


EĞİTİM yayınevi

# İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON

## ALANINDA GÜNCEL AKADEMİK ÇALIŞMALAR

**Editör:** Doç. Dr. Yücel Erol

# “İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON ALANINDA GÜNCEL AKADEMİK ÇALIŞMALAR”

**Editör: Doç. Dr. Yücel Erol**

EĞİTİM
yayınevi

**İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON ALANINDA GÜNCEL AKADEMİK ÇALIŞMALAR**

**Editör:** Doç. Dr. Yücel Erol

**Genel Yayın Yönetmeni:** Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)
**Genel Yayın Koordinatörü:** Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)
**Sayfa Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi
**Kapak Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı
**Yayıncı Sertifika No:** 47830

**ISBN:** 978-625-8468-33-5
1. Baskı, Aralık 2021

**Baskı Cilt**
Bulut Dijital Matbaa Sanayi Ticaret Limited Şirketi
Musalla Bağları Mah. İnciköy Sok. 1/A Selçuklu / KONYA
Matbaa Sertifika No: 48120

**Kütüphane Kimlik Kartı**

**İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON ALANINDA GÜNCEL AKADEMİK ÇALIŞMALAR**

Editör: Doç. Dr. Yücel Erol
136 s., 165x240 mm
Kaynakça var, dizin yok.
ISBN: 978-625-8468-33-5

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM
yayınevi

**Yayınevi Türkiye Ofis:** İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42
bilgi@egitimyayinevi.com

**Yayınevi Amerika Ofis:** New York: Egitim Publishing Group, Inc.
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America
americaoffice@egitimyayinevi.com

**Lojistik ve Sevkiyat Merkezi**: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
sevkiyat@egitimyayinevi.com

**Kitabevi Şubesi:** Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye
+90 332 499 90 00
bilgi@egitimkitabevi.com

**İnternet Satış:** www.kitapmatik.com.tr
+90 537 512 43 00
bilgi@kitapmatik.com.tr

kitapmatik
internetteki kitapçınız
kitapmatik.com.tr

## ÖNSÖZ

İşletmelerin karlılık, büyüme, güvenlik ve otonomi gibi temel ekonomik amaçları gerçekleştirmek amaçları vardır. Dolayısıyla bu amaçlar yönetici veya strateji belirleyicilerinin kuruluş sürecinde ve sonrasında işletmenin strateji ve politikalarını belirlerken dikkate alması gereken ve onların kararlarını etkileyen ana faktörlerdir. İşletmeler insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan örgütlerdir. Doğal olarak bu ihtiyaçlar tekdüze ve aynı özellikte değildir. Çünkü insanların beklentileri ve fayda tanımlaması farklıdır. Aynı zamanda işletmelerde farklı özelliklerdeki bu mal ve hizmetleri üretebilmek için farklı organizasyonel süreçleri yerine getirmeleri gerekmektedirler. Bu süreçler içerisinde işletmenin sahip olduğu maddi ve beşeri kaynakların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi önemlidir. Fakat sadece var olan kaynakları yönetmek yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda içinde bulunduğu sektörün yoğun ve yıkıcı rekabetçi ortamında sürdürülebilir bir üstünlük elde etmek zorundadır. Doğal olarak da rekabetçi bir ortamda üstünlük sağlayabilmenin yolu çağdaş yönetim tekniklerinin kullanılması ile mümkündür. Günümüz dünyası bilgi ötesi bir çağa geçiş sürecini yaşamaktadır. Bu geçiş sürecin de -dijital dönüşüm gibi- kontrol edilemeyen ve belirsizlik barındıran birtakım dış çevresel değişkenler bütün örgütler de olduğu gibi işletmeler açısından da bazı fırsatlar ve tehditler oluşturması kaçınılmaz bir gerçektir. Bu belirsizlik karşısında uygulanabilecek en önemli araçlardan birisi çevresel taramalar yapılmasıdır. Oluşan fırsatların değerlendirilmesi ve tehditlerin elimine edilebilmesi ise işletmelerin sahip oldukları içsel güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkartabileceği analiz süreçlerinin uygulanması ile mümkündür. Bu nedenle işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması anlamında oluşan bu ani ve hızlı çevresel gelişme ve değişmelere karşı doğru stratejilerin tasarlaması ve uygulaması bir zorunluluktur. Dolayısıyla işletme yönetiminde stratejik yönetim süreçlerinin ve tekniklerinin kullanılması, geleceğin belirsizliğine karşı alınacak kararlarda yöneticiye yol gösterebilecek bir rehber niteliği olduğu gerçeği göz önüne alınmalıdır.

İşletme yönetimi ve organizasyon alanında farklı ve özel konuların ele alındığı kitabın, işletme yönetim literatürüne, değerli akademisyen ve işletme eğitimi alan öğrencilere ayrıca bu alana ilgi duyan okuyuculara yararlı olmasını temenni ediyorum.

Bu bağlamda; kitabımız yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümden itibaren yedinci bölüme kadar farklı çalışma başlıkları altında toplanmıştır. Bunlar; "Teknoloji Toplum ve Yönetim Perspektifinden Endüstri 4.0 Stratejisi", "Bureaucracıes ın Postmodern Tımes: Have Post-Bureaucratıc Organızatıons Replaced Bureaucratıc Ones?", "Yönetim Fonksiyonu Olarak Kontrol", "Stratejik Yönetimin Kavramsal Çerçevesi", "Stratejik Yönetimde Yaklaşımlar, Pozisyon Okulu Yaklaşımı ve Kaynaklara Dayalı Yaklaşım", "Stratejik Yönetim Aracı Olan Misyon ve Vizyon 'un Oluşmasında Örgüt Kültürünün Etkisi", "Çalışanın İşyeri Ses Davranışının Belirleyicileri ve Sonuçları" konulu çalışmalardır.

Kitabın birinci bölümünde; Dr. Öğretim Üyesi Bülent AKKOYUN'un "Teknoloji Toplum ve Yönetim Perspektifinden Endüstri 4.0 Stratejisi" konulu çalışması yer almaktadır. Yazar çalışmasında, Endüstri 4.0 sürecini toplum 5.0 kapsamında meydana gelebilecek yönetsel yansımalarını "Teknoloji", "Strateji", "Endüstri 4.0", "Toplum 5.0", "Yönetim" gibi işletme, iktisat ve sosyoloji bağlamında ele almıştır.

Kitabın ikinci bölümünde; Dr. Öğretim Üyesi Mustafa Doruk MUTLU'nun "Bureaucracıes In Postmodern Tımes: Have Post-Bureaucratıc Organızatıons Replaced Bureaucratıc Ones?" konulu çalışması yer almaktadır. Yazar çalışmasında Postmodern zamanlarda bürokrasi kavramını ve bürokratik olanların yerine son bürokratik organizasyonlar mı geçti? Sorusunun cevabını aramaktadır. Bu nedenle, kapsamlı ve bilgilendirici bir argüman sunmak için bürokrasilerin tarihsel gelişimi incelenmiş, ardından bürokrasilerin temel özellikleri eleştirel olarak tartışılmıştır. Aynı zamanda "Post-bürokratik bir çağda yaşadığımızı iddia etmek mümkün müdür?" sorusunu tartışmaya açarak, post-bürokrasi adı verilen yeni örgütlenme türlerinin tarihsel yükselişi incelenmiş ve sonrasında "post-bürokratik çağ" ve "post-bürokrasi" terimleri tanımlanmış ve son olarak "post-bürokratik bir çağda yaşadığımızı neden iddia edemeyiz" in yanıtı verilmeye çalışılmıştır.

Kitabın üçüncü bölümünde; Dr. Göksel KORKMAZ ve Doç. Dr. Mustafa Kemal TOPCU'nun "Yönetim Fonksiyonu Olarak Kontrol" konulu çalışmalarında kontrol fonksiyonunun kuramsal gelişimi tartışıldıktan sonra güncel metodolojiler incelenmiştir. İç kontrol, iç denetim, bağımsız denetim kavramları üzerinde durularak, işletmeler için kullanılabilecek kontrol sistemleri tanıtılmıştır. Yönetimin bir fonksiyonu olarak kontrol alanına ilişkin güncel çalışmalar ortaya konularak literatüre katkı sunulmuştur.

Kitabın dördüncü bölümünde, Doç.Dr.Mehmet ÖZMEN'in" Stratejik Yönetimin Kavramsal Çerçevesi" konulu çalışması yer almaktadır. Yazar çalışmasının birinci bölümünde strateji kavramının uzun bir zaman, askeri alanın terminolojisinde yer alan stratejinin, geçen yüzyılla birlikte işletme yönetiminde de kullanılmaya başlandığını ve kavramın bir taraftan liberal ekonomik yapı içerisindeki özel işletmelerin uygulamaları ile diğer taraftan araştırma, teori ve eğitimi kapsayan bilimsel çalışmalarla hızlı denebilecek bir gelişim gösterdiğini ifade etmiştir. İkinci bölümde kavramın işletme yönetimi için ifade ettiği anlam ayrıntılarıyla ele alınmış ve tartışılmıştır.

Kitabın beşinci bölümünde; Dr. Öğretim Üyesi Altuğ ÇAĞATAY ve Beyza AYKUTOĞLU'nun "Stratejik Yönetim Aracı Olan Misyon ve Vizyon'un Oluşmasında Örgüt Kültürünün Etkisi" konulu çalışması yer almaktadır. Yazarlar çalışmalarında stratejik yönetimin önemli araçları olan misyon ve vizyon ifadelerini stratejik yönetim literatürüne göre tanımlayarak, önemini ve birbiri ile ilişkisini açıklamış, içeriğini ve nasıl oluşturulduğunu belirterek, örgüt kültürü ile olan ilişkisini kapsamlı bir şekilde incelemiş ve tartışılmıştır.

Kitabın altıncı bölümünde; Doç. Dr. Ali Rıza İnce'nin "Stratejik Yönetimde Yaklaşımlar, Pozisyon Okulu Yaklaşımı ve Kaynaklara Dayalı Yaklaşım" konulu çalışması yer almaktadır. Yazar çalışmasında firmaların başarısında etkili olan stratejik yönetim yaklaşımlarının neler olduğu ve bu yaklaşımlardan hangisinin tercih edildiğinin stratejik yönetim konuları arasında önemli bir yer işgal ettiğini ifade etmiştir. Stratejik yönetim literatüründe çok sayıda yaklaşımdan bahsedilmesine rağmen, araştırmacıların bunların temel anlamda iki yaklaşım altında toplanabileceği ile ilgili çalışmalarına yer vermiştir. Ve bunlardan ilkinin firmanın başarısının, firmayı endüstri çevresinde konumlandırmadan geçtiğini öne süren Pozisyon Okulu Yaklaşımı; ikincisinin ise sahip olduğu kaynak, kabiliyet ve yeteneklerin, başarıda önemli olduğu düşüncesini ön plana çıkaran Kaynaklara Dayalı Yaklaşım olduğunu ifade ederek konuyu ayrıntıları ile tartışmıştır.

Kitabın yedinci bölümünde, Özlem GÜRSOY ve Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ'ın "Çalışanın İşyeri Ses Davranışının Belirleyicileri ve Sonuçları" konulu çalışması yer almaktadır. Yazarlar bu çalışmada işletme yönetim ve organizasyon alanında, örgütsel davranış boyutunda son dönemlerde gündemde olan farklı bir konuyu ele almışlardır. İşletmelerin, çalışanlarının fikirlerini sürekli olarak dikkate almaları anlamında uzun vadede yatırım yapmakta olduğunu ve onların fikirlerine değer vermekte ve çeşitli kararlara varılmasında çalışanlarının bu fikirlerini önemli bir referans kaynağı olabileceğini savunmuşlardır. Dolayısıyla ses davranışı konusunun son yıllarda önemi giderek artan bir kavram olarak hem örgütsel davranış ve örgütsel/endüstriyel psikoloji alanlarında hem de uygulamada önem verilen bir yönetim kavramı ve uygulaması olmaya başladığını ayrıntılı bir biçimde tartışmışlardır.

Kitaba özveriyle hazırladıkları çalışmalarıyla katkı sağlayan hocalarımıza hem de çalışmaları akademik olarak inceleyerek katkı veren hakem hocalarımıza ayrı ayrı teşekkür ediyorum. Yine çalışmanın tamamlanması süreçlerinde değerli önerileri ile teknik destek sağlayan Eğitim Yayınevi yönetici ve çalışanlarına teşekkür ediyorum. Mesleki hayatım boyunca benden her daim desteklerini esirgemeyen aileme saygı ve sevgilerimi sunarak teşekkür ediyorum. Ve tabi ki akademisyenlik yolunda bir rehber olarak yönümü çizen çok değerli doktora tez danışmanım hocaların hocası merhum Prof. Dr. Erol EREN hocamı saygı ve rahmetle yadediyorum.

Aralık 2021, Tokat

Doç. Dr. Yücel Erol

## İÇİNDEKİLER

**ÖNSÖZ..... 3**

**TEKNOLOJİ TOPLUM VE YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN ENDÜSTRİ 4.0 STRATEJİSİ ..... 9**
Bülent AKKOYUN

**BUREAUCRACIES IN POSTMODERN TIMES: HAVE POST-BUREAUCRATIC ORGANIZATIONS REPLACED BUREAUCRATIC ONES? ..... 31**
Mustafa Doruk MUTLU

**YÖNETİM FONKSİYONU OLARAK KONTROL ..... 39**
Göksel KORKMAZ — Mustafa Kemal TOPCU

**STRATEJİK YÖNETİM ARACI OLAN MİSYON VE VİZYON'UN OLUŞMASINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ ..... 65**
Altuğ ÇAĞATAY — Beyza AYKUTOĞLU

**STRATEJİK YÖNETİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ ..... 85**
Mehmet ÖZMEN

**STRATEJİK YÖNETİMDE YAKLAŞIMLAR: POZİSYON OKULU YAKLAŞIMI VE KAYNAKLARA DAYALI YAKLAŞIM..... 101**
Ali Rıza İNCE

**ÇALIŞANIN İŞYERİ SES DAVRANIŞININ BELİRLEYİCİLERİ VE SONUÇLARI ..... 117**
Özlem GÜRSOY — Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ

# BUREAUCRACIES IN POSTMODERN TIMES: HAVE POST-BUREAUCRATIC ORGANIZATIONS REPLACED BUREAUCRATIC ONES?

Mustafa Doruk MUTLU[1]

## INTRODUCTION

Since the industrial revolution, humankind has been giving more importance to productivity. Especially in the 19th century with the rise of manufacturing, boosting organizations` performance started to become an important issue and it's believed that workers` performance was directly related with the efficiency of organizations. Hence, early in the 19th century finding features of the best type organization was a common target of many managers. Max Weber as a German sociologist had a resolution for this issue. According to Weber the most efficient organizations are the ones which are impersonal, led by a rational legal authority instead of arbitrary whims of power holders and also hierarchical in nature. So as to Weber these features were the main characteristics of a superior organization called bureaucracy (Weber, 1947). Until 1970's there had been a massive rise of bureaucratic types of organizations. However, since then environmental, sociological and technological changes implied new types of organizations called post-bureaucracies which are flatter, flexible and decentralized (Johnson et al., 2009; Josserand et al., 2006).

These kinds of improvements also affected perceptions and it has been discussed that 'Are bureaucratic organization types still capable of being efficient and adopting themselves to continuous changes in a fast-moving world? Alternatively, are we in or moving to a post-bureaucratic age? (McSweeney, 2006). Therefore, to provide an expansive and informative argument, in the first part of this study historical development of "bureaucracies" will be examined then the main characteristics of bureaucracies will be critically argued. In the second, the effort is going to be given to discuss the question of "Is it possible to argue that we are living in a post-bureaucratic age?" Thus, firstly the historical rise of new types of organizations called post-bureaucracies will be examined then "post-bureaucratic age" and "the post-bureaucracy" terms will be defined. Finally, the answer of "why we cannot claim that we are living in a post bureaucratic age will try to be given."

1 Dr. Ögr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, İİBF, İşletme, Mustafa.doruk.mutlu@bozok.edu.tr, 0000-0002-9017-8173

## THE MAIN CHARACTERISTICS OF BUREAUCRACIES

In the nineteenth century there was a considerable increase in Germany's strengths in terms of the army forces and civil administration. Such a development brought significant success. One of the most essential factors in this achievement is the planned and ruled management of Bismarck who is the first Chancellor of Germany. In observation of such developments Weber realized that the rise of new Germany can only be possible as a result of the new rational and highly disciplined system called bureaucracy (Clegg et al, 2009). According to Weber, many organizations were suffering from performance deficiencies of that time (Schermerhorn, 2007).

Moreover, people especially in German society want to obtain authority not as a reason for their job capabilities but because of their social status. Mainly for this reason and other reasons Weber claimed that organisations generally failed to reach their potential targets. Besides, people in organisations also have problems with their managers because of their discretionary decisions. (Schermerhorn, 2007; Clegg et al, 2009). Therefore, Weber suggested a specific form of organization which is precisely rational, productive and founded on logic, order and legitimate authority-a bureaucracy (Schermerhorn, 2007). So that the system itself can eliminate the misbehaviours and irrational decisions as a result high performance and efficient organizations and fair management would arise (Clegg et al, 2009). Weber's Bureaucracies consist of a number of main characteristics which are rules and regulations, hierarchical structure, legal authority, rationality and impersonality (Weber, 1947).

In bureaucracies, rules and regulations are the formal guidelines which help to monitor and predict employees` behaviours in working hours (Boddy, 2002). They help organizations to be more productive and to be more predictable. But on the other hand, they also make the job routine boring which is why employees` motivation may go down day by day. In addition, guidelines which are prescribed for high levels of productivity have a possibility to become all important in their own right. What is more, the repetition of routine tasks and the rigid decision-making and formulated behaviour relations that bureaucracy envisages can lead to the formation of a system that depersonalizes employees and negative actions (Cole, 2004; Boddy, 2002; Argrys, 1954).

Hence, employees and managers may tend to just focus on implementing their tasks rather than being creative. As a result of these reasons as Meyer et al. (2007) claimed that organisations have a tendency to be overly bureaucratic which slows managers` decision making speed and organisations adaptation level in changing situations and environments. Relatedly, Charles Handy sees bureaucracies as role cultures and in role cultures the roles have more priority than the person who is going to fill it. Handy argues that role cultures can be effective as long as they operate in an unchanging environment. However, they are slow to adapt themselves to new changes because the rules and regulations espouse stability (Handy, 1983; Cole, 2004).

According to Weber, hierarchy of authority should be followed by organizations which mean each lower department is connected and inspected by the higher one. Therefore, everybody can be aware of shared responsibilities in the organization (Weber, 1947; Buchanan and Huczynski, 1997; Mullins, 2002). Hence this chain of command system can better prevent the conflicts compared to matrix structures in which employees have two managers to report and this sometimes give way to inefficient conflicts. However, after this system is massively used, organisations realized that this hierarchical structure may reduce horizontal communication and coordination between departments and also diminish the communication speed and clarity between top management and the bottom line. As a result, managers may not obtain the rich information they need in time and this possibly leads to wrong decisions or unexpected results in organisations (Duncan, 1979).

Another principle of bureaucracies is legal authority which means authority comes from legal regulations rather than natural right - *traditional authority* or special features- *charismatic authority* (Cole, 2004). Thus, each manager has to know their limits. According to Weber this type of authority could decrease the high level of nepotism and favouritism in organisations. In addition, Weber also underlined the clear career structure of a bureaucracy type that is linked to the position of member in the hierarchy. So that people's career path within the organization is defined and fair which may strengthen the attachment between organization and its members (Wallace, 1995; Boddy, 2002).

The last two primary characteristics of bureaucracy are rationality and impersonality. These two principles compose the general philosophy of the organizations and they are supported by the rules and the regulations. Weber believed that rational decisions without the whims of organizational actors can provide a fair and safe atmosphere in the organizations, and this will help to motivate employees to perform well (Weber, 1947).

## ARE WE LIVING IN A POST-BUREAUCRATIC AGE?

Before modern and rational organization types, Weber believed that people wanted to have authority as a reason for their power and social status (Schermerhorn, 2007). While this might satisfy the authority holders at that time the high level of nepotism and favouritism in organisations had a possibility to have a negative effect on satisfaction and motivation. According to Weber, this was creating a negative perception and thus it was the main cause of low performance in organizations (Weber, 1947 cited in Schermerhorn, 2007). It could be argued that, Weber realized that by using rationality and modern bureaucratic organization type, total gain of people can be increased in organizations and society. In other words, through bureaucracies employees could be protected from arbitrary decisions of managers and by clear career structure workers can feel more motivated, safe and satisfied (Boddy, 2002; Thompson and Mchugh, 2002). What is more, although the new rational-legal authority type seems to reduce the power of managers, by increasing

the performance and productivity in organizations the aims could be reached faster than before and the predictability would replace the uncertainty which could also satisfy the authority owners.

After Weber's bureaucracy, Taylor`s scientific management approaches and other scientists` contributions, the productivity level that organizations reach and the fame of rational type organizations started to increase. As a result, bureaucracy expanded massively especially in the post war period throughout the world (Thompson and Mchugh, 2002). Meanwhile, with the Human relations approach, in 1950s and 60s the impersonal side of bureaucracies, the rigid routine tasks and obedience to rules without any questioning started to be criticized by a number of theorists (Blau, 1955 and Etzioni, 1961 cited in Clegg et al, 2009). When we came to the 1970s in conjunction with the petrol crisis the situation in the economic environment started to change again. Then in the 1980s Japanese companies` new management approaches forced organizations especially bureaucracies to revise their techniques and to find new management styles (Thompson and Mchugh, 2002; Ledema, 2003).

For instance, Toyota as a pioneer Japanese car company by using Total Quality Management along with flexible and lean production techniques, managed to capture the attention of customers and sway the course of the car industry. With these new management approaches and new kinds of perspectives, the gains of people in organizations also started to change again. In other words, employees commenced to have more initiatives, be more flexible and further manage their tasks rather than just doing the routine every day. What is more, we may say managers also started to take more responsibility instead of obeying the orders written in the policy book all the time. At the present day, we can see many organizations which are horizontal, highly flexible, able to adopt changes rapidly and further lead changes by innovating properly.

However, in answering, are we living in a post-bureaucratic era? One should first define the post bureaucratic age and clarify the distinctive characteristics of this age while comparing with the old age. Johnson et al. (2009:38) describe the post-bureaucratic age as

*'a new, unstable historical configuration, where the processes of production, distribution, exchange and consumption have accelerated and become increasingly diverse, specialized and temporary: a destabilized capitalism (Bluestone and Harrison, 1988; Rifkind, 2000) characterized by 'globalization and relativization' (Robertson, 1992), 'intensified risk and reflexivity' (Beck, 1992, 1997, 2000a, 2000b), 'heterogenization' (Daudi, 1990) and 'time–space compression' (Castells, 2000a, 2000b, 2004; Harvey, 1989).*

As far as this definition is concerned, some claim that the bureaucratic type of organizations are not capable of surviving and adapting rapid changes in this post-bureaucratic era (Lane, 2000; Osbourne and Gaebler, 1992; Handler, 1996; Kanter, 1989). Additionally, Cole (2004) argues that bureaucracies fail because high

standardisation, fixed policies and rules slows the adaptation speed. Hence there should be another type of organization that is suitable with postmodern times. It can be called post-bureaucratic and this organization type should be flexible, flat, decentralized by giving more responsibility to its employees and encouraging teamwork, virtual and also should have a continuous improvement culture while emphasizing quality all through the organization (Heydebrand, 1989; Pascale, 1990 cited in Thompson and Mchugh, 2002; Graetz et al. 2006; Josserand et al. 2006; Johnson et al. 2009; McSweeney, 2006).

On the other hand, McSweeney (2006) claims that bureaucratic controls and particularly some of the main characteristics of bureaucracies still exist in many organizations. What is more, if we try to separate the bureaucratic organizations and the post-bureaucratic era and argue that we are now living in a post-bureaucratic age, there should be an apparent movement from bureaucracies to post-bureaucratic organizations. He pushes the argument further the movement ought to be only to post-bureaucratic types of organizations (McSweeney, 2006).

In the real world, some service or manufacturing sectors, particularly the ones which are related with information technology, organizations are dominantly horizontal, virtual and innovative. For instance, in today's world there is fierce competition in mobile phone and computer sectors which force all the companies to be post bureaucratic to stand and compete in these fast-moving markets. On the other hand, while these dynamic sectors and the post-bureaucracies are emerging, it would seem that bureaucratic types of organizations in some public and private sectors all around the world. According to many surveys in the UK and also in other countries such as the USA and Australia, many public organizations and other private sector organizations try to develop and adapt to new environmental changes. Yet these efforts usually enforce bureaucratic control and specialization in jobs instead of reducing bureaucracy (Executive office of the president, 1993; Harley, 1995). Therefore, such developments and results show that the post-bureaucratic organization type still has not widespread all over the world.

## CONCLUSION

To conclude, with bureaucracies while Weber was trying to increase the safety and establish a career structure for employees. He was also suggesting an organisation that has an impersonal but fair atmosphere for everyone. What is more, Weber believed that with fixed rules, hierarchical structure and the rational-legal authority organizations would increase their efficiency and managers could meet the targets they set. However, when we came to the seventies bureaucracies began to have difficulties in adapting to new conditions with the strengthening effect of globalization and technological conditions. When it comes to eighties in some fast moving highly competitive sectors it was clearly understood that bureaucratic types of organizations do not have the capability of competing with the post-bureaucratic ones (Drucker, 1988).

Although in today's world there are many post-bureaucratic types of organizations, at present it is not quite right to say now we are living in a post-bureaucratic epoch. As there are still many types of bureaucracies or organisations with a high level of bureaucratic control exists all around the world (McSweeney, 2006). However, some sectors which are related with high technology and knowledge work have already dismissed the bureaucratic type of organizations and require post-bureaucratic types (Newell, Robertson, Scarbrough and Swan, 2009). As a result, the main implication of the study is that there is a trend towards the post-bureaucratic period, but more time is needed for the existing bureaucracies to complete their transformation in order to pass this period completely. Therefore, it seems like still so much to do for bureaucracies or the other control focused organizations either in public or private sectors to not only imitate the post-bureaucracies but also understand the philosophy of lean and horizontal systems.

## REFERENCES

Argrys, C. (1957). *Personality and Organization: The Conflict between system and the individual.* Newyork: Harper

Beck, U. (1992) Risk Society. Sage: London. Cited in Johnson, P, et al. (2009). The rise of Post-Bureaucracy. *International Sociology,* 24(1), pp. 37-61

Beck, U. (1997) The Reinvention of Politics. Cambridge: Polity Press. Cited in Johnson, P, et al. (2009). The rise of Post-Bureaucracy. *International Sociology,* 24(1), pp. 37-61

Beck, U. (2000a) 'Risk Society Revisited: Theory Politics and Research', in B. Adam, U. Beck and J. van Loon (eds) The Risk Society and Beyond: Critical Issues for Social Theory. London: Sage.

Beck, U. (2000b) What is Globalization? Cambridge: Polity Press. Cited in Johnson, P, et al. (2009). The rise of Post-Bureaucracy. *International Sociology,* 24(1), pp. 37-61

Blau P.M. (1955) *The Dynamics of Bureaucracy.* Chicago: University of Chicago Press. Cited in Clegg, S., Kornberger, M. and Pitsis, T (2008). *Managing & Organizations: An introduction to Theory & Practise.* London: Sage.

Bluestone, B. and Harrison H. (1988) *The Great U-Turn*. New York: Basic Books.

Boddy, D. (2002) *Management: An Introduction.* Essex: Pearson Education Limited.

Buchanan, D. and Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour: An introductory text.* Hertfordshire: Prentice Hall Europe.

Castells, M. (2000a) *The Information Age: Economy Society and Culture: Volume I The Rise of the Network Society.* Oxford: Blackwell.

Castells, M. (2004) The *Information Age: Economy Society and Culture: Volume III The Power of Identity*. Oxford: Blackwell.

Castells, M. (2000b) *The Information Age: Economy Society and Culture: Volume II End of Millennium.* Oxford: Blackwell.

Clegg, S., Kornberger, M. and Pitsis, T (2008). *Managing & Organizations: An introduction to Theory & Practise.* London: Sage.

Cole, G.A. (2004). *Management: Theory and Practise.* Hampshire: Thomson Learning.

Daudi, P. (1990) Con-versing in Management's Public Place. *Scandinavian Journal of Management* **6**(3), 285–307.

Drucker, P. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, January, 45-53

Duncan R. (1979) What is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer. *Organizational Dynamics*. Winter (429) pp. 59-80

Etzioni, A. (1961) *A comparative Analysis of Complex Organizations: On power, Involvement, and Theır Correlates.* New York: Free Press. Cited in Clegg, S., Kornberger, M. and Pitsis, T (2008). *Managing & Organizations: An introduction to Theory & Practise.* London: Sage.

Gore, A. & The National Performance Review (1993). *From Red Tape to Results: Creating a government that Works Better and Costs Less*. National Performance Review Report. NL: Fredonia Books

Graetz, F. et al. (2006). *Managing Organisational Change.* Milton Qld: John Wiley & Sons Australia

Handler, J.F. (1996). Down from Bureaucracy: The ambiguity privatization and empowerment. Princeton: Princeton University Press.

Handy, C. B. (1983) *Understanding Organizations.* Middlesex: Penguin Books Ltd.

Harley, B. (1995), Labour flexibility and workplace industrial relations: the Australian evidence, *Australian Centre for Industrial Relations Research and Training, University of Monograph* No. 12 Sydney

Harvey, D. (1989) The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origin of Social Change. Oxford: Basil Blackwell.

Heydebrand, W. (1977) New Organisational Forms. *Work and Occupations*, **16**(3) pp.323-357 cited in Thompson, P. and McHugh, D. (2002). *Work Organisations: A Critical Introduction.* New York: Palgrave.

Johnson, P, et al. (2009). The rise of Post-Bureaucracy. *International Sociology,* **24**(1), pp. 37-61

Josserand, E., Teo, S., Clegg, S. (2006). From bureaucratic to Post-bureaucratic: the difficulties of transition. *Journal of Organizational Change Management,* **19**(1), pp. 54-64

Kanter, R.M. (1989). When Giants Learn to Dance: Mastering the challenge of strategy, Management and Careers in 1990s, Newyork: Simon and Schuster.

Kriflik, G. et al. (2005). Strategies for managerial self- change in a cleaned-up bureaucracy: a qualitative study. *Journal of Managerial Psychology,* **20**(5), pp. 397-416

Ledema, R. (2003) *Discourses of Post-Bureaucratic Organization.* Philadelphia: John Benjamins B.V.

Lane, J.E. (2000). *New Public Management,* London: Routlege

McSweeney, B. (2006). Are we living in a post-bureaucratic epoch? *Journal of Organizational Change Management,* **19**(1), pp. 22-37

Meyer, E, et al. (2007). *Contemporary Management.* New York: McGraw-Hill Education (UK).

Mullins, L. J. (2002). *Management and Organisational Behaviour* Essex: Pearson Education Limited.

Newell, S.; Robertson, M.; Scarbrough. H.; Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation,* (Second). London: Palgrave Macmillan.

Osbourne, D. and Gaebler, T. (1992) *Re-Inventing Government.* Reading, MA: Addison and Wesley.

Pascale, R. (1990) *Managing on the edge.* Harmondsworth: Penguin.

Rifkind, J. (2000) *The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism Where All Life is a Paid-for Experience.* New York: J. P. Tarcher. Cited in Johnson, P, et al. (2009). The rise of Post-Bureaucracy. *International Sociology,* 24(1), pp. 37-61

Robertson, R. (1992) *Globalization*. Sage: London. Cited in Johnson, P, et al. (2009). The rise of Post-Bureaucracy. *International Sociology,* 24(1), pp. 37-61

Rosenfeld, R. H. &Wilson D. C. (1999). *Managing Organizations.* Washington DC: McGraw-Hill Publishing Company.

Wallace, J. E. (1995). Corporatist control and organizational commitment among professionals: The case of lawyers working in law firms. *Social Forces*, *73*(3), 811-840.

Weber, M. (1947) *The theory of Social and Economic Organization.* New York: Oxford University Press.