

VEKALET TEORİSİ BAĞLAMINDA SANAL ORGANİZASYONLAR ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

F. Burcu DEMİR*

Öz

Bu çalışmanın amacı, vekalet teorisi bağlamında sanal organizasyon yapılarını incelemektir. Vekalet teorisi, profesyonel yönetici ve işletme sahipleri (sermayedarlar ya da tek bir kişi) arasındaki ilişkileri ele alan ve bunlar arasında ortaya çıkması muhtemel olan problemleri inceleyen bir kuramdır. Asil-vekil problemleri olarak adlandırılan, özellikle yöneticilerin, hissedarların çıkarlarını tam anlamıyla temsil etmeme riski ve bilgi asimetrisi gibi sorunlar kuram kapsamında özellikle vurgulanmaktadır. Sanal organizasyon yapıları ise 1980'li yıllar itibari ile ortaya çıkmaya başlayıp günümüzde özellikle de Covid-19 pandemisi sonrası yaygınlık kazanan ve geleneksel organizasyon yapılarının sahip olduğu bazı dezavantajları ortadan kaldırma iddiasında olan bir organizasyon modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik alt yapıları kullanarak dijital ortamda faaliyet gösteren bu organizasyon yapıları, organizasyonel esneklik, verimlilik ve birçok anlamda maliyet avantajı sağlamak gibi çeşitli avantajlara sahiptirler. Bu bağlamda çalışmada vekalet teorisi tarafından öne sürülen muhtemel problemlere karşı, sanal organizasyon yapıları ile birlikte ortaya çıkan yeni örgütlenme modeli ile söz konusu problemlere karşı geliştirilen cevaplar ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sanal Organizasyon, Vekalet Teorisi, Yönetim.

AN EVALUATION OF VIRTUAL ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF AGENCY THEORY

Abstract

The purpose of this study is to examine virtual organization structures in the context of agency theory. Agency theory examines the relationship between professional managers and business owners (shareholders or individuals) and the conflicts that may arise. Agency theory highlights principal-agent problems, including managers failing to fully represent shareholders' interests and issues of information asymmetry. Emerging in the 1980s and expanding post-Covid-19, virtual organizations aim to overcome traditional organizational limitations. These

* *Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Organizasyonu Doktora Programı, burcu.colakoglu@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1034-9970>

organizational structures, which operate in a digital environment using technological infrastructures, have various advantages such as organizational flexibility, efficiency and cost advantages in many ways. This study explores how virtual organizations address agency theory's challenges, providing insights into their role in modern business structures.

Keywords: *Virtual Organization, Agency Theory, Management.*

Giriş

Vekalet kuramı, organizasyonların sermayedarları ile yöneticileri arasındaki ilişkileri ele alan bir kuramdır. Organizasyonların büyümesi ve karmaşıklaşması ile birlikte, yöneticiler profesyonel uzmanlık gerektiren pozisyonlara gelmiş ve kurum sahipliği ile yöneticilik ayrılmak durumunda kalmıştır. Ancak bu durum, sahipler ya da sermayedarlar ile yöneticiler arasında çıkar çatışmalarına yol açan çeşitli sorunları da gün yüzüne çıkartmıştır. Çünkü kurum sahiplerinin amaçları ile yöneticilerin amaçları her zaman örtüşmeyebilir. Vekalet kuramı, bu ilişkiyi ve çıkabilecek problemlerin nasıl yönetileceğini inceleyen bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle de sermayedarların ve yöneticilerin farklı bilgilere sahip olması, amaçların farklılaşması ve belirsizliğin arttığı durumlarda sorunlar ortaya çıkmakta ve çeşitli problemler doğmaktadır. Bu bağlamda kuram, yöneticilerin çıkarlarını maksimize etme eğiliminde olduğunu ve bunun, sermayedarların çıkarlarıyla çelişebileceğini öngörmektedir. Bu tür çatışmalar, asilin vekilin davranışlarını izleme ve yönlendirme gerekliliğini doğurur. Bu da kurumda bilgi asimetrisi, risk paylaşımı, kontrol mekanizmaları ve sözleşme yapıları gibi unsurların önemini artırmaktadır.

Diğer yandan sanal organizasyon yapıları gibi yeni iş modelleri, belirsizlikleri yönetme konusunda daha esnek ve hızlı çözümler sunan yeni tip bir örgütlenme modelidir. Özellikle pandemi ile birlikte kurumlar zorunlu bir sürecin sonucunda sanal örgütlenme modeline geçmişler, bir kısım kurum bu modeli pandemi bitse bile kalıcı hale getirmiştir. Bu tür yapılar, fiziksel sınırların ortadan kalkması ve iş birliklerinin arttığı organizasyonel yapılar olarak öne çıkmaktadır. Bu sayede, firmalar daha düşük maliyetlerle ve hızlı kararlarla faaliyet gösterebilirler. Ayrıca söz konusu yapılar bilgi ve teknoloji temelli yapılar olduğu için sahip oldukları teknolojiye dayalı bilgi paylaşım ağları sayesinde bilgi asimetrisini aşma, geleneksel organizasyonların sahip olduğu ve vekalet teorisi tarafından da ele alınan amaç farklılaşması, risk paylaşımı ve sözleşme yapıları gibi problemleri giderme potansiyelini bünyelerinde barındırmaktadır.

1. VEKALET KURAMI

Tüm örgütsel fonksiyonların uzmanlaşma dallarına göre ayrılmasıyla beraber örgütlerin sahipleri ya da sermayedarları, profesyonel açıdan yeterlik

ve yetkinlik sahibi olan yöneticileri istihdam etmek zorunda kalmışlardır. Bu zorunluluk, bir taraftan gittikçe karmaşıklaşan örgütsel fonksiyonların yönetiminde etkili bir çözüm yolu sunarken, diğer yandan örgüt sahiplerinin amaç ve istekleri ile istihdam edilen yöneticilerin uygulamaları ve amaçları arasındaki farklılaşma, çeşitli problemleri beraberinde getirmiştir (Meydan & Çetin, 2017, s. 157). Genel anlamda çevresel belirsizlik ile birlikte, kişisel beklentilerin ve sahip olunan bilginin farklı olması sonucunda, örgüt sahibi ve yöneticiler arasında kaçınılmaz olarak problemler meydana gelmektedir. Asil ile vekil, yani örgüt sahibi ile yönetici arasında meydana gelen bu problemler “Vekalet Kuramı” ışığında incelenmekte ve çözüm aranmaktadır. “Vekalet Kuramı”nın tek bir bilim alanı tarafından kullanılmaması, pek çok sosyal bilim alanında kendisine yer bulması kuramı incelemeyi zorlaştırmaktadır. Vekalet yaklaşımı siyaset bilimi, iktisat, yönetim ve diğer disiplinlerle ilişki içerisinde kavramlarını oluşturmuş ve daha sonra bu kavramlar tek bir çatı altında ortaklaşarak “teori” olmuştur (Mitnick, 2006, ss. 4-8).

Günümüzde de işletme bilimi, örgüt kuramları, siyaset bilimi, sosyoloji, kamu yönetimi, muhasebe, hukuk ve iktisat gibi alanlarda “Vekalet Kuramı” üzerine halen çalışmalar yapılmaktadır (Eisenhardt, 1989, ss. 57-58). Kurumsal yönetimin gelişmesiyle beraber işletme sahipliği ve yöneticilik birbirlerinden ayrılmış ve vekalet problemi baş göstermeye başlamıştır. Vekalet kuramı, işi yerine getiren bir temsilci yani vekil ile vekile işi yerine getirme konusunda yetki vermiş olan asil arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve açıklamak üzere “bilgi ekonomisi” temelinde geliştirilen bir kuram olarak karşımıza çıkmaktadır (Fama & Jensen, 1983a, ss. 334-347).

Vekalet sorunsalı üzerine tartışmalar, örgütlerde mülkiyet ve kontrolün ayrılmasından itibaren tartışılmaya başlanmıştır. İlk olarak Adam Smith’in 1776 yılında yayınlanan “The Wealth of Nations” isimli eserinde mülkiyet ve kontrolün birbirinden ayrılmasını tespit eder ve ortaya asil ve vekil sorunsalının ilk nüvelerini atar (Smith, 1838, s. 586). Vekilin asilin malını, kendi malı gibi gözetip, gözetemeyeceği sorunsalı vekalet probleminin temelini oluşturur. Vekalet teorisi, bütüncül bir şekilde teori haline gelmeden önce sosyal bilimlerin pek çok alanı tarafından beslenmiş ve kullanılmıştır. Muhasebe alanında Cooper (1949, 1951) firma teorisi perspektifinden vekil kavramına bakmıştır. Ekonomi alanında ise Downs (1957) “Demokrasi’nin Ekonomik Teorisi” adlı eserinde “vekil” kavramına vurgu yapmıştır. Siyaset biliminde ise politik felsefe alanındaki çalışmalarında Piktin (1967) ve Tussman (1960) vekil-asil terimlerini kullanarak seçilmişler ve seçenler arasındaki ilişkileri ele almışlardır. Swanson (1971) ise vekalet yaklaşımına ilişkin terminolojiyi kullanarak kolektif toplumu açıklamaya çalışmıştır (Mitnick, 2006, ss. 5-9).

Örgütsel bağlamda Vekalet Kuramı’nı kişiler arası mikro ilişkilerden, makro seviyedeki pek çok konuya kadar uyarlamak mümkündür. Farklılaşma stratejileri, komisyon ve kurul ilişkileri, kurum sahipliği ve finansal yapılar, dikey bütünleşme gibi çeşitli alanlarda vekalet kuramından yararlanılabilir.

1976 yılında Jensen ve Meckling tarafından ortaya koyulan firma teorisi (The Theory of The Firm) vekalet teorisine ilişkin önde gelen çalışmalardan biridir. Fakat çalışmaları doğrudan doğruya vekalet teorisini ele almaktan ziyade firma teorisi ekseninde mülkiyet sahipliği ve yöneticiliği ilişkilerini inceleyen bir çalışma niteliğindedir (Jensen & Meckling, 1976, s. 305). Jensen ve Meckling'in çalışmasıyla, mülkiyet ve kontrol ayrımı problemi, tam anlamıyla sistematik bir hal almaya başlamış ve teorileşmiştir. Çalışmalarında firmalarda ortaya çıkan maliyetler ve ortaya çıkan bu maliyetlere kimin neden katlanması gerektiği açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışmaları hem asilin hem de vekilin önceliğinin şahsi kazançlarını maksimize etmek olduğunu vurgulamakta ve vekilin hareketlerinde her zaman asilin çıkarlarını gözeten hareket etmeyeceği varsayımı üzerine odaklanmaktadır (Meydan & Çetin, ss. 158-159). Jensen ve Meckling'in vekalet problemini açıklarken öne sürdüğü bu tespit, daha sonraki çalışmalarda da kabul görmüştür. Teorinin arka planında Homo Economicus, yani kendi çıkarları peşinde koşan insan fikri ağır basmaktadır.

2. VEKALET KURAMI YAKLAŞIMLARI VE PROBLEMLERİ

Vekillik ilişkisi bir asilin, bir kişiyi kendi adına işleri yürütmesi için vekil olarak belirlemesi ve vekalet verenin lehine önceden sınırları belirlenmiş faaliyetleri yerine getirmesi söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. Vekalet ilişkisi hukuk alanında, siyasal alanda, ekonomik hayatın tümünde ortaya çıkmaktadır. Sözleşmeye dayalı olarak yürütülen tüm işlemler, devlet ve vatandaş arasındaki ilişkiler, işçi ve işveren ilişkileri vekalet teorisi kapsamında değerlendirilebilir (Ross, 1973, s. 134). Teori kendi içinde pozitivist vekalet kuramı ve asil-vekil yaklaşımı olarak ayrılmaktadır. Teori bu söz konusu iki alanda farklı gelişmeler göstermiştir (Jensen, 1983, s. 334).

İlk yaklaşım pozitivist olarak adlandırılan pozitivist vekalet kuramıdır. Bu alanda çalışan kuramcılar, asil ile vekilin amaç çatışmalarını ve vekilin kendi çıkarına hizmet eden davranışlarını sınırlayan yönetim mekanizmalarını açıklamaya odaklanmışlardır. Özünde iki yaklaşımdaki temel farkı matematiksel verilerin kullanımındaki ağırlık oluşturmaktadır. Pozitivist yaklaşımı benimseyen çalışmalar asil-vekil yaklaşımının kullandığı şekilde matematiksel metotlara başvurmazlar. Büyük örgütlerin sahipleri ve yöneticileri arasındaki asil-vekil ilişkisine odaklanmışlardır. Pozitivist yaklaşım alanında Jensen ve Meckling'in 1976 yılındaki eseri yöneticinin hisse senedi sahibi olması, yani örgüte ortak olması durumunda yönetici çıkarları ile örgütteki büyük pay sahiplerinin çıkarları arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini araştırmıştır (Jensen & Meckling, 1976, s. 309). Fama 1980 yılında üst seviyede yer alan yöneticilerin çıkarıcı davranışlarını kontrol etmede kullanılan sermaye ve emek piyasalarının rolünü incelemiştir. Fama ve Jensen tarafından 1983 yılında yapılan ortak çalışmada ise yönetim kurullarının rolü ele alınmış, yönetim kurulları büyük işletmelerde pay

sahiplerinin üst yönetimin çıkarıcı davranışlarını izlemeye kullanılan bilgi sistemi olarak tanımlanmıştır (Fama & Jensen, 1983b, ss. 311-323).

Pozitivist yaklaşımın asil-vekil problemine ilişkin iki temel önermesi söz konusudur. İlki, sonuç odaklı olarak yapılan sözleşmelerin vekilin fırsatçılığını dizginlemede en önemli silahların başında görünmesidir. Bu tarz sözleşmelerde vekilin çıkarlarını maksimize etmesinin ancak asilin çıkarlarını maksimize etmesine bağlı olmasından dolayı vekil kendi çıkarlarını asilin çıkarlarının önüne koyamaz. Çünkü bu sözleşmelerde asilin çıkarlarının olduğu yani hedeflerin tutturulduğu durumda vekil de kendi çıkarlarını maksimize edebileceği garantilenmiştir. Asil ve vekil arasında bir çıkar çatışması değil çıkar birlikteliği sağlanmış olur. İkinci olarak da sağlıklı bir şekilde işleyen enformasyon sisteminin kurulmasıyla asilin vekilin hareketleri hakkında bilgi sahibi olması ve asilin yanıltılmamasıdır. Bu yolla asilin yanıltılmayacağının farkında olan vekil, asilin faydasını maksimize ederek kendisine de dolaylı yoldan asilin gözündeki değerini yükselterek fayda sağlamaya çalışır (Eisenhardt, 1989, s. 66-68).

Pozitivist Yaklaşım vekalet ilişkilerini incelerken, inceleme düzeyini büyük işletme sahipleriyle sınırlı tutmaktadır. Asil-vekil yaklaşımını kullanan araştırmacılar ise, çalışan-işveren, alıcı-satıcı, avukat-müvekkil ve diğer her türlü vekil ilişkisine uygulanabilen, asil-vekil arasındaki ilişkileri her boyutta inceleyen bir yaklaşım sergilemektedir (Harris & Raviv, 1978, ss. 22-23). Asil-vekil yaklaşımının, pozitivist yaklaşımdan ayrıştığı en önemli nokta, asil-vekil arasındaki ilişkiyi incelerken matematiksel modellemelere başvurmalarıdır. Söz konusu yaklaşımın yöntemleri matematiksel kanıtlar ve mantıksal çıkarsamalar üzerine kurulu varsayımlara dayanmaktadır. Bu nedenle bu yaklaşım, pozitivist kuram karşısında daha matematiksel ve soyut olduğu için, sosyal bilimlerden gelen araştırmacılar tarafından daha az tercih edilmektedir (Meydan & Çetin, 2017, s. 164).

Asil-vekil yaklaşımı riskten kaçınma, sonuçların belirsizliği ve bilgi gibi faktörlerin etkisi altında asil ve vekil arasında yapılacak hangi kontratın en etkili ve asilin çıkarını koruyor olduğunu ortaya çıkarmaya çalışır. Asil-vekil arasında en uygun kontratın belirlenmesini hedefler. Bunun için asil-vekil arasında amaç çatışması, kolayca ölçülen sonuçlar ve asilden daha fazla riskten kaçınma davranışı sergileyen vekil varsayımını kullanır. Vekilin riskten daha fazla kaçınmasının sebebinin işini kolayca değiştirme şansının olmaması, gelirin sahip olduğu işe bağlı olması; asilin riski kabul edebilmesinin nedeniyse yaptığı yatırımlarını farklı bir alana yönlendirme, yatırımlarını dağıtma ve birden fazla yerden gelir elde edebilme şansının bulunmasıdır (Eisenhardt, 1989, s. 70).

Asil-vekil yaklaşımının ortaya koyduğu modele göre; asil vekilin ne yaptığını tam olarak bildiği durumlarda asil vekil arasında en tesirli olacak kontrat, davranışa dayalı bir kontrat olacaktır. Sonuç odaklı olarak kurgulanan kontratlar asilden daha fazla riskten kaçınma eğilimde olan vekile risk transferi yaptığı için böyle durumlarda etkisiz kalmaktadır. Asilin vekilin ne

yaptığını gözleme ve bilme şansının olmadığı durumlarda ise kontrat yapısı farklılaşmaktadır. Vekilin modelde çıkarıcı olduğu göz önüne alındığında, asil ile arasında olan anlaşmaya uygun davranmayacağı düşünülmektedir. Bu durumda asil ve vekilin amaçları farklı olduğu gibi, asilin anlaşmaya uygun davranıp davranmadığının kontrolü yapılamamaktadır (Eisenhardt, 1989, s.71). Böyle bir durumda “ahlaki tehlike” ve “ters seçim” olarak tanımlanan iki tip problem ortaya çıkmaktadır (Eisenhardt,1989, s. 61). Ahlaki tehlike olarak ifade edilen tehlike vekilin asille yaptığı anlaşmaya uymadığı ve yeterli çaba göstermediği anlamına gelmektedir. Ters seçim ise vekilin asile bilerek ve isteyerek yanlış beyanat vermesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tip gözlemlenemeyen davranışların ortaya çıkması durumunda asilin önünde iki tip seçenek vardır. Birincisi, sıkı bir bütçeleme ve raporlama sistemi uygulanmalı, ayrıca ek olarak teknolojik bilgi sistemlerine yatırım yapılmalıdır. Diğer seçenek ise, vekilin davranışlarının sonuçları üzerine kontrat yapmaktır. Sonuç odaklı bir kontrat, riski vekile transfer etme pahasına vekilin önceliklerini asil öncelikleri ve amaçları ile uyumlaştırarak motivasyon sağlamaktadır.

Her ne kadar asil-vekil yaklaşımı bunun sonuca ulaşmada başarı sağlayacağını öne sürse de, realite bundan farklı olabilmektedir. Ciddi bir risk transferi söz konusudur. Sonuç pek çok değişkeni içinde barındıran bir fonksiyonun sonucudur. Sonucun belirsiz olduğu bir ortamda bu tarz sözleşmeler risk transferi üzerinden vekile ciddi riskler yüklemektedir. Sonuç odaklı kontratlar, sonuç belirsizliğinin düşük oldukları durumlarda daha işlevseldir (Meydan & Çetin, 2017, s. 166). Kontrat seçiminde ise işin riski, asil ve vekilin amaçlarının farklılaşması, görevin programlanabilir olması, sonucun ölçülebilirliği ve asil ile vekil arasındaki ilişki süresi önemlidir.

Asil ve vekil arasındaki ilişkilerde “kültürel mesafe” ilişkileri etkilemektedir. Kültürel mesafe arttıkça iletişim zorlaşmakta, performans bilgisine ulaşmak daha zor ve pahalı hale gelmektedir. Kültürel mesafe “bilgi asimetrisi” oluşumunda etkilidir. Diğer yandan asil vekil arasındaki ilişkiler yanal merkezileşme yaratmakta ve organizasyon enlemesine genişlemektedir. Bu da yine bilgi asimetrisi yaratmaktadır. Bir diğer problem ise bireysel düzeyde bağlılık ve psikolojik uyum ile ilgilidir. Bireysel bağlılığın oluşmasında ve psikolojik uyum konusunda asil-vekil arasındaki ilişki doğru kurgulanmazsa problemler yaratabilir. Aynı şekilde asil ve vekilin çıkarlarının farklılaşması yine organizasyon için bir problemdir ve vekalet yaklaşımı bu sorunlara odaklanmaktadır (Roth & O'Donnell, 1996, ss. 680-682).

Amaçlarda uyum sağlanamaması, risk paylaşımı sorunu, yöneticilerden kaynaklanan vekalet problemleri ve hissedarlardan kaynaklanan vekalet problemleri kurumlar için temel sorunların başında gelmektedir (Panda & Leepsa, 2017, ss. 79-81). Firmaların tamamında yöneticilerin, hissedarların ve borç verenlerin ve çeşitli başka çıkar gruplarının çeşitli amaçları ve hedefleri vardır. Bunların birbirinden farklılaşması amaçlardaki uyumun sağlanmasını etkilemekte, aynı zamanda her biri bir diğerine riskin büyük kısmını

yüklemeye çalışmaktadır. Sermaye ve firma sahipliğinin yönetimden ayrılmasının bir sonucu olarak hissedarlar şirketleri üzerindeki kontrollerini yitirmektedir. Firma tarafından kendisine maaş ödenen ve çeşitli imtiyazlar tanınan yöneticiler ise kendi kişisel çıkar ve amaçları doğrultusunda şirketi yönetebilmekte ve riskten kaçınma eğiliminde olmaktadır. Fayda maksimizasyonu motivasyonu ile hareket eden yöneticiler işte tam bu noktada vekalet problemlerine yol açmaktadır (Jensen & Smith, 1985, s. 103). Hisse senedi sahipleri ise yüksek kâr elde etmelerini sağlayacak temettü ödemeleri ve yeni sermaye yatırımlarını sağlayacak rüçhan hakkında faydalanmayı tercih ederler. Ancak kendi çıkarlarını maksimize etmeye odaklandıkları gibi aynı zamanda riskleri yöneticilere yüklemeye çalışırlar. Bu tür davranış eğilimleri çeşitli vekalet problemlerini beraberinde getirir (Fama & Jensen, 1983b, s. 303). Borç verenler açısından da firmanın işlemlerini sınırlayıcı çeşitli sözleşmeler borç verme karşılığı firmaya zorunlu tutulmaktadır. Borç verenlerin amacı paralarını faiz kazancıyla geri almaktır. Bu sebeple paralarının riske atılmaması için sözleşmelere çeşitli hükümler koyarak kimi zaman firma için kârlı olacak ancak risk içeren yatırımların yapılması engellenebilir. Bu şekilde yöneticilerin ve hissedarların yönelebilecekleri kârlı yatırım fırsatları kaçırılabilir (Panda & Leepsa, 2017, ss. 79-81).

3. SANAL ORGANİZASYON YAPILARI

20. yüzyıl sonrası değişime ayak uydurabilmek için tüm dünyadaki organizasyon yapılarında değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimler işletmelerin yeni düzene uyum sağlayabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için zorunluluk olarak görülmektedir. Söz konusu değişimler belirsizlikleri de beraberinde getirmiştir. İşletmeler bu belirsizlikleri yönetebilmek için geleneksel bir yaklaşım olan dikey hiyerarşik yapıdan yatay hiyerarşik yapıya doğru geçiş yapmışlardır. Yatay hiyerarşik yapının odak noktasının işten ziyade süreçler olduğunu söylemek mümkündür (Castells, 2003, s.222; Lewicki & Bunker, 1996, s. 114). Özellikle Covid-19 pandemisi sonrası tüm dünyada sanal organizasyon yapılarına doğru bir yönelim olduğu görülmektedir. 20. yüzyıl öncesi zamana bakıldığında işletme yapılarının günümüzden oldukça farklılaştığı göze çarpmaktadır. O dönemlerde işletmeler kurulu bir bina olarak tasarlanmakta ve çalışanların tamamının bir arada olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda işletmeler seri üretim merkezleri olarak faaliyette bulunmaktaydılar. Böyle bir düzenin olduğu dönemde çalışanların farklı coğrafyalarda bulunmaları bir yana farklı binalarda çalışmaları bile çok mümkün olmamaktadır. Ancak günümüz teknolojik gelişmeleriyle birlikte çalışanların tüm hayatları boyunca yüz yüze gelmelerine gerek olmayan bir çalışma şekli ortaya çıkmıştır. Geçmişte binaların merkezileşmesi teknolojinin gelişimi, internet ağlarının yaygınlaşması ile birlikte yerini işin merkezi konuma gelmesine bırakmıştır (Culo, 2016, s. 35).

Sanal organizasyonlar yapıları “sanal” kelimesinin belirsizliği sebebiyle fikir birliği ile tanımlanamamıştır. Bu bağlamda sanal organizasyon yapılarının belli özellikler vurgulanarak tanımlanmasının daha doğru olacağı belirtilmiştir. Söz konusu özellikler aşağıdaki gibidir (Bosch-Sijtsema, 2002, s. 372);

- Sanal organizasyon yapıları ortak bir hedefi olan birbirinden bağımsız ortaklar arasındaki iş birliği şeklinde oluşmaktadır.
- Sanal organizasyonlar içinde bulunan işletmeler üretimin benzersiz olmasına ve maliyeti minimum düzeyde tutmaya odaklanarak bir araya gelmektedir.
- Sanal organizasyon yapılarında yer alan işletmeler kişisel çabaları ile giremeyecekleri pazarlara, iş birliği yaparak girebilmektedirler.
- Sanal organizasyon yapılarında bulunan işletmeler güvene dayalı olarak bir araya gelmektedirler.

Günümüzde toplumlar hızlı değişimler sonucu belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadır. Belirsizlikler ile mücadele etmenin en iyi yolu işletmelerin yeniliklere hızlı bir şekilde ayak uydurabilmeleridir. Bu bağlamda sanal organizasyon yapılarının gerekliliği bir kez daha vurgulanmaktadır (D'Urso vd., 2015, s. 27; Micic, 2010, s. 72). Sanal organizasyon yapılarının ortaya çıkması sadece fiziksel olarak değil aynı zamanda işin yapılma şekli ile de ciddi bir farklılık yaratmıştır. Sanal organizasyon yapıları sayesinde işletmelerin birçok gider kalemi ortadan kalkmıştır. Söz konusu organizasyon modeli ile işletmeler sınır tanımayan yapılar haline gelmiştir (Burn, Marshall, & Barnett, 2002, s. 12). Bu durum teknolojideki gelişmeler ile ağ bağlantılarının güçlenmesiyle meydana gelmiştir (Lipnack & Stamps, 1997, s. 7). Sanal organizasyon yapılarında çalışan kişilerin yüz yüze bir araya gelme zorunlulukları bulunmamaktadır. Hatta bu tip işletmelerde her görev farklı kişilerin bir araya gelmesiyle gerçekleştirilmektedir (Cascio, 2000, s. 84). İnternet ağlarının gelişmesi ve kullanımının artmasıyla birlikte sanal organizasyon yapılarının sayısı da artmış ve bu tip işletmeler “yeni nesil işletme” olarak adlandırılmıştır (Mowshowitz, 1994, s. 268).

Sanal organizasyon yapılarının en önemli özelliklerinden birisi kendi temel yeteneklerini korumaları ve iş birliği içinde olduğu diğer işletmelerin temel yeteneklerini kendisinininki ile bütünleştirerek hedefe ulaşmaya çalışmasıdır (O'leary vd., 1997, s. 52). Bir diğer önemli özelliği bir merkezi olmadan farklı coğrafi bölgelerde kurulmuş işletmelerin iş birliği içinde çalışabilmeleridir (Zaim, 2001, s. 126). Sanal organizasyonlar müşteri taleplerine hızlı bir şekilde karşılık verebilmeleri ile de öne çıkmaktadır (Davidow & Malone, 1992, ss. 5-7). Bu anlamda sanal organizasyonlar, geleneksel organizasyonlara göre bünyelerinde pek çok avantaj ve yeteneği barındırmaktadır. Ancak her örgütlenme tipinde olduğu gibi avantajların yanında, çeşitli dezavantajlar da sanal organizasyon yapıları için de geçerlidir.

3.1. Sanal Organizasyonların Avantajları

Geleneksel yapılarda ortaya çıkan sorunların birçoğu sanal organizasyon yapılarında ortadan kalkmaktadır. Sanal organizasyon yapıları; yatırım maliyetlerinin az olması, kuruluş aşamasında ve ortaklık kurulurken daha az prosedür ile uğraşmaları, müşterilerin isteklerine hızlı yanıt verebilmeleri, farklı coğrafyalardaki nitelikli insanları bir araya getirebilmeleri ile oldukça avantajlıdırlar (D'Urso vd., 2015, s. 26). Sanal organizasyon yapılarında maliyetlerin düşük olması kârlılığı da arttırıcı bir durum olmaktadır. Söz konusu yapılarda küresel pazarlarda faaliyet gösterebilmek, geleneksel organizasyon yapılarına göre oldukça kolay olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda farklı coğrafyalarda ikamet eden çalışanlarının olması sebebiyle farklı pazarlara nüfuz edebilmeleri daha kolay hale gelmektedir. Tüm avantajların yanı sıra sanal organizasyonların çevresel sürdürülebilirliğe de katkı sağladığı görülmektedir (Cascio, 2000, ss. 81-82).

3.2. Sanal Organizasyonların Dezavantajları

Sanal organizasyon yapılarının sayılan birçok avantajına karşın bazı dezavantajlarını saymak da mümkündür. Sanal organizasyonlar internet alt yapılarını kullanarak varlıklarını sürdürmektedirler. Söz konusu bağlantılarda meydana gelen bir aksama tüm işleyişin bozulmasına sebep olabilmektedir (Atasever, 2017, s. 46; Ruppel vd., 2013, s. 447). Teknoloji alt yapısında meydana gelen bir aksamanın bakım maliyeti oldukça yüksektir. Bu durum da sanal organizasyonlar için bir dezavantaj oluşturmaktadır (Cascio, 2000, ss. 82-83). Sanal organizasyon yapılarında çalışan kişiler farklı coğrafyalarda farklı kültürlerde yaşadıkları ve farklı dilleri konuştukları için bazı iletişim problemleri yaşayabilmektedirler. Çalışanların farklı bölgelerde olması sadece iletişim problemi değil aynı zamanda farklı zaman diliminden kaynaklanan problemlere de yol açabilmektedir (Micic, 2010, s. 76). Söz konusu organizasyonların çalışanlarında yalnızlık ve güven problemleri de oluşabilmektedir. (Cascio, 2000, ss. 82-83).

4. VEKALET TEORİSİ AÇISINDAN SANAL ORGANİZASYONLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Vekalet Teorisi özellikle işletme sahipleri ve profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkileri, ortaya çıkması muhtemel sorunları inceleyen bir yaklaşım olarak önemli bir birikim sunmaktadır. Diğer yandan sanal organizasyonlar ise güncel bir konu olarak yönetim ve organizasyon literatüründe çalışılmaktadır. Özellikle pandemi ile birlikte önemli sayıda çalışan sanal organizasyon yapılarında çalışmaya başlamıştır. Bir kısım için bu yalnızca geçici bir deneyim olarak yaşanmışken, bir kısım şirket ise sanal organizasyon tipinin kendi avantajlarına kullanabileceğini fark ederek, sanal çalışmayı sürekli hale getirmiştir.

Sanal çalışma tipi vekalet teorisinin tespit ettiği bir kısım problemleri ve dezavantajlı asil-vekil arasındaki ilişkileri giderme noktasında çeşitli araçlar sağlamakta ve dezavantajı avantaja çevirme potansiyelini bünyesinde barındırmaktadır. Vekalet teorisi tarafından asil ve vekil arasında doğan en temel problemlerin başında vekilin asil ile yaptığı sözleşmeye riayet etmediği ve sözleşmedeki hedeflere ulaşmak için yeterli çaba göstermediği “ahlaki tehlike” olarak tanımlanan sorun ile vekilin asile bilerek hatalı bilgiler vermesini ifade eden “ters seçim” gibi olgular sanal organizasyon tarafından aşılabilecek konular olma potansiyeline sahiptir. Bu sorunların kökeninde “bilgi asimetrisi” ve iletişimsel eksiklikler yatmaktadır (Roth & O’Donnell, 1996, ss. 679-680). Özellikle vekillerin asillerden daha fazla bilgiye sahip olduğu ve bunu asille bilerek paylaşmadığı durumlar bilgi asimetrisini yaratmaktadır. Sanal organizasyonlar daha inşa edilirken, bilgi ve enformasyon temelli yapılar olarak kurgulanmakta, dijital çağın imkanlarından yararlanılarak oluşturulan bu yapılar organizasyonları en alttan en tepeye kadar iletişimsel bir ağa dönüştürmektedir (Lipnack & Stamps, 1997, s. 7). Bu şekilde söz konusu yapılarda vekalet teorisi tarafından tanımlanan “ahlaki tehlike” ve “ters seçim” gibi sorunların aşılması beklenebilir. Çünkü bu yapılar başlı başına bilgi temelli olarak oluşturulmakta, bu sayede asil organizasyon hakkında daha fazla bilgiye ulaşabilmekte, çeşitli denetim ve iş takibi araçlarıyla işleyiş konusunda bilgi eksikliği oluşmamaktadır. Bu sayede daha güvenli bir iş süreci oluşturulabilme potansiyelini sanal organizasyonlar bünyesinde barındırmaktadır.

Vekalet teorisi vekile risk yüklediği için sonuç odaklı kontratların vekil için zorlayıcı bir unsur olduğunu, davranışsal kontratların vekili baskı altında bırakmadığını öne sürmektedir. Ancak kontratlar sonuç odaklı olmadığında ise ahlaki tehlike, ters seçim ve bilgi asimetrisi gibi sorunlar doğabilmektedir (Eisenhardt, 1989, s. 59). Sanal organizasyon yapıları için ise söz konusu çalışma ve kontrat tipi olağandır. Sanal organizasyonlar, sonuca nasıl ulaşıldığına bakmaktan çok gerçekleşen sonuçlar ile ilgilenir. Çalışanları bu sonuçlara ulaşma konusunda esnek bırakmakta, çalışanlar kendi zamanlarını kendileri yönetmektedir. Bu anlamda asil tarafından arzulanan sonuçların yakalanması, sanal organizasyonlarda daha kolaydır çünkü sanal organizasyonda çalışanlar istedikleri yerden, istedikleri şekilde ve zamanda işlerini tamamlayabilmektedir. İşin tamamlanması ve arzulanan sonuçlara ulaşılması önemli olduğu gibi, işin yürütülmesi sürecinde de sanal organizasyonlar geleneksel organizasyonlardaki gereksiz prosedürleri aşmış kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu prosedürel süreçler kimi zaman aşırı hale geldiğinde kuruma bağlılığı zayıflatmaktadır. Sanal organizasyonlar daha az prosedürel süreç sunarak çalışanın esnek olmasını sağlamakta ve kuruma karşı bağlılığı azaltıcı prosedürleri bünyesinde barındırmamaktadır.

Kültürel mesafe hemen her tür büyük organizasyonda ortaya çıkan ortak sorunların başındadır. Farklı kültürlerin bir araya gelip iş yapmaları

noktasında çeşitli sorunların ortaya çıkma ihtimali her zaman vardır. Çünkü kültürel farklılıklar, hayatı, işi ve dünyayı algılayış biçimimizi değiştirmektedir. Sanal organizasyonlarda ise bu bir iş yapma biçimi haline gelmiştir. Özellikle farklı kültürler ile iş birliği kurmak sanal organizasyonlar için nispeten daha kolay görülmektedir. Çünkü bu yapılar zamansız ve esnek olarak faaliyet gösterdikleri için ortak kurumlar ve farklı kültürler ile iş yapma noktasında daha rahat olabilirler. Sanal organizasyon özellikle bir bölgede kurulmadıkları için, farklı kültürden, farklı ülkelerden insanlar uzaktan çalışma biçimiyle sanal organizasyonda ortak amaçlar doğrultusunda çalışabilmektedir. Farklı kültürler ile çalışmak sanal organizasyonların bir parçası olduğu için vekalet teorisi tarafından öne sürülen kültürel mesafenin aşılması için sanal organizasyonlar çeşitli imkanları bünyelerinde barındırmaktadır.

Sonuç

Vekalet Teorisi, organizasyonel yapılar ve yönetsel ilişkilerde karşılaşılan zorlukları anlamaya yönelik önemli bir çerçeve ve literatür sunan bir yaklaşımdır. Sanal organizasyonlar ise ilk kurulmaya başladıkları andan beri vekalet teorisi tarafından ele alınan bu tür zorlukları aşma kapasitesine sahip yenilikçi yapılar olarak dikkat çekmektedir. Dijital araçlar ve esnek çalışma modelleri ile şekillenen sanal organizasyonlar, bilgi asimetrisi ve iletişim eksikliklerini azaltarak, vekil ve asil arasındaki "ahlaki tehlike" ve "ters seçim" gibi olumsuz durumlardan kaçınmaya olanak sağlamaktadır. Bu yapılar, özellikle sonuç odaklı bir çalışma anlayışı ve esnek çalışma koşulları sunarak, geleneksel organizasyonel sorunları aşmayı başarabilme iddiasıyla oluşturulmaktadır. Vekalet teorisi kapsamında ele alınan asil vekil sorununun çeşitli sözleşmeler ile en aza indirileceği düşünülmektedir. Söz konusu teoride genel olarak asilin vekile olan güven problemi ön plana çıkmaktadır. Asılan vekile çıkar çatışmaları konusunda güvensizlik duyduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda sanal organizasyonlar incelendiğinde tüm iletişimin teknolojik alt yapılar ile sağlanması ve kayıt altına alınması oldukça önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Bu sayede asil vekilin ne yaptığını istediği zaman kontrol edebilecek ve güven sorunu ciddi ölçüde ortadan kalkmış olacaktır. Ayrıca sanal organizasyon yapılarının iletişimden kaynaklanan problemlerin de azaltılmasına katkı sağlamaktadır.

Vekalet Teorisi'ne göre, bilgi asimetrisi ve kültürel mesafe gibi unsurlar, organizasyonel verimliliği ve güveni olumsuz etkileyebilir. Ancak sanal organizasyonlar, dijital altyapıları ve esnek yapılanmaları sayesinde bu sorunları etkili bir biçimde yönetmektedir. Çalışanlar, işlerini bağımsız bir şekilde, istedikleri yerden ve zaman diliminden yapabilme imkânına sahip olduklarından, asillerin daha etkin bir denetim ve güven oluşturmaları mümkün hale gelmektedir. Ayrıca sahip oldukları teknolojik altyapı ve iletişimsel imkanlarda bunları desteklemektedir. Bunun yanı sıra, sanal organizasyonlar,

kültürel farklılıkları bir zenginlik olarak kabul ederek, farklı coğrafyalar ve kültürler arasında iş birliği sağlamada avantaj sunmaktadır.

Sonuç olarak sanal organizasyonlar, vekalet teorisi perspektifinden incelendiğinde, vekil ve asil arasındaki ilişkiyi geliştirme konusunda önemli avantajlar sunmaktadır. Bu yapılar, bilgi paylaşımının artırılmasını sağlayarak hem iş süreçlerinin verimliliğini artırır hem de iletişimin daha hızlı ve etkin olmasına katkı sağlar. Özellikle farklı coğrafyalarda yer alan ve kültürel çeşitliliğe sahip bireylerin bir arada çalıştığı sanal organizasyonlar, kültürel farklılıkların ve iletişim bariyerlerinin üstesinden gelerek, globalleşen iş dünyasında daha uyumlu ve etkili bir yapı oluşturur. Ayrıca, sanal organizasyonlar, geleneksel organizasyonel yapılarda sıkça karşılaşılan bürokratik engelleri ve hiyerarşik katmanları aşma noktasında da önemli bir esneklik sunar. Bu esneklik, organizasyonların daha hızlı karar almasını ve çevik bir şekilde değişen pazar koşullarına adapte olmasını mümkün kılar. Sanal organizasyonlar yalnızca iş süreçlerini daha verimli hâle getirmekle kalmaz, aynı zamanda klasik organizasyonel yapılar tarafından yeterince çözilemeyen bazı temel problemleri aşma potansiyeline sahip bir yapı ortaya koyar. Bu bağlamda, sanal organizasyonların gelecekte daha geniş bir şekilde benimsenmesi, işletmelerin sürdürülebilir başarılarını artırmada kritik bir rol oynayacaktır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış Bağımsız

Yazar Katkısı: F. Burcu DEMİR: %100

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışma için destek alınmamıştır.

Etik Onay: Bu çalışma etik onay gerektiren herhangi bir insan veya hayvan araştırması içermemektedir.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma ile ilgili herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Peer Review: Independent double-blind

Author Contributions: F. Burcu DEMİR: 100%

Funding and Acknowledgement: No support was received for the study.

Ethics Approval: This study does not contain any human or animal research that requires ethical approval.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest with any institution or person related to the study.

Kaynakça

Atasever, M. (2017). Sanal organizasyonlarda kriz yönetimi. *Artuklu İnsan ve Toplum Bilim Dergisi*, 2(1), 45-51.

Blecker, T., & Neumann, R. (2000). Interorganizational knowledge management: Some perspectives for knowledge oriented strategic

- managment in virtual organizations. Y. Malhotra (Ed.), *Interorganizational knowledge management* içinde (s. 63-83). London: Idea Group Publishing.
- Bosch-Sijtsema, P. (2002). A structure of roles within virtual organizations. *International Journal Of Information Technology & Decision Making*, 1(3), 371-384.
- Burn, J., Marshall, P., & Barnett, M. (2002). *E-business strategies for virtual organizations*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy Of Management Executive*, 14(3), 81-90.
- Castells, M. (2003). *Enformasyon çağı: Ekonomi, toplum ve kültür; ağ toplumunun yükselişi* (2 b.). (Çev. E. Kılıç). İstanbul: Bilgi Yayınları.
- Culo, K. (2016). Virtual organization - the future has already begun. *Media, Culture and Public Relations*, 7(1), 35-42.
- Davidow, W. H., & Malone, M. S. (1992). *The virtual corporation*. HarperCollins Publishers.
- D'Urso, P. A., Graham, D., Krell, R., Maul, J. P., & Pernsteiner, C. (2015). An exploration of organizational structure and strategy in virtual organizations: a literature review. *Journal of Perspectives in Organizational Behavior, Management & Leadership*, 1(1), 25-37.
- Eisenhardt, M. K. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fama, E. F., & Jensen, M.C. (1983a). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349.
- Fama, E. F., & Jensen, M.C. (1983b). Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Harris, M., & Raviv, A. (1978). Some results on incentive contracts with applications to education and employment, health insurance, and law enforcement. *The American Economic Review*, 68(1), 20-30.
- Jensen, M. (1983). Organization theory and methodology, *The Accounting Review*, LVII(2), 319-339.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M. C., & Smith, C. W. (1985). Stockholder, manager, and creditor interests: applications of agency theory. 12 Ekim 2025 tarihinde https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=173461 adresinden erişilmiştir.
- Kasper-Fuehrer, E. C., & Ashkanasy, N. M. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management*, 27(3), 235-254.

- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. R. M. Kramer, & R. T. Tyler (Ed.). *Trust in organizations: frontiers of theory and research* içinde (s. 114-139). London: Sage Publications.
- Meydan, C. H., Çetin, F. (2017). Vekalet kuramı. H. C. Sözen & H. N. Basım (Ed.) *Örgüt kuramları* içinde, 4.Baskı. Beta Yayınevi.
- Micic, R. (2010). Virtual organizations as a new form of organizational structure. *Management and Education*, 6(1), 72-78.
- Mitnick, B. M. (2006). Origin of the theory of agency: an account by one of the theory's originators 19 Ekim 2024 tarihinde https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1020378 adresinden erişilmiştir.
- Mowshowitz, A. (1994). Virtual organization: A vision of management in the information age. *The Information Society: An International Journal*, 10(4), 267-288.
- O'leary, D. E., Kuokka, D., & Plant, R. (1997). Artificial intelligence and virtual organization. *Communications of the Acm*, 40(1), 52-59.
- Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: review of theory and evidence on problems and perspectives, *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1) 74-95
- Ross, S. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review*. 63(2),134-139.
- Roth, K., & O'Donnell, S. (1996). Foreign subsidiary compensation strategy: an agency theory perspective, *Academy of Management Journal*, 39(3), 678-703.
- Ruppel, C. P., Gong, B., & Tworoger, L. C. (2013). Using communication choices as a boundary-management strategy: how choices of communication media affect the work-life balance of teleworkers in a global virtual team. *Journal of Business and Technical Communication*, 27(4), 436-471.
- Smith, A. (1838). *An inquiry into the nature and the cause of the wealth of nations*. London: Ward Lock.
- Zaim, H. (2001). Sanal işletmelerde yönetim ve organizasyon. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 51(2), 125-139.

Extended Abstract

Agency theory is a theoretical framework that examines the relationships between organizational owners and professional managers. In the contemporary era, marked by the proliferation of organizations, there has been an emergence of specialized functions within these entities, often entrusted to managers who possess distinct professional competencies aligned with their areas of expertise. While professional management offers numerous

advantages in meeting the demands of sophisticated and varied organizational functions, it concomitantly engenders various disadvantages and challenges. These challenges stem from factors such as conflicts between professional managers and organization owners, the differentiation of expectations and goals, and conflicts of interest. Modernized state and business structures have led to agency problems due to the increasing role of professional managers in specialized management functions.

As the agency theory has evolved, two distinct approaches have emerged as the predominant ones within the theoretical framework. The first of these is the so-called positivist agency theory, while the second is the principal-agent approach. The primary distinction between these approaches lies in the extent to which they utilize mathematical models in analyzing the relationship between the principal and agent. The positivist agency approach, characterized by its reliance on less mathematical modeling, is particularly notable for its focus on the relationship between the principal and the agent. This approach asserts that outcome-oriented contracts should be established by delineating goals for the agent by the principal. This approach ensures that the agent's interests are aligned with those of the principal, preventing the agent from prioritizing their own objectives over those of the principal. Furthermore, this approach underscores the significance of a robust information system within the organizational framework, serving as a crucial instrument to avert potential misdirection by the principal.

The positivist approach, while predominantly concerned with agency relations, maintains a high level of scrutiny focused on large organizations. Conversely, researchers who utilize the principal-agent approach adopt a methodology that can be applied to a wide range of agency relationships, including those between employees and employers, buyers and sellers, lawyers and clients, and numerous other types of agency interactions. These researchers analyze principal-agent relationships comprehensively. In their examination of these relationships, researchers employ mathematical models that place greater emphasis on the analysis of principal-agent relationships than the positivist approach. The principal-agent approach is influenced by factors such as risk aversion, uncertainty of outcomes, and information. It seeks to identify which contract between principal and agent is the most effective and protects the principal's interests. Contrary to the positivist approach, the principal-agent approach posits that the most efficacious form of contract is behavior-based contracts. However, in scenarios where the principal lacks the capacity to directly observe and evaluate the agent's behavior, the potential for the agent to breach the contract with the principal by acting in a manner contrary to the principal's interests must also be taken into account. This scenario gives rise to two distinct problems: "moral hazard" and "adverse selection." Moral hazard signifies the occurrence of noncompliance by the agent with the terms of the agreement with the principal, resulting in inadequate efforts on the part of the agent. Adverse

selection, on the other hand, occurs when the agent knowingly and willfully provides false information to the principal. In the event of such unobservable behavior, the principal has two options at their disposal. The first option entails the principal's investment in information technology to facilitate the observation and monitoring of the agent's behavior. The second option involves the principal's engagement in a contract that is oriented towards specific outcomes.

It is challenging to surmount the numerous organizational and agency issues that have been identified by agency theory in the context of traditional organizations. In the wake of the pandemic, an increasing number of organizations have adopted the virtual organization model, characterized by its network-based structure, which starkly contrasts with conventional organizational frameworks. This adoption has coincided with a broader transformation within these entities. These virtual organizations tout their ability to circumvent the shortcomings of traditional institutions by virtue of their novel nature as a third-generation organizational model. They eschew the limitations imposed by physical space, prioritize the concept of work, and metamorphose all extant procedural processes into the digital domain. The proliferation of virtual organizational structures can be attributed to the development and increasing use of internet networks. These structures offer several advantages, including low initial investment costs, streamlined procedures during establishment and partnership formation, agile customer response, and the ability to bring together qualified individuals from diverse geographical locations.

The virtual working type provides a range of tools that can be used to address some of the problematic and disadvantageous principal-agent relationships identified by agency theory. These tools have the potential to transform disadvantage into advantage. The crux of the predicaments outlined by agency theory is rooted in "information asymmetry" and communicative deficiencies. Information asymmetry arises when agents possess more information than principals yet choose not to share it with them. Virtual organizations leverage digital technologies to create fully integrated communication networks. These structures have the potential to overcome the challenges associated with "moral hazard" and "adverse selection," *as* defined by agency theory. Conversely, result-oriented contracts, which pose challenges to traditional organizations, are a standard form for virtual organizations. Consequently, virtual organizations, when examined from the perspective of agency theory, offer significant advantages in improving the relationship between principal and agent. These structures enhance the efficiency of business processes by facilitating enhanced information sharing and contributes to accelerated and more effective communication. In the context of a globalizing business world, virtual organizations that comprise individuals from diverse geographical locations and cultural backgrounds have been shown to effectively overcome communication barriers, fostering a

harmonious and productive environment. This study also explores the advantages of virtual organizations in addressing the anticipated challenges between the principal and the agent, as outlined by agency theory.