



شیار په چابکی

در مدیریت سازمان

تهیه و تنظیم: بهنام شهائی

مقدمه

در بازار رقابتی، نیاز مبرمی به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری و نیز پاسخگویی سازمان وجود دارد. امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئن روبه‌رو هستند که به واسطه نوآوری‌های تکنولوژیکی، تغییر محیط‌های بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان، شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده‌ای در چشم‌انداز استراتژیک سازمان، اولویت‌های کسب و کاری، و بازبینی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر شده است. به عبارتی می‌توان گفت که رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی را از دست داده‌اند؛ یا بهتر است با رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند. از این رو، یکی از راه‌های پاسخگویی به این عوامل تغییر و تحول سازمانی چابکی (Agility) است.

در واقع، چابکی، به عنوان پارادایم جدیدی برای مهندسی سازمان‌ها و بنگاه‌های رقابتی است. در این مقاله به بیان تعریف‌ها، ویژگی‌ها و مضامین کلیدی پارادایم چابکی

پرداخته می‌شود تا این کار مقدمه ای برای تلاش‌ها و پژوهش‌های آتی محققان و دست اندرکاران اجرایی باشد.

۱- تغییرات محیطی، عامل اصلی نیاز به چابکی

به نظر می‌رسد تغییر، یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان‌ها در عصر رقابتی جدید باشد. کمتر سازمانی را می‌توان یافت که در یک دوره‌ی مثلاً سه تا شش ماهه یا حتی یک‌ساله، تغییری را در محیط خود شاهد نباشد. با توجه به بافتی که در حال حاضر بر دنیای کسب و کار سازمان‌ها حکمفرماست، سازمانها ناگزیر از انجام تغییراتی در نگرش، دانش، رویکردها، رویه‌ها و نتایج مورد انتظار خود هستند. شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) با مطالعه فراوان، عرصه‌های دستخوش تغییر در محیط کسب و کار را بدین گونه طبقه‌بندی می‌کنند:

- ناپایداری و بی‌ثباتی بازار که به علت رشد بخش کوچکی از بازار، کثرت ارائه محصولات جدید و نیز افول دوره عمر محصول ناشی می‌شود.
- رقابت شدید که به دلیل بازار در حال تغییر سریع،

افزایش فشار هزینه‌ای، رقابت پذیری فزاینده و توسعه کوتاه مدت محصولات جدید به وجود می‌آید.
- تغییرات نیازهای مشتریان که به دلیل تقاضای سفارشی، افزایش انتظارات کیفی و زمان حمل سریع‌تر به وجود می‌آید.

- شتاب تغییرات تکنولوژیکی که با معرفی تسهیلات تولیدی جدید و کارآمد، یکپارچگی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری سیستم‌ها حاصل می‌گردد.

- تغییرات عوامل اجتماعی که برای حفاظت محیط زیست، انتظارات نیروی کار و فشارهای حقوقی و قانونی پدیدار می‌شود.

البته علت تغییر و تحولات دنیای کسب و کار را می‌توان این گونه نیز برشمرد:

- قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری
- رقابت شدید بر سر توسعه فناوری،
- جهانی شدن بازارها و رقابت تجاری
- رشد سریع دسترسی به فناوری
- تغییر در میزان حقوق و دستمزد و مهارت‌های شغلی
- مسئولیت زیست محیطی و محدودیت‌های منابع



چابکی را می‌توان به صورت
همراستایی نزدیک سازمان با
نیازهای متغیر کاری در جهت
کسب مزیت رقابتی تعریف
کرد. در چنین سازمانی، هدف
های کارکنان با هدفهای
سازمان در یک راستا قرار
داشته و این دو توأم با
یکدیگر درصدد هستند تا به
نیازهای متغیر مشتریان پاسخ
مناسبی بدهند.

تاخیر کوتاه و تنوع اندازه محموله‌ها اشاره می‌کند که برای مشتریان متعدد و مشخصی از راه تولید مبتنی بر خواسته انبوه مشتری ایجاد ارزش می‌کند. در واقع، چابکی یک توانایی اساسی است که ایجاب می‌کند سازمان بتواند تغییرات موجود در محیط تجاری را احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش بینی کند و بنا به این تعریف، تولیدکننده چابک، دارای سازمانی است که دیدگاه وسیعی در مورد نظم نوین دنیای کسب و کار داشته، با توانایی‌ها و توانمندی‌های معدود خود به رویارویی با آشفتگی‌ها و ناپسامانی‌های نامحدود می‌پردازد و جنبه‌های مزیتی جریان‌های تغییر را تسخیر می‌کند.

مزایای حاصل از بهبود و افزایش سطح چابکی سازمانی را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- ۱- پیشبرد سریع‌تر سازمان به سمت هدف‌های از پیش تعیین شده
- ۲- خدمت رسانی بهتر، کاهش قیمت‌ها، و ثبات سازمان
- ۳- کسب ارزش در قبال سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات
- ۴- کاهش حجم بودجه اختصاصی در زمینه فناوری اطلاعات
- ۵- برقراری هماهنگی لازم بین سرویس دهندگان فناوری اطلاعات
- ۶- توانایی سازمان در تغییر فرایندها و بهبود عملیات کاری
- ۷- پاسخگویی سریع‌تر سازمان به نیازهای مشتری
- ۸- افزایش رضایت خاطر کارکنان
- ۹- پاسخگویی مناسب به تغییرات
- ۱۰- توسعه چشمگیر مهارت‌های کارکنان
- ۱۱- افزایش ارزش‌های کاری و عملیاتی
- ۱۲- توجه و تأکید بر کنترل سازمان
- ۱۳- پیشرفت ساختار فرایندهای سازمانی
- ۱۴- بهبود کنترل هزینه، و افزایش کارایی سازمان به دلیل کنترل و کاهش هزینه‌ها.

پویا، موقعیت‌گرا و جسورانه (منتهورانه) است که متضمن موفقیت در زمینه سهم بازار، و دستیابی به مشتریان انبوه می‌باشد. به عبارت دیگر، در اینجا منظور از چابکی، توانایی یک واحد کسب و کار برای رشد و بقا در یک محیط رقابتی است که تغییرات آن مستمر و غیر قابل پیش بینی بوده، نیازمند واکنش سریع به بازارهای متغیر است.

بدون تردید، این امر از راه ارزش آفرینی در محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان صورت می‌گیرد (گولدمن و همکاران، ۱۹۹۵). بنابراین چابکی ممکن است به صورت توانایی یک سازمان برای واکنش سریع به نیازمندیهای بازار و نیازهای مشتریان تعریف شود.

به اعتقاد کید (۱۹۹۴) به منظور عملیاتی ساختن پارادایم چابکی، می‌توان آن را تلفیقی از مؤسسات بی‌شمار دانست که هر یک، چندین مهارت یا شایستگی کلیدی را برای فعالیتهای مشترک دارند و می‌توانند سازمان را به کمک یکدیگر برای واکنش سریع به نیازمندی‌های متغیر مشتریان، آماده سازند. کاملاً مشهود است که منظور اصلی کاید در اینجا، همان سازمان مجازی است. کاید یکی از جامع‌ترین تعریفهای چابکی سازمانی را این‌گونه ذکر می‌کند:

سازمان چابک یک کسب و کار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیرمنتظره پیش‌بینی نشده، فرصتهای بازار و نیازمندیهای مشتری را دارد. در چنین کسب و کاری فرایندها و ساختارهایی یافت می‌شود که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل کرده دارای سازمان هماهنگ و منظمی است که توانایی نیل به عملکرد رقابتی در محیط تجاری کاملاً پویا و غیرقابل پیش‌بینی را دارد و البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی‌تناسب نیست (کاید، ۲۰۰۰)

این تعریفها از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت‌گرا، تغییرپذیر، و رشد محور تجسم می‌کنند. علت تمایل به پویایی در این است که شرایطی که امروزه از اثر آنها، یک سازمان به چابکی می‌رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثربخش نباشد. علت موقعیت‌گرایی نیز آن است که محیط بازار بر سطح چابکی مورد نیاز تأثیر می‌گذارد. دلیل تغییرپذیری نیز این است که چابکی در گرو حرکت سازمان به سمت سازگاری و تطابق است. آخرین مورد، چابکی به صورت رشد محور است که از راه توانایی سازمان برای ادراک و تصدیق مجدد چشم‌انداز، بازسازی استراتژی‌ها، و نوآوری در فنون و تکنیک‌ها مصداق می‌یابد.

چابکی به توانایی تولید و فروش موفقیت آمیز دامنه گسترده‌ای از محصولات کم‌هزینه، باکیفیت، زمان‌های

- و مهم‌تر از همه افزایش انتظاراتهای مشتری (اس تی جان و همکاران، ۲۰۰۱).

تعریفهای مفهوم چابکی

واژه چابک در فرهنگ لغت، به معنای: حرکت سریع، چالاک، فعال، و چابکی توانایی حرکت به صورت سریع و آسان، و قادر بودن به تفکر به صورت سریع و با یک روش هوشمندانه است. ریشه و زادگاه چابکی، ناشی از تولید چابک است و تولید چابک مفهومی است که طی سالهای اخیر عمومیت یافته و به عنوان استراتژی موفق توسط تولیدکنندگانی که خودشان را برای افزایش عملکرد قابل ملاحظه‌ای آماده می‌کنند، پذیرفته شده است. در چنین محیطی، هر سازمانی باید توان تولید همزمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش‌های تولید، و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد. در صورت داشتن چنین توانمندی‌هایی، به آن بنگاه تولیدی، سازمان چابک اطلاق خواهد شد. تعریفهای زیادی برای چابکی ارائه شده است اما هیچ یک، مخالف با یکدیگر نبوده، یکدیگر را نقض نمی‌کنند. عموماً این تعریفها، ایده سرعت و تغییر در محیط کسب و کار را نشان می‌دهند. با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریف جامعی که مورد تأیید همگان باشد، وجود ندارد.

به باور شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) چابکی به معنای توانایی هر سازمانی برای حسگری، ادراک و پیش بینی تغییرات موجود در محیط کاری است. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده، به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. آنها در جایی دیگر چابکی را توانایی فائق آمدن بر چالشهای غیرمنتظره برای رویارویی با تهدیدهای بی‌سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود از تغییرات به عنوان فرصتهای رشد و پیشرفت تعریف می‌کنند.

برایان ماسکل (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش بینی تعریف می‌کند. از این بابت، سازمانها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته، از آنها دوری کنند؛ بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار تصور کنند.

ورنادات (۱۹۹۹) معتقد است: چابکی را می‌توان به صورت همراستایی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. در چنین سازمانی، هدف‌های کارکنان با هدفهای سازمان در یک راستا قرار داشته و این دو توأم با یکدیگر درصدد هستند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی بدهند.

بر حسب نتایج و پیامدها، چابکی به معنای تغییرات



پس از دستیابی به سطح قابل قبولی از کیفیت، شرکت‌ها و سازمان‌ها باید کماکان به فکر توسعه تلاش‌های کیفیت باشند و در عین حال، برنامه‌ها و راهکارهایی را برای بهبود قابلیت اطمینان خود تهیه و تنظیم کنند. هنگامی که سطح قابل قبولی از قابلیت اطمینان به دست آمد، در عین تداوم دو فعالیت پیش، شرکت‌ها یا سازمان‌ها بایستی به انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و قابلیت‌سازی روی بیاورند و مبتنی بر بهبود موفق در عرصه قابلیت‌های انعطاف‌پذیری، شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌توانند به سمت چابکی و چالاکی گام بردارند.

۳- سیر ظهور و پیدایی مفهوم چابکی

از اواخر دهه ۱۹۸۰ تا اواسط دهه ۱۹۹۰ در پی تحولات گسترده اقتصادی و سیاسی در سرتاسر جهان، تلاش‌ها و اقدامات زیادی برای شناخت ریشه‌ها و عوامل موثر بر نظام‌های جدید در کسب و کار جهانی به مرحله عمل درآمده‌است. ایالات متحده آمریکا برای نخستین بار، وقتی که رکود چشمگیری را در سهم کسب و کار جهانی به ویژه در عرصه تولید (که با رقابتهای جدیدی از سوی آسیا و اروپا روبه‌رو شده بود) به چشم دید، سکان رهبری این نهضت را در دست گرفت. در سال ۱۹۹۱ گروهی از متخصصان صنعتی مشاهده کردند که نرخ افزایش تغییرات در محیط تجاری از توانایی‌های سازمان‌های تولیدی سنتی در جهت تطبیق و سازگاری با آن، سریعتر و شتابان‌تر است. این سازمانها در استفاده از مزایای فرصتهایی که برای آنها ارائه می‌شد ناتوان بودند و این ناتوانی در تطبیق با شرایط تغییر ممکن بود در بلندمدت باعث ورشکستگی و ناکامی‌شان شود (هرمزی، ۲۰۰۱).

بنابراین برای نخستین بار، پارادایمی جدید در گزارشی که عنوانش استراتژی بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم: دیدگاه متخصصان صنعتی بود به وسیله مؤسسه یا کوکا (Iacocca) منتشر و به همگان معرفی شد (نایجل و داو، ۱۹۹۱). بلافاصله، عبارت تولید چابک به طور مشترک با انتشار این گزارش مورد استفاده عموم قرار گرفت (گوناسکاران و همکاران، ۲۰۰۱).

به عنوان تکمیل مطلب بالا باید گفت که در سال ۱۹۹۱، دانشگاه لی‌های با حمایت مالی نیروی دریایی ایالات متحده آمریکا به همراه مؤسسه یا کوکا، مطالعاتی بر روی ۱۳ سازمان تولید کننده بزرگی مانند: جنرال موتور، جنرال الکتریک، آی.بی.ام، تگزاس اینسترومنت و ... انجام دادند.

هدف از این مطالعه، پاسخ به این پرسش بود که

سازمانهای موفق در سالهای قرن بیست و یکم، چه ویژگی‌هایی خواهند داشت. پس از آن، بیش از یک‌صد سازمان دیگر نیز مورد مطالعه قرار گرفتند و در سال ۱۹۹۱ این تحقیقات با عنوان مطالعه مؤسسات تولیدی در قرن ۲۱ نامگذاری شده، بعدها در سال ۱۹۹۵، حاصل این تحقیقات در کتاب استیون گولدمن، نایجل و پریس با عنوان «رقبای چابک و سازمان‌های مجازی» انتشار یافت. از جمله نتایج پژوهشهای یاد شده می‌توان به این موارد اشاره داشت:

محیط‌های رقابتی جدید، تحولات بسیاری را در میان سیستم‌های تولیدی و سازمان‌ها به وجود آورده‌است. سازمان‌هایی که دارای مزیت‌های رقابتی در این محیط جدید باشند و به سرعت بتوانند محصولات را مطابق نیاز مشتریان تولید کنند، چابک و پیشرو هستند. لازم است کسب چابکی، وجود سیستم تولید انعطاف پذیر، دارا بودن نیروی کار دانش پذیر، و ساختار مدیریتی مشوق نوآوری‌های تیمی (چه در داخل و چه در بین سازمان‌ها) است. اگر سازمان‌های آمریکایی نتوانند به سمت تولید چابک حرکت کنند، استاندارد زندگی در این کشور با خطر جدی مواجه خواهد شد.

۴- قابلیت‌های کلیدی چابکی در سازمان

مؤسسه‌ها و سازمان‌های چابک نگران و دلواپس تغییر، عدم اطمینان و عدم پیش‌بینی در محیط کسب و کار خود هستند. بنابراین، این مؤسسه‌ها برای رسیدگی به تغییر، عدم اطمینان و عدم قابلیت پیش‌بینی در محیط کاری خود، به شماری از قابلیت‌های متمایز نیازمندند (شهبانی و رجب زاده، ۱۳۸۴). این قابلیت‌ها چهار عنصر اصلی را شامل می‌شوند که به عنوان مبنای حفظ و توسعه چابکی به شمار می‌روند:

۱- پاسخگویی که به توانایی تشخیص تغییرات و واکنش سریع و بهره‌جویی از آنها اشاره دارد.

۲- شایستگی که بر توانایی کسب هدف‌ها و مقاصد سازمان دلالت می‌کند.

۳- انعطاف‌پذیری و قابلیت‌سازی که عبارتست از: توانایی برای جریان دادن به فرایندهای مختلف و کسب هدف‌های مختلف، با استفاده از تسهیلات یکسان.

۴- سرعت که عبارت است از توانایی انجام فعالیت‌ها در کم‌ترین زمان ممکن.

۴-۱- بهبود قابلیت‌های چابکی در سازمان

در آینده و در زمان رقابت در محیط بازار رقابتی و پویا، شرکت‌ها و سازمان‌ها باید به فکر توسعه قابلیت‌های چابک و استفاده از چابکی به عنوان مزیت رقابتی باشند. یکی از مشکلات تمرکز بر بهبود چابکی، پویایی و نیز

اقتضای بودن قابلیت است که از پیش توسط سازمان تعریف شده است. چابکی در اینجا به عنوان یک راه بی‌پایان از بهبود مستمر قلمداد می‌شود و از آنجا که هیچ طرحی برای اندازه‌گیری چابکی در ادبیات این تئوری ذکر نشده است، تعیین سطح خاصی از چابکی مورد نیاز دشوار و مشکل است. در این راستا، فوکورکا و فلیدندر (۱۹۹۸) براساس نظرات ناکان (۱۹۸۶) و نیز نظرات فردوس و دی‌میر (۱۹۹۰) مدلی را برای بهبود قابلیت‌های چابکی تهیه و طراحی کرده‌اند. این مدل حاکی از آن است شرکت‌هایی که بدون در نظر گرفتن سایر قابلیت‌های عملکردی، بر بهبود چابکی تأکید می‌کنند، احتمالاً با شکست و ناکامی روبه‌رو خواهند شد. پیش از شروع به ایجاد و کاربرد چابکی، لازم است مبنای شایستگی در سایر ویژگی‌های رقابتی مشخص شود. این مدل تل‌ماسه‌ای شکل که به نوعی مدل بسط یافته فردوس و دی‌میر است، به شرکت‌ها و سازمانها پیشنهاد می‌کند که در آینده برای رقابت و پایداری، بر بعد چابکی حساب ویژه‌ای باز کنند.

پس از دستیابی به سطح قابل قبولی از کیفیت، شرکت‌ها و سازمان‌ها باید کماکان به فکر توسعه تلاش‌های کیفیت باشند و در عین حال، برنامه‌ها و راهکارهایی را برای بهبود قابلیت اطمینان خود تهیه و تنظیم کنند.

هنگامی که سطح قابل قبولی از قابلیت اطمینان به دست آمد، در عین تداوم دو فعالیت پیش، شرکت‌ها یا سازمان‌ها بایستی به انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و قابلیت‌سازی روی بیاورند و مبتنی بر بهبود موفق در عرصه قابلیت‌های انعطاف‌پذیری، شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌توانند به سمت چابکی و چالاکی گام بردارند. به علاوه، تلاش برای بهبود چابکی نیز باید تحت حمایت و پشتوانه تلاش‌های بهبود کیفیت، قابلیت اطمینان و انعطاف‌پذیری بیشتر نیز باشد.

۵- مضامین کلیدی در مفهوم چابکی

برای چابکی در سازمان، چهار مفهوم کلی تعریف می‌شود:

- مدیریت شایستگی‌های کلیدی

- سازمان مجازی

- قابلیت‌سازی سازمان

- سازمان دانش محور

۵-۱- مدیریت شایستگی‌های کلیدی: نخستین مفهوم

نهفته در پارادایم چابکی، شایستگی‌های کلیدی است. مثلاً، شایستگی‌های کلیدی نیروی انسانی، عبارتست از مهارت‌ها، معلومات، رفتارها و تجربه‌ها. با سرمایه‌گذاری در تعلیم و تربیت نیروی انسانی می‌توان شایستگی‌های



۴-۵- سازمان دانش‌محور: صاحب‌نظران تعریف‌های زیادی را از دانش در سطح سازمان ارائه کرده‌اند که شامل تجربه‌های افراد سازمان، گزارش‌ها، بانک‌های اطلاعاتی و پرونده‌ها است. سازمان‌هایی که قصد چاپک شدن را دارند باید نیروهای تربیت شده و دارای انگیزه خوب را با یک مجموعه درست از مهارت‌ها، تجربه و دانش ارتقاء دهند؛ به گونه‌ای که این امر جزء ضروری و جدانشدنی از استراتژی شرکت قلمداد شود. اطلاعات و دانش در چنین سازمانی در اختیار نیروی کار بوده و به‌طور خلاصه می‌توان گفت که تفکر دانش به منزله قدرت است بر چنین سازمان‌هایی حکم فرماست.

نتیجه‌گیری

امروزه، محیط سازمانها آبدستن تغییرات، فرصت‌ها و چالش‌های زیادی است که توانایی و قابلیت رویارویی با آنان را می‌توان از سازمان‌ها انتظار داشت. از یک طرف، داشتن نگاه استراتژیک به تغییرات و فرصت‌های حاصل از تغییرات، و از طرف دیگر، بهبود توانایی‌ها و زیرساخت‌های سازمان می‌تواند سازوکار مناسبی برای موفقیت بلندمدت و پایدار سازمان باشد. با این نگاه، در این مقاله از تعریفها، ویژگی‌ها و مضامین کلیدی پارادایم نوظهور چاپکی سخن به میان آمد تا دستمایه‌ای برای آغاز تحقیقات بنیادین و اساسی در عرصه سازمان‌ها (نه فقط عرصه تولید که خاستگاه تولید چاپک است) باشد.

منابع در دفتر نشریه موجود است.

را تعیین می‌کند، واگذاری فعالیت‌ها به سازمان‌های دیگر و تأمین کالاها و خدمات با همکاری و مشارکت واحدهای خارج از سازمان است. هر اندازه این واگذاری یا برون‌سپاری گسترده‌تر باشد سازمان بیشتر به سوی مجازی شدن حرکت کرده است. بنا به فرض، سازمانی که تا اندازه‌ای کارها را به واحدهای داخلی تفویض کرده است، سازمان مجازی محدود محسوب می‌شود و سازمانی که اغلب قریب به اتفاق، فعالیت‌های خود را به سازمان‌های بیرونی واگذار کرده، سازمان مجازی کامل است. درکل، سازمان‌های پارتندی، سازمان‌های شبکه‌ای و سازمانهای بدون مرز و به تازگی سازمان‌های سه وجهی شبدری، همه روایت‌های متفاوتی از مقوله سازمان مجازی هستند.

۳-۵- قابلیت تجدید ساختار: سازمانهای چاپک به آسانی می‌توانند تغییر قابل توجهی را در تمرکز، متنوع‌سازی و نوسازی کسب و کار خود برای تسریع در رسیدن به یک هدف مخصوص ایجاد کنند؛ به گونه‌ای که این امر بتواند فرصت‌های گرانبهایی را برای سازمان به وجود آورد. این سازمان‌ها قادر به پیشدستی در رقابت هستند و کلید این امر، ایجاد یک برنامه استراتژیک است که نقشه وسیعی از توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های اصلی سازمان را نمایان می‌سازد. این نوع از سازمانها دارای موقعیت خوبی بوده، امتیازاتی از قبیل: سرعت، به دست آوردن بازار پیش از رقیب از راه محصولات جدید، و چاپکی را از راه فراهم آوردن محصولات موردنیاز مشتریان پیش از ایجاد و مطرح شدن نیاز آنان دارند. برای این منظور، مدیریت باید در تکنولوژی‌هایی سرمایه‌گذاری کند که در سطح کارخانه انعطاف‌پذیری عملیاتی ایجاد می‌کنند.

کلیدی کارکنان و در نتیجه قابلیت‌های سازمان افزایش و توسعه داد، زیرا نیروی انسانی از منابع مهم سازمان محسوب می‌شود و اهمیت آن در تئوری‌های پیشرفته مدیریت روز به روز بیشتر و حیاتی‌تر می‌شود. شایسته محوری به دلیل اهمیت استراتژیک و منافع بلندمدت آن، باید منجر به ایجاد این شرایط سه‌گانه شود:

- ۱- قابلیت پذیرش ریسک زیاد؛
 - ۲- رسیدن به بینش وسیعی درباره بازارها؛
 - ۳- غنی‌سازی ارزش‌های مشتری در محصولات نهایی، به طوری که اقتباس و کپی‌برداری از محصولات برای رقیب مشکل و دشوار باشد.
- البته، ایجاد شایسته محوری، کار چندان ساده‌ای نیست. مدیریت باید از مسئولیتی منحصر به فرد در قبال مهارت‌های اصلی و نیز کسب دانش و معلومات در سازمان برخوردار باشد. لازم است این کار باید با لیست کردن قابلیت‌های اساسی سازمان آغاز شده، تا حلقه‌های مفقوده مشخص شود. حلقه‌های مفقوده به وسیله همکاری و اتحاد با سایر سازمان‌ها احیاء می‌شود. همکاری در جایی که سازمان هم‌سطح و هم‌تراز رقبای خود می‌باشد، خیلی مهم و ارزنده است. این مسئله اشاره به این امر دارد که در حالت ایده‌آل، چاپکی، رقابت و همکاری یک سازگاری دو طرفه و متقابل است. همکاری بین سازمان‌ها امکان پاسخگویی سریع به تقاضاهای متنوع را فراهم می‌سازد.

۲-۵- سازمان مجازی: مصداق و نمونه بارز یک سازمان چاپک، استفاده از ساختار مجازی است. سازمان مجازی در فرهنگ مدیریت واژه‌ای نو است که شکل و گونه جدیدی از سازمان را معرفی می‌کند. تغییرات گسترده و پیشرفته‌ای به دست آمده در عرصه فناوری اطلاعات در چند دهه گذشته، ضرورت تجدید نظر در مسائل مختلف از جمله ساختار سازمانی را اجتناب ناپذیر کرده است. به کارگیری فناوری‌های اطلاعاتی، نظیر اینترنت، پست الکترونیکی و نیز فراگیر شدن استفاده از کامپیوتر باعث شده تا شکل‌های سازمانی جدیدی پا به عرصه وجود بگذارند که ماهیتی کاملاً متفاوت با سازمان‌های سنتی، بزرگ و دیوان‌سالار دارند. ساختار این سازمان‌ها به صورت واحدهای کوچک، خودکفا و منعطف، همراه با سیستم‌های ارتباطی پیشرفته است. از ویژگی‌های سازمان مجازی می‌توان به رقابت جهانی، ایجاد انگیزه در نیروی انسانی، استفاده بیشتر از تکنولوژی ارتباطات، تغییر ساختار سازمانی، کارآفرینی، طراحی مجدد مشاغل، حمایت از حساسی اجتماعی و حفاظت از محیط زیست، تأکید بر نرم افزار به جای سخت افزار، و پویایی فرایند خط‌مشی‌گذاری اشاره کرد.

در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی بودن

