

YÖNETİMDE SİSTEM YAKLAŞIMI

Doç. Dr. İnal Cem AŞKUN

Çağdaş «sistem yaklaşımını» değerlemek için, sistem düşüncesi- ni gelip geçen bir moda fikir veya son günlerin tekniği olarak değil de, düşünce tarihi içinde ele almak gerekir.

Genel Sistemler Teorisinin kurucusu LUDWIG VON BERTALANFFY'ye göre, sistem düşüncesi bir bakıma Avrupa felsefesi kadar eskilik göstermektedir. M.Ö. Altıncı Yüzyılda Sokrat öncesi felsefik - bilimsel (philosophical - scientific) düşüncenin doğuşundaki başlıca nedeni araştırmaya ve tanımlamaya uğraşırsak, bu konuda ortaya izlenecek tek yolun çıktığı görülecektir. Eski kültürde, hatta bugünün ilkel toplumlarında, insanlar kendilerini karmaşık, kavranamayan, bir bakıma sihirli güçlerin yönettiği katı bir dünya yaşantısına «atılmış» olarak görmüşlerdir. Felsefe ve bilim, insanların yaşadığımız dünyada düşünmeyi veya bulmayı öğrendikleri, buradan düşünce ve ussal (rasyonel) davranışla, kavrayıp, kontrol altına alınabilecek bir düzen ya da evreni algıladıkları zaman doğmuştur (1). Söz konusu evrensel düzeni ortaya, Aristo'nun kutsal ve teleolojik düşüncelerine dayanan dünya görüşü koymuştur. Aristo'nun «bütün, parçalarının toplamından daha fazladır» şeklindeki bilinen görüşü, bugün bile geçerli olan temel sistem sorununun tanımı olmuştur. Daha sonra Batıda bilimde meydana gelen gelişmelerle Aristo'nun teleolojisi ortadan kalkmış, ancak içerdiği, yaşayan sistemlerin düzeni ve bir amaca dönüklüğü çözüme kavuşturulmaktan çok, kendisinden uzak kalınan, dokunulmayan bir konu niteliği taşımıştır. Bunun içindir ki, bugün bile asıl sistem kavramı ilginçliğini yine sürmektedir. (2)

(1) LUDWIG VON BERTALANFFY, «The History and Status of General Systems Theory», **Academy of Management Journal**, Vol. 15, No. 4, December, 1972, s. 407. Son görev yeri New-York Devlet Üniversitesi (Buffalo) Teorik Biyoloji Merkezi olan ve 1901 - 1972 yılları arasında yaşayan BERTALANFFY'ye Genel Sistemler Teorisinin kurucusu gözüyle bakılmaktadır.

(2) A.g.k.

Uzun bir zincir meydana getiren düşünürlerin daha ayrıntılı incelemeleri ile konuya şu veya bu şekilde katkıları, günümüzde «sistem teorisi» dediğimiz yapıyı oluşturmuştur.

Genel Sistemler Teorisinin niteliğini kurucusu 1930'larda şu şekilde tanımlamıştır (3) :

«Genelleştirilmiş sistem veya onların kendilerine özgü alt-sınıfları ile yapısal öğelerinin niteliğine, aralarındaki ilişki ya da güçlere uygulanan modeller, ilkeler ve kanunlar bulunmaktadır. Bunu **Genel Sistem Teorisi** dediğimiz yeni bir disiplin olarak kabul etmekteyiz. Genel Sistem Teorisi, görevi tüm sistemler için geçerli olabilen genel ilkelerin ortaya çıkarıp, tanımlamak olan mantığa dayalı matematiksel bir alan özelliği taşımaktadır. Bu durumda, bütünlük ve toplam, farklılık, ileri mekanikleşme, merkezleşme, basamaksal düzen, kesinlik, denge, vb. kavramlar bütün bilimlerde sistemlerle ilgili, onların mantıklı benzerliğini ortaya koyan kavramlar olabilmektedir.»

Biyologlar ve sosyal bilimciler genellikle sistemlerle ilgili kavramlara bir bakıma sarılma niteliğinde yakınlık göstermişlerdir. Birçok yönetim ve örgüt kuramcısı (teorisyen) bu gelişmeyi tanımakta, aynı zamanda bütün bilimleri büyük bir kavramsal model içine almayı amaçlayan söz konusu yaklaşıma katkıda bulunmakta biraz çekingen davranmıştır.

Genel Sistemler Teorisi bilimde mekaniksel yaklaşımların sınırlamalarından kurtulmayı öngörüp, «kapalı sistem» düşüncesine dayalı ilkeleri kabul etmeyen bir anlayışı benimsemektedir. Bu teori, yönetim ve örgüt kuramcılarına, ilgili temel disiplinlerin çeşitli bilgilerine göre kendi sistemlerinin modelini kurmada örnek olma özelliğini sağlamıştır. (4)

Sistem yaklaşımını yönetim ve organizasyon alanına getirme çabalarının tarihsel gelişim çizgisi, mekaniksel ve organik modellerin

(3) A.g.k., s. 411.

(4) FREMONT E. KAST — JAMES E. ROSENZWEIG, «General Systems Theory : Applications for Organization and Management», *Academy of Management Journal*, Vol. 15, No. 4, December 1972, s. 448.

ortaya atıldığı¹⁹. Yüzyıl ile 20. Yüzyılın başlarında belirgin olarak görülmektedir. Bu durum bir kaynakta şöyle belirtilmiştir (5) :

«Gerek mekaniksel gerek organik modeller 1850'den önceki tecrübelerle bilinen işlemlere büyük çapta dayanmaktadır. O zamandan beri, aşağı yukarı bir asırlık bilimsel ve teknolojik ilerleme tecrübesi, örgüt araştırmalarında, özellikle insan düşüncesinde herhangi bir yeni model ortaya koymada ciddi olarak kullanılmamıştır.»

Öte yandan yönetim ve organizasyonun teorik yapısında sistemle ilgili görüşlere yer verilmesinin de yeni olmadığı kolaylıkla ileri sürülebilmektedir. Sözgelimi bilinen yönetimci yazarlardan CHESTER BARNARD sistem kavramına şu görüşünde açıklıkla yer vermiştir (6) :

«İşbirliği sistemi fiziksel, biyolojik, kişisel ve sosyal öğelerin bir karmaşığdır. Bunlar, en azından belli bir amaç için iki veya daha fazla kimsenin işbirliği yapması nedeniyle kendine özgü sistematik bir ilişki içinde bulunmaktadır. Böyle bir sistem bir açıdan daha büyük sistemlerin alt birimi olurken, başka bir açıdan kendisi de fiziksel, biyolojik, vb. ikincil sistemleri kapsamına almaktadır. Bir işbirliği sistemi içinde yer alan sistemlerden birinde **iki veya daha fazla kimsenin işbirliği** durumu çıktığında buna **örgüt** (organizasyon) adı verilir.»

Temel kavramları birçok yazar tarafından ortaya atılan genel sistem teorisi (7), yukarıda bir örneğini verdiğimiz yönetim ve organizas-

-
- (5) KARL W. DEUTSCH, «Toward a Cybernetic Model of Man and Society, «— derleyen : WALTER BUCKLEY, Modern Systems Research for the Behavioral Scientist, Aldine Publishing Com., Chicago, 1968, s. 389.
 - (6) CHESTER I. BARNARD, The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938, s. 65.
 - (7) Genel Sistem Teorisi ile ilgili kavramları ortaya atıp, inceleyen başlıca kaynaklar için bkz.: KENNETH E. BOULDING, «General Systems Theory : The Skeleton of Science», **Management Science**, April, 1956. WALTER BUCKLEY, Modern Systems Research for the Behavioral Scientist, Aldine Publishing Com., Chicago, 1968. DAVID EASTON, A Systems Analysis of Politi-

yon kuramcılarının (teorisyenlerinin), her geçen gün üzerinde titizlikle durdukları bir çalışma alanı durumuna gelmiştir (8).

Genel Sistem Teorisine dayandırılan görüşlerin temelinde yer alan başlıca kavramlar bir kaynakta kısaca şöyle belirtilmiştir (9) :

Altsistemler veya Yapısal Öğeler : Tanıma göre sistem birbiriyle ilişkili birtakım bölümler ya da öğelerden meydana gelmektedir. Bu mekanik, biyolojik ve sosyal olmak üzere bütün sistemler için geçerlidir. Her sistemin en az iki öğesi vardır ve bunlar karşılıklı bir bağıntı içindedir.

Bütüncülük (Holism, Synergism, Organicism, Gestalt) : Bütün sadece parçalarının toplamından ibaret değildir. Sistemin kendisi ancak bütün olarak açıklanabilir. Bütüncülük, bütünü tek tek onun parçalarının toplamı olarak kabul eden öğeciliğin (elemantarizm) karşıtıdır.

cal Life, John Wiley Inc., 1965. A. D. HALL — R. E. EAGEN,» «Definition of System,» **General Systems**, Yearbook for the Society for the Advancement of General Systems Theory, Vol. 1, 1956. JAMES G. MILLER, «Living Systems: Basic Concepts», **Behavioral Science**, July, 1965. TALCOTT PARSONS, The Social System, The Free Press of Glencoe, New York, 1951. LUDWIG VON BERTALANFFY, General System Theory, George Braziller, New York, 1968.

- (8) Genel Sistem Teorisinin yönetim ve organizasyon alanında uygulanmasını inceleyen başlıca kaynaklar için bkz.: C. WEST CHURCHMAN, The Systems Approach, Dell Publishing Com., New York, 1968. F. E. EMERY - E. L. TRIST, «Socio - Technical Systems,» - derleyen: C. WEST CHURCHMAN - MICHELE VERHULST, Management Sciences: Models and Techniques, Pergamon Press, 1960. FREMONT E. KAST - JAMES E. ROSENZWEIG, Organization and Management Theory: A Systems Approach, Mc Graw - Hill Com., New York, 1970. DANIEL KATZ - ROBERT L. KAHN, The Social Psychology of Organizations, John Wiley Inc., New York, 1966. JOSEPH A. LITTERER, Organizations: Structure and Behavior, Vol. 1 - Vol. 2 (Organizations: Systems, Control and Adaptation), John Wiley Inc. New York, 1969. E. J. MILLER - A. K. RICE, Systems of Organizations.
- (9) KAST - ROSENZWEIG, s. 450

Açık Sistem Görüşü : Sistemler kapalı ve açık olmak üzere iki türlü düşünülebilir. Açık sistemler çevreleriyle bilgi, enerji veya materyel alışverişi içindedirler. Biyolojik ve sosyal sistemler tabiatları gereği açık sistemlerdir. Mekanik sistemler açık veya kapalı olabilirler. Açık ve kapalı sistem kavramlarını kesin bir biçimde ele almak zordur. Bu bakımdan açık - kapalı konusunu bir boyut olarak düşünmek, başka deyişle sistemleri kısmen açık veya kısmen kapalı şeklinde kabul etmek daha yerinde olabilir.

Girdi (input) - Dönüşüm (transformation) - Çıktı (output) Modeli : Açık sistem bir dönüşüm modeli olarak görülebilir. Çevreyle olan dinamik bir ilişki içinde, sistem türlü girdileri alır ,bunların bir sekile dönüştürür ve çıktılar olarak dışarıya verir.

Sistemin Sınırları : Buraya kadar açıklananlardan anlaşılmaktadır ki, sistemlerin, kendilerini çevrelerinden ayıran birtakım sınırları bulunmaktadır. Sınır kavramı, açık ve kapalı sistemler arasındaki farkın da anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Kapalı sistemin katı, aşılma sınırları vardır. Bunun yanında açık sistemin, kendisi ve daha geniş üst sistem arasında geçilebilen sınırları bulunmaktadır. Söz konusu sınırlar fiziksel ve biyolojik sistemlerde aşağı yukarı kolayca tanımlanabilir, ancak bunları sosyal sistemlerde, sözeğlimi örgütlerde tanımlamak çok zordur.

Olumsuz Bozangüç (negative entropy) : Kapalı, fiziksel sistemler, sistemin bütünü geçerliğini kaybedene kadar etkisi gittikçe artan bir bozangüce bağlı bulunmaktadırlar. En fazla bozangüç eğilimi, düzensizlik ve dönüşüm olanaklarının ortadan kaldırıcı rol oynayıp, sistemin öümüne yol açan bir hareket niteliği taşımaktadır. Kapalı bir sistemde, bozangüçteki değişme her zaman olumlu (pozitif) sonuç verecek, bunun yanında açık olan biyolojik ve sosyal sistemlerde bozangüç engellenebildiği gibi, olumsuz (negatif) bozangüç şekline de dönüştürölüp, yıkıcı etkileri giderilebilecektir. Bu, daha tamlaşmış bir örgüt ve kaynakları dönüştürme yeteneği yaratıcı bir süreç niteliği göstermektedir, çünkü; sistem çevresinden kaynak alınma gitmektedir.

Kararlılık Durumu, Dinamik Denge ve Statik Denge (Homeostasis) : Kararlılık durumu kavramı, olumsuz bozangüç kavramı ile

yakından ilgili bulunmaktadır. Kapalı bir sistem eninde sonunda, sistemin ölümü veya dağılması anlamına gelen, en yüksek bozangüç düzeyinde bir denge durumuna gelmek zorundadır. Ancak, bunun yanında açık bir sistem, sürekli materyel, güç ve bilgi akışı ile kendisini dinamik dengede tutan bir duruma ulaşabilmektedir.

Etkili Yanıt : Etkili yanıt (feedback) kavramı, sistemin bir kararlılık durumunu nasıl sürdürdüğünün anlaşılması bakımından önemlidir. Çıktılarla ilgili bilgiler veya sistemin süreci sisteme girdi olarak verilir ve bu durum muhtemelen dönüşüm süreci veya gelecekteki çıktılarda değişikliklere yol açar. Etkili yanıt hem olumlu (pozitif), hem olumsuz (negatif) olabilir. Sibernetikte olumsuz etkili yanıtın temel alınması durumu değiştirmez. Olumsuz etkili yanıt, bilgi niteliğindeki girdidir. Sistemin önceden belirlenen gidiş yolundan saptığını, yeni bir kararlılık durumuna ayarlanması gerektiğini gösterir.

Basamaklar Sırası (Hierarchy) : Sistem düşüncesinde temel kavramlardan biri de sistemler arasındaki basamaklı ilişkilere dayanmaktadır. Bir sistem daha aşağı düzeydeki altsistemlerden meydana gelir ve kendisi de üst bir sistemin parçası olur. Böylece, sistemin yapısal öğelerinin (components) bir basamaklar sırasının olduğu ortaya çıkmaktadır.

İç Tamlama (Internal Elaboration) : Kapalı sistemler bozangüç etkisiyle dağılmaya doğru giderler. Buna karşılık açık sistemler, daha belirginleşip (differentiation), tamlanarak, ileri bir düzen yönünde hareket edebilmektedir.

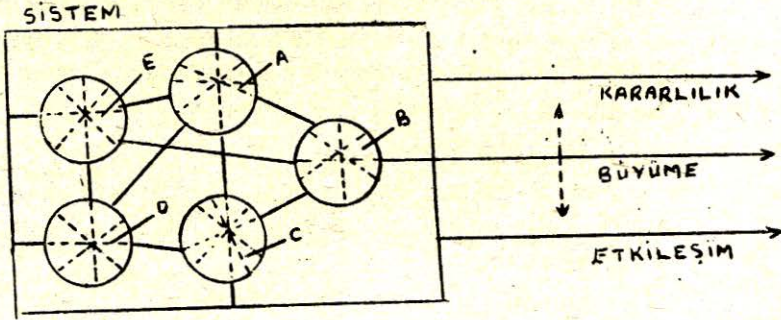
Çoklu Amaç Arama (Multiple Goal-Seeking) : Biyolojik ve sosyal sistemler çok sayıda amaçlara dönük bulunmaktadır. Sosyal örgütler çoklu amaç arama durumunda kalmaktadırlar, çünkü herşey bir yana, farklı değer ve amaçları olan bireyler ile altbirimlerden meydana gelmektedirler.

Açık Sistemlerin Eşsonluluğu (Equifinality of Open Systems) : Mekanik sistemlerde başlangıçtaki koşullar ile sonuçtaki durum arasında dolaysız bir neden ve etki ilişkisi vardır. Biyolojik ve sosyal sistemler bu bakımdan farklı çalışırlar. Eşsonluluk, değişik başlangıç koşulları ve değişik yollarla belli sonuçların sağlanabileceğini öngörmektedir. Bu görüş, sosyal örgütlerin farkı girdiler ve değişen iç

eylemlerin yer aldığı dönüşüm süreçleriyle amaçlarına ulaşabildiklerini ortaya koymaktadır.

Sistem kavramı, yönetim ve organizasyon alanında, özellikle modern organizasyon teorisinde, örgütlerdeki insan davranışının sınırlarını çözecek bir anahtar olarak görülmüştür (10). Bir görüşe göre, bir sistem içindeki değişkenlerin karşılıklı bağınlığı, edindiğimiz tecrübelerden çıkan en geniş yargılardan biridir. Bu zaman zaman sistemin tanımı şeklinde de alınabilir (11). Sistem ve bölümleri birbirine bağlı olarak değişebilen kavramlardır. Gerçekten biçimsel olmayan örgütlerde bireysel davranış veya eylemleri, etkileşim içinde buldukları sosyal sistemden ayrı düşünmek olanaksızdır. Örgüt bir sosyal sistemdir. Sistem içindeki bölümleri ve fonksiyonları ayrılmış öğeler olarak görmemek gerekir. Bölümler birbirini devamlı etkiler. Her hareket veya eylemin bütün örgütte birtakım tepkileri görülecektir. Çünkü insancıl olsun, olmasın tüm örgüt birimleri birbirine bağlı bulunmaktadır. (12)

Modern organizasyon teorisinde sistem analizine aşağıdaki şekilde görülen şemayla girilmektedir (13).



Şemada görülen büyük dikdörtgen sistemin bütünü, başka deyişle örgütü, sistem içindeki küçük daireler ise onun bölümlerini göstermektedir. Kesikli çizgiler bölümeçi etkileşimleri, düz kesiksiz çiz-

- (10) WILLIAM G. SCOTT, Organization Theory, R. D. Irwin, Homewood, III., 1967, s. 120
- (11) LAWRENCE J. HENDERSON, Pareto's General Sociology, Harvard University Press, Cambridge, 1935, s. 86
- (12) İNAL CEM AŞKUN, Organizasyon Teorileri, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No. 95, 1972, s. 93
- (13) SCOTT, s. 124; AŞKUN, s. 98

Yönetimde Sistem Yaklaşımı

giler bölümlerarası etkileşimi belirtmektedir. Birbiriyle birleşen kesikli ve kesiksiz düz çizgiler ise sistemin bölümlerini birbirine bağlayan uçlar olmaktadır. Şemada görülen harflerden (A) bireyleri, (B) biçimsel örgütü, (C) biçimsel olmayan örgütleri, (D) statü yapısını ve rolleri olabilen sistemleri, (E) çalışma ortamının fiziksel çevresini temsil etmektedir. Birbirine bağlanan kesikli ve kesiksiz düz çizgiler, **Haberleşme**, **Denge** ve **Kararlar** olmak üzere bağlayıcı süreçleri ifade etmektedir. (14)

Bölümiçi kesikli çizgiler, biçimsel örgüt içinde bireyleri ve işleri ayrı ayrı birbirlerine bağlamaktadır. Bölümleri bağlayan düz, kesiksiz çizgiler bireyleri biçimsel olmayan örgüte, biçimsel örgütü statü ve rol sistemlerine, vb. bağlayıcı durumları göstermektedir. Nihayet sistem, bütünüyle belli bazı amaçlara erişme çabasıdadır. Bu amaçlar **Kararlılık**, **Büyüme** ve **Etkileşimdir**. Sistem söz konusu amaçların birini veya bunların herhangi bir bileşimini kendisine hedef edinebilmektedir. (15).

Genel sistem teorisinin organizasyona uygulanmasıyla ortaya çıkan modern organizasyon teorisi, klasik ve neoklasik organizasyon teorilerinin makro ve mikro yaklaşımlarını yeni bir açıdan tekrar makroya çevirirken, öte yandan yönetim biliminde de büyük gelişmelerin nedenini oluşturmuştur. Sözelimi bugün yönetimde geniş çapta yararlanılan yöneylem araştırması, çalışmalarının önemli kısmı sistem yaklaşımı içinde toplanmaktadır. Bu yaklaşım, karar sorunlarının birbirleri üzerine olan etkilerini ortaya çıkarmak için aralarındaki bağıntıyı temel alan bir görüşe dayanmaktadır. Ele aldığı sorunlar için hareket noktası olarak tümdengelim yöntemini kullanmakta ve inceleyeceği sorunu önce bütünüyle görmeye çalışmaktadır. Yaklaşımın analiz tekniğinde, sistemin öğeleri, tek tek alınacak kararlarda meydana getirdikleri bütünün durumu karşısında taşıdıkları özelliklere göre tanımlanarak, yerleri belirtilmektedir. Söz konusu yaklaşımda, ekonomik analiz, mühendislik konuları ile psikolojik ve sosyolojik kavramlar, çapraşık sistemlerin davranış dinamiğini incelemek için matematiksel tekniklerle bir araya getirilmektedir. (16)

(14) AŞKUN, s. 99

(15) A.g.k

(16) İNAL CEM AŞKUN, «Karar Almada Nicelikli Araç ve Yöntemler», ESADER (Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi), C. IX, Ocak, 1973, Sayı: 1, s. 4

Öte yandan uygulamada yönetim çalışmalarına önemli yararı olacak bir model geliştirmesinde, sistem değişkenleri ile örgüt türleri arasındaki ilişkiler aşağıdaki gibi belli bir kalıba dayandırılmaya çalışılmıştır (17) :

Sürekli Örgüt Türleri

ÖRGÜTSEL ÜST VE ALT SİSTEMLER

Çevresel İlişkiler	Kapalı/Esneksiz/ Mekanik	Açık/Esnek/ Organik
Genel niteliği	Yumuşak	Mücadeleci
Kestirilebilirliği	Belli, kesin	Belirsiz, kesin değil
Sınır İlişkileri	Oldukça kapalı; az sayıda çalışma ögesi (satışlar, satınalma, vb.) ile sınırlı; değişmez ve iyi tanımlanmış.	Oldukça açık; dış ilişkileri olan çok sayıda çalışma ögesi bulunan; değişen ve pek açık tanımlanmamış.
Amaçlar ve Değerler		
Genel Örgütsel Amaçlar	Yeterli iş başarısı, kararlılık, şimdiki durumu sürdürme	Etkili sorun çözme, yenilik, büyüme
Amaç Durumu	Tek, açık ve seçik	Çok sayıda, birtakım gereksinimleri karşılama zorunluluğu ile belirlenen
Kararlılık Durumu	Kararlı	Kararsız
Teknik Yapısal Psikososyal Yönetmel		

Örgüt Türleri ve Sistem Değişkenleri Arasındaki İlişkilerle İlgili Modeller Matrisi

Bu şemada çevresel üst sistem ve örgütsel alt sistemler (amaçlar ve değerler, teknik, yapısal, psikosoyal, yönetsel ile bu sistemlerin herbirinin türlü boyutları veya özellikleri ortaya konulmaktadır. Şema aracılığıyla Çevresel Üstsystem altında, Amaçlar ve Değerler altsistemiyle birlikte çeşitli türsel alt sınıflamalarda belirtilmektedir. Söz konusu süreç, tüm altsistemlere doğru genişletilip, tamamlanacaktır. Sonraki aşama, ilgili her sürekli örgüt türünün özelliği için uygun bir tanıtıcı ifadeyi (araştırma ve kavramlaştırmaya dayanarak) geliştirmek olacaktır. Sözgelimi, Amaçlar ve Değerlerin «kararlılık durumu» boyutunda sürekliliğe ilişkin olarak Yüksek, Orta ve Düşük gibi dereceler öngörülebcektir. Eğer bütün matris doldurulursa, o vakit altsistemler arasında belirgin ilişki modelleri görülmeye başlanacaktır. Bu durum kuşkusuz, sistem yaklaşımına dayanan organizasyon teorisinin, daha etkili bir yönetim uygulamasına yol açabileceği gerçeğini apaçık ortaya koymaktadır. (18).

SONUÇ

Buraya kadar yaptığımız açıklamalardan çıkan en önemli sonuç, sistem yaklaşımının yönetim ve organizasyon alanına getirilmesiyle, bu alandaki konu ve sorunların yeni bazı şekillere girdiğidir. Kuşkusuz sistem yaklaşımı, yönetim ve organizasyon sorunlarının çözümünde «sihirli bir formül» niteliği taşımayıp, bu konuda araştırmacı ve uygulayıcılara daha tutarlı yollar gösterebilen, yararlı bir araç özelliği taşımaktadır. Söz konusu aracın başarılı olarak kullanılması, bulunan sonuçların analiz ve yorumlarının isabetli bir biçimde yapılması, yine bunu yapanların bireysel yetilerine bağlı kalmaktadır.

Öte yandan sistem yaklaşımının uygulamada kullanılması, herşeyden önce bu konuda teorik çalışma yapanlarla, uygulayıcıların yapıcı bir etkileşim ortamını yaratmalarına dayanacaktır. Böyle bir etkileşim ortamı yaratılmadığı takdirde, kuramsal (teorik) çalışma yapanlar sadece kendi araştırma meraklarını kanışlayacaklar (tatmin edecekler), uygulayıcılar yine karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarını kendi kültür ve tecrübelerinin elverdiği düzeyde, şu veya bu şekilde bir çözüme kavuşturacaklardır. Yoksa onların,

kuramcıların (teorisyenlerin) yeni teknikleri geliştirmelerini beklemek ve bunlardan tek yanlı olarak yararlanma durumları yoktur. Her zaman kuramcının peşinde koştuğu «ideal» çözümler, uygulamacı için «daha iyi çözüm» olmaktan ileri gidemeyecektir ve aslında gerçek olan da budur. İşte sistem yaklaşımının yönetimde kullanılması konusundaki kuramsal çalışmalar, uygulamacıları **daha iyi** çözümlere götürürse, yaklaşım başarısını kanıtlamış olacaktır.