Dergisi, 102 Temmuz - Eylül, s. 27-45.
- Ütük, U. (2015). Denhardt ve Denhardt'ın Yeni Kamu Hizmeti Kuramına Bakış. Sayıştay Dergisi, 99/Ekim-Aralık, s. 47-70.
- Yaşar, O. (2016). Davranışsal Karar Verme: Düşünme, Problem Çözme. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yavuz, M. (2011). Yönetim Bilimlerindeki Yeri ve Özgün Katkıları İle Cemal Mihçioğlu. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 66/1, s. 161-187.
- Yiğit, A. G. (2018). Davranışsal İktisadın Anlaşılmasına Yönelik Bir Literatür Taraması. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16/2, Haziran, s. 161-190.