



**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ**  
**KAMU YÖNETİMİ BÖLÜMÜ**

**HERBERT ALEXANDER SİMON**  
**RASYONEL KARAR**

**MUSTAFA ARSLAN**  
**(270506013)**

## **ÖZET**

İnsanlık tarihi ile birlikte başladığı belirtilen yönetsel eylemler, örgütlenmiş bir insan grubunun belli amaçlarla belli işleri gerçekleştirme çabalarının olduğu her yerde sözkonusu olmuştur. Buradan yönetimin, en eski bilim olduğu söylenebilir. Tarih boyunca insanlar, yaşam sahnesinde ya yöneten ya da yönetilen rollerini oynamışlardır.

Yönetim yalnız ve ayrı kalmış bir bilim olmaktan çıkmış, çeşitli alan ve tekniklerden yararlanan ve aynı zamanda kendisinden de yararlanan bir bilim olmuştur. Yönetime yardımcı olan bu alanlar politika, ekonomi, psikoloji, sosyoloji antropoloji, tarih gibi sosyal bilimler, felsefe, matematik, doğal bilimler, edebiyat ve sonunda çok yeni olan bilgi kuramı, sibernetik, operasyonel araştırma, karar kuramı ve sistem kuramı olarak sayılabilir?. Bu alanların yardımıyla zenginleşen yönetim biliminde yeni kuramlar geliştirilmiştir.

Yönetimin çeşitli alanlar içinde geçerli olan genel bir yanı vardır. Kamu yönetimi, eğitim yönetimi, sağlık yönetimi, asker yönetimi gibi alanların ortak yönleri bu genel yanda toplanmıştır. Bu çalışmada yeni kuramlar kapsamında bulunan rasyonel karar kuramının gelişimi, kavramları ve özelliklerinin genel yanları verildikten sonra bunların eğitim yönetiminde uygulanma olanakları tartışılacaktır.

## **HERBERT ALEXANDER SİMON**

### **HAYATI**

Herbert Alexander Simon 15 Haziran 1916 Milwaukee, Wisconsin'de eğitimli 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 Devletlerine göç etmiştir. Annesi ise başarılı bir piyanisttir. 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 İktisat ve Psikoloji üzerine yazdığı kitaplar sayesinde sosyal bilimlerle tanışan Simon, lisans eğitimini 1936 yılında tamamlamış, doktorasını ise 1943 yılında Siyaset Bilimi üzerine Chicago Üniversitesinde 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 sosyalbilimlere daha da fazla yakınlaştırmıştır.

Daha sonra Henry Schultz'dan aldığı "Belediye Yönetimlerinin Ölçülmesi" isimli eğitimden etkilenecek kendisini sonraki yıllarda geliştireceği "Örgütsel Karar Verme" alanına geçiş yapmıştır.1949 yılında Yönetim Profesörü unvanını almış\_\_ve Carnegie Mellon Üniversitesinde Psikoloji ve Bilgisayar bölümlerini de içerisinde barındıran Endüstriyel Yönetim Bölümü Başkanlığı verilmiştir. Pek çok alanda kendisini geliştiren Simon, 1978 yılında iktisat nobeli almıştır. Bilim dünyasından hiçbir zaman kopmayan Simon Endüstriyel Yönetim Bölümü Başkanlığı görevini 09 Şubat 2001 tarihine, yani yaşamının sonuna kadar sürdürmüştür.

## **RASYONEL KARAR**

### **Kuramın Gelişimi:**

Bu yüzyılın ilk çeyreğinde, genellikle bilimsel yöneticilik görüşü egemendi, ikinci çeyreğinde ise genellikle insan ilişkileri denilen görüş egemen olmuştur. Bilimsel yöneticilik görüşünde örgütteki insanlar birkaç fizyolojik ya da basit psikolojik görüşleri açısından betimlenebilen "araçlar" olarak görülüyordu.- İnsan ilişkileri görüşünde ise bu insanlara duygular ve güdüler verilmiştir. Ancak "uyarlayıcı düşünen varlıklar olarak özelliklerine" çok az dikkat edilmiştir. Simoncu düşünce böyle bir ortamda doğmuştur. Bu kuram ilk yaklaşımların yerine geçmemektedir. Ama onları tanımlayarak geniş bir örgüt kuramı çerçevesi içinde sokmak amaçlanmıştır. Simon siyasal bilim, iş yönetimi ve psikoloji alanlarında yetişmiş ve üniversite profesörü olarak görev yapmıştır6. Simon yönetimde karar verme konusunda ilk akla gelen yazarlardandır. Şimon'a yönetim biliminde saygın bir yer kazandıran ça&şması "Administrative Behavior" adlı kitabıdır. Yazar bu kitabın da örgütteki insan davranışını çözümlemiş ve karar verme sürecini incelemelerinin odak noktası yapmıştır. Kitabının birinci baskısında (1945) rasyonel kararlardan söz eden Simon, daha sonra (1947) yönetsel kararların doyurucu kararlar olması gerektiğini savunmuştur.

### **Rasyonel Karar Kuramının Yönetime Kazandırdığı Bazı**

#### **Kavramlar:**

#### ***Yönetici ve Karar Verme***

Simon'a göre "karar verme" ve "yönetme" eş anlamlı iki sözcüktür. Yönetici yerine "karar veren" de denilebilir. Yönetim işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır ve bu yüzden bir

yönetim kuramı yapma kadar karar verme süreci ile de ilgilenmelidir. Zira karar verme yönetimin kalbidir. Simon'un karar verme konusunda savunduğu konular şunlardır:

- a) Yönetim kuramı etkili eylemi sağlayacak ilkelere önem vermeli ancak onun kadar doğru karar vermeyi sağlayacak örgüt ilkelerine de geniş bir yer vermelidir,
- b) Karar vermeden hiçbir yönetsel 'eylemde bulunulamaz, dolayısıyla karar vermek yapmak kadar önemlidir,
- c) Karar verme sürecinin nasıl oluştuğu bilinmeden örgüt ve yönetimi anlamak güçtür.

Simon'a göre karar vermenin aşamaları şunlardır:

- a) Karar verilmesi gerekli konu ile ilgili ekonomik, teknik, sosyal ve siyasal koşulların gözlemlenmesi yani bilgi toplama,
- b) Olası eylem seçeneklerinin bulunması, geliştirilmesi ve doğuracakları sonuçlar açısından değerlendirilmesi yani planlama,
- c) Eylem-seçeneklerinden birinin seçimi,

Simon'a göre yöneticinin yukarıda geçen üç etkinlikten herbirine-ayırdığı zamanı farklı olabilmektedir. Bu ayrılan zaman farkı bir örgüt kademesinden ve bir yöneticiden diğerine değişmekle birlikte, genel olarak ilk iki etkinlik daha fazla zaman alabilmektedir.

Genel olarak bilgi toplama çalışması planlamadan, planlama seçimden önce gelir. Ancak karar verme aşamaları düzenli bir biçimde birbiri arkasına gelmez.

Simon'a göre kararın uygulanması da yine bir karar verme etkinliğidir. Geniş kapsamlı bir politika kararının uygulanabilmesi planlama ve belli bir eylem seçeneğinin seçimini gerektirir. Bu yüzden politikanın uygulanması demek daha ayrıntılı bazı politika kararlarının verilmesini gerektirir.

Yönetme, karar verme anlamında alınınca, bir yönetici için en önemli niteliğin karar verme ustalığı olduğu ortaya çıkar. Nedense iyi karar verenlerin doğuştan böyle olduklarına inanılmaktadır. Bir gerçek şu ki biyolojik güç ve zeka gibi doğuştan sahip olunan özellikler insanlar arasında eşitlik ilkesine göre dağıtılmamıştır. Fakat doğuştan sahip olduğumuz yetenekleri, uygulama, öğrenme ve deneyimle geliştirmemiz gerekmektedir. Karar verme ve

yöneticilik için de durum aynıdır. Yani bilgi toplama plânlama ve tercih etkinlikleri öğrenilebilir ve öğretilebilir etkinliklerdir.

Simon'a göre yönetici yalnız kendi ' verdiği kararlarla yetinemez; başında bulunduğu birimin ya da örgütün etkin kararlar almaşım da sağlamak zorundadır. Yazara göre, örgüt dediğimiz karar verme sistemini kurup işletme ustalığının sezgiye pek dayandırılmaması, onuneğitim yoluyla kazandırılabilceğini göstermektedir.

### **Karar Verme ve Doyumcu Davranış:**

Simon Kararı şöyle tanımlamıştır:

"Bireylerin eylemleri .... ikiye ayrılabilir. Düşünüp taşınma, tartma ve hesaplama sonucu girişilen (eylemlerle), bilinçsiz (ya da yan bilinçli) kendiliğinden, yanıt sal (responsive) olanlar; bu sonuncular, şimdiki zamandaki ya da geçmişteki iç ya da dış koşulların sonucu olarak meydana gelirler. Genellikle ilk türden eylemlerden önce yer alan süreçler ne olursa olsun, bunların'hepsi "karar" teriminin altında toplanabilir."

Yukarıda verilen karar verme davranışı ile ilgili olarak karar sürecini incelemek gerekir. Bireyin örgüt içi davranışları salt "ussal" ya da "us-dışı" diye ayrıştırılmaz. Örgütlerde ussallıkla us-dışılık birlikte vardır.

Örgüt içinde insan davranışım sınırlayan bazı etkenlere karşın, son tahlilde birey amaç-gözetici veya doyum-arayıcı biçimde davranır. Bireyin örgüt/içinde belli amaçları gözönünde bulundurmasını normal karşılamak gerekir, zira örgütte girdiği anda "bilinçli üyelerinin eylemlerini belli amaçlar doğrutusunda eşgüdümleyen bir karmaşanın ayrılmaz bir parçası olmuştur." Sürekli doyum araması da doğal karşılanmalıdır, çünkü belli amaçlara yönelen kişiler, ister istemez bu amaçları gerçekleştirecek belli yolları izlemek ve birden fazla yolla karşıdaştığında en uygununu ya da en çok doyum verenini benimsemektedir.

Karar verme olgusunu daha çok bilinçli kararlar anlamında kullanan ve "bireyin belli bir amaca ulaşmak için bilinçli olarak belli bir yolu seçmesi" diye tanımlayan Simon, karar vermeyi örgütlemenin temel süreci, kararın kendisini de yönetimin amaç ve yönlendiricisi olarak almıştır. Simoncu düşüncenin temel eylemi karar verme, bu eylemin dayanağı da doyumdur. Aynı çerçeve içinde birey duygu ve dürtülerin kölesi değil, karar-verici, doyum-arayıcı, sorun-çözücü niteliği ile ortaya çıkar.

## **Yönetsel İnsan Davranışı ve Sınırlı Ussal İnsan Davranışı:**

İnsan zihni karşısına çıkan bir sorunu tüm karmaşıklığı ile kavrayamaz. önce bu sorunun basit, yaklaşık ve sınırlı bir modelini yapar, sonra seçimini bu modele dayar. Simon'a göre bu "durumun tanımı"dır. Bu sorunun sınırlı ve yaklaşık tanımında bütün karar öğeleri, tüm seçenekler, sonuçlar ve bunlara verilen değerler" bulunmaz.

Diğer yandan seçenekler karar verenin önünde hazır değildir. Birey bunları arar ve eler. Yalnız bu arama ve eleme dönemlerinde rastgelelik vardır. Karar veren birey "durumun nesnel gereklerine, kendi psikolojik niteliklerine, toplumsal çevresiyle olan ilişkilerine göre" davranışını düzenler. Seçeneklerden birinde karar ' kılar.

Klasik "iktisadi-ussal" insan modelinde kararlar optimal kararlar olmakta karar veren bütün seçenekleri ve sonuçlarını bilip bunları değerlendirebilmektedir. Oysa "doyurucu karar" da ancak doyurucu seçenekler bulunup, bunlar arasında bir seçim yapılmaktadır. Böylece karar verenin davranışındaki ussallık, sınırlı bir ussallıktır.

Bireyler bir örgütün üyesi olarak karar verdiklerinde, içinde bulunulan örgüt onların kararlarını etkiler. Simon örgütün etkilerini inceleyerek ussal insan modelinin karşısında bir "yönetsel insan" modeli geliştirmiştir. Bir örgüt içindeki insanların çabalarını sınırlayan iki etken vardır: Birincisi onların iş görme yeteneklerindeki sınırlılıklar, ikincisi ise doğru karar verme yeteneklerindeki sınırlılıklardır. Üyelerinin bu eksik taraflarını örgütün kapatması ve üyeleri "ussal" davranışa yöneltmesi gerekir.

Simon'ın "yönetsel insan" davranışı, "sınırlı ussal" davranışa da uyar. "Yönetsel insan"da durumun basit modelini yapar. Bu modele göre ilgili tüm etkenleri dikkate alarak doyurucu olanı seçer. Bu seçimde onun değer, güdü, inançları ve diğer psikolojik özellikleri etkili olur.

## **Programlı ve Programsız Kararlar:**

Simon'a göre "programlı kararlar" belli bir yöntemle dayanılarak verilen, sık sık yinelenen, rutin nitelikteki kararlardır. Örnek verilirse; büro malzemesi siparişi, hasta olan memurlara ne kadar" ücret verileceğinin tayini vb. "Programsız kararlar" ise yeni, bir temele oturtulamayan ve önemli sonuçlar doğurabilecek nitelikte olan kararlardır.

Çünkü daha önce karşılaşılmamış, niteliği ve yapısı karmaşık ve önemli bir sorunu çözmek için belirli bir yöntemin bulunmaması bu tip kararı gerektirmektedir. Simon programsız kararlara bir örnek olarak General Eisenhower'ın Çıkarma Günü Kararı'nı vermiştir.

Simon program deyimini "iç bütünlüğe sahip bir düzenin (sistemin), kendisine verilen karmaşık nitelikteki bir işe birbiri arkasına göstermesi gereken tepkileri sıraya koyan bir durum" olarak tanımlamıştır. Bu program deyimini veri-işlem bilgisinden alınmıştır. Fakat örgütün tepkilerini düzenleyen programlar, elektronik besap makinesi programları kadar açık ve ayrıntılı olmamaktadır. Ama amaç bellidir: Verilen iş ya da belli bir duruma uygun bir tepki gösterilmesini sağlamak.

Simon'a göre yukarıdaki program tanımına dayanılarak, bir sistemin bir duruma ne zaman programsız tepkide bulunacağı açıklanabilir. Mademki "önceden konulmuş usul kurallarının toplamına program diyoruz" öyle ise bir sistem bu kurallarla çözemediği bir durumu, sahip olduğu genel yeteneğe dayanarak, programsız bir tepki gösterir. İnsan, bazı ustalık ve bilgilerden başka genel nitelikte bir sorunu çözme yeteneğine de sahiptir. Bir sorun ne kadar yeni ve karmaşık olursa olsun, amaç ve araçlar açısından onu ele alıp, üzerinde düşünebilir. "Programlı kararlar" ve "programsız kararlar" diye bir ayrım yapmama nedeni, Simon'a göre, karar vermenin bu iki, yanı için farklı tekniklerin kullanılmasıdır. Simon, programlı ve programsız kararları vermede kullanılan teknikleri tabloştürmüştür.

Programlı kararların verilmesinde kullanılan geleneksel yöntemlerden en genel ve yaygın olan "alışkanlık"tır. Bu alışkanlıklardan bir kısmı "örgütün kollektif belleği" yoluyla örgüt tarafından bireye verilir. Bir kısmı da eğitim ve öğretim kurumlarından bireye aktararak örgüte gelir. Standart çabşma usulleri resmi, yazık ve kayda geçmiş programlar niteliğindedir. Bunlar da birey kararlarına kaynak olur. Örgüt yapısı da kısmen belirli bir karar verme programıdır. Kimlerin hangi çeşit kararları vereceklerini gösterir.

Programlı kararların yeni tekniklerinden birisi operasyonel araştırmadır. Operasyonel araştırma bilimsel yöntemin yönetim problemlerine uygulanmasıdır. Yine Simon'a göre programlı kararların yerilmesinde çeşitli matematik tekniklerinden ve elektronik hesap makinelelerinden yararlanılabilir.

Simon'a göre programsız kararların verilmesinde belirli tekniklere rastlanılmamaktadır. Bir yöneticiye programsız kararların nasıl verildiği sorulsa cevabı genellikle "durumu muhakeme ediyorum" tarzında olmaktadır. Bu cevaba aslında kimse yabancı değildir. Diğer yandan böyle programsız karar verilebilen mevkilere iyi karar veren bireylerin seçimine, özen gösterilir. Ve yönetici seçme teknikleri lüzmet. Öncesi ve hizmetiçi eğitimle tamamlanır. Simon'a göre örgüt yapısının iyi planlanması da önemlidir. Bir örgütte kendisine hem programlı hemde programsız karar verme sorumluluğu yükselenmiş bir yönetici daha çok programlı kararları vermekle yetinecektir. Bu durum programsız kararları verecek özel birimlerin; kurulması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Böylece araştırma birimleri gibi "programsız" kararların alınmasında yardımcı olacak birimler kurularak yönetici "'programlı" kararların baskısından kurtarılacaktır.

Programsız kararların verilmesinde kullanılan yeni teknikler insanın problem çözme yeteneğinin önemli bir ölçüde nasıl geliştirileceği üzerinde durmaktadır. Problem çözümünde araştırmanın büyük bir yeri vardır. Problemi çözerken genellikle soyutlamaya gidilir ve küçük ipuçları çözüme çok kolaylaştırır. Problem çözme süreci "sezgi", "anlayış" ve "muhakeme" ile açıklanmaya çalışılır. Simon'a göre operasyonel araştırma ve elektronik veri işlem, "programsız" olan bazı kararları "programlı" karar aşamasına götürmüş ve "programsız" karar verebilmeyi otomatikleştirebilmiştir. Simon örgütü üç katlı pastaya benzetmiştir. Alt kat asıl işin yapıldığı yerdir. Orta katta programlı kararlar verilmektedir. Üst kat ise programsız kararların katıdır: Sistemin planlanması amaç ve hedeflerin saptanması ve örgütü faaliyete geçirme.

### **"Karar Verme" Sınırlılıkları**

a) Simon ve arkadaşlarına göre bir örgüt içinde çalışanların davranışlarını dayandırdıkları öncüller vardır. Bu öncüller bilinçli ve ussal davranışlar için sözkonusudur. Bu öncüller gerçek öncülleri ile değer öncülleri. Değer öncülleri ile gerçek öncülleri amaçlarla araçlar arasındaki ayırım gibidir. Fakat bu ayırım da güçtür. Burada bir kararın doğruluğunun önce ulaşılabilecek amaçlara, sonra da bu amaçlara erişmek için tutulan yolun elverişlilik düzeyine bağlı olduğunu bilmek yeterlidir. Simon'a göre hiyerarşinin alt düzeylerinde olgular, üst düzeylerinde ise değerler etkindir. Böylece üst düzey kararları genel amaç ve politikalarla, alt düzey kararları da uygulamalarla ilgilidir.

b) Alınacak kararlardaki "ussallık" payını azaltan, bir başka deyişle karar verme sürecini olumsuz yönde etkileyerek ussal bir karara varılmasını engelleyen bazı değişkenler vardır.



Birinci değişken kümesi "kalıtsal ya da edinilmiş bazı nitelik, alışkanlık ve refleksleri içeren "fizik ve fizyolojik" etkenleri kapsamaktadır". Fizik ya da fizyolojik özelliklerini kişi örgüte birlikte getirir. Ve davranış ve eylemlerinde bunların etkisinde kalma olanağı yüksektir.

İkinci değişken kümesi üyesi bulunduğu işyeri topluluğunun bireye benimsettiğı değerleri kapsamaktadır. Bireyin tutum ve davranışları genellikle üyesi bulunduğu birincil kümenin değerlerince belirlenmektedir. Böylece kümenin değerleriyle örgütün amaçları çeliştiğinde birey örgütsel amaçlara göre ussal olmayan davranışlar gösterebilmektedir.

Üçüncü değişken kümesi insanların elindeki veri, bilgi simgeleme hesaplama olanaklarının kısıtlılığıdır. Bir kararın' ussallık derecesi .kararı veren kişinin elindeki veri, bilgi ve diğer olanaklara bağılıdır.

c) Bireysel karar ve davranışlar örgütlerce belli biçim ve yöntemlerle masedilirler. Bireylerin tutum, davranış, karar ve eylemleri örgütsel amaç ve eylemlere uygun hale getirilirler. Bunun sağlamanın ilk yaptırımını "en otoriter yöneticiden daha despot olan işletme içi işbölümü planıdır." Bu plana göre birey kendi görevinin biçimsel ya pısı sınırları içinde kararlar alır. İkinci yaptırım otorite yapısının kademeleşmesi yüzünden hiyerarşinin üst kademelerinden alınan kararlar, alt kademelerin kararları için "değer öncülü" olmasıdır. Birey önüne çıkacak her konuda Uzun uzadıya düşünmez. Belli bazı konularda değer öncüllerince belirlenen karar ya da davranış kalıplarına uyar. Üçüncü yaptırım olarak etkin haberleşme değer öncüllerinin yukarıdan aşağıya ve veri öncüllerinin de aşağıdan yukarıya hareketini kolaylaştırarak bireysel değerlerin örgüt amaçlarına uyulmasını sağlamaktadır.

Simon ve onu izleyenler yönetimin merkezini karar süreci olarak kabul etmiş, diğer süreçlerin ise karara bağımlı olduğunu öne sürmüşlerdir. Simon'a göre "karar verme yönetimin kalbidir, karar vermeden hiçbir yönetsel eylemde bulunulamaz." Simon karar verme olgusunu daha çok bilinçli kararlar anlamında kullanmıştır. Burada temel eylem karar verme, bu eylemin dayanağı da doyumdur. Bu çerçeve içinde birey duygu ve dürtülerin kölesi olmaktan çıkmış, karar verici doyum arayıcı bir niteliğe bürünmüştür.

Simon'a göre karar vermeyi sınırlayan etmenler çok gruplu ve akıcı olan eğitim örgütleri açısından da geçerlidir. Bir eğitim örgütünde bireylerin kararlarını değer ve gerçek öncülleri, kalıtsal ya da sonradan edinilmiş alışkanlıklar, informal grupların ve çalışma kümelerinin değerleri, örgüt yapısı gibi etmenleri etkilemektedir.

Yetkiye hiyerarşik ve işlevler açısından yaklaşan Simon'un bu kavrama ilişkin görüşleri insan ilişkilerinin çok yoğun yaşandığı eğitim örgütlerinde uygulanma olanağı bulabilecektir. Bu kavrama yaklaşım astı etkileme bakımından tek yol olarak gözükmemektedir. Karara katılma, örgütü benimseme, üye gereksinimlerinin karşılanması, införmasyon sağlama, hizmetiçi eğitim gibi değişik yolların denenmesi ileri sürölmektedir. Zira informal yanı güçlü olan eğitim örgütlerinde yetkinin çabucak kabul veya reddi, kazanılma ve kaydedilme durumları yaşanlabilmektedir.

## KAYNAKÇA

Ergun, Turgay. (2004) Kamu Yönetimi, Kuram, Siyasa, Uygulama. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Birinci Baskı.

Onaran, Oğuz. Örgütlerde Karar Verme. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını/1971.

Simon, Herbert A. "Decision Making and Organizational Design." (F.d. D.S. Pugh.) Organization Theory, Penquiu Books, 1983.

Simon, Herbert A. Smithburg Donald W., Thompson Victor A. (Çev. Cemal Mihçioğlu) Kamu Yönetimi. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1985.

Simon, Herbert A. "Yönetimde Karar Verme". Amme idaresi Bülteni Sayı: 13, Ağustos 1967.