مکتب جنگ در کسب‌وکار

جلد ۳

خَشایارشا؛ از تخت‌جمشید تا آتن

۷ درس از سازمان‌دهی قابلیت‌ها تا اجرای استراتژی برای معماران کسب‌وکار

گردآورنده: ابوذر کُردی



خَشایارشا؛ از تخت‌جمشید تا آتن

۷ درس از سازمان‌دهی قابلیت‌ها تا اجرای استراتژی برای معماران کسب‌وکار

گردآورنده: ابوذر کُردی

نشر نخست: ۱۴۰۵

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به **ابوذر کردی** و مؤسسهٔ **دکتر کسب‌وکار** می‌باشد. هرگونه تکثیر، بازنشر، انتشار، فروش، بارگذاری در وب‌سایت‌ها، شبکه‌های اجتماعی، کانال‌ها، سامانه‌های آموزشی و یا استفاده تجاری از تمام یا بخشی از این کتاب، بدون اخذ مجوز کتبی از صاحب اثر، ممنوع بوده و مشمول پیگرد قانونی خواهد بود. این کتاب صرفاً برای استفاده آموزشی و توسعه دانش حرفه‌ای مخاطبان تهیه شده است.

در صورت تمایل به برگزاری دوره‌های آموزشی، مشاوره، همکاری‌های علمی و حرفه‌ای، طراحی نظام‌های قراردادی، آموزش مدیریت قرارداد، مدیریت پروژه، تحلیل کسب‌وکار، معماری کسب‌وکار و سایر خدمات تخصصی، می‌توانید از طریق شناسه **aboozarkordi** در شبکه‌های اجتماعی و همچنین وب‌سایت دکتر کسب و کار به نشانی **drkasbokar.com** در ارتباط باشید.

سرفصل ها و رئوس مطالب

فصل صفر: از تخت‌جمشید تا آتن؛ قابلیت‌های یک امپراتوری در عمل ..... صفحه ۴

فصل ۱: هم‌راستایی استراتژی و قابلیت‌ها..... صفحه ۸

فصل ۲: سازمان‌دهی قابلیت‌ها و منابع ..... صفحه ۲۲

فصل ۳: زیرساخت‌های توانمندساز استراتژی..... صفحه ۳۷

فصل ۴: یکپارچگی قابلیت‌ها و هماهنگی عملیات..... صفحه ۵۲

فصل ۵: مدیریت محدودیت‌ها و گلوگاه‌های عملیاتی ..... صفحه ۶۶

فصل ۶: تبدیل قابلیت‌ها به دستاوردهای عملیاتی..... صفحه ۸۱

فصل ۷: سازگاری استراتژیک و بازآرایی قابلیت‌ها..... صفحه ۹۶

مؤخره: از تخت‌جمشید تا آتن؛ آنچه تاریخ درباره معماری کسب‌وکار به ما می‌آموزد..... صفحه ۱۱۳

فصل صفر: از تخت‌جمشید تا آتن؛ قابلیت‌های یک امپراتوری در عمل

در تاریخ جهان باستان، قدرت امپراتوری‌ها را اغلب با وسعت سرزمین، شمار سپاهیان، ثروت خزانه‌ها یا پیروزی‌های نظامی آنان سنجیده‌اند. بااین‌حال، ادارهٔ سرزمین‌های گسترده و به‌کارگیری منابع آن‌ها برای دستیابی به اهداف سیاسی و نظامی، به چیزی فراتر از برخورداری از قدرت نیاز داشت. امپراتوری باید می‌توانست مردمان گوناگون، ساختارهای اداری متفاوت، مسیرهای ارتباطی، منابع اقتصادی و نیروهای نظامی پراکنده را در چارچوب نظامی نسبتاً هماهنگ سازمان‌دهی کند. شاهنشاهی هخامنشی یکی از برجسته‌ترین نمونه‌های تاریخی چنین توانایی‌ای بود. این شاهنشاهی، که از دوران کوروش بزرگ شکل گرفت و در عصر داریوش یکم گسترش و انسجام بیشتری یافت، در زمان خشایارشا به مجموعه‌ای عظیم از سرزمین‌ها، منابع و قابلیت‌های حکمرانی تبدیل شده بود. اهمیت این مجموعه تنها در بزرگی آن نبود، بلکه در توانایی پیوند دادن اجزای متعدد آن برای اجرای تصمیم‌هایی بود که دامنه اثرشان از مرزهای یک سرزمین فراتر می‌رفت.

لشکرکشی خشایارشا به سرزمین‌های یونانی در سال ۴۸۰ پیش از میلاد، یکی از مهم‌ترین عرصه‌های مشاهده این توانایی است. اجرای چنین عملیاتی مستلزم آن بود که تصمیمی در سطح فرمانروایی شاهنشاهی به مجموعه‌ای از اقدامات مرتبط در مناطق مختلف تبدیل شود. نیروهای نظامی باید گردآوری و سازمان‌دهی می‌شدند، مسیرهای حرکت آماده می‌گردیدند، آذوقه و تجهیزات در نقاط موردنیاز فراهم می‌شد، ناوگان دریایی در کنار سپاه زمینی فعالیت می‌کرد و موانع طبیعی مسیر نیز باید پشت سر گذاشته می‌شدند. این اقدامات در یک زمان و یک مکان انجام نمی‌شدند و اجرای هر بخش می‌توانست بر بخش‌های دیگر اثر بگذارد. بنابراین، آنچه از دور به شکل حرکت سپاهی عظیم به سوی یونان دیده می‌شود، از منظری سازمانی، حاصل پیوند مجموعه‌ای از قابلیت‌های اداری، اقتصادی، مهندسی، لجستیکی و نظامی بود که باید در خدمت هدفی مشترک قرار می‌گرفتند.

خشایارشا این ظرفیت‌ها را از نقطه صفر ایجاد نکرد. او وارث شاهنشاهی‌ای بود که پیش از او، به‌ویژه در دوران داریوش، تجربه گسترده‌ای در اداره قلمرو، ایجاد ارتباطات، گردآوری منابع و اجرای عملیات نظامی به دست آورده بود. ازاین‌رو، مطالعه لشکرکشی او تنها بررسی تصمیم‌های یک پادشاه نیست؛ بلکه بررسی چگونگی به‌کارگیری قابلیت‌هایی است که در طول زمان شکل گرفته و در ساختار شاهنشاهی تثبیت شده بودند. این تمایز اهمیت فراوانی دارد، زیرا در سازمان‌های امروزی نیز اجرای استراتژی معمولاً با منابع و قابلیت‌هایی آغاز می‌شود که از گذشته به ارث رسیده‌اند. مدیران و رهبران سازمانی کمتر فرصت دارند همه ساختارها، فرایندها و توانمندی‌های موردنیاز را از ابتدا بسازند. آنان باید آنچه را در اختیار دارند بشناسند، میان اجزای آن ارتباط برقرار کنند، کمبودها را برطرف سازند و ظرفیت موجود را برای تحقق اهداف تازه به کار گیرند.

یکی از برجسته‌ترین جلوه‌های این توانایی در لشکرکشی خشایارشا، آماده‌سازی مسیر عبور از هلسپونت بود؛ گذرگاهی آبی که بخش آسیایی قلمرو شاهنشاهی را از مسیر پیشروی سپاه به سوی اروپا جدا می‌کرد. ساخت

پل‌های شناور برای عبور نیروها و تجهیزات از این تنگه، صرفاً یک اقدام مهندسی نبود، بلکه نمونه‌ای از نقش زیرساخت در امکان‌پذیر ساختن استراتژی به شمار می‌رفت. تصمیم برای پیشروی به سرزمین‌های یونانی، بدون فراهم‌کردن شرایط جابه‌جایی نیروها و پشتیبانی از آن‌ها، نمی‌توانست به عملیات تبدیل شود. در اینجا زیرساخت نه عنصری جانبی، بلکه یکی از پیش‌نیازهای اجرای تصمیم استراتژیک بود. همین رابطه را می‌توان در سازمان‌های معاصر نیز مشاهده کرد؛ جایی که تحقق یک هدف بزرگ، مانند ورود به بازار جدید، توسعه شبکه توزیع یا یکپارچه‌سازی چند شرکت، به وجود زیرساخت‌ها و قابلیت‌هایی وابسته است که شاید در ظاهر از خود هدف فاصله داشته باشند، اما بدون آن‌ها اجرای استراتژی ممکن نیست.

ترکیب سپاه خشایارشا نیز از منظر سازمان‌دهی اهمیت دارد. نیروهای حاضر در لشکرکشی از بخش‌های گوناگون شاهنشاهی گرد آمده بودند و از نظر تجهیزات، شیوه جنگیدن، تجربه و شرایط فرماندهی یکسان نبودند. چنین تنوعی می‌توانست دامنه وسیعی از توانایی‌ها را در اختیار فرماندهی شاهنشاهی قرار دهد، اما در عین حال، مسئله هماهنگی و به‌کارگیری مؤثر آن‌ها را نیز پیچیده‌تر می‌کرد. برخورداری از نیروهای متنوع به‌خودی‌خود به معنای یکپارچگی عملیاتی نبود. لازم بود این نیروها در مسیرهای مشخص حرکت کنند، در زمان مناسب به کار گرفته شوند و فعالیتشان با نیازهای کلی لشکرکشی سازگار باشد. از این منظر، مسئله اصلی تنها گردآوری منابع نبود، بلکه تبدیل مجموعه‌ای ناهمگون از منابع و توانایی‌ها به ظرفیتی قابل استفاده در یک عملیات مشترک بود. این همان مسئله‌ای است که سازمان‌های بزرگ و هلدینگ‌های چندشرکتی نیز هنگام هماهنگ‌کردن شرکت‌ها، واحدها و تخصص‌های مختلف با آن روبه‌رو می‌شوند.

پیشروی سپاه ایران به سوی یونان نشان داد که سازمان‌دهی قابلیت‌ها چگونه می‌تواند به دستاوردهای عملیاتی منجر شود. عبور از هلسپونت، پیشروی در مسیرهای دشوار، گذشتن از مواضع دفاعی یونانیان در ترموپیل و سپس ورود به آتن، هر یک مرحله‌ای مهم در اجرای لشکرکشی بودند. تصرف آتن به‌ویژه از آن جهت اهمیت دارد که نشان می‌دهد برنامه‌ریزی، آماده‌سازی زیرساخت‌ها، حرکت نیروها و غلبه بر موانع چگونه می‌توانند در نهایت به دستیابی به یک هدف عینی بینجامند. البته آتن پیش از ورود نیروهای ایرانی تا حد زیادی تخلیه شده بود و تصرف شهر به معنای پایان مقاومت آتنیان یا تسلیم کامل دولت‌شهر نبود. بااین‌حال، این واقعیت از اهمیت عملیاتی پیشروی ایران و تصرف شهر نمی‌کاهد. برای تحلیل تاریخی دقیق، باید هم دستاورد حاصل‌شده را شناخت و هم حدود آن را مشخص کرد.

همین تمایز میان دستاورد و دامنه اثر آن، یکی از موضوعات مهم در مطالعه اجرای استراتژی است. سازمان‌ها ممکن است پروژه‌ای بزرگ را به پایان برسانند، زیرساختی تازه ایجاد کنند، وارد بازاری جدید شوند یا به شاخصی عملیاتی دست یابند، اما ارزش استراتژیک این دستاوردها به رابطه آن‌ها با اهداف بزرگ‌تر وابسته است. در لشکرکشی خشایارشا نیز عبور از موانع و تصرف آتن رویدادهایی مهم بودند، اما ادامه جنگ نشان داد که تحقق برخی اهداف عملیاتی، همه مسائل استراتژیک را حل نمی‌کند. نبرد سالامیس و رویدادهای پس از آن، ابعاد دیگری

از رابطه میان قابلیت‌ها، شرایط محیطی، تصمیم‌گیری و نتیجه را آشکار ساختند. بررسی این بخش از تاریخ نه برای کم‌اهمیت جلوه‌دادن موفقیت‌های پیشین، بلکه برای دستیابی به تصویری کامل‌تر از چگونگی عملکرد یک نظام بزرگ در شرایط متغیر ضروری است.

معماری کسب‌وکار چارچوبی فراهم می‌کند که بتوان از خلال آن، پیوند میان این عناصر را بررسی کرد. در این رویکرد، سازمان مجموعه‌ای از اجزای مستقل نیست که موفقیت هر یک الزاماً به موفقیت کل منجر شود. قابلیت‌ها، جریان‌های ارزش، ساختارهای سازمانی، اطلاعات، منابع و روابط میان آن‌ها باید در جهت اهداف استراتژیک عمل کنند. ممکن است سازمانی از منابع گسترده برخوردار باشد، اما وابستگی‌های میان قابلیت‌های خود را به‌درستی نشناسد. ممکن است زیرساخت‌های قدرتمندی ایجاد کند، اما هماهنگی لازم برای استفاده از آن‌ها وجود نداشته باشد. همچنین ممکن است در اجرای عملیات موفق باشد، اما با تغییر شرایط محیطی ناچار شود شیوه به‌کارگیری منابع و قابلیت‌هایش را بازنگری کند. لشکرکشی خشایارشا بستری تاریخی برای اندیشیدن به این مسائل فراهم می‌آورد، زیرا در آن می‌توان هم شکل‌گیری و به‌کارگیری ظرفیت‌های بزرگ را مشاهده کرد و هم دشواری‌های هماهنگی، محدودیت‌های محیطی و ضرورت سازگاری با شرایط را بررسی نمود.

بااین‌حال، استفاده از تجربه یک امپراتوری باستانی برای توضیح مفاهیم معماری کسب‌وکار نیازمند احتیاط است. شاهنشاهی هخامنشی یک سازمان اقتصادی امروزی نبود و منطق حکمرانی، روابط قدرت، اهداف سیاسی و ابزارهای اجرایی آن با بنگاه‌های معاصر تفاوت‌های بنیادی داشت. بنابراین، نباید اصطلاحاتی مانند معماری قابلیت‌ها، جریان ارزش یا هم‌راستایی استراتژیک را به‌عنوان مفاهیمی معرفی کرد که خشایارشا یا فرماندهان او آگاهانه بر اساس آن‌ها تصمیم می‌گرفتند. این اصطلاحات متعلق به چارچوب تحلیلی امروز ما هستند. هدف کتاب، نسبت‌دادن دانش مدیریتی معاصر به شخصیت‌های تاریخی نیست، بلکه استفاده از تجربه‌های مستند تاریخی برای روشن‌ترکردن روابطی است که در سازمان‌دهی منابع، اجرای تصمیم‌ها و دستیابی به نتایج اهمیت دارند.

اعتبار چنین بازخوانی‌ای به شیوه استفاده از منابع تاریخی نیز وابسته است. بخش مهمی از اطلاعات ما درباره لشکرکشی خشایارشا از نوشته‌های مورخان و نویسندگان یونانی، به‌ویژه هرودوت، به دست آمده است. این آثار برای شناخت رویدادها ضروری‌اند، اما گزارش‌های آن‌ها را نمی‌توان بدون بررسی و مقایسه پذیرفت. شمار نیروهای ایرانی، جزئیات برخی تصمیم‌ها، گفت‌وگوهای منسوب به شخصیت‌ها و علت رویدادهای نظامی، در مواردی محل اختلاف پژوهشگران بوده‌اند. از سوی دیگر، کتیبه‌های شاهی هخامنشی و اسناد اداری برجای‌مانده، اطلاعات ارزشمندی درباره ساختار فرمانروایی و ظرفیت‌های اداری شاهنشاهی فراهم می‌کنند، اما گزارش مستقیمی از تمام مراحل لشکرکشی در اختیار ما نمی‌گذارند. به همین دلیل، در این کتاب میان گزارش منابع، برداشت پژوهشگران و تفسیر مدیریتی رویدادها تفاوت گذاشته می‌شود. هرجا شواهد قطعی نباشند، نباید یک احتمال تاریخی را به واقعیتی مسلم تبدیل کرد.

رویکرد این کتاب نه ستایش بی‌قیدوشرط خشایارشا و شاهنشاهی هخامنشی است و نه جست‌وجوی شکست‌ها برای اثبات ناتوانی آن‌ها. مسئله اصلی، شناخت قابلیت‌هایی است که اجرای لشکرکشی را ممکن ساختند و بررسی شرایطی است که بر عملکرد و نتایج آن اثر گذاشتند. موفقیت در ساخت زیرساخت، سازمان‌دهی نیروها، عبور از موانع و تصرف آتن، به همان اندازه شایسته تحلیل است که دشواری‌های هماهنگی عملیات، محدودیت‌های محیطی و نتایج نبردهای بعدی. تنها با درنظرگرفتن این ابعاد در کنار یکدیگر می‌توان از روایت ساده پیروزی و شکست فاصله گرفت و به شناختی دقیق‌تر از رابطه میان قدرت سازمانی و اجرای استراتژی رسید.

هفت فصل پیش رو، این رابطه را از زاویه‌های متفاوت بررسی می‌کنند. روایت از میراث داریوش و پیوند میان جهت‌گیری استراتژیک و قابلیت‌های موجود آغاز می‌شود، سپس به سازمان‌دهی منابع، نقش زیرساخت‌ها، هماهنگی عملیات زمینی و دریایی، مدیریت محدودیت‌های عملیاتی و تبدیل قابلیت‌ها به دستاوردهای عینی می‌رسد. تصرف آتن نقطه‌ای برجسته در این مسیر است و رویدادهای سالامیس و پس از آن، امکان بررسی سازگاری استراتژیک و بازآرایی قابلیت‌ها را فراهم می‌کنند. در هر فصل، یک درس اصلی معماری کسب‌وکار در کنار روایتی تاریخی قرار می‌گیرد تا خواننده بتواند ضمن شناخت رویداد، کاربرد تحلیلی آن را در مسائل سازمانی امروز نیز دریابد.

از تخت‌جمشید تا آتن، مسیر لشکرکشی خشایارشا تنها مسیری جغرافیایی نبود. این مسیر، حرکت یک تصمیم سیاسی از سطح فرمانروایی به عرصه اجرا و به‌کارگیری ظرفیت‌های گسترده یک شاهنشاهی را نیز نشان می‌دهد. آنچه این تجربه را برای معماران کسب‌وکار ارزشمند می‌سازد، نه صرفاً عظمت سپاه یا سرنوشت نبردها، بلکه چگونگی ارتباط میان اهداف، قابلیت‌ها، زیرساخت‌ها، هماهنگی و نتایج است. **درک اینکه یک نظام بزرگ چگونه توانایی‌های خود را به اقدام تبدیل می‌کند، چگونه به دستاورد می‌رسد و چگونه با محدودیت‌ها مواجه می‌شود، نقطه آغاز درس‌هایی است که این کتاب از تاریخ خشایارشا استخراج می‌کند.**

فصل ۱

هم‌راستایی استراتژی و قابلیت‌ها

میراث داریوش؛ جنگ پیش از جنگ آغاز می‌شود

۱ .میراث یک شاهنشاهی؛ خشایارشا چه چیزی را به ارث برد؟

هنگامی که خشایارشا پس از مرگ داریوش یکم، در حدود سال ۴۸۶ پیش از میلاد، بر تخت شاهنشاهی هخامنشی نشست، فرمانروایی بر مجموعه‌ای از سرزمین‌های پراکنده و مستقل را آغاز نکرد. او وارث نظام سیاسی گسترده‌ای بود که در طول چند نسل شکل گرفته و به‌ویژه در دوران داریوش، سازوکارهای اداری، اقتصادی و ارتباطی آن توسعه یافته بود. این نظام از فلات ایران تا آسیای صغیر، از بین‌النهرین تا مصر و از بخش‌هایی از آسیای مرکزی تا مرزهای جهان یونانی امتداد داشت. تفاوت‌های زبانی، فرهنگی، اقتصادی و جغرافیایی میان این سرزمین‌ها بسیار زیاد بود، اما همه آن‌ها به شیوه‌های متفاوت در چارچوب اقتدار شاهنشاهی قرار می‌گرفتند. اهمیت این میراث تنها در وسعت قلمرو یا منابع اقتصادی آن نبود؛ بلکه در وجود ظرفیت‌هایی بود که به فرمانروایی مرکزی امکان می‌داد از سرزمین‌های گوناگون نیرو، آذوقه، تجهیزات و خدمات موردنیاز خود را فراهم آورد و برای اجرای تصمیم‌های بزرگ از آن‌ها استفاده کند.

برای شناخت تصمیم خشایارشا درباره لشکرکشی به یونان، ابتدا باید به ماهیت این میراث توجه کرد. داریوش طی دوران فرمانروایی خود برای اداره شاهنشاهی از شبکه‌ای از فرمانداران، مراکز اداری، سازوکارهای مالیاتی و خراجی، راه‌های ارتباطی و نهادهای محلی استفاده می‌کرد. این نظام یک دستگاه اداری کاملاً یکنواخت و متمرکز به معنای امروزی نبود؛ شیوه اداره سرزمین‌ها برحسب شرایط محلی تفاوت داشت و برخی ساختارهای پیشین نیز در چارچوب حکومت هخامنشی ادامه یافته بودند. بااین‌حال، مجموعه این ترتیبات امکان می‌داد فرمان‌های شاهنشاهی در پهنه‌ای گسترده اجرا شوند و منابع مناطق مختلف برای مقاصدی فراتر از نیازهای محلی به کار گرفته شوند. پژوهش‌های تاریخی درباره ساختار شاهنشاهی هخامنشی، از جمله آثار بریان، کورت و واترز، بر اهمیت همین ترکیب اقتدار مرکزی و ترتیبات متنوع اداره محلی تأکید دارند (Briant, 2002; Kuhrt, 2007; Waters, 2014). خشایارشا، بنابراین، با مسئله ایجاد همه قابلیت‌های موردنیاز از ابتدا مواجه نبود؛ مسئله اصلی او شناخت، فعال‌سازی، هماهنگ‌کردن و به‌کارگیری ظرفیت‌هایی بود که از پیش وجود داشتند.

این تمایز در مطالعه تاریخ سازمان‌ها اهمیت اساسی دارد. یک فرمانروا، همانند مدیر یک سازمان بزرگ، ممکن است تصمیمی تازه اتخاذ کند، اما ابزارهای اجرای آن تصمیم را از ساختارهایی به ارث ببرد که در گذشته شکل گرفته‌اند. ظرفیت مالی، تجربه اداری، مسیرهای ارتباطی، مهارت‌های تخصصی و روابط میان واحدها در یک روز ساخته نمی‌شوند. آن‌ها حاصل انباشت تصمیم‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها، تجربه‌ها و گاه خطاهای پیشین‌اند. از این منظر، توان خشایارشا برای آغاز لشکرکشی بزرگ به یونان را نمی‌توان تنها به اراده شخصی او نسبت داد. چنین تصمیمی زمانی قابلیت تبدیل‌شدن به عملیات داشت که شاهنشاهی از مجموعه‌ای از توانایی‌های قابل استفاده برخوردار باشد.

البته برخورداری از این توانایی‌ها به معنای آماده‌بودن خودکار آن‌ها برای هر هدف تازه نبود. قابلیت اداره یک استان با قابلیت پشتیبانی از سپاهی در حال حرکت یکسان نیست. توان گردآوری خراج لزوماً به معنای توان تأمین آذوقه در طول یک مسیر نظامی نیست و داشتن فرمانداران متعدد نیز تضمین نمی‌کند که نیروهای گردآوری‌شده از مناطق گوناگون بتوانند در زمانی مشخص و تحت فرماندهی مشترک عمل کنند. آنچه خشایارشا در اختیار داشت، ظرفیت بالقوه یک نظام گسترده بود؛ اما تبدیل این ظرفیت به توان عملیاتی، به تصمیم‌گیری، آماده‌سازی و هماهنگی تازه نیاز داشت. درست در همین نقطه است که پیوند میان استراتژی و قابلیت‌ها اهمیت پیدا می‌کند.

۲ .مسئله یونان؛ از میراث سیاسی تا تصمیم استراتژیک

لشکرکشی خشایارشا به یونان را نمی‌توان رویدادی دانست که بدون پیشینه و تنها بر اثر یک تصمیم ناگهانی شکل گرفته باشد. روابط شاهنشاهی هخامنشی با دولت‌شهرهای یونانی پیش از او نیز با رقابت، مداخله سیاسی، درگیری نظامی و تلاش برای گسترش نفوذ همراه بود. شورش شهرهای یونانی‌نشین ایونیه علیه فرمانروایی ایران، دخالت آتن و اِرِتریا در بخشی از این رویدادها و لشکرکشی‌های دوران داریوش، زمینه‌ای را فراهم کرده بودند که مسئله یونان در دستور کار سیاست شاهنشاهی باقی بماند. نبرد ماراتن در سال ۴۹۰ پیش از میلاد، که با پیروزی نیروهای آتنی بر سپاه اعزامی ایران پایان یافت، یکی از مهم‌ترین رویدادهای این پیشینه بود (هرودوت، ۶,۹۴–۱۲۰). بااین‌حال، نباید تمام سیاست هخامنشیان در قبال جهان یونانی را به انتقام‌گرفتن از یک شکست فروکاست؛ مناسبات قدرت در دریای اژه، امنیت قلمروهای غربی و روابط پیچیده دولت‌شهرها نیز در این زمینه اهمیت داشتند.

هرودوت در آغاز کتاب هفتم *تاریخ‌ها*، موضوع لشکرکشی تازه را در پیوند با برنامه‌های داریوش و سپس جانشینی خشایارشا روایت می‌کند. او از آمادگی‌های داریوش برای لشکرکشی و از تغییر فرمانروا پیش از اجرای آن سخن می‌گوید. در روایت او، پس از به قدرت رسیدن خشایارشا، موضوع یونان بار دیگر مطرح می‌شود و گفت‌وگوهایی میان پادشاه و اطرافیانش شکل می‌گیرد (هرودوت، ۷,۱–۱۹). این گزارش برای شناخت چگونگی تصویرشدن تصمیم در سنت تاریخی یونانی اهمیت دارد، اما نباید گفت‌وگوهای نقل‌شده در آن را صورت‌جلسه‌ای دقیق از نشست‌های دربار هخامنشی تلقی کرد. هرودوت چند دهه پس از رویدادها می‌نوشت و گفتارهای منسوب به شخصیت‌های تاریخی در آثار باستانی، غالباً علاوه بر انتقال اطلاعات، نقش ادبی و تفسیری نیز داشتند.

در روایت هرودوت، مردونیه از گسترش عملیات علیه یونانیان حمایت می‌کند و آرتابانوس نسبت به خطرهای تصمیم هشدار می‌دهد. گفت‌وگوهای منسوب به آنان تصویری از دو نگاه متفاوت به مسئله ارائه می‌کنند: نگاهی که بر امکان گسترش قدرت و بهره‌گیری از ظرفیت شاهنشاهی تأکید دارد و نگاهی که بزرگی عملیات، دشواری‌های محیطی و پیامدهای احتمالی آن را یادآور می‌شود (هرودوت، ۷,۵–۱۱). این تصویر، حتی اگر نتوانیم واژه‌های آن را گفتار واقعی شخصیت‌ها بدانیم، برای فهم یک مسئله مهم استراتژیک سودمند است. هر تصمیم بزرگ با دو

پرسش روبه‌روست: نخست اینکه دستیابی به هدف تا چه اندازه مطلوب است و دوم اینکه نظام اجرایی تا چه اندازه برای تحقق آن آمادگی دارد. پاسخ مثبت به پرسش نخست، جای پاسخ به پرسش دوم را نمی‌گیرد.

در مطالعه این تصمیم باید میان هدف سیاسی شاهنشاهی و شیوه تحقق آن تفاوت گذاشت. لشکرکشی به یونان می‌توانست در خدمت تثبیت اقتدار، گسترش نفوذ و واداشتن دولت‌شهرهای مخالف به پذیرش برتری ایران باشد، اما حدود دقیق هدف‌گذاری دربار خشایارشا را نمی‌توان با اطمینان کامل از منابع موجود بازسازی کرد. حتی عبارت‌هایی که در منابع یونانی درباره تسخیر همه یونان یا گسترش فرمانروایی به کار رفته‌اند، باید در بستر روایت نویسندگان آن‌ها تفسیر شوند. آنچه با اطمینان بیشتری می‌توان گفت، این است که شاهنشاهی تصمیم به اجرای عملیاتی بسیار بزرگ در غرب گرفت و برای تحقق آن، بخش قابل توجهی از ظرفیت‌های خود را به کار انداخت.

از منظر معماری کسب‌وکار، اهمیت این رویداد در آن است که هدف استراتژیک، هر اندازه بزرگ و جذاب باشد، تنها زمانی معنای اجرایی پیدا می‌کند که بتوان آن را به مجموعه‌ای از قابلیت‌های موردنیاز پیوند داد. تصمیم به گسترش نفوذ در سرزمین‌های یونانی به‌تنهایی مسیر حرکت سپاه را مشخص نمی‌کرد، آذوقه فراهم نمی‌آورد، ناوگان را هماهنگ نمی‌ساخت و موانع جغرافیایی را از میان برنمی‌داشت. میان تصمیم و نتیجه، لایه‌ای گسترده از قابلیت‌های سازمانی قرار داشت که می‌بایست شناسایی، آماده و هماهنگ شوند. این همان فاصله‌ای است که در بسیاری از سازمان‌های امروزی نیز میان تدوین استراتژی و اجرای آن مشاهده می‌شود.

۳ .از اراده فرمانروایی تا قابلیت اجرای تصمیم

یکی از ویژگی‌های برجسته لشکرکشی خشایارشا، فاصله زمانی میان تصمیم سیاسی و آغاز حرکت اصلی سپاه بود. در روایت هرودوت، آماده‌سازی لشکرکشی فرایندی چندساله معرفی می‌شود و اقداماتی در نقاط مختلف قلمرو و مسیر پیشروی صورت می‌گیرد (هرودوت، ۷,۲۰–۲۵). هرچند جزئیات گاه محل اختلاف‌اند، اصل وجود تدارکات گسترده و زیرساخت‌های ویژه لشکرکشی روشن است. چنین آماده‌سازی‌ای نشان می‌دهد که حتی شاهنشاهی بزرگی مانند هخامنشیان نیز نمی‌توانست صرفاً با صدور یک فرمان، عملیات پیچیده‌ای را بلافاصله آغاز کند. میان اراده فرمانروایی و حرکت سپاه، مجموعه‌ای از فعالیت‌های وابسته به یکدیگر قرار داشت که انجام آن‌ها به زمان، منابع و هماهنگی نیاز داشت.

در این مرحله، قابلیت‌های شاهنشاهی باید از وضعیت معمول خود به وضعیتی متناسب با نیازهای لشکرکشی منتقل می‌شدند. نظام اداری‌ای که در شرایط عادی وظایفی مانند گردآوری خراج، انتقال فرمان‌ها و اداره امور محلی را انجام می‌داد، اکنون می‌بایست از گردآوری و حرکت نیروها نیز پشتیبانی کند. مسیرهایی که برای ارتباط میان مراکز حکومتی و جابه‌جایی کالا و اشخاص به کار می‌رفتند، باید بخشی از بار یک عملیات نظامی گسترده را تحمل می‌کردند. منابعی که در سرزمین‌های مختلف تولید یا ذخیره می‌شدند، می‌بایست در زمان و مکان مناسب

در دسترس نیروهای در حال حرکت قرار گیرند. این تغییر کارکرد، لزوماً به معنای ایجاد نهادهایی کاملاً جدید نبود؛ در بسیاری از موارد، اهمیت در استفاده متفاوت از ظرفیت‌های موجود و تکمیل آن‌ها با ترتیبات ویژه عملیات قرار داشت.

چنین وضعیتی را می‌توان به زبان معماری کسب‌وکار، تغییر در نحوه به‌کارگیری قابلیت‌ها برای پشتیبانی از یک هدف استراتژیک دانست. یک سازمان ممکن است قابلیت مدیریت مالی، تأمین منابع، مدیریت نیروی انسانی، ارتباطات و عملیات داشته باشد، اما اجرای یک استراتژی تازه به ترکیب متفاوتی از همین قابلیت‌ها نیاز پیدا کند. برای مثال، شرکتی که سال‌ها در بازار داخلی فعالیت کرده است، ممکن است برای ورود به بازار خارجی نیازی به ایجاد تمام قابلیت‌های سازمانی از ابتدا نداشته باشد؛ اما باید قابلیت‌های حقوقی، تأمین، فروش، فناوری اطلاعات و مدیریت ریسک خود را در آرایشی تازه قرار دهد. وجود این قابلیت‌ها شرط لازم است، ولی کافی نیست. مسئله اصلی، آمادگی آن‌ها برای ایفای نقشی متفاوت در یک هدف مشترک است.

در لشکرکشی خشایارشا، این مسئله با پیچیدگی بیشتری ظاهر می‌شد. سرزمین‌های شاهنشاهی از نظر فاصله جغرافیایی، امکانات محلی، نوع نیروهای نظامی و شرایط ارتباطی یکسان نبودند. هر بخش از نظام می‌توانست در تأمین نوعی از منابع یا خدمات نقش داشته باشد، اما ارزش عملیاتی این منابع زمانی آشکار می‌شد که در مسیر اجرای لشکرکشی به یکدیگر متصل شوند. تأمین نیرو بدون امکان حرکت، حرکت بدون پشتیبانی، پشتیبانی بدون ارتباط و ارتباط بدون فرماندهی مؤثر، هیچ‌یک به‌تنهایی برای تحقق هدف کفایت نمی‌کردند. بنابراین، آمادگی استراتژیک را باید نه در بزرگی تک‌تک منابع، بلکه در امکان به‌کارگیری هماهنگ آن‌ها جست‌وجو کرد.

در اینجا باید از یک ساده‌سازی پرهیز کرد. نمی‌توان ادعا کرد که خشایارشا یا دستگاه اداری او نقشه‌ای مشابه نقشه قابلیت‌های سازمانی امروز تهیه کرده بودند. چنین ادعایی فاقد پشتوانه تاریخی است. اما می‌توان از شواهد مربوط به آماده‌سازی لشکرکشی نتیجه گرفت که اجرای تصمیم به مجموعه‌ای از توانایی‌های متمایز و وابسته به یکدیگر نیاز داشت. معماری کسب‌وکار در این کتاب، زبان تحلیلی ما برای شناخت این وابستگی‌هاست؛ نه نامی که به روش تاریخی فرمانروایی هخامنشیان نسبت داده شود.

۴ .میراث داریوش؛ دارایی بزرگ یا تعهدی پیچیده؟

میراث داریوش برای خشایارشا دو وجه داشت. از یک سو، شاهنشاهی به ساختارهایی دسترسی داشت که امکان اجرای تصمیم‌های بزرگ را فراهم می‌کردند. از سوی دیگر، گستردگی همین ساختارها، مدیریت آن‌ها را پیچیده می‌ساخت. فرمانروایی بر سرزمین‌های متعدد به معنای برخورداری از منابع بیشتر بود، اما هم‌زمان نیاز به حفظ نظم، مدیریت روابط محلی، انتقال فرمان‌ها و رسیدگی به مسائل سیاسی و نظامی مناطق مختلف را افزایش می‌داد.

قدرت شاهنشاهی، بنابراین، تنها یک ذخیره آماده مصرف نبود؛ نظامی زنده و پیچیده بود که برای حفظ و به‌کارگیری آن باید هزینه و توجه مدیریتی صرف می‌شد.

در آغاز فرمانروایی خشایارشا، مسائل داخلی و منطقه‌ای نیز اهمیت داشتند. هرودوت از شورش مصر در اواخر دوران داریوش و اقدام خشایارشا برای فرونشاندن آن پس از جانشینی سخن می‌گوید (هرودوت، ۷،۱ و ۷،۷). درباره وضعیت بابل در آغاز فرمانروایی خشایارشا نیز شواهد و تفسیرهای تاریخی متفاوتی وجود دارد. ازاین‌رو، بررسی ناآرامی‌های این منطقه و نسبت زمانی آن‌ها با تدارک لشکرکشی یونان نیازمند دقت جداگانه است و نمی‌توان همه این رویدادها را بدون بررسی تاریخ‌گذاری منابع، در یک چارچوب زمانی واحد قرار داد. اهمیت این زمینه در آن است که تصمیم برای لشکرکشی به یونان در خلأ اتخاذ نشد. شاهنشاهی باید هم‌زمان وظایف حکمرانی در قلمرو گسترده خود را ادامه می‌داد و منابع لازم برای عملیاتی تازه را فراهم می‌کرد.

در سازمان‌های بزرگ نیز همین مسئله وجود دارد. هنگامی که یک هلدینگ تصمیم به اجرای برنامه‌ای گسترده می‌گیرد، نمی‌تواند فرض کند تمام منابع شرکت‌های زیرمجموعه بدون تأثیر بر فعالیت‌های جاری در اختیار برنامه جدید قرار خواهند گرفت. شرکت‌ها تعهدات عملیاتی، قراردادها، مشتریان، کارکنان و محدودیت‌های خاص خود را دارند. انتقال منابع از یک فعالیت به فعالیت دیگر ممکن است ظرفیت اجرای استراتژی را افزایش دهد، اما در همان حال بر عملکرد بخش‌های دیگر اثر بگذارد. به همین دلیل، هم‌راستایی استراتژی و قابلیت‌ها تنها به شناسایی توانایی‌های موجود محدود نمی‌شود؛ بلکه مستلزم شناخت تعهدات جاری، وابستگی‌ها و هزینه فرصت استفاده از منابع نیز هست.

در مورد خشایارشا، این نکته به ما کمک می‌کند از تصویری ساده‌انگارانه فاصله بگیریم که گویی فرمانروای شاهنشاهی می‌توانست هر تعداد نیرو و هر مقدار منابع را بدون محدودیت گرد آورد. هرودوت شمار سپاهیان و همراهان لشکرکشی را با اعدادی بسیار بزرگ گزارش می‌کند (هرودوت، ۷،۱۸۴–۱۸۷). بااین‌حال، اعتبار این ارقام در پژوهش‌های تاریخی محل تردید و اختلاف‌نظر است و هیگنت نیز در بررسی انتقادی لشکرکشی، مسئله شمار نیروها و امکان‌پذیری گزارش‌های باستانی را از موضوعات مهم ارزیابی تاریخی قرار می‌دهد .(Hignett, 1963) اندازه دقیق سپاه و ناوگان همچنان موضوع بحث است و از همین رو، در این کتاب از اعداد گزارش‌شده در منابع باستانی به‌عنوان معیار قطعی قدرت سازمانی استفاده نمی‌کنیم. برای تحلیل معماری کسب‌وکار، آنچه اهمیت بیشتری دارد، مقیاس و پیچیدگی فرایند آماده‌سازی و پشتیبانی است؛ نه اثبات یک عدد مشخص درباره شمار سپاهیان.

از این منظر، میراث داریوش را باید مجموعه‌ای از فرصت‌ها و محدودیت‌ها دانست. ظرفیت اداری و اقتصادی گسترده، امکان اجرای برنامه‌ای بزرگ را فراهم می‌کرد، اما تنوع سرزمین‌ها، فاصله‌های جغرافیایی و مسئولیت‌های جاری، هماهنگی آن برنامه را دشوارتر می‌ساخت. خشایارشا باید از قدرتی استفاده می‌کرد که پیش از او ساخته

شده بود، بی‌آنکه بتواند همه شرایط و محدودیت‌های آن را به دلخواه تغییر دهد. این وضعیت برای بسیاری از مدیران امروز نیز آشناست: استراتژی جدید معمولاً بر بستری از ساختارهای قدیمی، قابلیت‌های نابرابر و تعهدات از پیش موجود اجرا می‌شود.

۵ .هم‌راستایی استراتژی و قابلیت‌ها؛ نخستین درس معماری کسب‌وکار

در معماری کسب‌وکار، هم‌راستایی استراتژی و قابلیت‌ها به معنای آن است که اهداف و اولویت‌های سازمان با توانایی‌هایی که برای تحقق آن‌ها لازم‌اند، ارتباطی روشن و قابل بررسی داشته باشند. استراتژی جهت حرکت را مشخص می‌کند، اما قابلیت‌ها تعیین می‌کنند سازمان چه کارهایی را می‌تواند انجام دهد و برای انجام کارهای تازه به چه تغییراتی نیاز دارد. این رابطه یک‌طرفه نیست. همان‌گونه که هدف استراتژیک بر اولویت توسعه و به‌کارگیری قابلیت‌ها اثر می‌گذارد، وضعیت قابلیت‌های موجود نیز باید در انتخاب و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک مورد توجه قرار گیرد. سازمانی که این رابطه را نادیده بگیرد، ممکن است اهدافی بلندپروازانه تعریف کند، بی‌آنکه تصویری واقع‌بینانه از شرایط اجرای آن‌ها داشته باشد. این برداشت با جایگاه قابلیت‌های کسب‌وکار و پیوند آن‌ها با استراتژی در چارچوب BIZBOK سازگار است.(Business Architecture Guild, *BIZBOK Guide*)

لشکرکشی خشایارشا نمونه‌ای مناسب برای بررسی این رابطه است، زیرا در آن می‌توان سه سطح را از یکدیگر متمایز کرد. سطح نخست، تصمیم سیاسی برای اجرای عملیات در یونان بود. سطح دوم، ظرفیت‌های موجود شاهنشاهی بود که امکان پشتیبانی از چنین تصمیمی را فراهم می‌کرد. سطح سوم، اقدامات ویژه‌ای بود که باید برای تبدیل ظرفیت موجود به عملیات واقعی انجام می‌شد. این سه سطح به یکدیگر وابسته بودند، اما یکسان نبودند. تصمیم بدون ظرفیت اجرایی به نتیجه نمی‌رسید؛ ظرفیت بدون جهت‌گیری مشخص، الزاماً به اقدام مشترک تبدیل نمی‌شد؛ و وجود هر دو نیز نیاز به آماده‌سازی عملیاتی را از میان نمی‌برد.

این تمایز به‌ویژه برای سازمان‌هایی اهمیت دارد که استراتژی را عمدتاً در قالب اهداف، شاخص‌ها و برنامه‌های کلان تدوین می‌کنند. ممکن است در اسناد استراتژیک، ورود به بازار جدید، افزایش سهم بازار، توسعه محصول یا تحول دیجیتال به‌عنوان اولویت تعیین شود، اما مشخص نباشد کدام قابلیت‌ها باید تقویت شوند، چه وابستگی‌هایی میان آن‌ها وجود دارد و کدام محدودیت‌ها می‌توانند مانع اجرا شوند. در چنین شرایطی، برنامه استراتژیک ممکن است از نظر هدف‌گذاری منسجم به نظر برسد، اما از نظر آمادگی سازمانی ناقص باشد. معماری کسب‌وکار این امکان را فراهم می‌کند که میان اهداف و ظرفیت‌های واقعی سازمان پلی تحلیلی برقرار شود.

برای روشن‌ترشدن موضوع، می‌توان سازمانی را تصور کرد که تصمیم گرفته است ظرف سه سال وارد چند بازار منطقه‌ای شود. این سازمان ممکن است از نظر سرمایه، تولید و شهرت تجاری در وضعیت مناسبی قرار داشته باشد. بااین‌حال، اجرای استراتژی به قابلیت‌هایی مانند شناخت بازارهای مقصد، مدیریت مقررات، توسعه شبکه

توزیع، پشتیبانی مشتریان، تأمین مالی بین‌المللی و هماهنگی زنجیره تأمین وابسته است. اگر این قابلیت‌ها وجود نداشته باشند یا ارتباط میان آن‌ها روشن نباشد، بزرگی ظرفیت تولید به‌تنهایی موفقیت برنامه را تضمین نمی‌کند. حتی اگر همه قابلیت‌ها در بخش‌های مختلف سازمان وجود داشته باشند، ممکن است پراکندگی آن‌ها مانع استفاده هماهنگ شود.

در این مثال، نقش معمار کسب‌وکار آن نیست که به‌جای مدیران ارشد درباره مطلوب‌بودن ورود به بازار تصمیم بگیرد یا شخصاً تمام فعالیت‌های اجرایی را مدیریت کند. نقش او روشن‌کردن رابطه میان هدف استراتژیک، قابلیت‌های موجود، قابلیت‌های موردنیاز، وابستگی‌های کلیدی و تغییراتی است که سازمان برای اجرای تصمیم باید انجام دهد. چنین تحلیلی به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند میان آنچه می‌خواهند به دست آورند و آنچه سازمان واقعاً توان انجامش را دارد، ارتباطی قابل دفاع برقرار کنند.

در بازخوانی لشکرکشی خشایارشا نیز همین منطق را به کار می‌بریم. شاهنشاهی هخامنشی منابع گسترده‌ای داشت، اما منابع تنها یکی از عناصر اجرای تصمیم بودند. توان فرماندهی، جابه‌جایی، تأمین، ارتباطات، مهندسی و هماهنگی نیز اهمیت داشتند. بخش مهمی از این توانایی‌ها پیش از خشایارشا شکل گرفته بود و بخشی دیگر برای نیازهای مشخص لشکرکشی آماده یا تقویت شد. بنابراین، درس نخست را نمی‌توان صرفاً در بزرگی شاهنشاهی یا جسارت تصمیم پادشاه خلاصه کرد. درس اصلی در پیوند میان جهت‌گیری استراتژیک و امکان سازمان‌دهی ظرفیت‌های لازم برای اجرای آن قرار دارد.

۶ .تصمیم بزرگ چگونه به برنامه اجرایی تبدیل می‌شود؟

یکی از خطاهای رایج در تحلیل استراتژی آن است که تدوین هدف و آغاز اجرا را دو رویداد نزدیک و تقریباً پیوسته فرض کنیم. در عمل، میان این دو مرحله فرایندی قرار دارد که طی آن، هدف کلی باید به مجموعه‌ای از نیازمندی‌های اجرایی تبدیل شود. این نیازمندی‌ها شامل قابلیت‌ها، منابع، زیرساخت‌ها، ترتیبات هماهنگی و محدودیت‌هایی هستند که باید پیش از آغاز عملیات یا در طول آن مدیریت شوند. هرچه مقیاس و پیچیدگی استراتژی بیشتر باشد، اهمیت این مرحله افزایش می‌یابد.

در لشکرکشی خشایارشا، فاصله میان تصمیم و حرکت سپاه را می‌توان در اقداماتی مشاهده کرد که برای عبور از مسیرهای دشوار و پشتیبانی از عملیات انجام شدند. هرودوت از آماده‌سازی تدارکات، اقدامات مهندسی و فراهم‌کردن شرایط حرکت نیروها سخن می‌گوید. حفر آبراه در شبه‌جزیره آتوس و ساخت پل‌های شناور بر هلسپونت از مشهورترین نمونه‌های این اقدامات‌اند (هرودوت، ۷,۲۲–۲۵ و ۷,۳۴–۳۶). این اقدامات در فصل سوم به‌تفصیل بررسی خواهند شد، اما در فصل حاضر اهمیت آن‌ها در نکته دیگری است: تصمیم استراتژیک برای

پیشروی، نیاز به قابلیت‌های مشخصی ایجاد کرده بود و بخشی از آمادگی لشکرکشی به فراهم‌کردن همین قابلیت‌ها اختصاص یافت.

از منظر معماری کسب‌وکار، می‌توان این فرایند را به‌صورت حرکت از هدف به نیازمندی قابلیت و سپس به اقدام اجرایی توضیح داد. برای مثال، اگر هدف سازمان توسعه فعالیت در منطقه‌ای جدید باشد، ممکن است نیازمند قابلیت توزیع در آن منطقه شود. اگر قابلیت توزیع موجود پاسخ‌گوی نیاز نباشد، سازمان باید درباره توسعه شبکه، همکاری با شرکای محلی، تغییر فرایندها یا سرمایه‌گذاری در زیرساخت تصمیم بگیرد. در اینجا، پروژه‌ها و اقدامات اجرایی باید از نیازهای واقعی قابلیت‌ها ناشی شوند، نه صرفاً از فهرستی از پیشنهادهای پراکنده واحدهای سازمانی.

این ارتباط همچنین به اولویت‌بندی کمک می‌کند. همه قابلیت‌ها برای یک هدف معین اهمیت یکسان ندارند و همه آن‌ها نیز به سرمایه‌گذاری تازه نیاز ندارند. برخی از پیش در سطح مناسبی قرار دارند، برخی باید تقویت شوند و برخی تنها در صورت تغییر شرایط اهمیت پیدا می‌کنند. بنابراین، تحلیل هم‌راستایی نباید به تهیه فهرستی بلند از توانایی‌های سازمان محدود شود. هدف آن است که روشن کند کدام قابلیت‌ها برای اجرای استراتژی حیاتی‌اند، وضعیت فعلی آن‌ها چیست و چه وابستگی‌هایی می‌توانند بر نتیجه اثر بگذارند.

در مطالعه خشایارشا، نمی‌توان چنین اولویت‌بندی‌ای را با جزئیات مدیریتی امروز بازسازی کرد؛ منابع تاریخی اطلاعات کافی درباره همه تصمیم‌ها، هزینه‌ها و گزینه‌های بررسی‌شده در دربار ارائه نمی‌کنند. اما می‌توان تشخیص داد که آماده‌سازی عملیات بر مجموعه‌ای از پیش‌نیازهای اساسی استوار بود و برخی اقدامات مهندسی و تدارکاتی برای برطرف‌کردن محدودیت‌های مسیر انجام شدند. این شواهد اجازه می‌دهند رابطه میان تصمیم، قابلیت و اقدام را بررسی کنیم، بدون آنکه به وجود نظام رسمی برنامه‌ریزی مشابه سازمان‌های امروزی در دربار هخامنشی ادعا کنیم.

۷ .نمونه معاصر؛ هلدینگی که استراتژی دارد اما قابلیت‌هایش هم‌راستا نیستند

فرض کنیم یک هلدینگ صنعتی از چند شرکت تولیدی، بازرگانی، مهندسی و خدماتی تشکیل شده است. هیئت‌مدیره تصمیم می‌گیرد طی پنج سال آینده به یکی از بازیگران اصلی بازار منطقه‌ای تبدیل شود. شرکت تولیدی ظرفیت مناسبی دارد، شرکت بازرگانی از تجربه واردات و صادرات برخوردار است، شرکت مهندسی توان طراحی و اجرای پروژه دارد و شرکت خدماتی نیز شبکه‌ای از نیروهای متخصص را در اختیار گرفته است. در نگاه نخست، مجموعه از ظرفیت‌هایی برخوردار است که می‌توانند اجرای استراتژی توسعه منطقه‌ای را پشتیبانی کنند.

بااین‌حال، بررسی دقیق‌تر نشان می‌دهد که هر شرکت برنامه و اولویت خاص خود را دنبال می‌کند. اطلاعات مشتریان میان شرکت‌ها مشترک نیست، استانداردهای فنی در همه واحدها یکسان نیستند، ظرفیت تولید بر اساس پیش‌بینی تقاضای منطقه‌ای تنظیم نمی‌شود و مسئولیت هماهنگی خدمات پس از فروش در بازارهای جدید

مشخص نیست. شرکت بازرگانی می‌تواند قرارداد منعقد کند، اما تضمینی وجود ندارد که شرکت تولیدی در زمان مناسب محصول را تحویل دهد. شرکت مهندسی توان اجرای پروژه دارد، اما ممکن است اطلاعات لازم درباره تعهدات قراردادی را دیر دریافت کند. به این ترتیب، هلدینگ از قابلیت‌های متعددی برخوردار است، ولی این قابلیت‌ها هنوز برای تحقق هدف مشترک به‌اندازه کافی هماهنگ نشده‌اند.

اگر مدیران هلدینگ تنها به ظرفیت مالی یا شمار شرکت‌های زیرمجموعه توجه کنند، ممکن است تصور کنند که استراتژی توسعه منطقه‌ای از پشتوانه اجرایی کافی برخوردار است. اما تحلیل معماری کسب‌وکار تصویر متفاوتی ارائه می‌دهد. این تحلیل نشان می‌دهد که مسئله لزوماً کمبود منابع نیست؛ ممکن است مسئله اصلی در ارتباط میان قابلیت‌ها، نبود سازوکارهای مشترک یا ناهماهنگی اولویت‌ها باشد. در چنین شرایطی، سرمایه‌گذاری بیشتر در یک شرکت، بدون اصلاح وابستگی‌های میان شرکت‌ها، الزاماً به بهبود عملکرد کل مجموعه منجر نمی‌شود.

معمار کسب‌وکار در این وضعیت ابتدا هدف استراتژیک را به نتایج مورد انتظار و نیازهای قابلیت تبدیل می‌کند. سپس قابلیت‌های موجود در سطح هلدینگ را شناسایی و وضعیت آن‌ها را ارزیابی می‌کند. در مرحله بعد، وابستگی‌های مهم میان قابلیت‌ها روشن می‌شوند و شکاف‌هایی که اجرای استراتژی را تهدید می‌کنند، در اولویت قرار می‌گیرند. ممکن است نتیجه این تحلیل، ایجاد یک نظام مشترک مدیریت مشتریان، هماهنگی برنامه‌ریزی تولید و فروش، توسعه قابلیت مدیریت قراردادهای بین‌المللی یا تعریف سازوکاری برای حکمرانی میان‌شرکتی باشد. انتخاب اقدام مناسب به شرایط واقعی سازمان وابسته است؛ نکته مهم آن است که اقدامات توسعه‌ای از نیازهای استراتژی و قابلیت‌ها استخراج شوند.

این مثال، از نظر ماهیت سیاسی و تاریخی، با شاهنشاهی هخامنشی یکسان نیست؛ اما مسئله سازمانی مشترکی را روشن می‌کند. در هر دو وضعیت، تصمیمی در سطح عالی اتخاذ شده است که اجرای آن به مشارکت بخش‌های متعدد و توانایی‌های متفاوت وابسته است. داشتن این توانایی‌ها به‌تنهایی کافی نیست. آن‌ها باید در جهت هدف مشترک به کار گرفته شوند و میان فعالیت‌های وابسته به یکدیگر هماهنگی برقرار شود. این مقایسه، نه ادعایی درباره شباهت ساختار هلدینگ به شاهنشاهی باستانی، بلکه ابزاری برای فهم رابطه میان ظرفیت‌های پراکنده و اجرای استراتژی است.

۸ .مرزهای درس تاریخی؛ چه چیزی را می‌توان آموخت و چه چیزی را نه؟

در استخراج درس‌های مدیریتی از تاریخ، همواره این خطر وجود دارد که نتیجه موردنظر خود را از پیش انتخاب کنیم و سپس رویدادهای تاریخی را برای تأیید آن کنار یکدیگر قرار دهیم. اگر هدف ما اثبات اهمیت هم‌راستایی استراتژی و قابلیت‌ها باشد، ممکن است وسوسه شویم هر اقدام موفق خشایارشا را نشانه وجود چنین هم‌راستایی‌ای

بدانیم و هر دشواری بعدی را به نبود آن نسبت دهیم. این روش، اگرچه ظاهراً روایت منسجمی ایجاد می‌کند، از نظر تاریخی و تحلیلی قابل دفاع نیست.

شواهد موجود نشان می‌دهند که شاهنشاهی هخامنشی از ظرفیت‌های اداری، اقتصادی و نظامی گسترده‌ای برخوردار بود و برای لشکرکشی خشایارشا آماده‌سازی قابل توجهی انجام داد. همچنین می‌دانیم که این لشکرکشی به عبور سپاه از هلسپونت، پیشروی در یونان و تصرف آتن انجامید (هرودوت، ۷,۳۴–۳۶؛ ۷,۲۰۱–۲۳۳؛ ۸,۵۰–۵۵). اما از این شواهد نمی‌توان نتیجه گرفت که همه تصمیم‌های آماده‌سازی درست بوده‌اند، تمام قابلیت‌ها در سطح مطلوب قرار داشته‌اند یا یک نظام هماهنگی بدون نقص وجود داشته است. به همان ترتیب، نتایج سالامیس و نبردهای بعدی نیز به‌تنهایی ثابت نمی‌کنند که تصمیم اولیه از نظر همه معیارها نادرست بوده است. برای چنین داوری‌هایی باید شرایط زمانی، گزینه‌های واقعی تصمیم‌گیرندگان و محدودیت اطلاعات تاریخی را در نظر گرفت.

بنابراین، درس نخست کتاب بر یک ادعای محدود و قابل دفاع استوار است: اجرای یک استراتژی بزرگ به وجود قابلیت‌های مناسب و امکان به‌کارگیری هماهنگ آن‌ها وابسته است. تجربه لشکرکشی خشایارشا این رابطه را در مقیاسی تاریخی نشان می‌دهد. شاهنشاهی از ظرفیت‌هایی بهره می‌برد که طی زمان شکل گرفته بودند و برای اجرای عملیات، اقدامات تازه‌ای نیز انجام داد. نتیجه این ترکیب، توانایی آغاز و پیشبرد یکی از بزرگ‌ترین عملیات‌های نظامی جهان باستان بود. بررسی کیفیت همه تصمیم‌ها و نتایج نهایی آن عملیات، موضوع فصل‌های بعدی خواهد بود.

این احتیاط به‌ویژه هنگام استفاده از روایت هرودوت ضروری است. هرودوت منبعی بنیادی برای مطالعه لشکرکشی است، اما همه مطالب او از اعتبار یکسان برخوردار نیستند. پژوهش‌های انتقادی، از جمله اثر چارلز هیگنت درباره لشکرکشی خشایارشا، نشان داده‌اند که بازسازی این رویدادها مستلزم بررسی روایت‌های یونانی، سنجش امکان‌پذیری گزارش‌ها و توجه به مسائل جغرافیایی و زمانی است (Hignett, 1963). در کنار این منابع، پژوهش‌های جدیدتر درباره تاریخ هخامنشیان به ما کمک می‌کنند لشکرکشی را در بستر وسیع‌تر ساختار شاهنشاهی بررسی کنیم. به همین دلیل، در ادامه کتاب تلاش خواهیم کرد میان آنچه در منابع گزارش شده، آنچه می‌توان با احتیاط استنباط کرد و آنچه صرفاً یک قیاس مدیریتی است، مرزی روشن حفظ کنیم.

۹ .جمع‌بندی فصل؛ استراتژی با قابلیت‌ها به حرکت درمی‌آید

لشکرکشی خشایارشا به یونان از لحظه حرکت سپاه آغاز نشد. پیش از آن، شاهنشاهی هخامنشی طی دهه‌ها ظرفیت‌هایی برای اداره قلمرو، انتقال فرمان‌ها، گردآوری منابع و اجرای عملیات گسترده ایجاد کرده بود. داریوش در توسعه و سازمان‌دهی بخش مهمی از این ظرفیت‌ها نقش داشت و خشایارشا وارث نظامی شد که امکان اجرای تصمیم‌های بزرگ را فراهم می‌کرد. اما میراث‌بردن از قابلیت‌ها با آماده‌بودن آن‌ها برای هر هدف تازه یکسان نبود.

تصمیم برای لشکرکشی به یونان نیازمند آن بود که توانایی‌های موجود در جهت عملیاتی مشخص به کار گرفته شوند و برای رفع برخی محدودیت‌ها، اقدامات ویژه‌ای انجام گیرد.

از منظر معماری کسب‌وکار، نخستین درس این تجربه آن است که استراتژی را نباید مستقل از قابلیت‌های سازمان تدوین و ارزیابی کرد. اهداف بلندپروازانه زمانی به برنامه‌های قابل اجرا تبدیل می‌شوند که سازمان بداند برای تحقق آن‌ها به چه توانایی‌هایی نیاز دارد، کدام توانایی‌ها را در اختیار دارد، چه شکاف‌هایی باید برطرف شوند و کدام وابستگی‌ها بر نتیجه اثر می‌گذارند. اندازه سازمان، گستردگی منابع یا جایگاه رقابتی آن به‌تنهایی معیار کافی برای سنجش آمادگی استراتژیک نیست. مسئله تعیین‌کننده، توانایی تبدیل ظرفیت موجود به اقدامی هماهنگ در جهت هدف است.

میراث داریوش به خشایارشا امکان داد به عملیاتی بیندیشد که اجرای آن برای بسیاری از قدرت‌های کوچک‌تر جهان باستان خارج از توان بود. آماده‌سازی لشکرکشی نیز نشان داد که چنین تصمیمی تنها با اتکا به اقتدار سیاسی پیش نمی‌رود و به زیرساخت، منابع، هماهنگی و توان اجرایی نیاز دارد. این فصل، نقطه آغاز شناخت آن نظام گسترده است. در فصل بعد، نگاه خود را از تصمیم و میراث سازمانی به نیروها و قابلیت‌هایی معطوف می‌کنیم که از بخش‌های گوناگون شاهنشاهی گرد آمدند و باید به ظرفیتی عملیاتی برای یک لشکرکشی مشترک تبدیل می‌شدند.

درس نخست برای معماران کسب‌وکار این است که میان داشتن قابلیت و توان به‌کارگیری آن برای تحقق استراتژی تفاوت وجود دارد. معماری کسب‌وکار این فاصله را آشکار می‌کند و به سازمان کمک می‌کند تصمیم‌های بزرگ را بر پایه شناخت واقعی ظرفیت‌ها، وابستگی‌ها و نیازهای اجرایی اتخاذ کند.

شکل ۱ـ۱. از میراث قابلیت‌ها تا آمادگی اجرای استراتژی

عنوان شکل :پیوند هدف استراتژیک و قابلیت‌های سازمانی در بازخوانی لشکرکشی خشایارشا



منابع و مآخذ فصل نخست

منابع تاریخی

Herodotus. *The Histories*. Books VI–VIII, especially VI.94–120; VII.1–25, 34–36, 184–187, 201–233; VIII.50–55.

پژوهش‌های تاریخی

Briant, P. (2002). *From Cyrus to Alexander: A History of the Persian Empire*. Eisenbrauns.

Hignett, C. (1963). *Xerxes' Invasion of Greece*. Clarendon Press.

Kuhrt, A. (2007). *The Persian Empire: A Corpus of Sources from the Achaemenid Period*. Routledge.

Waters, M. (2014). *Ancient Persia: A Concise History of the Achaemenid Empire, 550–330 BCE*. Cambridge University Press.

منبع تخصصی معماری کسب‌وکار

Business Architecture Guild. *A Guide to the Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK Guide)*.

فصل ۲

سازمان‌دهی قابلیت‌ها و منابع

ارتش ملت‌ها؛ قدرت یک امپراتوری در حرکت

۱ .ارتشی که از یک سرزمین نیامده بود

در بهار سال ۴۸۰ پیش از میلاد، هنگامی که سپاه خشایارشا به سوی سرزمین‌های یونانی حرکت می‌کرد، آنچه در مسیر پیشروی دیده می‌شد صرفاً یک ارتش بزرگ نبود. نیروهایی با زبان‌ها، پوشش‌ها، جنگ‌افزارها، شیوه‌های نبرد و پیشینه‌های جغرافیایی متفاوت در عملیاتی مشترک گرد آمده بودند. برخی از آنان از مراکز اصلی قدرت شاهنشاهی می‌آمدند و برخی دیگر از سرزمین‌هایی که فاصله زیادی با محل عملیات داشتند. پیاده‌نظام، سواره‌نظام، دریانوردان، فرماندهان، نیروهای پشتیبانی و گروه‌های مسئول حمل تجهیزات، هرکدام بخشی از ظرفیت نظامی و اجرایی شاهنشاهی را نمایندگی می‌کردند. اهمیت این گردهمایی تنها در شمار افراد نبود؛ در توانایی نظام سیاسی هخامنشی برای فراخواندن منابع انسانی و تخصصی از قلمرویی گسترده و قرار دادن آن‌ها در خدمت یک هدف مشترک قرار داشت.

هرودوت در کتاب هفتم *تاریخ‌ها*، هنگام توصیف سپاه خشایارشا، فهرستی طولانی از مردمان و نیروهای حاضر در لشکرکشی ارائه می‌کند. او از پارسیان، مادها، کیسیان، هیرکانیان، آشوریان، باختریان، سکاها، هندیان، عرب‌ها، اتیوپیاییان و گروه‌های متعدد دیگر نام می‌برد و در بسیاری از موارد، به پوشش و جنگ‌افزارهای آنان نیز اشاره می‌کند. در ادامه، ترکیب سواره‌نظام و نیروهای دریایی را جداگانه شرح می‌دهد (هرودوت، ۷,۶۱–۹۹). این فهرست از مهم‌ترین گزارش‌های باقی‌مانده درباره تنوع نیروهای شاهنشاهی است، هرچند پژوهشگران معاصر هشدار داده‌اند که نباید آن را بدون بررسی انتقادی، صورت دقیق و کامل سازمان رزم هخامنشیان دانست. فهرست هرودوت افزون بر انتقال اطلاعات، کارکرد روایی نیز دارد و عظمت و گوناگونی نیروهای ایران را در برابر خواننده یونانی برجسته می‌کند(Carey, 2025) ؛ *Encyclopaedia Iranica*, “Herodotus VII”).

بااین‌حال، حتی اگر درباره تعداد دقیق نیروها، جزئیات تجهیزات یا ترکیب برخی واحدها تردید داشته باشیم، اصل تنوع جغرافیایی و نظامی سپاه قابل انکار نیست. شاهنشاهی هخامنشی از سرزمین‌هایی تشکیل شده بود که سنت‌های جنگی، منابع انسانی و امکانات متفاوتی داشتند. این تفاوت‌ها می‌توانستند در یک لشکرکشی گسترده به منابع قدرت تبدیل شوند، مشروط بر آنکه نظام فرماندهی قادر به استفاده از آن‌ها باشد. گردآوری نیروهای گوناگون به‌خودی‌خود ارتشی هماهنگ ایجاد نمی‌کرد؛ همان‌گونه که گردآوری چند شرکت تخصصی در یک هلدینگ، به‌تنهایی یک سازمان یکپارچه نمی‌سازد.

در این فصل، مسئله اصلی نه شمار سربازان و نه مقایسه توان رزمی اقوام مختلف، بلکه چگونگی تبدیل منابع پراکنده به ظرفیتی مشترک است. شاهنشاهی می‌توانست از نیروی انسانی و تخصص‌های مناطق گوناگون بهره بگیرد، اما اجرای لشکرکشی به ترتیباتی فراتر از فراخواندن نیروها نیاز داشت. نیروها باید در مکان و زمان مناسب گرد می‌آمدند، مأموریت‌هایشان مشخص می‌شد، ارتباط میان فرماندهان برقرار می‌ماند و نیازهای پشتیبانی آن‌ها

تأمین می‌شد. از این منظر، ارتش خشایارشا فرصتی برای مطالعه یکی از مسائل بنیادین معماری کسب‌وکار فراهم می‌کند: چگونه مجموعه‌ای از قابلیت‌های متفاوت را بدون از میان بردن ضرورت تخصص‌گرایی، در جهت یک نتیجه مشترک سازمان‌دهی کنیم؟

۲ .تنوع نیروها؛ منابع متفاوت برای مأموریتی مشترک

توصیف هرودوت از نیروهای شاهنشاهی، تصویری از تفاوت‌های چشمگیر در تجهیزات و شیوه‌های جنگیدن ارائه می‌کند. او پارسیان را با کمان، نیزه و سپرهای ویژه توصیف می‌کند و درباره مادها، سکاها، هندیان و دیگر گروه‌ها نیز به ویژگی‌های ظاهری یا جنگ‌افزارهای آنان اشاره دارد. در فهرست او، بعضی گروه‌ها از کمان استفاده می‌کنند، برخی با نیزه و شمشیر می‌جنگند و برخی دیگر با تجهیزات و پوششی متمایز معرفی می‌شوند (هرودوت، ۷,۶۱–۸۰). البته این توصیف‌ها را نباید به معنای آن دانست که هر قوم فقط یک شیوه ثابت جنگیدن داشته یا تمام افراد آن دقیقاً از تجهیزات یکسانی استفاده می‌کرده‌اند. دسته‌بندی‌های قومی در روایت هرودوت تا اندازه‌ای بازتاب شیوه مشاهده و طبقه‌بندی نویسنده یونانی نیز هستند.

اهمیت سازمانی این تنوع در آن است که منابع انسانی گردآوری‌شده از مناطق مختلف، لزوماً قابلیت‌های یکسانی نداشتند. برخی نیروها برای نبرد در آرایش‌های پیاده مناسب‌تر بودند، برخی در تحرک و عملیات سواره نقش داشتند و گروه‌هایی از سرزمین‌های ساحلی، تجربه دریانوردی و اداره کشتی‌های جنگی را به لشکرکشی می‌آوردند. این تفاوت‌ها می‌توانستند دامنه گزینه‌های عملیاتی فرماندهی را افزایش دهند. نیرویی که تنها از یک نوع مهارت برخوردار است، در برابر مسائل گوناگون به مجموعه محدودی از پاسخ‌ها دسترسی دارد؛ اما سازمانی که قابلیت‌های متنوعی را در اختیار گرفته، می‌تواند برای شرایط متفاوت از ترکیب‌های متفاوت استفاده کند.

البته نباید از تنوع تجهیزات، به‌طور مستقیم به تقسیم کار دقیق و از پیش طراحی‌شده میان همه گروه‌های سپاه رسید. منابع تاریخی درباره جزئیات مأموریت هر واحد، شیوه آموزش مشترک و روابط عملیاتی میان همه گروه‌ها اطلاعات کافی ارائه نمی‌کنند. بنابراین، بهتر است میان آنچه هرودوت درباره تنوع نیروها گزارش می‌کند و آنچه ما درباره ضرورت سازمان‌دهی چنین نیروهایی استنباط می‌کنیم، تفاوت بگذاریم. تنوع سپاه یک واقعیت تاریخی با پشتوانه روایی است؛ اما مدل مدیریتی‌ای که برای تحلیل این تنوع به کار می‌بریم، بازسازی قطعی سازوکارهای دربار خشایارشا نیست.

این تمایز برای معمار کسب‌وکار اهمیت دارد. در سازمان‌های امروزی نیز وجود قابلیت‌های متفاوت، نخستین شرط پاسخ‌گویی به نیازهای پیچیده است. یک شرکت ممکن است در تولید توانمند باشد، شرکتی دیگر در طراحی، مجموعه‌ای در بازرگانی و واحدی در خدمات فنی. اگر همه آن‌ها بخواهند دقیقاً یک کار را انجام دهند، بخشی از مزیت تخصصی خود را از دست می‌دهند. در مقابل، اگر هرکدام صرفاً بر مأموریت محلی خود متمرکز بمانند و

ارتباطی با هدف مشترک نداشته باشند، مجموعه از ظرفیت واقعی خود بهره نخواهد برد. هنر سازمان‌دهی در این است که تفاوت قابلیت‌ها حفظ شود، اما استفاده از آن‌ها تابع منطقی مشترک باشد.

در لشکرکشی خشایارشا، همین مسئله را می‌توان در تفاوت میان نیروی زمینی و دریایی مشاهده کرد. شاهنشاهی به نیرویی نیاز داشت که بتواند در خشکی پیشروی کند و هم‌زمان به ناوگانی متکی بود که در دریا فعالیت می‌کرد. حتی درون هرکدام از این دو حوزه، وظایف و توانایی‌ها یکسان نبودند. سواره‌نظام نمی‌توانست جایگزین کشتی‌های جنگی شود و توان دریانوردی نیز مسئله پیشروی پیاده‌نظام در گذرگاه‌های زمینی را حل نمی‌کرد. قدرت لشکرکشی از یکسان‌سازی این قابلیت‌ها حاصل نمی‌شد؛ بلکه به امکان استفاده هماهنگ از آن‌ها وابسته بود. در فصل چهارم، پیوند عملیاتی سپاه زمینی و ناوگان را به‌تفصیل بررسی خواهیم کرد، اما در اینجا باید بر اصل بنیادین آن تأکید کنیم: تنوع منابع زمانی به مزیت تبدیل می‌شود که سازمان بداند هر قابلیت چه ارزشی ایجاد می‌کند و در کدام بخش از مأموریت به آن نیاز دارد.

۳ .از گردآوری نیرو تا شکل‌گیری سازمان عملیاتی

گردآوری نیروهای شاهنشاهی یک مرحله از آماده‌سازی لشکرکشی بود، اما سازمان‌دهی آن‌ها مرحله‌ای دیگر محسوب می‌شد. هرودوت گزارش می‌کند که خشایارشا در دوریسکوس، در تراکیه، به بررسی و شمارش نیروهای خود پرداخت و سپس به معرفی گروه‌های مختلف سپاه و فرماندهان آن‌ها می‌پردازد (هرودوت، ۷٫۵۹–۸۳). در روایت او، دوریسکوس نقطه‌ای است که عظمت و ترکیب نیروها به شکلی آشکار در برابر فرمانروای شاهنشاهی قرار می‌گیرد. این صحنه را می‌توان از دو منظر مطالعه کرد: نخست، به‌عنوان بخشی از روایت تاریخی گردآمدن سپاه و دوم، به‌عنوان تصویری از ضرورت شناخت منابع پیش از استفاده عملیاتی از آن‌ها.

بااین‌حال، روایت شمارش سپاه باید با احتیاط خوانده شود. هرودوت شیوه‌ای برای شمارش نیروها توصیف می‌کند و سپس به ارقامی می‌رسد که در پژوهش‌های جدید با تردید جدی مواجه شده‌اند. برای تحلیل سازمانی ما، ضرورتی ندارد که روش شمارش او را دقیق یا تعداد گزارش‌شده را واقعی فرض کنیم. اهمیت دوریسکوس در این بحث آن است که روایت تاریخی، نیروهای گردآمده را مجموعه‌ای قابل مشاهده و دسته‌بندی معرفی می‌کند. فرماندهی عملیاتی برای استفاده از منابع باید بداند چه نیروهایی در اختیار دارد، این نیروها چه ویژگی‌هایی دارند و در کدام ساختار فرماندهی قرار می‌گیرند. این یک اصل تحلیلی است، نه ادعایی درباره وجود نظام ثبت اطلاعات مشابه سازمان‌های امروزی در شاهنشاهی هخامنشی.

در ادامه فهرست هرودوت، نام فرماندهان عالی‌رتبه و مسئولان گروه‌های مختلف نیز آمده است. او از فرماندهانی سخن می‌گوید که بر بخش‌هایی از پیاده‌نظام، سواره‌نظام یا ناوگان نظارت داشتند (هرودوت، ۷٫۸۱–۹۹). این گزارش نشان می‌دهد که سپاه در روایت تاریخی، صرفاً انبوهی از سربازان بی‌ارتباط با یکدیگر نیست؛ سطوحی از

فرماندهی و مسئولیت نیز در آن دیده می‌شود. بااین‌همه، از این فهرست نمی‌توان یک نمودار سازمانی کامل و قطعی استخراج کرد. اطلاعات هرودوت درباره سلسله‌مراتب، روابط گزارش‌دهی و اختیار تصمیم‌گیری فرماندهان به‌اندازه‌ای نیست که بتوان ساختار دقیق عملیات را با جزئیات امروزی بازسازی کرد.

در معماری کسب‌وکار، همین تفاوت میان موجودی منابع و سازمان‌دهی قابلیت‌ها اهمیت دارد. سازمانی ممکن است صدها متخصص، ده‌ها واحد و تجهیزات گسترده‌ای داشته باشد، اما هنوز نتواند از آن‌ها برای تحقق یک هدف مشخص استفاده کند. فهرست کارکنان، موجودی دارایی‌ها و نمودار سازمانی، هرکدام بخشی از واقعیت سازمان را نشان می‌دهند؛ اما هیچ‌یک به‌تنهایی توضیح نمی‌دهند که سازمان چگونه ارزش ایجاد می‌کند. برای این منظور باید روشن شود کدام قابلیت‌ها وجود دارند، چه منابعی از آن‌ها پشتیبانی می‌کنند، مسئولیت اداره آن‌ها بر عهده چه کسانی است و چگونه در جریان تحقق یک نتیجه به کار گرفته می‌شوند.

برای مثال، داشتن گروهی از مهندسان، به‌معنای برخورداری خودکار از قابلیت اجرای پروژه‌های پیچیده نیست. این قابلیت علاوه بر تخصص مهندسی، به برنامه‌ریزی، مدیریت قرارداد، تأمین تجهیزات، کنترل کیفیت، هماهنگی پیمانکاران و مدیریت تغییر نیاز دارد. ممکن است همه این منابع در سازمان وجود داشته باشند، اما نبود ارتباط روشن میان آن‌ها مانع اجرای مؤثر پروژه شود. به همین ترتیب، در لشکرکشی خشایارشا نیز حضور نیروهای متعدد، تنها یکی از پیش‌شرط‌های قدرت عملیاتی بود. ارزش واقعی این نیروها زمانی آشکار می‌شد که در ساختاری قابل فرماندهی و پشتیبانی قرار می‌گرفتند.

۴ .تخصص‌گرایی بدون گسست؛ مسئله هماهنگی قابلیت‌ها

یکی از دشوارترین مسائل سازمان‌های بزرگ، حفظ تعادل میان تخصص‌گرایی و یکپارچگی است. تخصص‌گرایی به واحدها امکان می‌دهد در انجام وظایف مشخص مهارت بیشتری پیدا کنند، اما هرچه مرزهای تخصصی پررنگ‌تر شوند، خطر گسست میان فعالیت‌های وابسته به یکدیگر نیز افزایش می‌یابد. در سازمان‌های چندشرکتی، این مسئله پیچیده‌تر است؛ زیرا هر شرکت ممکن است مدیران، اهداف مالی، فرایندها و شیوه‌های تصمیم‌گیری خاص خود را داشته باشد. چنین ساختاری از نظر برخورداری از قابلیت‌های تخصصی قدرتمند است، اما بدون هماهنگی می‌تواند در اجرای برنامه‌های مشترک با دشواری روبه‌رو شود.

سپاه چندقومیتی خشایارشا را نمی‌توان با یک هلدینگ امروزی یکسان دانست، اما تنوع آن امکان بررسی همین مسئله را فراهم می‌کند. نیروهایی که از مناطق مختلف گرد آمده بودند، تجربه‌ها و ویژگی‌های متفاوتی داشتند. فرماندهی باید آن‌ها را در چارچوب عملیاتی قرار می‌داد که هدف، مسیر و زمان‌بندی مشترکی داشت. اگر هر گروه صرفاً بر شیوه مألوف خود تکیه می‌کرد و هیچ ارتباطی با نیازهای سایر بخش‌های سپاه برقرار نمی‌شد، اجرای

عملیات بزرگ دشوارتر می‌شد. ازاین‌رو، هماهنگی را باید یکی از پیش‌نیازهای منطقی بهره‌گیری از تنوع نیروها دانست، هرچند جزئیات تاریخی سازوکارهای هماهنگی در همه سطوح برای ما روشن نیست.

در اینجا مفهوم وابستگی میان قابلیت‌ها اهمیت پیدا می‌کند. قابلیت جابه‌جایی نیرو به تأمین مسیر و وسایل حمل‌ونقل وابسته است. قابلیت نبرد به دسترسی به تجهیزات و آذوقه نیاز دارد. قابلیت فرماندهی بدون انتقال اطلاعات و دریافت گزارش‌ها با محدودیت مواجه می‌شود. حتی اگر هرکدام از این قابلیت‌ها در سطح مناسبی وجود داشته باشند، اختلال در رابطه میان آن‌ها می‌تواند بر کل عملیات اثر بگذارد. بنابراین، قدرت سازمانی را نمی‌توان با جمع ساده توانایی‌های واحدهای مستقل اندازه گرفت. عملکرد کل مجموعه به کیفیت روابط و وابستگی‌های میان آن‌ها نیز بستگی دارد.

این نکته، تفاوت مهمی میان نگاه مبتنی بر منابع و نگاه مبتنی بر معماری کسب‌وکار ایجاد می‌کند. در نگاه نخست، ممکن است مدیران بپرسند چه تعداد نیرو، چه مقدار بودجه و چه میزان تجهیزات در اختیار داریم. این پرسش‌ها ضروری‌اند، اما کافی نیستند. در نگاه دوم، پرسش‌های دیگری نیز مطرح می‌شود: این منابع از کدام قابلیت‌ها پشتیبانی می‌کنند؟ کدام قابلیت‌ها برای هدف موردنظر حیاتی‌اند؟ چه وابستگی‌هایی میان آن‌ها وجود دارد؟ اگر یک قابلیت دچار اختلال شود، کدام بخش‌های دیگر آسیب می‌بینند؟ چنین پرسش‌هایی سازمان را از شمارش دارایی‌ها به شناخت سازوکار ایجاد نتیجه هدایت می‌کنند.

در مورد خشایارشا، منابع تاریخی امکان پاسخ دقیق به همه این پرسش‌ها را نمی‌دهند، اما مقیاس عملیات نشان می‌دهد که مسئله هماهنگی نمی‌توانسته کم‌اهمیت باشد. سپاهی که از مناطق گوناگون گرد آمده بود، باید از مسیرهای مشخص عبور می‌کرد، در نقاط مختلف توقف داشت و در نهایت وارد سرزمین‌هایی می‌شد که شرایط جغرافیایی و سیاسی آن‌ها با بخش‌های مرکزی شاهنشاهی تفاوت داشت. در چنین وضعیتی، توان رزمی نیروها تنها زمانی می‌توانست به پیشروی کمک کند که حرکت و پشتیبانی آن‌ها نیز امکان‌پذیر باشد. به بیان دیگر، تخصص‌های متفاوت باید در قالب مأموریتی مشترک به یکدیگر متصل می‌شدند.

۵ .شمار نیروها؛ چرا بزرگی منابع با قدرت اجرایی یکسان نیست؟

یکی از مشهورترین بخش‌های روایت هرودوت، اعدادی است که برای سپاه و همراهان لشکرکشی خشایارشا ارائه می‌کند. او در کتاب هفتم، پس از شمارش نیروهای زمینی و دریایی، مجموعی بسیار بزرگ را گزارش می‌کند و سپس با افزودن نیروهای پشتیبانی و همراهان، به رقمی می‌رسد که با برآوردهای پذیرفتنی بسیاری از پژوهشگران معاصر فاصله زیادی دارد (هرودوت، ۷,۱۸۴–۱۸۷). این ارقام در طول تاریخ بارها تکرار شده‌اند و گاه به‌عنوان نشانه‌ای از قدرت بی‌مانند شاهنشاهی یا برعکس، به‌عنوان نمونه‌ای از اغراق منابع یونانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

پژوهش تاریخی جدید، مسئله را پیچیده‌تر از پذیرش یا رد ساده این اعداد می‌داند. برای ارزیابی شمار نیروها باید ظرفیت تأمین آذوقه، دسترسی به آب، طول مسیر، سرعت حرکت، شمار کشتی‌ها، امکانات حمل‌ونقل و توان فراخوان نیرو از مناطق مختلف را در نظر گرفت. هیگنت در بررسی انتقادی لشکرکشی خشایارشا، به مشکلات بازسازی شمار نیروها و امکان‌پذیری روایت‌های باستانی توجه می‌کند .(Hignett, 1963) پژوهش جدید جان هایلند نیز بر این نکته تأکید دارد که بررسی نیروی انسانی لشکرکشی باید در بستر سازوکارهای واقعی بسیج و ظرفیت‌های شاهنشاهی انجام شود و نه صرفاً با تکیه بر ارقام روایی هرودوت–(Hyland, 2025, pp. 153 194).

از این بحث می‌توان یک درس مهم برای معماری کسب‌وکار استخراج کرد. شمار منابع، حتی اگر دقیق باشد، لزوماً ظرفیت اجرای سازمان را نشان نمی‌دهد. سازمانی با هزار کارمند ممکن است در انجام مأموریتی مشخص از سازمانی با پانصد کارمند ضعیف‌تر عمل کند. هلدینگی با ده شرکت زیرمجموعه ممکن است از نظر مجموع دارایی‌ها بزرگ باشد، اما در اجرای پروژه‌ای مشترک با محدودیت‌هایی روبه‌رو شود که مجموعه‌ای کوچک‌تر و هماهنگ‌تر با آن مواجه نیست. تعداد منابع، ظرفیت بالقوه را نشان می‌دهد؛ اما ظرفیت مؤثر به کیفیت تخصص‌ها، دسترس‌پذیری منابع، محدودیت‌های عملیاتی و هماهنگی میان قابلیت‌ها نیز وابسته است.

در لشکرکشی خشایارشا، حتی اگر درباره شمار واقعی نیروها به توافق برسیم، همچنان باید پرسید چه بخشی از این نیروها در هر زمان و مکان قابلیت استفاده داشتند. سپاهی که در مسیر طولانی حرکت می‌کند، نمی‌تواند تمام نیروهای خود را در همه نقاط به‌صورت هم‌زمان به کار گیرد. شرایط جغرافیایی، محدودیت راه‌ها، نیاز به پشتیبانی و تفاوت مأموریت‌ها بر نحوه استفاده از منابع اثر می‌گذارند. بنابراین، بزرگی کل سپاه و توان به‌کارگیری نیرو در یک نقطه معین، دو مفهوم متفاوت‌اند. این تفاوت در فصل پنجم، هنگام بررسی گذرگاه ترموپیل، اهمیت بیشتری پیدا خواهد کرد.

برای معمار کسب‌وکار، نتیجه آن است که ارزیابی قابلیت‌ها نباید به شاخص‌های حجمی محدود شود. تعداد کارکنان، بودجه، تجهیزات و شرکت‌های زیرمجموعه اطلاعات مفیدی هستند، اما باید در کنار شاخص‌هایی مانند آمادگی، ظرفیت قابل استفاده، وابستگی‌ها و محدودیت‌های اجرایی تفسیر شوند. سازمانی که منابع خود را تنها بر اساس حجم آن‌ها ارزیابی می‌کند، ممکن است در تدوین استراتژی دچار خوش‌بینی شود. در مقابل، سازمانی که می‌داند کدام قابلیت‌ها در چه شرایطی و با چه محدودیت‌هایی قابل استفاده‌اند، می‌تواند تصمیم‌های واقع‌بینانه‌تری اتخاذ کند.

۶ .فرماندهی و مسئولیت؛ پیوند ساختار با مأموریت

وجود نیروهای متنوع، ضرورت تعیین مسئولیت و فرماندهی را افزایش می‌دهد. هرودوت در فهرست نیروهای خشایارشا، علاوه بر نام بردن از گروه‌های مختلف، فرماندهانی را نیز معرفی می‌کند و درباره برخی واحدهای ممتاز، از جمله گروهی که به نام «جاویدان» شناخته شده‌اند، توضیح می‌دهد (هرودوت، ۷,۸۱–۸۳). در روایت او، فرماندهان در سطوح مختلف نقش دارند و برخی از آنان از خاندان شاهی یا نزدیکان دربار هستند. این اطلاعات نشان می‌دهند که سازمان نظامی هخامنشی در گزارش یونانی، دارای مراتب و مسئولیت‌های متمایز بوده است؛ هرچند برای بازسازی کامل ساختار فرماندهی کافی نیستند.

از منظر سازمانی، فرماندهی صرفاً به معنای صدور دستور نیست. هر مأموریت مشترک نیازمند سازوکاری است که از طریق آن، مسئولیت‌ها روشن شوند، تصمیم‌ها به بخش‌های مرتبط منتقل شوند و اختلاف میان اولویت‌های محلی و هدف کلان مدیریت شود. در یک عملیات گسترده، ممکن است واحدی از نظر توان تخصصی بسیار قوی باشد، اما بدون روشن‌بودن مأموریت و ارتباطش با سایر واحدها نتواند نقش مؤثری ایفا کند. بنابراین، سازمان‌دهی قابلیت‌ها علاوه بر شناخت منابع، به تعیین مسئولیت استفاده از آن‌ها نیز نیاز دارد.

در معماری کسب‌وکار، میان قابلیت و ساختار سازمانی تفاوت وجود دارد .قابلیت بیان می‌کند سازمان چه توانایی‌ای دارد؛ ساختار سازمانی نشان می‌دهد مسئولیت‌ها و اختیارات چگونه میان بخش‌ها توزیع شده‌اند. یک قابلیت ممکن است به چند واحد وابسته باشد و یک واحد نیز ممکن است در پشتیبانی از چند قابلیت نقش داشته باشد. برای مثال، قابلیت مدیریت قراردادهای بین‌المللی ممکن است به همکاری واحدهای حقوقی، مالی، بازرگانی، عملیات و مدیریت ریسک نیاز داشته باشد. قرار دادن نام این قابلیت زیر یک معاونت، به‌تنهایی وابستگی‌های میان واحدها را حل نمی‌کند.

همین تمایز به ما کمک می‌کند از برداشت نادرست درباره سپاه خشایارشا پرهیز کنیم. نمی‌توان فهرست فرماندهان هرودوت را مستقیماً به یک نقشه قابلیت تبدیل کرد. فرماندهان و واحدهای نظامی، عناصر ساختاری روایت‌اند؛ درحالی‌که قابلیت‌هایی مانند حرکت، نبرد، تأمین، ارتباط و هماهنگی، مفاهیمی تحلیلی برای فهم توان اجرای عملیات هستند. این دو سطح با یکدیگر ارتباط دارند، اما یکسان نیستند. اگر آن‌ها را در تحلیل امروزی با هم اشتباه بگیریم، ممکن است تصور کنیم صرف ایجاد یک واحد یا انتصاب یک مدیر، به معنای ایجاد قابلیت موردنیاز است.

در هلدینگ‌های بزرگ، این خطا بسیار رایج است. ممکن است برای تحقق یک هدف استراتژیک، معاونت تازه‌ای ایجاد شود یا مسئولیتی به یکی از شرکت‌ها واگذار شود، اما فرایندها، داده‌ها، منابع و روابط میان‌شرکتی تغییر نکنند. در چنین شرایطی، ساختار رسمی تغییر کرده است، ولی قابلیت واقعی ممکن است تقریباً همان وضعیت

پیشین را داشته باشد. درس سازمانی فصل حاضر آن است که تعیین مسئولیت لازم است، اما باید با آماده‌سازی منابع و تنظیم روابط میان قابلیت‌ها همراه شود. فرماندهی بدون ظرفیت اجرایی و ظرفیت اجرایی بدون هماهنگی، هیچ‌یک برای مأموریت مشترک کافی نیستند.

۷ .پشتیبانی؛ قابلیتی که قدرت نیروها را قابل استفاده می‌کند

هنگامی که از ارتش‌های باستانی سخن می‌گوییم، توجه معمولاً به سربازان، جنگ‌افزارها و فرماندهان معطوف می‌شود. اما هیچ سپاهی نمی‌تواند تنها با برخورداری از توان رزمی، مسیری طولانی را طی کند و عملیات خود را ادامه دهد. نیروها به آذوقه، آب، تجهیزات، وسایل حمل‌ونقل و ترتیباتی برای استراحت و ادامه حرکت نیاز دارند. در لشکرکشی خشایارشا، این نیازها به دلیل گستردگی جغرافیایی عملیات و تنوع نیروهای حاضر اهمیت ویژه‌ای داشتند. هرودوت در بخش‌های مختلف کتاب هفتم به آماده‌سازی تدارکات، مسیر حرکت و مشکلات تأمین منابع اشاره می‌کند (هرودوت، ۷,۲۵؛ ۷,۱۱۸–۱۲۷).

در روایت هرودوت، پیش از آغاز پیشروی اصلی، اقداماتی برای فراهم‌کردن آذوقه در مسیر لشکرکشی انجام شده بود. او همچنین هنگام شرح حرکت سپاه در مناطق مختلف، از پذیرایی‌ها و تأمین‌هایی سخن می‌گوید که بر عهده برخی جوامع مسیر قرار می‌گرفت. جزئیات این گزارش‌ها نیازمند ارزیابی تاریخی‌اند، اما اصل مسئله روشن است: حرکت سپاه تنها به توانایی جنگیدن وابسته نبود و به شبکه‌ای از فعالیت‌های پشتیبانی نیاز داشت. در مقیاس شاهنشاهی، فراهم‌کردن این پشتیبانی مستلزم استفاده از منابع مناطق گوناگون و هماهنگی زمانی و مکانی آن‌ها بود.

از منظر معماری کسب‌وکار، پشتیبانی نمونه‌ای از قابلیتی است که ممکن است مستقیماً در نتیجه نهایی دیده نشود، اما نبود آن اجرای سایر قابلیت‌ها را مختل می‌کند. در یک شرکت تولیدی، توان طراحی محصول و ظرفیت خطوط تولید ممکن است بیشترین توجه را جلب کنند، اما اگر قابلیت تأمین مواد اولیه، نگهداری تجهیزات یا توزیع محصول ضعیف باشد، ارزش این توانایی‌ها به‌طور کامل تحقق نمی‌یابد. در یک هلدینگ پروژه‌محور نیز داشتن مهندسان و پیمانکاران توانمند، بدون مدیریت قرارداد، نقدینگی و تأمین تجهیزات، تضمینی برای تحویل پروژه ایجاد نمی‌کند.

در اینجا مفهوم «قابلیت توانمندساز» اهمیت پیدا می‌کند. برخی قابلیت‌ها مستقیماً با ارائه محصول یا خدمت به مشتری مرتبط‌اند و برخی دیگر شرایط لازم برای عملکرد آن‌ها را فراهم می‌کنند. این تقسیم‌بندی به معنای کم‌اهمیت‌بودن قابلیت‌های پشتیبان نیست. برعکس، در بعضی شرایط، محدودیت اصلی سازمان دقیقاً در همین قابلیت‌ها قرار دارد. ممکن است سازمان از نظر تخصص اصلی خود توانمند باشد، اما به دلیل ضعف در تأمین، داده، فناوری یا هماهنگی، نتواند از آن تخصص بهره کافی بگیرد.

برای خشایارشا نیز توان بسیج نیروها بدون امکان پشتیبانی از حرکت آن‌ها ارزشی محدود داشت. این نکته به ما یادآوری می‌کند که قدرت یک مجموعه را نباید تنها در واحدهای آشکار و اصلی آن جست‌وجو کرد. گاه مهم‌ترین عامل موفقیت یا محدودیت، در فعالیت‌هایی قرار دارد که کمتر دیده می‌شوند. معمار کسب‌وکار باید این قابلیت‌های توانمندساز را شناسایی کند و وابستگی آن‌ها را به اهداف استراتژیک نشان دهد. چنین نگاهی مانع آن می‌شود که سرمایه‌گذاری و توجه مدیریتی فقط به بخش‌هایی اختصاص یابد که حضورشان در نتیجه نهایی آشکارتر است.

۸ .نمونه معاصر؛ هلدینگی با منابع فراوان و ظرفیت مشترک محدود

فرض کنیم یک هلدینگ بزرگ در حوزه انرژی و زیرساخت فعالیت می‌کند و چند شرکت تخصصی را در اختیار دارد. یک شرکت مسئول تأمین تجهیزات است، شرکتی دیگر خدمات مهندسی ارائه می‌دهد، مجموعه‌ای در نصب و راه‌اندازی تخصص دارد و شرکت دیگری بهره‌برداری و نگهداری تأسیسات را انجام می‌دهد. هلدینگ تصمیم می‌گیرد وارد بازار پروژه‌های بزرگ منطقه‌ای شود و قراردادهایی را بپذیرد که طراحی، تأمین، اجرا و بهره‌برداری را به‌صورت یکپارچه دربرمی‌گیرند. در نگاه نخست، این مجموعه از تمام اجزای لازم برای ارائه چنین خدمتی برخوردار است و مدیران ارشد ممکن است نتیجه بگیرند که ورود به بازار جدید صرفاً به فعالیت تجاری و جذب مشتری نیاز دارد.

اما بررسی دقیق‌تر وضعیت متفاوتی را آشکار می‌کند. شرکت تأمین تجهیزات بر کاهش قیمت خرید و مدیریت فروشندگان تمرکز دارد، شرکت مهندسی کیفیت طراحی و رعایت الزامات فنی را در اولویت قرار می‌دهد، شرکت نصب به زمان‌بندی کارگاه و دسترس‌پذیری نیروها توجه می‌کند و شرکت بهره‌بردار بیشتر نگران قابلیت اطمینان و هزینه‌های چرخه عمر تجهیزات است. هرکدام از این اولویت‌ها در جای خود منطقی‌اند، اما ممکن است در سطح پروژه مشترک با یکدیگر تعارض پیدا کنند. تجهیزی که از نظر خرید ارزان‌تر است، شاید هزینه نگهداری بیشتری ایجاد کند؛ تغییری که برای مهندسی مطلوب است، ممکن است برنامه نصب را مختل کند؛ و قراردادی که شرکت بازرگانی منعقد می‌کند، شاید تعهداتی ایجاد کند که شرکت‌های اجرایی آمادگی پذیرش آن‌ها را ندارند.

در این وضعیت، مشکل اصلی الزاماً نبود تخصص یا کمبود منابع نیست. هلدینگ ممکن است از نظر مجموع توانایی‌های شرکت‌ها بسیار قدرتمند باشد، اما هنوز قابلیت تحویل یکپارچه پروژه را در سطح مجموعه ایجاد نکرده باشد. قابلیت تحویل یکپارچه، صرف جمع قابلیت‌های طراحی، تأمین، نصب و بهره‌برداری نیست؛ بلکه به هماهنگی تصمیم‌ها، جریان اطلاعات، مدیریت تعهدات مشترک و روشن‌بودن مسئولیت نتیجه نهایی نیز نیاز دارد. اگر هر شرکت فقط عملکرد محلی خود را بهینه کند، ممکن است عملکرد کل پروژه کاهش یابد.

معمار کسب‌وکار در چنین شرایطی باید از فهرست شرکت‌ها و واحدها فراتر رود. نخست لازم است هدف استراتژیک هلدینگ به قابلیت‌های موردنیاز تبدیل شود. برای ورود به بازار پروژه‌های یکپارچه، قابلیت‌هایی مانند مدیریت

پیشنهادهای مشترک، مدیریت قراردادهای چندشرکتی، برنامه‌ریزی یکپارچه، مدیریت زنجیره تأمین، کنترل تغییرات و مدیریت تحویل اهمیت پیدا می‌کنند. سپس باید مشخص شود هر قابلیت در کدام بخش مجموعه وجود دارد، وضعیت آن چگونه است و چه وابستگی‌هایی میان شرکت‌ها برقرار است. ممکن است برخی قابلیت‌ها به‌اندازه کافی توسعه یافته باشند و برخی دیگر به تقویت نیاز داشته باشند. همچنین ممکن است قابلیت‌های موجود مناسب باشند، اما سازوکار همکاری میان آن‌ها ناقص باشد.

در مرحله بعد، سازمان باید درباره نحوه استفاده مشترک از قابلیت‌ها تصمیم بگیرد. برای مثال، ممکن است لازم باشد یک نظام مشترک مدیریت پروژه ایجاد شود، داده‌های قرارداد و تأمین میان شرکت‌ها به اشتراک گذاشته شوند یا سازوکاری برای تصمیم‌گیری درباره تغییرات فنی و تجاری تعریف شود. در بعضی موارد، تشکیل یک واحد هماهنگ‌کننده ضروری است؛ در موارد دیگر، اصلاح فرایندهای میان‌شرکتی و روشن‌کردن مسئولیت‌ها کفایت می‌کند. انتخاب راه‌حل نباید از پیش و صرفاً بر اساس ترجیح ساختاری مدیران انجام شود، بلکه باید از شناخت شکاف قابلیت‌ها و وابستگی‌های اجرایی ناشی شود.

این مثال به مسئله اصلی لشکرکشی خشایارشا بازمی‌گردد. همان‌گونه که تنوع نیروهای شاهنشاهی امکان دسترسی به مهارت‌ها و منابع گوناگون را فراهم می‌کرد، تنوع شرکت‌های هلدینگ نیز دامنه قابلیت‌های آن را افزایش می‌دهد. اما در هر دو مورد، بهره‌گیری از این تنوع نیازمند هماهنگی است. هدف مشترک باید به مأموریت‌های روشن تبدیل شود، قابلیت‌های تخصصی باید در زمان مناسب به کار گرفته شوند و محدودیت‌های میان بخش‌ها باید شناخته شوند. تفاوت مهم آن است که در هلدینگ امروزی می‌توان این روابط را با ابزارهای رسمی معماری کسب‌وکار مدل‌سازی و مدیریت کرد، درحالی‌که درباره سازوکارهای تاریخی شاهنشاهی تنها بخشی از شواهد در دسترس است.

از این منظر، درس دوم کتاب برای مدیران هلدینگ‌ها و معماران کسب‌وکار اهمیت ویژه‌ای دارد. گسترش مجموعه از طریق تأسیس یا خرید شرکت‌های جدید، به‌خودی‌خود قابلیت مشترک ایجاد نمی‌کند. حتی ممکن است بدون توجه به وابستگی‌ها، پیچیدگی سازمان را افزایش دهد. ارزش واقعی تنوع زمانی آشکار می‌شود که مجموعه بتواند از قابلیت‌های تخصصی شرکت‌ها برای ارائه نتیجه‌ای استفاده کند که هیچ‌یک از آن‌ها به‌تنهایی قادر به تحقق نیستند.

۹ .مرزهای درس تاریخی؛ از فهرست اقوام تا تحلیل سازمانی

استفاده از لشکرکشی خشایارشا برای توضیح سازمان‌دهی قابلیت‌ها، زمانی معتبر است که میان گزارش تاریخی و تفسیر مدیریتی تفاوت قائل شویم. هرودوت فهرستی از مردمان، تجهیزات و فرماندهان ارائه می‌کند، اما این فهرست را نباید نقشه رسمی قابلیت‌های شاهنشاهی دانست. او برای مخاطبان یونانی می‌نوشت و توصیف تنوع سپاه در اثر

او علاوه بر جنبه اطلاعاتی، بخشی از شیوه روایت عظمت لشکرکشی بود. پژوهش‌های انتقادی نیز نشان می‌دهند که اطلاعات این فهرست از نظر دقت تاریخی یکسان نیستند و برخی توصیف‌ها ممکن است از الگوهای ادبی و سنت‌های روایی تأثیر گرفته باشند(Carey, 2025) ؛ *Encyclopaedia Iranica*, "Herodotus VII").

همچنین نباید از حضور گروه‌های متعدد نتیجه گرفت که همه سرزمین‌های شاهنشاهی به یک اندازه در عملیات مشارکت داشته‌اند یا نظام بسیج نیروها کاملاً یکنواخت بوده است. پژوهش هایلند درباره لشکرکشی‌های هخامنشی بر ضرورت بررسی سازوکارهای واقعی گردآوری نیرو و تفاوت میان هسته نظامی وابسته به دربار و نیروهای فراخوانده‌شده از مناطق گوناگون تأکید می‌کند .(Hyland, 2025, pp. 153–194) این نگاه با تصویری که سپاه را صرفاً جمع ساده تمام جمعیت‌های تابع شاهنشاهی می‌داند، تفاوت دارد. منابع و تعهدات مناطق مختلف یکسان نبودند و قدرت بسیج نیز باید در چارچوب امکانات اداری، سیاسی و اقتصادی شاهنشاهی ارزیابی شود.

در سوی دیگر، نباید از اختلاف‌نظر درباره اعداد و جزئیات، نتیجه گرفت که اصل ظرفیت سازمانی شاهنشاهی ناچیز بوده است. عبور نیروها از هلسپونت، پیشروی در تراکیه و مقدونیه، ورود به یونان و تصرف آتن نشان می‌دهند که لشکرکشی توانست مراحل مهمی از مأموریت خود را اجرا کند. این دستاوردها به‌معنای نبود ضعف یا محدودیت نیستند، اما اجازه نمی‌دهند کل عملیات را صرفاً از دریچه نتیجه نبرد سالامیس ارزیابی کنیم. در مطالعه سازمانی نیز باید میان توان بسیج، توان اجرای مراحل عملیاتی و نتیجه نهایی استراتژی تفاوت گذاشت.

مقایسه تاریخی ما نیز نباید به این ادعا منجر شود که خشایارشا به‌صورت آگاهانه از مفاهیمی مانند نقشه قابلیت، معماری سازمانی یا مدیریت سبد قابلیت‌ها استفاده می‌کرد. این اصطلاحات متعلق به دانش مدیریتی معاصرند و شواهدی برای نسبت دادن آن‌ها به دستگاه هخامنشی در دست نیست. آنچه می‌توان گفت محدودتر و دقیق‌تر است: لشکرکشی بزرگ به یونان نیازمند گردآوری منابع متنوع، تعیین مسئولیت، پشتیبانی و هماهنگی بوده و روایت‌های تاریخی بخشی از نمودهای این نیاز را نشان می‌دهند. معماری کسب‌وکار به ما کمک می‌کند این مسئله را با زبانی تحلیلی توضیح دهیم.

این احتیاط مانع استخراج درس مدیریتی نمی‌شود؛ بلکه اعتبار آن را افزایش می‌دهد. هدف کتاب آن نیست که تاریخ را به مجموعه‌ای از مثال‌های آماده برای تأیید نظریه‌های امروزی تبدیل کند. هدف، شناخت مسئله‌های سازمانی بزرگی است که در رویدادهای تاریخی آشکار می‌شوند و سپس بررسی این مسئله‌ها با مفاهیم معاصر است. از این منظر، سپاه چندقومیتی خشایارشا نه الگویی کامل برای تقلید و نه نمونه‌ای برای داوری ساده درباره موفقیت یا شکست، بلکه موردی تاریخی برای فهم رابطه میان تنوع منابع، تخصص‌گرایی و هماهنگی عملیاتی است.

۱۰ .جمع‌بندی فصل؛ قدرت در جمع نیروها نیست، در سازمان‌دهی آن‌هاست

لشکرکشی خشایارشا نشان می‌دهد که شاهنشاهی هخامنشی توانایی گردآوری نیروها و منابعی از سرزمین‌های گوناگون را داشت. تنوع جغرافیایی، انسانی و تخصصی سپاه، یکی از ویژگی‌های برجسته این عملیات بود. هرودوت با فهرست‌کردن مردمان، جنگ‌افزارها و فرماندهان، تصویری از گستردگی این مجموعه ارائه می‌کند؛ تصویری که هرچند از نظر جزئیات و اعداد نیازمند نقد تاریخی است، اهمیت سازمانی بسیج منابع در مقیاس شاهنشاهی را آشکار می‌سازد. اما گردآوری نیروها تنها آغاز مسئله بود. برای آنکه چنین مجموعه‌ای بتواند در عملیاتی مشترک حرکت کند، باید قابلیت‌های متفاوت در چارچوب مأموریت، فرماندهی و پشتیبانی قرار می‌گرفتند.

از منظر معماری کسب‌وکار، درس دوم این تجربه آن است که برخورداری از منابع متنوع با توان استفاده هماهنگ از آن‌ها یکسان نیست. سازمانی که قابلیت‌های تخصصی فراوان دارد، لزوماً برای اجرای یک استراتژی پیچیده آماده نیست. آمادگی زمانی شکل می‌گیرد که قابلیت‌ها شناسایی شوند، نقش هرکدام در تحقق هدف روشن باشد، وابستگی‌های میان آن‌ها شناخته شوند و منابع پشتیبان در زمان مناسب در دسترس قرار گیرند. در این میان، ساختار سازمانی و تقسیم مسئولیت اهمیت دارند، اما نباید جایگزین شناخت واقعی قابلیت‌ها شوند.

برای هلدینگ‌های چندشرکتی، این درس به‌ویژه کاربردی است. ارزش یک مجموعه تنها در شمار شرکت‌ها، حجم دارایی‌ها یا تعداد متخصصان آن نیست؛ بلکه در توانایی ایجاد نتیجه مشترک از ظرفیت‌های پراکنده قرار دارد. هلدینگی که شرکت‌های توانمند دارد اما نمی‌تواند آن‌ها را برای اجرای پروژه یا استراتژی مشترک هماهنگ کند، بخشی از ظرفیت بالقوه خود را بلااستفاده می‌گذارد. در مقابل، مجموعه‌ای که روابط میان قابلیت‌ها را می‌شناسد و برای هماهنگی آن‌ها سازوکار مناسب ایجاد می‌کند، می‌تواند ارزشی فراتر از عملکرد مستقل هر شرکت به وجود آورد.

در فصل نخست دیدیم که خشایارشا وارث قابلیت‌هایی بود که در دوران پیشینیان، به‌ویژه داریوش، توسعه یافته بودند. در فصل حاضر روشن شد که استفاده از این میراث مستلزم گردآوری و سازمان‌دهی منابع انسانی و تخصصی گسترده‌ای بود. اما هنوز یک پرسش اساسی باقی است: این مجموعه بزرگ چگونه می‌توانست از موانع طبیعی عبور کند و مسیر پیشروی خود را فراهم سازد؟ پاسخ این پرسش ما را در فصل سوم به یکی از چشمگیرترین اقدامات مهندسی لشکرکشی، یعنی ساخت پل‌های شناور بر هلسپونت، خواهد رساند.

درس دوم برای معماران کسب‌وکار آن است که قدرت سازمان از شمار منابع یا تنوع تخصص‌ها به‌تنهایی حاصل نمی‌شود. قدرت زمانی به قابلیت اجرایی تبدیل می‌شود که منابع متفاوت در ساختاری هماهنگ، با مسئولیت‌های روشن و پشتیبانی مناسب، برای تحقق هدفی مشترک به کار گرفته شوند.

شکل ۱ـ۲. از تنوع نیروها تا قابلیت عملیاتی مشترک

عنوان شکل: سازمان‌دهی منابع و قابلیت‌های متنوع در بازخوانی لشکرکشی خشایارشا



منابع و مآخذ فصل دوم

منابع تاریخی

Herodotus. *The Histories*. Book VII, especially sections 25, 59–99, 118–127, and 184–187.

پژوهش‌های تاریخی

Briant, P. (2002). *From Cyrus to Alexander: A History of the Persian Empire*. Eisenbrauns.

Carey, C. (2025). *Herodotus: Histories Book VII*. Cambridge University Press.

Hignett, C. (1963). *Xerxes' Invasion of Greece*. Clarendon Press.

Hyland, J. O. (2025). *Persia's Greek Campaigns: Kingship, War, and Spectacle on the Achaemenid Frontier*. Oxford University Press. Chapter 6, “Xerxes's Greek Campaign as Manpower Spectacle,” pp. 153–194. https://doi.org/10.1093/9780197660515.003.0007

Kuhrt, A. (2007). *The Persian Empire: A Corpus of Sources from the Achaemenid Period*. Routledge.

Waters, M. (2014). *Ancient Persia: A Concise History of the Achaemenid Empire, 550–330 BCE*. Cambridge University Press.

Encyclopaedia Iranica. “Herodotus VII: Xerxes According to Herodotus.” https://www.iranicaonline.org/articles/herodotus-vii/

منبع تخصصی معماری کسب‌وکار

Business Architecture Guild. *A Guide to the Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK Guide)*.

فصل ۳

زیرساخت‌های توانمندساز استراتژی

پل بر دریا؛ عبور خشایارشا از هلسپونت

۱ .تنگه‌ای که در برابر یک استراتژی قرار داشت

در سال ۴۸۰ پیش از میلاد، شاهنشاهی هخامنشی برای اجرای یکی از بزرگ‌ترین لشکرکشی‌های تاریخ باستان، با مسئله‌ای مواجه بود که نه صرفاً نظامی بود و نه می‌شد آن را با افزایش شمار سربازان حل کرد. میان بخش آسیایی قلمرو هخامنشی و مسیر پیشروی سپاه به سوی یونان اروپایی، پهنه‌ای از آب قرار داشت که امروز آن را تنگه داردانل و در منابع باستانی هلسپونت می‌نامند. عبور از این تنگه برای نیروهای انسانی به‌صورت محدود و با کشتی امکان‌پذیر بود، اما جابه‌جایی یک سپاه بزرگ، همراه با اسب‌ها، تجهیزات و بارهای موردنیاز، مسئله‌ای بسیار پیچیده‌تر به شمار می‌رفت. خشایارشا برای آنکه بتواند توان نظامی گردآوری‌شده از سرزمین‌های مختلف را در مسیر عملیات به کار گیرد، باید راهی برای عبور گسترده و سازمان‌یافته از این مانع طبیعی فراهم می‌کرد.

در دو فصل گذشته دیدیم که خشایارشا از یک سو وارث ظرفیت‌های اداری و اقتصادی شاهنشاهی بود و از سوی دیگر توانست نیروها و منابع متنوعی را برای لشکرکشی گرد آورد. اما هیچ‌یک از این دو دستاورد، به‌تنهایی عبور از هلسپونت را تضمین نمی‌کرد. حتی اگر سپاه از نظر شمار نیرو، تجهیزات و آمادگی در وضعیت مطلوبی قرار داشت، نبود مسیر مناسب برای انتقال آن می‌توانست برنامه عملیاتی را متوقف کند. این وضعیت تفاوت میان داشتن قابلیت و امکان استفاده از آن را به‌روشنی نشان می‌دهد. نیرویی که نتواند به محل مأموریت برسد، هر اندازه توانمند باشد، نمی‌تواند در تحقق هدف نقشی مؤثر ایفا کند.

هرودوت گزارش می‌کند که برای عبور سپاه خشایارشا از هلسپونت، پل‌هایی از کشتی‌ها ساخته شد و این پل‌ها بخشی از تدارکات گسترده لشکرکشی بودند. او محل عبور را در نزدیکی آبیدوس در ساحل آسیایی و سستوس در سوی اروپایی معرفی می‌کند و جزئیاتی درباره ساخت و بازسازی پل‌ها ارائه می‌دهد (هرودوت، ۷,۳۳–۳۶). این گزارش از مشهورترین روایت‌های مهندسی نظامی در جهان باستان است. بااین‌حال، جزئیات فنی آن باید با احتیاط بررسی شوند؛ زیرا هرودوت مهندس پروژه نبود و روایت او علاوه بر توصیف اقدامات عملی، عناصر ادبی و اخلاقی نیز دارد.

اهمیت این رویداد برای کتاب حاضر در آن نیست که ساخت پل‌های شناور را صرفاً به‌عنوان نمونه‌ای از توان مهندسی باستان معرفی کنیم. مسئله بنیادی‌تر این است که یک مانع جغرافیایی می‌توانست ارتباط میان هدف استراتژیک و قابلیت‌های اجرایی شاهنشاهی را قطع کند. برای برطرف‌کردن این گسست، لازم بود قابلیتی تازه در مقیاسی مناسب فراهم شود: امکان عبور پیوسته نیروها و تجهیزات از تنگه. این قابلیت به دانش فنی، نیروی انسانی، مصالح، کشتی‌ها، سازمان‌دهی و هماهنگی نیاز داشت. بنابراین، پل‌های هلسپونت را می‌توان در تحلیل معاصر، نمونه‌ای از زیرساختی دانست که ارزش سایر قابلیت‌ها را آزاد می‌کند.

۲ .تصمیم به ساخت پل؛ از هدف استراتژیک تا نیاز زیرساختی

هر استراتژی بزرگ، مجموعه‌ای از نیازهای اجرایی ایجاد می‌کند که ممکن است در هنگام تدوین هدف، به‌سادگی دیده نشوند. تصمیم برای ورود به بازار تازه، توسعه قلمرو فعالیت، اجرای پروژه‌ای ملی یا ایجاد شبکه‌ای منطقه‌ای، معمولاً مستلزم استفاده از قابلیت‌هایی است که سازمان از پیش در اختیار دارد. اما گاهی میان این قابلیت‌ها و محل استفاده از آن‌ها، مانعی وجود دارد که باید پیش از اجرا برطرف شود. این مانع ممکن است فیزیکی، فناورانه، اطلاعاتی، حقوقی یا سازمانی باشد. اگر مدیران تنها به هدف نهایی توجه کنند و زیرساخت‌های لازم را نادیده بگیرند، برنامه‌ای ظاهراً منطقی می‌تواند در نخستین مراحل اجرا متوقف شود.

در لشکرکشی خشایارشا، مسئله عبور از هلسپونت نمونه‌ای روشن از این رابطه بود. هدف پیشروی به سوی یونان اروپایی، نیاز به انتقال سپاه از آسیا به اروپا ایجاد می‌کرد. این نیاز را نمی‌توان صرفاً با فرمان نظامی برطرف کرد. باید راه‌حلی فراهم می‌شد که با مقیاس حرکت نیروها و شرایط طبیعی تنگه سازگار باشد. هرودوت از ساخت پل‌های شناور سخن می‌گوید و در ادامه توضیح می‌دهد که این سازه‌ها چگونه با استفاده از کشتی‌ها، کابل‌ها و عرشه‌ای برای عبور آماده شدند (هرودوت، ۷,۳۴–۳۶). صرف‌نظر از اختلاف‌نظر درباره جزئیات فنی، اصل انتخاب راه‌حل زیرساختی برای پاسخ به یک نیاز عملیاتی روشن است.

از منظر معماری کسب‌وکار، این فرایند را می‌توان حرکت از هدف استراتژیک به نیاز قابلیت و سپس به زیرساخت توانمندساز دانست. هدف، پیشروی در یونان بود؛ نیاز قابلیت، انتقال گسترده نیرو و تجهیزات؛ و راه‌حل زیرساختی، ایجاد گذرگاهی مناسب بر هلسپونت. در این تحلیل، پل هدف نهایی نبود. ارزش آن در خدمتی قرار داشت که به مأموریت اصلی ارائه می‌کرد. این تفاوت، یکی از مهم‌ترین نکاتی است که باید در مدیریت سرمایه‌گذاری‌های سازمانی به آن توجه کرد.

سازمان‌های امروزی گاهی پروژه‌های زیرساختی را به‌گونه‌ای تعریف می‌کنند که گویی اجرای خود پروژه، معادل تحقق استراتژی است. راه‌اندازی سامانه جدید، ساخت مرکز داده، ایجاد انبار مرکزی یا توسعه شبکه ارتباطی ممکن است به هدفی مستقل تبدیل شود. اما از منظر معماری کسب‌وکار، این اقدامات تنها زمانی ارزش استراتژیک دارند که مشخص باشد کدام قابلیت را توانمند می‌کنند و آن قابلیت چگونه به نتیجه موردنظر سازمان کمک می‌کند. اگر این پیوند روشن نباشد، ممکن است سازمان پروژه‌ای پرهزینه را با موفقیت فنی به پایان برساند، بی‌آنکه تغییر معناداری در عملکرد کسب‌وکار ایجاد شود.

پل‌های هلسپونت به ما یادآوری می‌کنند که زیرساخت باید در نسبت با مأموریت ارزیابی شود. معیار اصلی صرفاً ساخته‌شدن پل نبود؛ توانایی عبور سپاه از آن اهمیت داشت. در سازمان‌های امروزی نیز معیار موفقیت یک زیرساخت، تنها تحویل فیزیکی یا فناورانه آن نیست، بلکه میزان توانمندسازی قابلیت‌های موردنیاز استراتژی است.

این نگاه، مرز میان مدیریت پروژه زیرساختی و معماری کسب‌وکار را روشن می‌کند: مدیریت پروژه بر تحقق خروجی توافق‌شده تمرکز دارد، درحالی‌که معماری کسب‌وکار باید ارتباط آن خروجی را با قابلیت و ارزش مورد انتظار سازمان آشکار سازد.

۳ .پل‌های شناور؛ مهندسی در خدمت حرکت یک شاهنشاهی

هرودوت در روایت خود توضیح می‌دهد که نخستین پل‌های ساخته‌شده بر هلسپونت بر اثر طوفان آسیب دیدند و از میان رفتند. سپس پل‌های دیگری ساخته شدند که برای عبور سپاه مورد استفاده قرار گرفتند. او درباره تعداد کشتی‌های به‌کاررفته، نوع کابل‌ها، نحوه اتصال شناورها و آماده‌سازی سطح عبور نیز اطلاعاتی ارائه می‌کند (هرودوت، ۷,۳۴–۳۶). در این گزارش، ساخت پل عملیاتی ساده و محدود نیست؛ مجموعه‌ای از فعالیت‌های مهندسی و اجرایی است که باید در محیطی دریایی و در برابر جریان آب و شرایط جوی انجام می‌شد.

بر اساس روایت هرودوت، در ساخت پل‌های جدید از دو ردیف کشتی استفاده شد که هر ردیف به‌وسیله کابل‌ها به یکدیگر متصل می‌شد. سپس تیرها و تخته‌هایی بر روی سازه قرار می‌گرفتند و سطح عبور با مصالحی آماده می‌شد تا حرکت انسان و حیوان امکان‌پذیر باشد. در دو سوی گذرگاه نیز موانعی تعبیه می‌شد تا حیوانات هنگام عبور با مشاهده آب دچار آشفتگی نشوند (هرودوت، ۷,۳۶). این جزئیات، حتی اگر درباره برخی اندازه‌ها و شیوه‌های اجرا تردید داشته باشیم، نشان می‌دهند که مسئله مهندسی تنها ایجاد اتصال میان دو ساحل نبود؛ باید گذرگاهی فراهم می‌شد که برای کاربران واقعی آن، یعنی سپاهیان، اسب‌ها و همراهان، قابل استفاده باشد.

در تحلیل تاریخی، باید از بازسازی بیش‌ازحد دقیق این سازه‌ها پرهیز کرد. پژوهشگران درباره آرایش کشتی‌ها، ویژگی کابل‌ها، مقاومت سازه و امکان‌پذیری برخی توصیف‌های هرودوت بحث کرده‌اند. چارلز هیگنت در مطالعه انتقادی خود درباره لشکرکشی خشایارشا، گزارش‌های جغرافیایی و عملیاتی منابع باستانی را در پرتو محدودیت‌های واقعی مسیر بررسی می‌کند .(Hignett, 1963) ازاین‌رو، تصویر یا نقشه‌ای که از پل‌ها ارائه می‌شود باید بازسازی تقریبی تلقی شود، نه نقشه مهندسی تأییدشده از سازه‌ای که در سال ۴۸۰ پیش از میلاد ساخته شده بود.

با وجود این محدودیت، یک واقعیت تحلیلی روشن است: ساخت پل شناور به ترکیب چند توانایی نیاز داشت. کشتی‌ها باید فراهم می‌شدند، مصالح و کابل‌ها باید در دسترس قرار می‌گرفتند، نیروی کار و افراد دارای دانش فنی باید سازمان‌دهی می‌شدند و فعالیت‌ها باید در زمان مناسب انجام می‌گرفتند. پس از ساخت نیز مسئله استفاده از پل، کنترل حرکت و حفظ امکان عبور مطرح بود. بنابراین، زیرساخت نتیجه یک قابلیت منفرد نبود؛ محصول همکاری قابلیت‌های تأمین، مهندسی، سازمان‌دهی نیروی انسانی، حمل‌ونقل و فرماندهی به شمار می‌رفت.

این نکته برای معماری کسب‌وکار بسیار مهم است. زیرساخت‌ها اغلب به نام یک حوزه تخصصی شناخته می‌شوند؛ برای مثال، زیرساخت فناوری اطلاعات، زیرساخت لجستیک یا زیرساخت تولید. اما ایجاد و بهره‌برداری از آن‌ها معمولاً به همکاری چندین قابلیت وابسته است. یک سامانه اطلاعاتی جدید ممکن است از نظر فنی در حوزه فناوری اطلاعات قرار گیرد، ولی برای ایجاد ارزش به داده‌های معتبر، فرایندهای مناسب، کاربران آموزش‌دیده، مسئولیت‌های روشن و سازوکارهای حکمرانی نیاز دارد. اگر این وابستگی‌ها نادیده گرفته شوند، پروژه ممکن است از نظر فنی تکمیل شود اما قابلیت موردنظر سازمان همچنان ناقص باقی بماند.

پل هلسپونت را می‌توان از این منظر نمونه‌ای از زیرساخت میان‌قابلیتی دانست. کارکرد آن به یک گروه یا فعالیت محدود نبود؛ بلکه امکان استفاده از مجموعه‌ای از قابلیت‌های نظامی و پشتیبانی را در سوی دیگر تنگه فراهم می‌کرد. ارزش چنین زیرساختی دقیقاً در همین اثر مشترک قرار دارد. هنگامی که یک زیرساخت، چندین قابلیت را به‌طور هم‌زمان توانمند می‌کند، اهمیت آن در معماری سازمان فراتر از یک دارایی فیزیکی منفرد می‌رود.

۴ .شکست نخستین پل‌ها؛ وقتی زیرساخت با محیط واقعی مواجه می‌شود

یکی از بخش‌های مشهور روایت هرودوت، ماجرای تخریب نخستین پل‌ها بر اثر طوفان و واکنش خشایارشا به این رویداد است. هرودوت گزارش می‌کند که پادشاه از نابودی پل‌ها خشمگین شد و دستور مجازات هلسپونت و مجریان ساخت پل را صادر کرد (هرودوت، ۷,۳۴–۳۵). این بخش از روایت، به‌ویژه داستان تازیانه‌زدن به آب، در طول تاریخ بسیار نقل شده است و گاه برای تصویرکردن خشایارشا به‌عنوان فرمانروایی مغرور یا ناتوان از پذیرش محدودیت‌های طبیعت به کار رفته است.

بااین‌حال، باید میان گزارش تاریخی و معنای ادبی آن تفاوت گذاشت. هرودوت نویسنده‌ای یونانی بود که در روایت خود به موضوعاتی مانند غرور فرمانروایان، محدودیت قدرت انسانی و پیامدهای نادیده‌گرفتن نظم طبیعی توجه داشت. بنابراین، داستان مجازات دریا را نمی‌توان بدون بررسی انتقادی، گزارشی قطعی از رفتار واقعی خشایارشا دانست. حتی اگر بخشی از رویداد تاریخی باشد، جزئیات گفتارها و اقدامات نقل‌شده در آن نیازمند احتیاط‌اند. برای تحلیل معماری کسب‌وکار، نیازی نداریم این داستان را به‌عنوان واقعیتی کاملاً اثبات‌شده بپذیریم. مسئله مهم‌تر آن است که روایت از آسیب‌دیدن سازه اولیه و ضرورت بازسازی آن سخن می‌گوید.

از منظر اجرایی، تخریب پل‌ها نشان می‌دهد که زیرساخت در محیطی واقعی فعالیت می‌کند و این محیط می‌تواند فرض‌های طراحی را به چالش بکشد. در شرایط برنامه‌ریزی، ممکن است یک راه‌حل مناسب به نظر برسد، اما هنگام مواجهه با جریان آب، باد، فشار عملیاتی یا رفتار کاربران، محدودیت‌های آن آشکار شود. این مسئله تنها به مهندسی باستان مربوط نیست. در سازمان‌های امروزی نیز سامانه‌ها، شبکه‌ها و تأسیسات ممکن است در آزمون‌های محدود عملکرد مناسبی داشته باشند، اما هنگام استفاده گسترده با مشکلاتی مواجه شوند که پیش‌بینی نشده‌اند.

در اینجا مفهوم تاب‌آوری زیرساخت اهمیت پیدا می‌کند. زیرساخت توانمندساز استراتژی نباید تنها در شرایط مطلوب قابل استفاده باشد. سازمان باید بداند چه عواملی می‌توانند عملکرد آن را مختل کنند، چه پیامدهایی از اختلال ایجاد می‌شود و چه ظرفیت‌هایی برای بازیابی یا جایگزینی وجود دارد. برای مثال، اگر تمام عملیات فروش و خدمات یک هلدینگ به سامانه‌ای مرکزی وابسته باشد، اختلال در آن سامانه می‌تواند بر چندین شرکت اثر بگذارد. در چنین وضعیتی، ارزیابی قابلیت تنها با بررسی عملکرد عادی سامانه کامل نمی‌شود؛ باید آسیب‌پذیری، امکان بازیابی و وابستگی سایر قابلیت‌ها نیز بررسی شوند.

بازسازی پل‌های هلسپونت در روایت هرودوت، از این نظر اهمیت دارد که عملیات پس از شکست اولیه متوقف نشد. راه‌حل زیرساختی دوباره فراهم شد و در نهایت امکان عبور سپاه را ایجاد کرد. البته نمی‌توان از این رویداد نتیجه گرفت که شاهنشاهی دارای نظام رسمی مدیریت ریسک یا چرخه مهندسی تاب‌آوری مشابه سازمان‌های امروز بوده است. چنین ادعایی فراتر از شواهد تاریخی است. اما می‌توان گفت که ادامه عملیات به برطرف‌شدن مانع زیرساختی وابسته بود و این مانع پس از ناکامی اولیه، دوباره مورد رسیدگی قرار گرفت.

برای معمار کسب‌وکار، درس این بخش آن است که طراحی قابلیت‌ها باید با شناخت شرایط واقعی استفاده از آن‌ها همراه باشد. زیرساختی که فقط بر اساس فرض‌های خوش‌بینانه طراحی شده باشد، ممکن است در لحظه‌ای که سازمان بیشترین نیاز را به آن دارد، ناکارآمد شود. ازاین‌رو، پیوند میان معماری کسب‌وکار و مدیریت ریسک باید در سطح وابستگی قابلیت‌ها به زیرساخت‌ها نیز برقرار شود. شناخت یک نقطه شکست مشترک، گاهی از توسعه ظرفیت چندین واحد مستقل اهمیت بیشتری دارد.

۵ .از پل تا عبور؛ تفاوت ساخت زیرساخت و بهره‌برداری از آن

ساخت پل‌های شناور پایان مسئله نبود. پس از آماده‌شدن گذرگاه، باید حرکت نیروها و تجهیزات از آن سازمان‌دهی می‌شد. هرودوت در توصیف عبور سپاه، از حرکت نیروها بر پل‌ها و از آیین‌هایی که با آغاز عبور همراه بوده‌اند سخن می‌گوید (هرودوت، ۷,۵۴–۵۶). او همچنین مدت عبور را چندین روز گزارش می‌کند. این روایت نشان می‌دهد که حتی پس از برطرف‌شدن مانع فیزیکی، انتقال یک مجموعه بزرگ از نیروها به زمان و سازمان‌دهی نیاز داشت.

در تحلیل این بخش، باید میان ظرفیت اسمی زیرساخت و توان عملیاتی آن تفاوت گذاشت. پلی ممکن است از نظر مهندسی توان تحمل بار مشخصی را داشته باشد، اما سرعت واقعی عبور به عرض مسیر، نوع بار، ترتیب حرکت، شرایط استفاده و نحوه کنترل ترافیک وابسته باشد. اگر نیروهای مختلف بدون برنامه از یک گذرگاه استفاده کنند، ازدحام می‌تواند ظرفیت مؤثر آن را کاهش دهد. بنابراین، زیرساخت فیزیکی تنها یکی از عناصر قابلیت عبور است؛ قواعد استفاده و هماهنگی عملیات نیز اهمیت دارند.

در سازمان‌های امروزی، این تفاوت در بسیاری از پروژه‌های تحول دیده می‌شود. یک شرکت ممکن است سامانه‌ای با ظرفیت پردازش بالا خریداری کند، اما به دلیل طراحی نامناسب فرایندها یا نبود هماهنگی میان واحدها، از بخش کوچکی از ظرفیت آن بهره ببرد. هلدینگی ممکن است انبار مرکزی بزرگی بسازد، ولی اگر برنامه‌ریزی موجودی، سفارش‌گذاری و حمل‌ونقل میان شرکت‌ها هماهنگ نباشد، انبار به گلوگاه تازه‌ای تبدیل شود. به همین ترتیب، توسعه شبکه ارتباطی بدون اصلاح شیوه تبادل داده و مسئولیت‌های اطلاعاتی، الزاماً سرعت تصمیم‌گیری را افزایش نمی‌دهد.

از منظر معماری کسب‌وکار، این مسئله نشان می‌دهد که زیرساخت و قابلیت عملیاتی رابطه‌ای نزدیک دارند، اما یکسان نیستند. زیرساخت شرایط انجام فعالیت را فراهم می‌کند؛ قابلیت عملیاتی، توان سازمان برای استفاده مؤثر از آن شرایط است. ممکن است زیرساخت وجود داشته باشد اما قابلیت بهره‌برداری ناقص باشد. برعکس، ممکن است سازمان از نظر نیروی انسانی و فرایندها آماده باشد، اما نبود زیرساخت مانع استفاده از توانایی‌هایش شود. ارزیابی آمادگی استراتژیک باید هر دو وضعیت را در نظر بگیرد.

عبور خشایارشا از هلسپونت از این منظر رویدادی مهم بود، زیرا پل‌ها از یک سازه مهندسی به ابزار واقعی اجرای استراتژی تبدیل شدند. ارزش آن‌ها نه در زیبایی یا بزرگی سازه، بلکه در امکان انتقال نیروها و ادامه حرکت لشکرکشی قرار داشت. همین تمایز باید در ارزیابی پروژه‌های زیرساختی سازمان‌های امروزی رعایت شود. تحویل پروژه یک نقطه عطف است، اما تحقق ارزش زمانی آغاز می‌شود که زیرساخت در خدمت قابلیت‌های موردنیاز قرار گیرد.

۶ .زیرساخت توانمندساز؛ مفهومی فراتر از دارایی فیزیکی

در معماری کسب‌وکار، قابلیت به توانایی سازمان برای انجام کاری مشخص اشاره دارد. این توانایی ممکن است به افراد، فرایندها، اطلاعات، فناوری، تجهیزات و ترتیبات سازمانی وابسته باشد. زیرساخت‌ها در این میان نقش توانمندساز دارند؛ یعنی شرایطی فراهم می‌کنند که قابلیت‌ها بتوانند در مقیاس، مکان، سرعت یا کیفیت موردنیاز عمل کنند. چنین زیرساخت‌هایی لزوماً فیزیکی نیستند. سامانه‌های اطلاعاتی، استانداردهای داده، شبکه‌های ارتباطی و بسترهای مشترک خدمات نیز می‌توانند نقش مشابهی ایفا کنند.

در مورد خشایارشا، پل‌های هلسپونت زیرساختی فیزیکی بودند که محدودیتی جغرافیایی را برطرف می‌کردند. اما در سازمان‌های امروزی، محدودیت ممکن است ماهیتی متفاوت داشته باشد. برای مثال، شرکتی که قصد ارائه خدمات یکپارچه به مشتریان دارد، ممکن است از قابلیت‌های فروش، پشتیبانی و عملیات برخوردار باشد، اما اطلاعات مشتریان در سامانه‌های جداگانه نگهداری شود. در این وضعیت، نبود زیرساخت داده مشترک می‌تواند

مانع ارائه تجربه‌ای یکپارچه شود. ایجاد بستر اطلاعاتی مناسب، از نظر نقش توانمندساز، به ساخت گذرگاهی شباهت دارد که بخش‌های جداافتاده سازمان را به یکدیگر متصل می‌کند.

البته این شباهت نباید بیش از اندازه گسترش یابد. پل دریایی یک سازه فیزیکی با ویژگی‌های مشخص مهندسی بود، درحالی‌که زیرساخت داده با مسائل حقوقی، امنیتی، معنایی و فناورانه متفاوتی روبه‌روست. مقایسه این دو به معنای یکسان‌بودن ماهیت آن‌ها نیست. نقطه مشترک در رابطه‌ای قرار دارد که میان هدف، قابلیت و زیرساخت برقرار می‌شود. در هر دو وضعیت، سازمان برای استفاده از توانایی‌های موجود با محدودیتی مواجه است و باید شرایط لازم برای عبور از آن محدودیت را فراهم کند.

در اینجا باید میان «قابلیت توانمندساز» و «زیرساخت توانمندساز» نیز تفاوت گذاشت. قابلیت توانمندساز، توان سازمان برای ارائه خدمتی پشتیبان است؛ مانند مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت تأمین یا نگهداری تجهیزات. زیرساخت توانمندساز، مجموعه دارایی‌ها و بسترهایی است که از انجام فعالیت‌ها پشتیبانی می‌کند؛ مانند شبکه ارتباطی، مرکز داده یا تأسیسات حمل‌ونقل. یک قابلیت توانمندساز ممکن است مسئول ایجاد، اداره یا نگهداری چند زیرساخت باشد و یک زیرساخت نیز ممکن است از چند قابلیت مختلف پشتیبانی کند. این روابط باید در تحلیل معماری روشن شوند.

برای مثال، در یک هلدینگ صنعتی، قابلیت مدیریت زنجیره تأمین ممکن است به سامانه برنامه‌ریزی منابع، انبارهای منطقه‌ای، شبکه حمل‌ونقل و قراردادهای تأمین وابسته باشد. اگر تنها یکی از این عناصر توسعه یابد، الزاماً کل قابلیت بهبود نمی‌یابد. ممکن است سامانه اطلاعاتی جدید نصب شود، اما داده‌های موجودی همچنان نامعتبر باشند؛ یا انبار مرکزی ایجاد شود، اما فرایند سفارش‌گذاری شرکت‌ها تغییر نکند. بنابراین، معماری کسب‌وکار باید رابطه میان قابلیت‌ها و زیرساخت‌های پشتیبان را در قالبی یکپارچه بررسی کند.

درس هلسپونت در همین نقطه آشکار می‌شود. پل‌ها به‌تنهایی ارتش ایجاد نکردند، فرماندهی را جایگزین نشدند و نتیجه نهایی جنگ را تضمین نکردند. اما بدون فراهم‌شدن گذرگاه مناسب، استفاده از بخش مهمی از ظرفیت نظامی گردآوری‌شده در مسیر موردنظر امکان‌پذیر نبود. زیرساخت توانمندساز از این جهت اهمیت دارد که می‌تواند محدودیتی تعیین‌کننده را از میان بردارد و قابلیت‌های موجود را به سطح تازه‌ای از امکان اجرا برساند.

۷ .نمونه معاصر؛ هلدینگی که شرکت‌های توانمند دارد اما زیرساخت مشترک ندارد

فرض کنیم هلدینگی در حوزه انرژی، تجهیزات صنعتی و خدمات پروژه فعالیت می‌کند و چندین شرکت تخصصی را در اختیار دارد. شرکت نخست تجهیزات موردنیاز پروژه‌ها را تأمین می‌کند، شرکت دوم مسئول طراحی و مهندسی است، شرکت سوم نصب و راه‌اندازی را انجام می‌دهد و شرکت چهارم خدمات بهره‌برداری و نگهداری

ارائه می‌کند. مدیران هلدینگ تصمیم می‌گیرند به‌جای فعالیت‌های پراکنده، قراردادهای بزرگ یکپارچه بپذیرند و از مرحله طراحی تا بهره‌برداری، مسئولیت نتیجه نهایی را بر عهده گیرند.

در نگاه نخست، قابلیت‌های اصلی برای تحقق این استراتژی وجود دارند. هر شرکت در حوزه تخصصی خود تجربه دارد، کارکنان مناسبی در اختیار گرفته و پروژه‌های متعددی اجرا کرده است. اما هنگامی که نخستین قرارداد بزرگ میان‌شرکتی آغاز می‌شود، مشکلاتی آشکار می‌شوند. اطلاعات طراحی به‌موقع در اختیار شرکت تأمین قرار نمی‌گیرد، وضعیت سفارش تجهیزات برای مدیران پروژه شفاف نیست، برنامه نصب با زمان تحویل کالا هماهنگ نمی‌شود و شرکت بهره‌بردار در تصمیم‌های اولیه درباره انتخاب تجهیزات مشارکت کافی ندارد. نتیجه آن است که هلدینگ، با وجود برخورداری از قابلیت‌های تخصصی، در ارائه خدمت یکپارچه با محدودیت روبه‌رو می‌شود.

بررسی معماری کسب‌وکار نشان می‌دهد که مشکل اصلی لزوماً ضعف شرکت‌ها نیست؛ بلکه نبود زیرساخت مشترکی است که امکان همکاری آن‌ها را فراهم کند. هر شرکت سامانه‌های اطلاعاتی، استانداردهای داده، رویه‌های گزارش‌دهی و فرایندهای خاص خود را دارد. اطلاعات پروژه در چندین محل نگهداری می‌شود و مدیران برای دستیابی به تصویری واحد از وضعیت کار، به مکاتبات و گزارش‌های دستی وابسته‌اند. در چنین وضعیتی، افزایش شمار کارکنان یا خرید تجهیزات بیشتر، مشکل هماهنگی را برطرف نمی‌کند.

معمار کسب‌وکار ابتدا باید مشخص کند که استراتژی تحویل یکپارچه به چه قابلیت‌هایی نیاز دارد. قابلیت مدیریت پروژه مشترک، مدیریت قراردادهای چندشرکتی، برنامه‌ریزی زنجیره تأمین، مدیریت اطلاعات مهندسی و هماهنگی تحویل از جمله قابلیت‌های مهم خواهند بود. سپس باید زیرساخت‌هایی شناسایی شوند که از این قابلیت‌ها پشتیبانی می‌کنند. ممکن است ایجاد یک بستر مشترک داده و گزارش‌دهی، استانداردسازی شناسه پروژه‌ها، یکپارچه‌سازی اطلاعات قرارداد و تأمین، و تعریف قواعد مشترک گردش اطلاعات ضروری باشد.

اما انتخاب زیرساخت نباید پیش از شناخت نیاز واقعی انجام شود. اگر هلدینگ صرفاً به خرید سامانه‌ای بزرگ و پرهزینه اقدام کند، ممکن است مشکلات اصلی همچنان باقی بمانند. برای مثال، اگر مسئولیت ثبت و تأیید اطلاعات روشن نباشد، سامانه جدید نیز داده‌های نامعتبر تولید خواهد کرد. اگر شرکت‌ها درباره اولویت‌های پروژه توافق نداشته باشند، داشبورد مشترک به‌تنهایی اختلاف‌ها را حل نمی‌کند. بنابراین، ایجاد زیرساخت باید با اصلاح فرایندها، مسئولیت‌ها و قواعد همکاری همراه شود.

این وضعیت از نظر رابطه میان استراتژی و زیرساخت، شباهتی تحلیلی با مسئله هلسپونت دارد. خشایارشا نیروهای لازم را گرد آورده بود، اما برای استفاده از آن‌ها در سوی دیگر تنگه، به گذرگاهی مناسب نیاز داشت. هلدینگ نیز شرکت‌ها و تخصص‌های موردنیاز را در اختیار دارد، اما برای استفاده مشترک از آن‌ها به زیرساخت اطلاعاتی و

عملیاتی نیازمند است. در هر دو مورد، مانع اصلی در فقدان یکی از قابلیت‌های تخصصی اصلی نیست؛ بلکه در نبود شرایطی قرار دارد که امکان اتصال و استفاده هماهنگ از قابلیت‌ها را فراهم می‌کند.

بااین‌حال، باید به تفاوت مهمی نیز توجه کرد. پل هلسپونت برای یک لشکرکشی مشخص ساخته شد و ارزش آن در چارچوب همان عملیات معنا پیدا می‌کرد. در مقابل، زیرساخت مشترک یک هلدینگ ممکن است برای سال‌ها و در پروژه‌های متعدد مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین، تصمیم درباره سرمایه‌گذاری زیرساختی در سازمان‌های امروزی باید هزینه چرخه عمر، نگهداری، توسعه‌پذیری، امنیت، وابستگی به تأمین‌کنندگان و امکان استفاده مجدد را نیز در نظر بگیرد. این تفاوت‌ها مانع استفاده از قیاس تاریخی نمی‌شوند، اما حدود اعتبار آن را مشخص می‌کنند.

۸ .زیرساخت مشترک؛ فرصت استراتژیک یا گلوگاه تازه؟

ایجاد زیرساخت مشترک می‌تواند هماهنگی سازمان را افزایش دهد، اما هم‌زمان ممکن است وابستگی‌های تازه‌ای ایجاد کند. هنگامی که چندین قابلیت به یک بستر مشترک متکی می‌شوند، عملکرد آن بستر اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. اگر زیرساخت قابل اعتماد، انعطاف‌پذیر و متناسب با نیازهای واقعی باشد، استفاده مشترک از آن می‌تواند هزینه‌ها را کاهش دهد و سرعت عملیات را افزایش دهد. اما اگر زیرساخت دچار اختلال شود یا ظرفیت کافی نداشته باشد، مشکل ممکن است از یک واحد به بخش‌های متعدد سازمان گسترش یابد.

در مورد پل‌های هلسپونت، گذرگاه شناور امکان عبور نیروها را فراهم می‌کرد، اما در عین حال عبور را به نقطه‌ای مشخص و به عملکرد سازه‌ای وابسته می‌ساخت. این نکته را نباید به معنای آن دانست که پل‌ها الزاماً تصمیمی نادرست بودند؛ در شرایط موجود، ایجاد گذرگاه می‌توانست راه‌حلی ضروری و مؤثر باشد. مسئله آن است که هر زیرساخت مشترک، علاوه بر ایجاد امکان تازه، مجموعه‌ای از وابستگی‌ها را نیز به وجود می‌آورد. تحلیل معماری باید هر دو وجه را در نظر بگیرد.

در سازمان‌های امروزی، این موضوع به‌ویژه درباره زیرساخت‌های دیجیتال اهمیت دارد. تمرکز اطلاعات و خدمات بر یک بستر مشترک می‌تواند شفافیت و هماهنگی را افزایش دهد، اما ممکن است خطر اختلال گسترده را نیز بالا ببرد. به همین دلیل، تصمیم درباره تمرکز یا توزیع زیرساخت‌ها نباید صرفاً بر اساس صرفه‌جویی مالی یا سهولت مدیریت اتخاذ شود. باید مشخص شود کدام قابلیت‌ها به زیرساخت وابسته‌اند، سطح خدمت موردنیاز هرکدام چیست و پیامدهای اختلال چه خواهد بود.

برای معمار کسب‌وکار، شناخت این وابستگی‌ها بخشی از مسئولیت تحلیلی اوست. نقشه قابلیت‌ها می‌تواند نشان دهد کدام توانایی‌های سازمان از یک زیرساخت مشترک استفاده می‌کنند. تحلیل وابستگی‌ها می‌تواند مشخص کند اختلال در آن زیرساخت چه پیامدهایی دارد. سپس مدیران می‌توانند درباره ظرفیت، افزونگی، راهکارهای

جایگزین و اولویت سرمایه‌گذاری تصمیم بگیرند. چنین تحلیلی، معماری کسب‌وکار را به مدیریت ریسک و تاب‌آوری سازمانی پیوند می‌دهد.

بنابراین، درس هلسپونت تنها این نیست که برای اجرای استراتژی باید زیرساخت ساخت. درس کامل‌تر آن است که زیرساخت باید متناسب با مأموریت طراحی شود، در شرایط واقعی قابل استفاده باشد و وابستگی‌های ایجادشده توسط آن نیز مدیریت شوند. زیرساختی که مانعی را برطرف می‌کند، نباید بدون شناخت پیامدهایش به مانعی تازه تبدیل شود.

۹ .مرزهای درس تاریخی؛ چه چیزی را می‌توان از پل هلسپونت آموخت؟

در بازخوانی ساخت پل‌های هلسپونت، باید میان سه سطح از شناخت تفاوت گذاشت. سطح نخست، گزارش تاریخی است. هرودوت از ساخت پل‌ها، تخریب نخستین سازه‌ها، بازسازی آن‌ها و عبور سپاه سخن می‌گوید (هرودوت، ۷,۳۳–۳۶ و ۷,۵۴–۵۶). سطح دوم، بازسازی پژوهشی رویداد است که در آن، امکان‌پذیری فنی گزارش‌ها، موقعیت جغرافیایی و شرایط عملیاتی بررسی می‌شوند. سطح سوم، تحلیل معماری کسب‌وکار است که رابطه میان هدف استراتژیک، قابلیت عبور و زیرساخت توانمندساز را توضیح می‌دهد. این سه سطح با یکدیگر ارتباط دارند، اما نباید جایگزین یکدیگر شوند.

از گزارش هرودوت نمی‌توان نتیجه گرفت که خشایارشا یا مهندسان او از روش‌های رسمی مدیریت پروژه، معماری قابلیت یا تحلیل وابستگی مشابه سازمان‌های امروزی استفاده می‌کردند. همچنین نمی‌توان درباره تمام جزئیات طراحی پل‌ها با قطعیت سخن گفت. منابع تاریخی موجود، نقشه‌های مهندسی و اسناد اجرایی کامل این پروژه را در اختیار ما قرار نمی‌دهند. حتی روایت مشهور واکنش خشایارشا به طوفان نیز باید با توجه به ویژگی‌های ادبی و تفسیری اثر هرودوت خوانده شود.

بااین‌حال، محدودیت منابع تاریخی مانع تشخیص اهمیت زیرساختی رویداد نیست. عبور سپاه از هلسپونت بخشی از پیشروی واقعی لشکرکشی بود و ساخت پل‌های شناور در روایت اصلی این رویداد جایگاهی اساسی دارد. از این شواهد می‌توان با احتیاط نتیجه گرفت که فراهم‌کردن گذرگاه، یکی از پیش‌نیازهای مهم حرکت سپاه در مسیر انتخاب‌شده بود. این نتیجه، ادعایی محدود و قابل دفاع است و برای استخراج درس معماری کسب‌وکار کفایت می‌کند.

در اینجا باید از یک خطای دیگر نیز پرهیز کرد: موفقیت عبور از هلسپونت را نباید معادل موفقیت نهایی استراتژی دانست. پل‌ها وظیفه مشخصی را انجام دادند و امکان پیشروی را فراهم کردند، اما نتیجه جنگ به عوامل متعدد دیگری وابسته بود. همان‌گونه که در سازمان‌های امروزی، موفقیت یک پروژه زیرساختی به‌تنهایی موفقیت کل

برنامه تحول را تضمین نمی‌کند، عبور از هلسپونت نیز نمی‌توانست نتیجه تمام مراحل لشکرکشی را تعیین کند. هر زیرساخت باید در چارچوب نقش واقعی خود ارزیابی شود.

این تمایز به ما کمک می‌کند از داوری‌های ساده‌انگارانه درباره خشایارشا فاصله بگیریم. ساخت پل‌های شناور، در چارچوب شواهد موجود، اقدامی مهم برای فراهم‌کردن امکان حرکت سپاه بود. اما از این اقدام نمی‌توان تصویری از فرمانروایی کاملاً بی‌خطا یا نظامی فاقد محدودیت ساخت. به همان ترتیب، شکست‌های بعدی ایران در برخی نبردها نیز ارزش عملیاتی این زیرساخت را از میان نمی‌برند. تحلیل تاریخی معتبر باید بتواند دستاوردهای اجرایی و محدودیت‌های استراتژیک را هم‌زمان ببیند.

۱۰ .جمع‌بندی فصل؛ استراتژی از زیرساخت عبور می‌کند

در فصل نخست دیدیم که اجرای استراتژی به قابلیت‌های سازمانی وابسته است. در فصل دوم روشن شد که قابلیت‌های متنوع باید سازمان‌دهی و هماهنگ شوند تا به توان عملیاتی مشترک تبدیل گردند. فصل سوم، لایه دیگری از این رابطه را آشکار کرد: حتی هنگامی که هدف مشخص است و منابع لازم گرد آمده‌اند، ممکن است نبود زیرساخت مناسب مانع استفاده از آن‌ها شود. در چنین شرایطی، مسئله اصلی نه کمبود استراتژی و نه ضعف قابلیت‌های تخصصی، بلکه فقدان شرایطی است که امکان به‌کارگیری آن قابلیت‌ها را فراهم می‌کند.

پل‌های شناور هلسپونت نمونه‌ای تاریخی از این مسئله‌اند. خشایارشا برای پیشروی به سوی یونان اروپایی باید مانعی طبیعی را پشت سر می‌گذاشت. ساخت پل‌ها به ترکیبی از توانایی‌های مهندسی، تأمین، سازمان‌دهی و هماهنگی نیاز داشت و پس از ناکامی اولیه، سازه‌هایی فراهم شدند که عبور سپاه را امکان‌پذیر کردند. این اقدام، یکی از پیش‌نیازهای مهم ادامه لشکرکشی بود؛ هرچند موفقیت آن به‌تنهایی نتیجه نهایی جنگ را تعیین نمی‌کرد.

از منظر معماری کسب‌وکار، درس سوم آن است که زیرساخت‌های توانمندساز باید بر اساس نیازهای واقعی قابلیت‌ها و اهداف استراتژیک طراحی شوند. سازمانی که منابع فراوان دارد، اما از زیرساخت مناسب برای استفاده از آن‌ها برخوردار نیست، ممکن است نتواند ظرفیت بالقوه خود را به نتیجه تبدیل کند. در مقابل، زیرساختی که محدودیتی مهم را برطرف می‌کند، می‌تواند ارزش چندین قابلیت را به‌طور هم‌زمان افزایش دهد. بااین‌حال، چنین زیرساختی باید از نظر ظرفیت، قابلیت اطمینان، وابستگی‌ها و شرایط بهره‌برداری نیز ارزیابی شود.

برای هلدینگ‌های چندشرکتی، این درس در ایجاد بسترهای مشترک اطلاعاتی، لجستیکی، مالی و عملیاتی کاربرد دارد. ارزش این بسترها در داشتن فناوری یا دارایی تازه نیست؛ در امکان همکاری مؤثر شرکت‌ها و تحقق نتایجی قرار دارد که بدون آن‌ها دشوار یا ناممکن است. معمار کسب‌وکار باید بتواند نشان دهد هر زیرساخت کدام قابلیت‌ها را توانمند می‌کند، چه محدودیتی را برطرف می‌سازد و چگونه به اجرای استراتژی کمک می‌کند.

عبور از هلسپونت، سپاه خشایارشا را از آسیا به اروپا رساند؛ اما پس از عبور، مسئله تازه‌ای آغاز شد. اکنون نیروهای زمینی و ناوگان دریایی باید در مسیر پیشروی، در محیط‌هایی متفاوت و با محدودیت‌هایی مشترک فعالیت می‌کردند. در فصل چهارم، به رابطه میان این دو بخش از لشکرکشی می‌پردازیم و بررسی می‌کنیم که چگونه هماهنگی قابلیت‌های زمینی و دریایی، به یکی از مسائل اساسی اجرای عملیات تبدیل شد.

درس سوم برای معماران کسب‌وکار آن است که زیرساخت، صرفاً دارایی پشتیبان نیست؛ می‌تواند شرط امکان اجرای استراتژی باشد. ارزش آن زمانی تحقق می‌یابد که قابلیت‌های سازمان را در مقیاس و شرایط موردنیاز به حرکت درآورد.

شکل ۱ـ۳. از مانع جغرافیایی تا قابلیت عبور عملیاتی

عنوان شکل: زیرساخت توانمندساز استراتژی در بازخوانی عبور خشایارشا از هلسپونت



منابع و مآخذ فصل سوم

منبع تاریخی

Herodotus. *The Histories*. Book VII, especially sections 20–25, 33–36, and 54–56.

پژوهش‌های تاریخی

Briant, P. (2002). *From Cyrus to Alexander: A History of the Persian Empire*. Eisenbrauns.

Hignett, C. (1963). *Xerxes' Invasion of Greece*. Clarendon Press.

Kuhrt, A. (2007). *The Persian Empire: A Corpus of Sources from the Achaemenid Period*. Routledge.

Waters, M. (2014). *Ancient Persia: A Concise History of the Achaemenid Empire, 550–330 BCE*. Cambridge University Press.

منبع تخصصی معماری کسب‌وکار

Business Architecture Guild. *A Guide to the Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK Guide)*.

فصل ۴

یکپارچگی قابلیت‌ها و هماهنگی عملیات

دو میدان، یک لشکرکشی؛ سپاه زمینی و ناوگان دریایی

۱ .دو نیروی متفاوت در مسیر یک هدف

پس از عبور سپاه خشایارشا از هلسپونت، مسئله اصلی لشکرکشی دیگر تنها انتقال نیروها از آسیا به اروپا نبود. اکنون مجموعه‌ای گسترده از نیروهای زمینی و دریایی باید در مسیر پیشروی به سوی یونان فعالیت می‌کردند؛ نیروهایی که محیط عملیاتی، تجهیزات، سرعت حرکت، محدودیت‌ها و شیوه‌های نبرد آن‌ها با یکدیگر تفاوت داشت. سپاه زمینی از راه‌های خشکی حرکت می‌کرد و برای پیشروی به گذرگاه‌ها، منابع آب، آذوقه و امکان عبور از موانع طبیعی وابسته بود. ناوگان دریایی در محیطی متفاوت فعالیت می‌کرد و با مسائلی مانند باد، جریان آب، شرایط ساحلی، بنادر، ظرفیت کشتی‌ها و خطرهای دریانوردی روبه‌رو بود. بااین‌حال، هر دو بخش در چارچوب یک لشکرکشی قرار داشتند و فعالیت آن‌ها نمی‌توانست کاملاً مستقل از یکدیگر باشد.

هرودوت در کتاب هفتم *تاریخ‌ها*، حرکت سپاه خشایارشا را از هلسپونت به سوی تراکیه، مقدونیه و سپس یونان شرح می‌دهد. او در بخش‌هایی از روایت خود، مسیر زمینی سپاه و حرکت ناوگان را در کنار یکدیگر مطرح می‌کند و از نقاطی سخن می‌گوید که نیروهای زمینی و دریایی در ارتباط با یکدیگر قرار می‌گرفتند (هرودوت، ۷,۵۸–۶۰؛ ۷,۱۰۰–۱۲۷). این گزارش‌ها نشان می‌دهند که لشکرکشی تنها یک عملیات زمینی نبود که ناوگان نقشی حاشیه‌ای در آن داشته باشد. نیروی دریایی بخشی مهم از توان عملیاتی شاهنشاهی محسوب می‌شد و در حمل‌ونقل، پشتیبانی و نبردهای دریایی نقش داشت.

بااین‌حال، باید از همان ابتدا میان دو مفهوم تفاوت گذاشت. نخست، وجود دو نیروی زمینی و دریایی در یک لشکرکشی؛ و دوم، برخورداری آن‌ها از یک نظام کاملاً یکپارچه فرماندهی و عملیات به معنای امروزی. منابع تاریخی وجود هر دو نیرو و برخی ارتباطات عملیاتی میان آن‌ها را نشان می‌دهند، اما اطلاعات کافی برای بازسازی یک نظام رسمی و کامل از فرماندهی مشترک ارائه نمی‌کنند. بنابراین، در این فصل از مفهوم «یکپارچگی قابلیت‌ها» به‌عنوان ابزاری تحلیلی استفاده می‌کنیم، نه اصطلاحی که بتوان آن را مستقیماً به سازمان نظامی هخامنشی نسبت داد.

از منظر معماری کسب‌وکار، مسئله اصلی این است که چگونه قابلیت‌هایی که در محیط‌ها و ساختارهای متفاوت فعالیت می‌کنند، می‌توانند در تحقق یک نتیجه مشترک نقش داشته باشند. سپاه زمینی و ناوگان دریایی هرکدام توانایی‌هایی داشتند که دیگری نمی‌توانست به‌طور کامل جایگزین آن‌ها شود. همین تفاوت، ضرورت هماهنگی را افزایش می‌داد. اگر نیروی زمینی بدون توجه به شرایط ناوگان پیشروی می‌کرد یا ناوگان بدون ارتباط با نیازهای سپاه زمینی تصمیم می‌گرفت، ممکن بود ظرفیت مشترک لشکرکشی کاهش یابد. بنابراین، ارزش سازمانی این دو نیرو را باید نه فقط در توان مستقل هرکدام، بلکه در رابطه میان آن‌ها جست‌وجو کرد.

این مسئله برای سازمان‌های بزرگ امروز نیز آشناست. یک هلدینگ ممکن است شرکت‌هایی با قابلیت‌های متفاوت داشته باشد که هرکدام در حوزه تخصصی خود موفق‌اند، اما اجرای یک استراتژی مشترک به هماهنگی میان آن‌ها نیاز دارد. تفاوت در تخصص، ساختار و محیط فعالیت، مانع همکاری نیست؛ بلکه اگر به‌درستی مدیریت شود، می‌تواند منشأ قدرت باشد. در مقابل، اگر این تفاوت‌ها به جدایی عملیاتی تبدیل شوند، سازمان ممکن است با وجود برخورداری از منابع فراوان، نتواند نتیجه موردنظر را محقق کند.

۲ .سپاه زمینی؛ قابلیت پیشروی و تصرف سرزمین

نیروی زمینی خشایارشا مجموعه‌ای متنوع از پیاده‌نظام، سواره‌نظام و واحدهای وابسته به سرزمین‌های مختلف شاهنشاهی بود. همان‌گونه که در فصل دوم بررسی شد، هرودوت در فهرست نیروهای لشکرکشی، به تفاوت‌های قومی، تجهیزات و شیوه‌های جنگیدن اشاره می‌کند (هرودوت، ۷,۶۱–۸۸). این تنوع، ظرفیت‌های متفاوتی برای عملیات زمینی فراهم می‌کرد. برخی نیروها در نبرد مستقیم نقش داشتند، برخی برای تحرک و شناسایی مناسب‌تر بودند و گروه‌هایی نیز در فعالیت‌های پشتیبانی یا همراهی سپاه مشارکت می‌کردند. بااین‌حال، جزئیات تقسیم مأموریت‌ها در همه مراحل لشکرکشی برای ما روشن نیست.

مأموریت اصلی سپاه زمینی در مسیر یونان، پیشروی از راه خشکی و غلبه بر موانع و مقاومت‌هایی بود که در مسیر قرار می‌گرفتند. این مأموریت به توان رزمی وابسته بود، اما تنها با آن تحقق نمی‌یافت. سپاه باید از مسیرهای مشخص عبور می‌کرد، در نقاط مختلف توقف داشت، منابع موردنیاز خود را تأمین می‌کرد و با شرایط جغرافیایی متغیر سازگار می‌شد. هرودوت در توصیف حرکت سپاه در تراکیه و مقدونیه، از مسیرها، رودخانه‌ها، شهرها و منابعی سخن می‌گوید که در طول حرکت اهمیت پیدا می‌کردند (هرودوت، ۷,۱۰۸–۱۲۷).

از منظر معماری کسب‌وکار، قابلیت پیشروی زمینی را نمی‌توان تنها با توان نبرد برابر دانست. این قابلیت به مجموعه‌ای از توانایی‌های پشتیبان وابسته بود: جابه‌جایی نیرو، تأمین آذوقه، مدیریت مسیر، ارتباطات، فرماندهی و حفظ آمادگی عملیاتی. اگر یکی از این عناصر دچار محدودیت می‌شد، توان رزمی موجود نیز ممکن بود به‌طور کامل قابل استفاده نباشد. بنابراین، قابلیت اصلی از ترکیب چند قابلیت تخصصی و توانمندساز شکل می‌گرفت.

در سازمان‌های امروزی نیز همین رابطه وجود دارد. برای مثال، قابلیت اجرای پروژه‌های بزرگ تنها به توان مهندسی یا نیروی کار وابسته نیست. سازمان باید بتواند تجهیزات را تأمین کند، برنامه‌ها را هماهنگ سازد، قراردادها را مدیریت کند، اطلاعات را منتقل کند و منابع مالی لازم را در زمان مناسب فراهم آورد. اگر یکی از این قابلیت‌ها ضعیف باشد، توان سایر بخش‌ها ممکن است بلااستفاده بماند. به همین دلیل، تحلیل معماری کسب‌وکار باید از نگاه محدود به واحدهای تخصصی فراتر رود و روابط میان قابلیت‌های لازم برای تحقق نتیجه را بررسی کند.

در لشکرکشی خشایارشا، نیروی زمینی به‌تنهایی نمی‌توانست همه مسائل عملیاتی را حل کند. حرکت در امتداد مناطق ساحلی، نیاز به پشتیبانی و حضور نیروهای دریایی را افزایش می‌داد. در برخی مراحل نیز کنترل دریا و امنیت مسیرهای دریایی می‌توانست بر شرایط پیشروی زمینی اثر بگذارد. این وابستگی‌ها نشان می‌دهند که حتی یک قابلیت اصلی و قدرتمند، در عملیات پیچیده ممکن است برای تحقق مأموریت به قابلیت‌های حوزه‌ای دیگر نیازمند باشد.

۳ .ناوگان دریایی؛ قابلیت حرکت، پشتیبانی و نبرد در دریا

ناوگان خشایارشا نیز مانند سپاه زمینی از نیروها و تجربه‌های متنوعی تشکیل شده بود. هرودوت در کتاب هفتم، هنگام معرفی نیروهای دریایی، از فنیقیان، مصریان، قبرسیان، کیلیکیان، ایونیان و گروه‌های دیگر نام می‌برد و تعداد کشتی‌های منسوب به هر گروه را گزارش می‌کند (هرودوت، ۷,۸۹–۹۹). این ارقام، مانند شمار نیروهای زمینی، باید با احتیاط ارزیابی شوند؛ اما تنوع جغرافیایی و تخصصی ناوگان، یکی از ویژگی‌های مهم لشکرکشی بود. شاهنشاهی از ظرفیت دریانوردی سرزمین‌هایی استفاده می‌کرد که تجربه طولانی در فعالیت‌های دریایی داشتند.

اهمیت ناوگان تنها در تعداد کشتی‌های جنگی نبود. کشتی‌ها امکان حرکت در محیطی را فراهم می‌کردند که سپاه زمینی نمی‌توانست از آن استفاده کند. ناوگان می‌توانست در انتقال افراد و تجهیزات، ارتباط میان نقاط ساحلی و عملیات رزمی نقش داشته باشد. همچنین حضور نیروی دریایی در مناطق ساحلی می‌توانست بر گزینه‌های عملیاتی سپاه زمینی اثر بگذارد. بااین‌حال، نباید تمام کشتی‌های حاضر در لشکرکشی را دارای مأموریتی یکسان فرض کرد. کشتی‌های جنگی، شناورهای حمل‌ونقل و سایر وسایل دریایی، کارکردهای متفاوتی داشتند و منابع تاریخی نیز همواره تفکیک کاملی از همه آن‌ها ارائه نمی‌کنند.

از منظر معماری کسب‌وکار، ناوگان نمونه‌ای از مجموعه قابلیت‌هایی است که در محیطی متفاوت از قابلیت‌های زمینی فعالیت می‌کند. این تفاوت محیطی، نیازمندی‌های خاصی ایجاد می‌کرد. نیروی دریایی به دریانوردان ماهر، فرماندهان آشنا با شرایط دریا، کشتی‌های مناسب، امکانات نگهداری و نقاط ساحلی قابل استفاده نیاز داشت. همچنین عملکرد آن به شرایط جوی وابسته بود؛ عاملی که فرماندهان نمی‌توانستند به‌طور کامل کنترل کنند. هرودوت در روایت حرکت ناوگان و رویدادهای پیش از نبرد آرتمیسیون، به آسیب‌هایی اشاره می‌کند که طوفان‌ها به کشتی‌های ایران وارد کردند (هرودوت، ۷,۱۸۸–۱۹۲).

این تفاوت‌ها نشان می‌دهند که یکپارچگی قابلیت‌ها به معنای یکسان‌سازی آن‌ها نیست. نیروی زمینی و ناوگان دریایی باید ویژگی‌های تخصصی خود را حفظ می‌کردند، زیرا ارزش هرکدام دقیقاً از توانایی انجام مأموریت‌هایی ناشی می‌شد که دیگری قادر به انجام آن‌ها نبود. مسئله اصلی، ایجاد ارتباط مناسب میان این قابلیت‌ها بود. در

سازمان‌های امروزی نیز یکپارچگی نباید به حذف تفاوت‌های تخصصی منجر شود. شرکت مهندسی، شرکت بازرگانی و شرکت بهره‌برداری ممکن است به فرایندها و شاخص‌های متفاوتی نیاز داشته باشند، اما برای اجرای یک پروژه مشترک باید بتوانند اطلاعات و تصمیم‌های مرتبط را هماهنگ کنند.

در اینجا باید میان استقلال تخصصی و استقلال عملیاتی تفاوت گذاشت. استقلال تخصصی به واحدها امکان می‌دهد در حوزه خود تصمیم‌های فنی مناسب بگیرند. اما استقلال عملیاتی کامل، هنگامی که نتیجه به همکاری چند واحد وابسته است، می‌تواند مشکل‌ساز شود. اگر ناوگان بدون توجه به وضعیت سپاه زمینی عمل کند یا سپاه زمینی نیازهای دریایی را نادیده بگیرد، ممکن است هدف مشترک آسیب ببیند. در معماری کسب‌وکار، همین مسئله به ضرورت تعریف روابط میان قابلیت‌ها، جریان‌های اطلاعاتی و سازوکارهای هماهنگی منجر می‌شود.

۴ .حرکت موازی؛ چرا هم‌زمانی به هماهنگی نیاز دارد؟

یکی از ویژگی‌های لشکرکشی خشایارشا، حرکت نیروهای زمینی و دریایی در مسیرهایی بود که در بخش‌هایی از عملیات به یکدیگر نزدیک می‌شدند. هرودوت در توصیف پیشروی از هلسپونت به سوی غرب، از حرکت سپاه و ناوگان در ارتباط با مناطق ساحلی سخن می‌گوید و نقاطی را معرفی می‌کند که برای توقف یا گردآمدن نیروها اهمیت داشتند (هرودوت، ۷,۵۸–۶۰؛ ۷,۱۰۰–۱۲۷). این گزارش‌ها نشان می‌دهند که پیشروی به یونان تنها به یک مسیر زمینی محدود نبود و محیط دریایی نیز در برنامه عملیاتی نقش داشت.

حرکت دو نیروی متفاوت در مسیر یک هدف، مسئله زمان‌بندی را ایجاد می‌کند. اگر نیروی زمینی سریع‌تر از ظرفیت پشتیبانی خود پیشروی کند، ممکن است با کمبود منابع یا دشواری ارتباط مواجه شود. اگر ناوگان به دلیل شرایط جوی یا محدودیت‌های ساحلی نتواند در زمان مورد انتظار حرکت کند، ممکن است برنامه عملیاتی تحت تأثیر قرار گیرد. در مقابل، توقف طولانی یک بخش نیز می‌تواند بر فعالیت بخش دیگر اثر بگذارد. بنابراین، هماهنگی زمانی و مکانی از پیش‌نیازهای منطقی عملیات مشترک است.

بااین‌حال، نباید فرض کنیم که فرماندهان هخامنشی از برنامه زمان‌بندی یکپارچه‌ای مشابه ابزارهای امروزی استفاده می‌کردند. منابع تاریخی چنین جزئیاتی را در اختیار ما قرار نمی‌دهند. آنچه می‌توان با اطمینان بیشتری گفت، این است که حرکت نیروهای زمینی و دریایی در یک لشکرکشی بزرگ، وابستگی‌هایی ایجاد می‌کرد که باید در عمل مدیریت می‌شدند. برخی از این وابستگی‌ها در روایت هرودوت قابل مشاهده‌اند، اما شیوه دقیق تصمیم‌گیری درباره همه آن‌ها روشن نیست.

در معماری کسب‌وکار، این مسئله با مفهوم هماهنگی میان قابلیت‌های وابسته ارتباط دارد. دو قابلیت ممکن است از نظر ساختاری مستقل باشند، اما خروجی یکی پیش‌نیاز فعالیت دیگری باشد. برای مثال، قابلیت تأمین تجهیزات باید در زمان مناسب خروجی خود را در اختیار قابلیت نصب قرار دهد. اگر تجهیزات دیر برسند، توان شرکت نصب

بلااستفاده می‌ماند. اگر تجهیزات زودتر از موعد تحویل شوند، ممکن است هزینه‌های انبارداری و نگهداری افزایش یابد. بنابراین، مسئله فقط وجود دو قابلیت نیست؛ زمان و ترتیب استفاده از آن‌ها نیز اهمیت دارد.

در یک هلدینگ چندشرکتی، این وابستگی‌ها ممکن است در قالب پروژه‌های مشترک، زنجیره تأمین یا ارائه خدمات یکپارچه ظاهر شوند. هر شرکت ممکن است برنامه عملیاتی خاص خود را داشته باشد، اما نتیجه نهایی به هماهنگی برنامه‌ها وابسته باشد. معماری کسب‌وکار می‌تواند این روابط را آشکار کند و نشان دهد کدام قابلیت‌ها باید در نقاط مشخصی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. چنین تحلیلی، زمینه‌ای برای طراحی فرایندهای میان‌شرکتی و سازوکارهای هماهنگی فراهم می‌آورد.

۵ .آرتمیسیون و ترموپیل؛ دو میدان در یک مرحله عملیاتی

یکی از مهم‌ترین نمونه‌های ارتباط میان عملیات زمینی و دریایی در لشکرکشی خشایارشا، رویدادهای ترموپیل و آرتمیسیون است. در سال ۴۸۰ پیش از میلاد، نیروهای یونانی در گذرگاه ترموپیل برای مقابله با پیشروی زمینی ایران مستقر شدند و هم‌زمان ناوگان یونانی در نزدیکی آرتمیسیون فعالیت می‌کرد. هرودوت این دو عرصه را در کتاب‌های هفتم و هشتم روایت می‌کند و نشان می‌دهد که رویدادهای آن‌ها در چارچوب یک مرحله از جنگ به یکدیگر مرتبط بودند (هرودوت، ۷,۱۷۵–۱۷۷؛ ۷,۲۰۱–۲۳۳؛ ۸,۱–۲۳).

در ترموپیل، محدودیت جغرافیایی گذرگاه بر امکان استفاده از شمار زیاد نیروها اثر می‌گذاشت. در آرتمیسیون، ناوگان‌ها در محیطی دریایی با شرایط متفاوت روبه‌رو بودند. این دو میدان از نظر نوع نبرد و قابلیت‌های موردنیاز یکسان نبودند، اما در سطح کلی عملیات به یکدیگر ارتباط داشتند. نیروهای یونانی تلاش می‌کردند با دفاع در گذرگاه زمینی و حضور دریایی، پیشروی ایران را محدود کنند. پس از پایان مقاومت اصلی در ترموپیل، ناوگان یونانی نیز موضع خود را در آرتمیسیون ترک کرد و به سوی جنوب حرکت کرد (هرودوت، ۸,۲۱–۲۳).

این رویدادها برای تحلیل معماری کسب‌وکار اهمیت دارند، زیرا نشان می‌دهند که نتیجه یک میدان عملیاتی می‌تواند بر تصمیم‌ها و شرایط میدان دیگر اثر بگذارد. حتی اگر دو نیرو در محیط‌های متفاوت فعالیت کنند، ممکن است در سطح هدف و زمان‌بندی به یکدیگر وابسته باشند. در چنین وضعیتی، ارزیابی عملکرد هر بخش به‌صورت کاملاً مستقل می‌تواند تصویری ناقص ارائه دهد. موفقیت یا شکست محلی باید در نسبت با نتیجه مشترک بررسی شود.

البته نباید این ارتباط را به معنای وجود یک طرح کاملاً هماهنگ و بدون اختلاف در هر دو طرف جنگ دانست. منابع تاریخی از تصمیم‌ها، اختلاف‌نظرها و محدودیت‌های مختلف سخن می‌گویند. در میان یونانیان نیز دولت‌شهرها منافع و دیدگاه‌های متفاوتی داشتند و تصمیم‌گیری مشترک همواره ساده نبود. از سوی دیگر، درباره

جزئیات ارتباط فرماندهی زمینی و دریایی ایران نیز اطلاعات محدودی در دست است. بنابراین، تحلیل ما باید بر وابستگی عملیاتی قابل مشاهده تمرکز کند، نه بر فرض وجود ساختاری که منابع آن را تأیید نمی‌کنند.

برای سازمان‌های امروزی، درس این بخش روشن است. هنگامی که چند واحد یا شرکت در تحقق یک نتیجه مشترک مشارکت دارند، تغییر وضعیت یکی از آن‌ها می‌تواند بر سایر بخش‌ها اثر بگذارد. برای مثال، تأخیر در تأمین تجهیزات ممکن است برنامه نصب را تغییر دهد و این تغییر، تعهدات قراردادی و زمان آغاز بهره‌برداری را تحت تأثیر قرار دهد. اگر هر شرکت فقط عملکرد محلی خود را گزارش کند، مدیران هلدینگ ممکن است تا زمان بروز بحران از پیامدهای مشترک آگاه نشوند. معماری کسب‌وکار باید چنین وابستگی‌هایی را آشکار کند و امکان ارزیابی اثر تغییرات میان قابلیت‌ها را فراهم آورد.

۶ .از هماهنگی عملیاتی تا یکپارچگی قابلیت‌ها

هماهنگی و یکپارچگی دو مفهوم نزدیک‌اند، اما یکسان نیستند. هماهنگی به تنظیم فعالیت‌ها و تصمیم‌ها میان بخش‌های مختلف اشاره دارد، درحالی‌که یکپارچگی قابلیت‌ها به وضعیتی مربوط می‌شود که توانایی‌های متفاوت بتوانند در قالب یک نتیجه مشترک عمل کنند. ممکن است دو واحد در جلسات مشترک شرکت کنند و اطلاعاتی مبادله کنند، اما همچنان فرایندها و تصمیم‌های آن‌ها به‌گونه‌ای باشد که نتیجه نهایی دچار اختلال شود. بنابراین، یکپارچگی فراتر از ارتباط اداری یا تبادل گزارش است.

در لشکرکشی خشایارشا، سپاه زمینی و ناوگان دریایی دو مجموعه قابلیت متمایز بودند. هرکدام به منابع، فرماندهان و شرایط عملیاتی خاص خود نیاز داشتند. اما هدف مشترک، ضرورت ارتباط میان آن‌ها را ایجاد می‌کرد. از منظر تحلیلی، یکپارچگی زمانی معنا پیدا می‌کند که نقش هر قابلیت در تحقق هدف روشن باشد و وابستگی‌های میان آن‌ها در تصمیم‌گیری عملیاتی مورد توجه قرار گیرد. این تحلیل به معنای اثبات وجود نظام رسمی یکپارچگی در شاهنشاهی هخامنشی نیست؛ بلکه توضیح می‌دهد چرا چنین عملیاتی به هماهنگی نیاز داشت.

در معماری کسب‌وکار، نقشه قابلیت‌ها می‌تواند تصویری از توانایی‌های موجود سازمان ارائه کند، اما برای شناخت یکپارچگی کافی نیست. باید مشخص شود قابلیت‌ها چگونه در جریان‌های ارزش، فرایندهای میان‌واحدی و نتایج مورد انتظار با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. برای مثال، قابلیت مدیریت سفارش، قابلیت تولید، قابلیت توزیع و قابلیت خدمات مشتری ممکن است در واحدهای متفاوت قرار داشته باشند، اما تجربه نهایی مشتری به عملکرد مشترک آن‌ها وابسته است. اگر هر قابلیت به‌صورت مستقل بهینه شود، ممکن است عملکرد کل جریان ارزش بهبود نیابد.

این مسئله به یکی از چالش‌های مهم سازمان‌های بزرگ مربوط می‌شود: بهینه‌سازی محلی در برابر عملکرد کل. هر واحد ممکن است شاخص‌های خاص خود را داشته باشد و برای بهبود آن‌ها تلاش کند. اما بهبود شاخص یک

واحد لزوماً به بهبود نتیجه مشترک منجر نمی‌شود. شرکت تأمین ممکن است با خرید عمده هزینه واحد تجهیزات را کاهش دهد، اما این تصمیم می‌تواند هزینه انبارداری را افزایش دهد. شرکت تولید ممکن است ظرفیت خود را به حداکثر برساند، اما اگر تقاضا و توزیع هماهنگ نباشند، موجودی مازاد ایجاد می‌شود. بنابراین، معماری کسب‌وکار باید رابطه میان عملکرد قابلیت‌های منفرد و ارزش نهایی را روشن کند.

در اینجا مفهوم مالکیت نتیجه مشترک اهمیت پیدا می‌کند. هنگامی که چند قابلیت در ایجاد یک نتیجه مشارکت دارند، باید مشخص باشد چه کسی مسئول هماهنگی و ارزیابی عملکرد کل است. این مسئولیت لزوماً به معنای انتقال تمام اختیارات واحدها به یک مدیر مرکزی نیست. ممکن است سازمان با تعریف سازوکارهای حکمرانی، توافق‌های خدمت، شاخص‌های مشترک و فرایندهای تصمیم‌گیری میان‌واحدی به هماهنگی برسد. انتخاب سازوکار مناسب به ساختار و شرایط سازمان وابسته است.

درس لشکرکشی خشایارشا در این سطح آن است که قدرت عملیاتی از ترکیب قابلیت‌های متفاوت حاصل می‌شود، اما این ترکیب خودبه‌خود اتفاق نمی‌افتد. وجود سپاه زمینی و ناوگان دریایی، ظرفیت‌های مهمی در اختیار شاهنشاهی قرار می‌داد؛ ولی استفاده مؤثر از آن‌ها به توجه به روابط میان مأموریت‌ها، مسیرها و زمان‌بندی‌ها نیاز داشت. در سازمان‌های امروزی، معماری کسب‌وکار می‌تواند این روابط را به‌صورت روشن و قابل مدیریت نمایش دهد.

۷ .نمونه معاصر؛ هلدینگی با شرکت‌های تخصصی و پروژه‌های مشترک

فرض کنیم هلدینگی در حوزه انرژی و زیرساخت فعالیت می‌کند و چهار شرکت اصلی دارد. شرکت نخست مسئول تأمین تجهیزات است، شرکت دوم خدمات مهندسی ارائه می‌دهد، شرکت سوم نصب و راه‌اندازی را انجام می‌دهد و شرکت چهارم بهره‌برداری و نگهداری تأسیسات را بر عهده دارد. هر شرکت از نظر تخصصی توانمند است و تجربه اجرای پروژه‌های مستقل را دارد. هیئت‌مدیره هلدینگ تصمیم می‌گیرد وارد بازار قراردادهای بزرگ یکپارچه شود و از مرحله طراحی تا بهره‌برداری، مسئولیت تحویل نهایی را بپذیرد.

در نخستین پروژه بزرگ، مشکلاتی آشکار می‌شوند. شرکت مهندسی طراحی را بر اساس معیارهای فنی خود پیش می‌برد، اما اطلاعات تغییرات طراحی با تأخیر به شرکت تأمین منتقل می‌شود. شرکت تأمین برای کاهش هزینه، سفارش تجهیزات را به‌صورت عمده ثبت می‌کند، اما زمان تحویل با برنامه نصب هماهنگ نیست. شرکت نصب برای استفاده بهینه از نیروی انسانی، برنامه کارگاه را تغییر می‌دهد، اما این تغییر بر تعهدات قراردادی اثر می‌گذارد. شرکت بهره‌برداری نیز در مراحل اولیه پروژه مشارکت کافی ندارد و پس از تحویل، با تجهیزاتی مواجه می‌شود که نگهداری آن‌ها دشوار یا پرهزینه است.

در این وضعیت، هر شرکت ممکن است بتواند از عملکرد خود دفاع کند. شرکت مهندسی می‌گوید طراحی مطابق استانداردها انجام شده است. شرکت تأمین به صرفه‌جویی مالی اشاره می‌کند. شرکت نصب از محدودیت‌های کارگاه سخن می‌گوید و شرکت بهره‌برداری مشکلات دوره استفاده را مطرح می‌کند. اما مشتری نهایی تنها یک نتیجه می‌خواهد: تأسیساتی که در زمان مقرر، با کیفیت مناسب و هزینه قابل قبول تحویل داده شود. از نگاه مشتری، مرزهای داخلی هلدینگ اهمیت چندانی ندارند. این تفاوت میان عملکرد محلی و نتیجه مشترک، مسئله اصلی معماری کسب‌وکار است.

معمار کسب‌وکار در چنین شرایطی باید ابتدا جریان ارزش مشترک را شناسایی کند. این جریان ممکن است از شناسایی فرصت و تهیه پیشنهاد آغاز شود، سپس به طراحی، تأمین، نصب، راه‌اندازی و بهره‌برداری برسد. در هر مرحله، قابلیت‌های متفاوتی مشارکت دارند و خروجی یک مرحله بر مراحل بعدی اثر می‌گذارد. بنابراین، تحلیل نباید تنها به فهرست قابلیت‌های شرکت‌ها محدود شود؛ بلکه باید نقاط اتصال و وابستگی میان آن‌ها نیز مشخص شوند.

برای مثال، تغییر طراحی ممکن است بر هزینه خرید، زمان تحویل، برنامه نصب و هزینه نگهداری اثر بگذارد. اگر سازوکار مشترکی برای ارزیابی این اثرها وجود نداشته باشد، تصمیمی که در یک شرکت منطقی به نظر می‌رسد، ممکن است در سطح هلدینگ زیان‌آور باشد. در مقابل، اگر تغییرات از منظر کل جریان ارزش بررسی شوند، مدیران می‌توانند تصمیم‌هایی اتخاذ کنند که نتیجه مشترک را بهبود دهد. این سازوکار ممکن است شامل مدیریت تغییرات یکپارچه، برنامه‌ریزی مشترک، نظام اطلاعاتی هماهنگ و شاخص‌های عملکرد بین‌شرکتی باشد.

در این مثال، نقش معمار کسب‌وکار آن نیست که تمام تصمیم‌های فنی یا اجرایی را شخصاً اتخاذ کند. نقش او ایجاد تصویری روشن از قابلیت‌ها، وابستگی‌ها، جریان ارزش و نقاطی است که نبود هماهنگی می‌تواند نتیجه نهایی را تهدید کند. بر اساس این تصویر، مدیران می‌توانند درباره ساختار حکمرانی، مسئولیت‌ها و اقدامات بهبود تصمیم بگیرند. چنین رویکردی، استقلال تخصصی شرکت‌ها را حفظ می‌کند، اما اجازه نمی‌دهد مرزهای سازمانی مانع تحقق هدف مشترک شوند.

شباهت تحلیلی این وضعیت با لشکرکشی خشایارشا در آن است که دو یا چند مجموعه توانمند باید در محیط‌های متفاوت فعالیت کنند، اما نتیجه نهایی به عملکرد مشترک آن‌ها وابسته است. همان‌گونه که سپاه زمینی و ناوگان دریایی نمی‌توانستند تمام مسائل یکدیگر را حل کنند، شرکت‌های تخصصی هلدینگ نیز جایگزین کامل یکدیگر نیستند. ارزش مجموعه زمانی افزایش می‌یابد که تفاوت قابلیت‌ها به همکاری مؤثر منجر شود، نه به جدایی عملیاتی.

۸ .هماهنگی مشترک؛ مسئله اطلاعات، زمان و تصمیم‌گیری

یکی از پیش‌نیازهای هماهنگی میان قابلیت‌ها، دسترسی به اطلاعات مناسب است. هر واحد برای تصمیم‌گیری به اطلاعاتی نیاز دارد که ممکن است در اختیار واحد دیگری باشد. اگر این اطلاعات دیر منتقل شوند، ناقص باشند یا برداشت‌های متفاوتی از آن‌ها وجود داشته باشد، هماهنگی دشوار می‌شود. در عملیات نظامی باستان نیز انتقال اطلاعات میان نیروهایی که در محیط‌های متفاوت فعالیت می‌کردند، مسئله‌ای مهم بوده است؛ هرچند منابع تاریخی جزئیات کامل سازوکارهای ارتباطی لشکرکشی خشایارشا را در اختیار ما قرار نمی‌دهند.

در سازمان‌های امروزی، این مسئله با وجود فناوری‌های ارتباطی همچنان پابرجاست. داشتن سامانه‌های اطلاعاتی متعدد به معنای دسترسی به اطلاعات مشترک و قابل اعتماد نیست. ممکن است واحدها داده‌های مشابه را با تعاریف متفاوت ثبت کنند یا گزارش‌های خود را بر اساس دوره‌های زمانی مختلف تهیه کنند. در چنین شرایطی، حتی اگر اطلاعات به‌سرعت منتقل شوند، تصمیم‌گیری مشترک ممکن است با مشکل مواجه شود. بنابراین، یکپارچگی قابلیت‌ها به هماهنگی معنایی داده‌ها و قواعد استفاده از اطلاعات نیز نیاز دارد.

زمان‌بندی نیز اهمیت مشابهی دارد. فعالیت‌های وابسته باید در ترتیبی مناسب انجام شوند و تأخیر یک بخش باید در برنامه سایر بخش‌ها منعکس شود. اگر سازمان فاقد سازوکاری برای مشاهده وابستگی‌ها باشد، ممکن است هر واحد برنامه خود را مستقل از دیگران به‌روزرسانی کند و در نهایت برنامه مشترک اعتبار خود را از دست بدهد. این مسئله به‌ویژه در هلدینگ‌هایی که شرکت‌های متعدد در یک پروژه مشارکت دارند، اهمیت دارد.

تصمیم‌گیری مشترک، سومین عنصر اساسی است. هنگامی که تغییر در یک قابلیت بر چند قابلیت دیگر اثر می‌گذارد، باید مشخص باشد چه کسی اختیار تصمیم دارد و چگونه پیامدهای تصمیم بررسی می‌شوند. نبود سازوکار روشن ممکن است به تأخیر، اختلاف یا تصمیم‌های ناسازگار منجر شود. در مقابل، تمرکز بیش‌ازحد همه تصمیم‌ها در یک نقطه نیز می‌تواند سرعت عملیات را کاهش دهد. بنابراین، طراحی حکمرانی باید میان اختیار تخصصی واحدها و نیاز به هماهنگی در سطح کل تعادل برقرار کند.

در معماری کسب‌وکار، این سه عنصر—اطلاعات، زمان و تصمیم‌گیری—به یکدیگر مرتبط‌اند. جریان اطلاعات مناسب، امکان شناخت وضعیت را فراهم می‌کند؛ زمان‌بندی مشترک، فعالیت‌های وابسته را هماهنگ می‌سازد؛ و حکمرانی روشن، امکان تصمیم‌گیری درباره تعارض‌ها و تغییرات را ایجاد می‌کند. بدون این عناصر، سازمان ممکن است از نظر قابلیت‌های تخصصی قدرتمند باشد، اما در اجرای استراتژی مشترک با محدودیت روبه‌رو شود.

۹ .مرزهای درس تاریخی؛ هماهنگی قابل مشاهده و ساختار ناشناخته

در استخراج درس‌های معماری کسب‌وکار از لشکرکشی خشایارشا، باید مراقب باشیم که مفاهیم امروزی را به‌صورت مستقیم به گذشته نسبت ندهیم. منابع تاریخی نشان می‌دهند که سپاه زمینی و ناوگان دریایی در یک لشکرکشی مشترک حضور داشتند و رویدادهای برخی مراحل، مانند ترموپیل و آرتمیسیون، به یکدیگر مرتبط بودند. اما این

شواهد برای اثبات وجود یک نظام رسمی و کامل از فرماندهی مشترک، برنامه‌ریزی یکپارچه یا مدیریت وابستگی‌ها به معنای امروزی کافی نیستند.

هرودوت منبع اصلی ما برای بسیاری از جزئیات لشکرکشی است، اما روایت او باید با احتیاط خوانده شود. او چند دهه پس از رویدادها می‌نوشت و اطلاعات خود را از منابع و سنت‌های گوناگون گردآوری می‌کرد. همچنین در روایت او، مسائل ادبی، اخلاقی و سیاسی نقش دارند. پژوهشگران معاصر، از جمله هیگنت، بر ضرورت بررسی انتقادی گزارش‌های او درباره مسیرها، شمار نیروها و رویدادهای نظامی تأکید کرده‌اند .(Hignett, 1963) بنابراین، تحلیل ما نباید بر فرض دقت کامل تمام جزئیات روایت استوار باشد.

از سوی دیگر، نباید محدودیت منابع را به معنای نبود هماهنگی عملیاتی تلقی کرد. یک لشکرکشی بزرگ که نیروهای زمینی و دریایی را در مسیرهای مرتبط به کار می‌گیرد، ناگزیر با مسئله هماهنگی مواجه است. این ضرورت منطقی، به‌تنهایی سازوکار تاریخی مشخصی را اثبات نمی‌کند، اما به ما اجازه می‌دهد مسئله سازمانی را شناسایی کنیم. هدف کتاب نیز دقیقاً همین است: شناخت مسئله‌های سازمانی در رویدادهای تاریخی و تحلیل آن‌ها با مفاهیم معاصر، بدون آنکه ابزارهای امروزی را به شخصیت‌های باستانی نسبت دهیم.

در این فصل، از سپاه زمینی و ناوگان دریایی به‌عنوان دو مجموعه قابلیت متمایز استفاده کردیم که در چارچوب هدفی مشترک فعالیت می‌کردند. این مقایسه به ما کمک کرد تفاوت میان توان مستقل، هماهنگی و یکپارچگی را توضیح دهیم. اما نباید نتیجه گرفت که همه تصمیم‌های فرماندهی ایران هماهنگ بوده‌اند یا تمام وابستگی‌ها به‌درستی مدیریت شده‌اند. نتایج مراحل بعدی لشکرکشی، به‌ویژه نبرد سالامیس، نشان می‌دهند که عملیات با محدودیت‌ها و چالش‌های جدی مواجه شد. بررسی این موضوع در فصل هفتم انجام خواهد شد.

۱۰ .جمع‌بندی فصل؛ قدرت مشترک از هماهنگی قابلیت‌ها حاصل می‌شود

لشکرکشی خشایارشا به یونان، نمونه‌ای تاریخی از عملیاتی است که در آن نیروهای زمینی و دریایی با قابلیت‌ها و محدودیت‌های متفاوت در مسیر هدفی مشترک فعالیت می‌کردند. سپاه زمینی برای پیشروی و تصرف سرزمین‌ها به توان رزمی، حرکت و پشتیبانی نیاز داشت. ناوگان دریایی نیز با قابلیت‌های دریانوردی، حمل‌ونقل و نبرد در دریا، بخشی مهم از ظرفیت عملیاتی شاهنشاهی را تشکیل می‌داد. ارزش این دو مجموعه تنها در توان مستقل آن‌ها نبود؛ رابطه میان فعالیت‌هایشان نیز بر شرایط پیشروی اثر می‌گذاشت.

رویدادهای ترموپیل و آرتمیسیون نشان می‌دهند که میدان‌های عملیاتی متفاوت می‌توانند در سطح هدف و تصمیم‌گیری به یکدیگر وابسته باشند. نتیجه یک میدان ممکن است شرایط میدان دیگر را تغییر دهد و تصمیم‌های محلی، پیامدهایی فراتر از همان بخش داشته باشند. این رابطه برای سازمان‌های امروزی نیز اهمیت دارد، زیرا اجرای بسیاری از استراتژی‌ها به همکاری قابلیت‌هایی وابسته است که در واحدها یا شرکت‌های متفاوت قرار دارند.

از منظر معماری کسب‌وکار، درس چهارم آن است که داشتن قابلیت‌های تخصصی، شرط لازم اجرای استراتژی پیچیده است، اما کافی نیست. سازمان باید بداند این قابلیت‌ها چگونه در جریان‌های ارزش و نتایج مشترک به یکدیگر متصل می‌شوند. همچنین باید وابستگی‌های اطلاعاتی، زمانی و تصمیم‌گیری میان آن‌ها را شناسایی کند و سازوکارهایی برای هماهنگی ایجاد نماید. در غیر این صورت، بهینه‌سازی محلی ممکن است جای عملکرد کل را بگیرد و سازمان با وجود برخورداری از منابع فراوان، نتواند ارزش مورد انتظار را ایجاد کند.

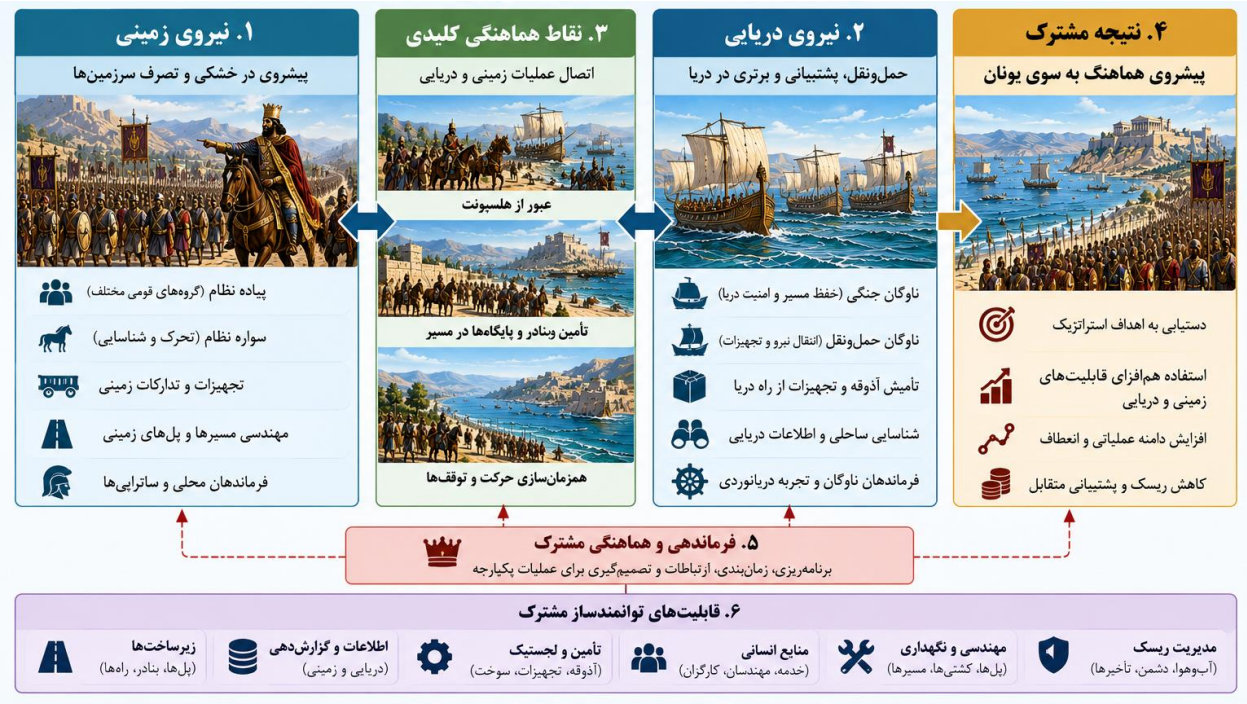
برای هلدینگ‌های چندشرکتی، این درس به معنای ضرورت عبور از مدیریت صرف شرکت‌های مستقل و حرکت به سوی مدیریت قابلیت‌ها و نتایج مشترک است. شرکت‌ها باید تخصص و مسئولیت‌های خود را حفظ کنند، اما مرزهای سازمانی نباید مانع جریان اطلاعات، هماهنگی برنامه‌ها و تصمیم‌گیری درباره منافع کل مجموعه شوند. معمار کسب‌وکار می‌تواند با شناسایی قابلیت‌ها، جریان‌های ارزش و وابستگی‌های میان‌شرکتی، تصویری فراهم کند که مدیران بر اساس آن درباره حکمرانی و بهبود هماهنگی تصمیم بگیرند.

در فصل بعد، توجه خود را به یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های عملیات زمینی معطوف می‌کنیم: گذرگاه ترموپیل. در آنجا خواهیم دید که چگونه یک محدودیت جغرافیایی می‌تواند بر امکان استفاده از منابع گسترده اثر بگذارد و چرا مدیریت گلوگاه‌ها برای اجرای استراتژی اهمیت دارد.

درس چهارم برای معماران کسب‌وکار آن است که یکپارچگی قابلیت‌ها به معنای حذف تفاوت‌های تخصصی نیست؛ بلکه به معنای ایجاد هماهنگی مؤثر میان توانایی‌های متفاوت برای تحقق نتیجه‌ای مشترک است.

شکل ۱ـ۴. از قابلیت‌های مستقل تا عملیات مشترک

عنوان شکل :هماهنگی نیروی زمینی و دریایی در بازخوانی لشکرکشی خشایارشا



منابع و مآخذ فصل چهارم

منبع تاریخی

Herodotus. *The Histories*. Books VII–VIII, especially VII.58–60, 61–99, 100–127, 175–177, 188–192, 201–233; VIII.1–23.

پژوهش‌های تاریخی

Briant, P. (2002). *From Cyrus to Alexander: A History of the Persian Empire*. Eisenbrauns.

Hignett, C. (1963). *Xerxes' Invasion of Greece*. Clarendon Press.

Hyland, J. O. (2025). *Persia's Greek Campaigns: Kingship, War, and Spectacle on the Achaemenid Frontier*. Oxford University Press.

Kuhrt, A. (2007). *The Persian Empire: A Corpus of Sources from the Achaemenid Period*. Routledge.

Waters, M. (2014). *Ancient Persia: A Concise History of the Achaemenid Empire, 550–330 BCE*. Cambridge University Press.

منبع تخصصی معماری کسب‌وکار

Business Architecture Guild. *A Guide to the Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK Guide)*.

فصل ۵

مدیریت محدودیت‌ها و گلوگاه‌های عملیاتی

ترموپیل؛ گشودن مسیر در برابر مقاومت یونانیان

۱ .گذرگاهی که بزرگی سپاه را به چالش کشید

در تابستان سال ۴۸۰ پیش از میلاد، لشکرکشی خشایارشا پس از عبور از هلسپونت و پیشروی در سرزمین‌های شمالی یونان، با مانعی مواجه شد که ماهیتی متفاوت از مشکلات پیشین داشت. این بار نه پهنه‌ای از آب در برابر سپاه قرار گرفته بود که بتوان با ساخت پل از آن عبور کرد و نه مسئله صرفاً گردآوری نیرو و تدارکات بود. در ترموپیل، محدودیت جغرافیایی به شکلی مستقیم بر امکان استفاده از توان رزمی سپاه اثر می‌گذاشت. گذرگاهی میان کوهستان و ساحل، مسیر پیشروی را محدود می‌کرد و مدافعان یونانی می‌توانستند با استقرار در بخشی مناسب از آن، برتری عددی نیروهای مهاجم را تا اندازه‌ای خنثی کنند.

در روایت هرودوت، ترموپیل یکی از مواضعی بود که یونانیان برای مقابله با پیشروی ایران انتخاب کردند. اهمیت این موضع از شرایط جغرافیایی آن ناشی می‌شد. گذرگاه در بخش‌هایی باریک بود و امکان استقرار گسترده نیروها را محدود می‌کرد. مدافعان می‌توانستند در فضای نسبتاً محدود با نیروهای مهاجم روبه‌رو شوند، بدون آنکه تمام ظرفیت عددی سپاه ایران به‌صورت هم‌زمان وارد نبرد شود. هرودوت در کتاب هفتم، هنگام شرح تصمیم یونانیان و ویژگی‌های محل، به باریکی گذرگاه و موقعیت دفاعی آن اشاره می‌کند (هرودوت، ۷,۱۷۵–۱۷۷ و ۷,۲۰۱).

ترموپیل در تاریخ عمومی غالباً با نام لئونیداس، پادشاه اسپارت، و سیصد سرباز اسپارتی شناخته می‌شود. اما این تصویر، اگر به‌تنهایی ارائه شود، واقعیت تاریخی را ناقص نشان می‌دهد. نیروی مدافع در آغاز نبرد تنها از سیصد اسپارتی تشکیل نشده بود. هرودوت از حضور نیروهایی از چندین دولت‌شهر یونانی سخن می‌گوید و ترکیب آن‌ها را گزارش می‌کند (هرودوت، ۷,۲۰۲–۲۰۳). افزون بر این، درباره شمار دقیق نیروهای حاضر در مراحل مختلف نبرد و چگونگی باقی‌ماندن برخی گروه‌ها در روز پایانی، پرسش‌ها و اختلاف‌نظرهایی وجود دارد. بنابراین، برای تحلیل این رویداد باید از تصویر ساده‌شده «چند صد نفر در برابر میلیون‌ها نفر» فاصله گرفت.

اهمیت ترموپیل برای موضوع این کتاب در نسبت میان ظرفیت بالقوه و ظرفیت قابل استفاده قرار دارد. خشایارشا سپاهی متنوع و گسترده در اختیار داشت. اما در یک گذرگاه محدود، شمار کل نیروها الزاماً به همان نسبت به توان عملیاتی تبدیل نمی‌شد. اگر تنها بخشی از نیروها امکان حضور مؤثر در خط تماس را داشته باشند، افزایش تعداد نیروهای پشت سر آن‌ها ممکن است تأثیر فوری اندکی بر نتیجه درگیری داشته باشد. در چنین وضعیتی، مانع اصلی کمبود منابع نیست؛ محدودیت ظرفیت مسیر استفاده از منابع است.

این مسئله یکی از موضوعات بنیادین معماری کسب‌وکار را آشکار می‌کند. سازمان ممکن است منابع فراوان، قابلیت‌های توسعه‌یافته و استراتژی روشنی داشته باشد، اما در مسیر تحقق نتیجه با نقطه‌ای مواجه شود که ظرفیت

کل سیستم را محدود می‌کند. چنین نقطه‌ای را می‌توان گلوگاه عملیاتی نامید. گلوگاه ممکن است یک مسیر فیزیکی، یک فعالیت، یک تصمیم، یک سامانه اطلاعاتی یا یک قابلیت سازمانی باشد. ویژگی مشترک آن‌ها این است که محدودیتشان بر عملکرد بخش‌های دیگر اثر می‌گذارد.

ترموپیل از این منظر، نمونه‌ای تاریخی برای بررسی تفاوت میان قدرت سازمان و توان عبور از محدودیت است. شاهنشاهی می‌توانست نیروهای بیشتری گرد آورد، اما مسئله اصلی در آن لحظه، نحوه گشودن مسیری بود که امکان پیشروی را محدود کرده بود. در معماری کسب‌وکار نیز افزایش منابع همیشه بهترین پاسخ به مشکل عملکرد نیست. گاهی باید پیش از سرمایه‌گذاری بیشتر، مشخص کرد چه عاملی مانع تبدیل ظرفیت موجود به نتیجه می‌شود.

۲ .جغرافیا به‌عنوان محدودیت عملیاتی

هر استراتژی در محیطی واقعی اجرا می‌شود و این محیط می‌تواند شرایطی ایجاد کند که در هنگام تدوین هدف به‌طور کامل دیده نشده‌اند. در عملیات نظامی، جغرافیا یکی از آشکارترین عوامل محدودکننده است. کوهستان، رودخانه، دریا، گذرگاه و شرایط آب‌وهوایی می‌توانند سرعت حرکت، آرایش نیروها و امکان استفاده از تجهیزات را تغییر دهند. در سازمان‌های امروزی، محدودیت‌ها ممکن است کمتر قابل مشاهده باشند، اما آثار مشابهی بر ظرفیت اجرا داشته باشند.

در ترموپیل، ویژگی‌های طبیعی گذرگاه به مدافعان یونانی امکان می‌داد در برابر نیرویی بزرگ‌تر مقاومت کنند. هرودوت هنگام توصیف منطقه، از بخش‌های باریک مسیر و دیواری قدیمی سخن می‌گوید که یونانیان آن را برای دفاع آماده کردند (هرودوت، ۷,۱۷۶). البته جغرافیای امروزی ترموپیل با وضعیت آن در دوران باستان یکسان نیست. تغییرات ساحلی و رسوب‌گذاری در طول قرن‌ها، فاصله میان کوهستان و دریا را تغییر داده‌اند. بنابراین، مشاهده نقشه یا تصویر امروزی منطقه برای درک دقیق شرایط نبرد در سال ۴۸۰ پیش از میلاد کافی نیست.

این تفاوت جغرافیایی اهمیت روش‌شناختی دارد. اگر بخواهیم محدودیت عملیاتی را تحلیل کنیم، باید تا حد امکان شرایط زمان وقوع رویداد را در نظر بگیریم. استفاده از وضعیت امروز برای بازسازی مستقیم میدان نبرد می‌تواند به نتیجه‌گیری نادرست منجر شود. پژوهشگران تاریخ نظامی، از جمله چارلز هیگنت، در بررسی لشکرکشی خشایارشا به مسائل جغرافیایی، مسیرهای حرکت و دشواری بازسازی برخی جزئیات عملیات توجه کرده‌اند (Hignett, 1963). بنابراین، تحلیل حاضر بر ویژگی عمومی و مستند گذرگاه به‌عنوان مسیر محدود تکیه می‌کند، نه بر تعیین قطعی عرض آن در تمام نقاط و لحظات نبرد.

از منظر معماری کسب‌وکار، جغرافیای ترموپیل را می‌توان با محدودیت‌های ساختاری سازمان مقایسه کرد. فرض کنیم یک شرکت توان تولید بالایی دارد، اما تمام محصولات باید از یک مرکز کنترل کیفیت عبور کنند که ظرفیت

محدودی دارد. در این وضعیت، افزایش ظرفیت خطوط تولید ممکن است خروجی نهایی را افزایش ندهد؛ زیرا محصولات در برابر مرحله کنترل کیفیت انباشته می‌شوند. یا هلدینگی را در نظر بگیریم که شرکت‌های متعدد آن برای تصویب قراردادها به یک واحد مرکزی وابسته‌اند. اگر ظرفیت تصمیم‌گیری آن واحد محدود باشد، سرعت اجرای کل مجموعه تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

در هر دو مثال، مشکل را نمی‌توان با نگاه مستقل به منابع هر واحد توضیح داد. خطوط تولید ممکن است کارآمد باشند و شرکت‌های زیرمجموعه نیز توانایی اجرای قراردادها را داشته باشند. اما ظرفیت مسیر مشترک، عملکرد کل را محدود می‌کند. در ترموپیل نیز محدودیت گذرگاه باعث می‌شد برتری عددی سپاه ایران نتواند به‌سادگی و به‌طور کامل در خط مقدم به کار گرفته شود.

درس مهم این بخش آن است که ظرفیت مؤثر یک سازمان، همواره برابر مجموع ظرفیت اجزای آن نیست. ظرفیت واقعی به نحوه اتصال قابلیت‌ها و محدودیت‌های موجود در مسیر تحقق نتیجه وابسته است. معمار کسب‌وکار باید بتواند این مسیرها را شناسایی کند و نشان دهد کدام محدودیت‌ها بیشترین اثر را بر هدف استراتژیک دارند.

۳ .مقاومت یونانیان؛ دفاع از یک نقطه حساس

انتخاب ترموپیل از سوی نیروهای یونانی، بر شناخت اهمیت گذرگاه استوار بود. در روایت هرودوت، یونانیان پس از بررسی گزینه‌های دفاعی، این موضع را برای مقابله با پیشروی زمینی ایران برگزیدند. هم‌زمان، ناوگان یونانی در آرتمیسیون مستقر شد تا در برابر نیروی دریایی ایران فعالیت کند (هرودوت، ۷,۱۷۵–۱۷۷). این دو موضع بخشی از تلاش یونانیان برای محدودکردن پیشروی نیروهای ایران در خشکی و دریا بودند؛ ارتباطی که در فصل چهارم بررسی کردیم.

در ترموپیل، مدافعان از شرایط محیطی برای کاهش مزیت شمار نیروهای مهاجم بهره می‌بردند. در گذرگاهی محدود، امکان گسترش صفوف و استفاده هم‌زمان از تعداد زیادی سرباز کاهش می‌یافت. مدافعانی که آرایش و تجهیزات مناسب برای نبرد نزدیک داشتند، می‌توانستند در برابر حملات متوالی مقاومت کنند. هرودوت از درگیری‌های چندروزه و مقاومت نیروهای یونانی سخن می‌گوید و توضیح می‌دهد که تلاش‌های اولیه ایران برای گشودن مسیر با دشواری مواجه شدند (هرودوت، ۷,۲۱۰–۲۱۲).

بااین‌حال، نباید از این گزارش نتیجه گرفت که تمام جزئیات نبرد، ترتیب حملات یا میزان تلفات با قطعیت روشن است. روایت هرودوت مهم‌ترین منبع ادبی باقی‌مانده برای این رویداد است، اما او شاهد مستقیم نبرد نبود و گزارشش باید انتقادی خوانده شود. توصیف رفتار فرماندهان، گفت‌وگوها و برخی صحنه‌های دراماتیک نیز ممکن است از سنت‌های روایی و اهداف ادبی اثر پذیرفته باشد. برای تحلیل ما، آنچه اهمیت بیشتری دارد، اصل مقاومت مدافعان در موضعی محدود و دشواری پیشروی مستقیم در مراحل اولیه است.

از منظر سازمانی، مدافعان یونانی با تمرکز بر یک نقطه حساس، تلاش می‌کردند توان طرف مقابل را در جایی محدود کنند که برتری عددی او اثر کمتری داشته باشد. این وضعیت نشان می‌دهد که در یک سیستم پیچیده، همه نقاط ارزش و اهمیت یکسانی ندارند. برخی نقاط، به دلیل جایگاهشان در مسیر عملیات، تأثیری بسیار فراتر از اندازه فیزیکی یا منابع اختصاص‌یافته به آن‌ها دارند.

در کسب‌وکار نیز چنین نقاطی وجود دارند. یک فعالیت کوتاه در فرایند ممکن است تعیین‌کننده سرعت کل جریان ارزش باشد. یک سامانه کوچک ممکن است اطلاعات موردنیاز ده‌ها واحد را تأمین کند. یک تأمین‌کننده محدود ممکن است قطعه‌ای تولید کند که نبود آن، خط تولید بزرگی را متوقف سازد. در این شرایط، اهمیت یک عنصر را نباید تنها با اندازه، هزینه یا شمار کارکنان آن سنجید؛ بلکه باید نقش آن را در کل سیستم بررسی کرد.

ترموپیل همچنین نشان می‌دهد که طرف مقابل می‌تواند آگاهانه از محدودیت‌های یک سیستم بهره بگیرد. در محیط رقابتی، رقبا ممکن است به‌جای مقابله مستقیم با تمام قابلیت‌های یک سازمان، بر نقطه‌ای تمرکز کنند که دسترسی به آن دشوار یا ظرفیت آن محدود است. برای مثال، شرکتی کوچک‌تر ممکن است با تسلط بر یک کانال توزیع حیاتی، موقعیت شرکتی بزرگ‌تر را به چالش بکشد. البته رقابت تجاری با جنگ یکسان نیست و این مقایسه صرفاً برای توضیح نقش نقاط حساس در عملکرد سیستم به کار می‌رود.

۴ .افزایش فشار یا تغییر مسیر؛ دو پاسخ متفاوت به گلوگاه

هنگامی که یک سازمان با گلوگاه مواجه می‌شود، یکی از نخستین واکنش‌ها افزایش منابع در همان نقطه است. مدیران ممکن است کارکنان بیشتری اختصاص دهند، تجهیزات تازه‌ای خریداری کنند یا فشار کاری را افزایش دهند. این اقدامات گاهی ضروری و مؤثرند، اما همیشه محدودیت اصلی را برطرف نمی‌کنند. اگر مشکل ناشی از ظرفیت فیزیکی مسیر، ترتیب فعالیت‌ها یا ساختار تصمیم‌گیری باشد، افزایش منابع ممکن است تنها ازدحام و هزینه را بیشتر کند.

در روایت هرودوت، نیروهای ایران در مراحل اولیه نبرد ترموپیل تلاش کردند با حمله مستقیم از گذرگاه عبور کنند، اما مقاومت مدافعان مانع پیشروی سریع شد (هرودوت، ۷,۲۱۰–۲۱۲). این وضعیت از نظر تحلیلی نشان می‌دهد که استفاده بیشتر از توان رزمی موجود، الزاماً راه‌حل کافی برای عبور از محدودیت جغرافیایی نبود. هنگامی که محیط اجازه استفاده هم‌زمان از تمام نیروها را نمی‌دهد، افزایش شمار نیروهای آماده حمله ممکن است تأثیر محدودی بر ظرفیت خط مقدم داشته باشد.

در معماری کسب‌وکار، این مسئله به ضرورت تشخیص نوع محدودیت مربوط می‌شود. برخی محدودیت‌ها ناشی از کمبود منابع‌اند و با افزایش ظرفیت برطرف می‌شوند. برخی دیگر از طراحی فرایند، قواعد تصمیم‌گیری، وابستگی‌های سازمانی یا زیرساخت‌های مشترک ناشی می‌شوند. برای مثال، اگر تأخیر در تصویب قراردادها به

دلیل کمبود کارشناسان حقوقی باشد، افزایش نیروی متخصص ممکن است مؤثر باشد. اما اگر همه قراردادها بدون توجه به ارزش و ریسک، باید از چندین مرحله تصویب یکسان عبور کنند، اصلاح قواعد تصمیم‌گیری احتمالاً اهمیت بیشتری خواهد داشت.

تفاوت میان افزایش ظرفیت و تغییر مسیر، در همین نقطه آشکار می‌شود. افزایش ظرفیت می‌کوشد توان عبور از مسیر موجود را بیشتر کند؛ تغییر مسیر تلاش می‌کند محدودیت را از راهی دیگر پشت سر بگذارد. در بعضی شرایط، سازمان باید هر دو اقدام را ترکیب کند. اما انتخاب میان آن‌ها باید بر شناخت واقعی گلوگاه استوار باشد.

در ترموپیل، گشودن مسیر در نهایت تنها با فشار مستقیم بر خط دفاعی توضیح داده نمی‌شود. روایت هرودوت از استفاده نیروهای ایران از راهی کوهستانی سخن می‌گوید که امکان دورزدن موضع اصلی مدافعان را فراهم کرد (هرودوت، ۷,۲۱۳–۲۱۸). این رویداد، بخش مهمی از تغییر وضعیت نبرد بود. از منظر تحلیلی، مسئله از تلاش برای افزایش توان عبور از گذرگاه اصلی، به استفاده از مسیری جایگزین تغییر یافت.

البته این مقایسه نباید به توصیه‌ای ساده برای دورزدن هر محدودیت سازمانی تبدیل شود. در کسب‌وکار، بعضی محدودیت‌ها مانند کنترل‌های ایمنی، الزامات قانونی یا سازوکارهای پیشگیری از تقلب، عمداً ایجاد شده‌اند و دورزدن آن‌ها می‌تواند خطرناک یا غیرقانونی باشد. هدف تحلیل گلوگاه، حذف بی‌قیدوشرط محدودیت‌ها نیست؛ بلکه تشخیص تفاوت میان محدودیت ضروری و مانع ناکارآمد، و انتخاب راه‌حلی مجاز و متناسب با هدف سازمان است.

۵ .راه کوهستانی؛ ارزش اطلاعات و گزینه‌های جایگزین

یکی از نقاط تعیین‌کننده نبرد ترموپیل، آگاهی نیروهای ایران از راهی بود که از کوهستان می‌گذشت و امکان رسیدن به پشت موضع اصلی مدافعان را فراهم می‌کرد. هرودوت این راه را با نام آنوپایا معرفی می‌کند و گزارش می‌دهد که مردی محلی به نام افیالتس، اطلاعات لازم را در اختیار خشایارشا قرار داد. سپس نیرویی از سپاه ایران، تحت فرماندهی هیدارنس، از این مسیر حرکت کرد (هرودوت، ۷,۲۱۳–۲۱۸).

این روایت از مشهورترین بخش‌های نبرد است و در سنت تاریخی یونانی، افیالتس به نمادی از خیانت تبدیل شده است. بااین‌حال، جزئیات مسیر، انگیزه‌های اشخاص و ترتیب دقیق حرکت نیروها باید با احتیاط بررسی شوند. هرودوت خود به روایت‌های متفاوت درباره معرفی راه اشاره می‌کند و توضیح می‌دهد چرا یکی از آن‌ها را ترجیح می‌دهد (هرودوت، ۷,۲۱۴). بنابراین، هرچند استفاده از مسیر کوهستانی جایگاهی اساسی در روایت نبرد دارد، نباید همه جزئیات آن را بدون نقد تاریخی قطعی دانست.

اهمیت تحلیلی این رویداد در نقش اطلاعات و شناخت گزینه‌های جایگزین است. نیروهای ایران برای گشودن گذرگاه اصلی با مقاومت مواجه بودند. آگاهی از مسیر دیگر، مجموعه گزینه‌های عملیاتی را تغییر داد. اکنون مسئله صرفاً عبور مستقیم از نقطه دفاعی نبود؛ امکان رسیدن به موضعی متفاوت و تغییر شرایط دفاع نیز مطرح شده بود. در اینجا اطلاعات جغرافیایی، ارزشی عملیاتی پیدا کرد.

در معماری کسب‌وکار، شناخت گزینه‌های جایگزین یکی از عناصر مهم مدیریت محدودیت‌هاست. سازمانی که تنها یک مسیر برای انجام فعالیت حیاتی دارد، در برابر اختلال آسیب‌پذیرتر است. اگر تمام خریدهای راهبردی از یک تأمین‌کننده انجام شوند، توقف فعالیت آن تأمین‌کننده می‌تواند کل عملیات را تحت تأثیر قرار دهد. اگر تمام تصمیم‌های مهم به یک مدیر وابسته باشند، غیبت یا تراکم کار او ممکن است جریان تصمیم‌گیری را متوقف کند. اگر داده‌های حیاتی تنها در یک سامانه نگهداری شوند، اختلال در آن سامانه می‌تواند چندین قابلیت را هم‌زمان مختل سازد.

در چنین شرایطی، شناسایی مسیر جایگزین ممکن است ارزش بیشتری از افزایش ظرفیت مسیر موجود داشته باشد. سازمان می‌تواند تأمین‌کننده دوم توسعه دهد، اختیار برخی تصمیم‌ها را تفویض کند، فرایند جایگزین طراحی کند یا امکان بازیابی خدمات حیاتی را فراهم سازد. اما این اقدامات باید بر اساس هزینه، ریسک، الزامات قانونی و اهمیت قابلیت موردنظر ارزیابی شوند. وجود مسیر جایگزین همواره به معنای استفاده دائمی از آن نیست؛ گاهی ارزش اصلی آن در حفظ امکان ادامه فعالیت هنگام اختلال قرار دارد.

نکته دیگر، اهمیت اطلاعات محلی است. در روایت ترموپیل، شناخت راه کوهستانی در تغییر وضعیت عملیاتی نقش داشت. در سازمان‌های امروزی نیز کارکنان عملیاتی، کارشناسان فرایند، تأمین‌کنندگان و مشتریان ممکن است اطلاعاتی درباره محدودیت‌ها و مسیرهای جایگزین داشته باشند که در گزارش‌های رسمی مدیریتی دیده نمی‌شود. معماری کسب‌وکار زمانی دقیق‌تر خواهد بود که علاوه بر ساختار رسمی، واقعیت اجرای فعالیت‌ها و دانش افرادی را که با فرایندها سروکار دارند، بررسی کند.

از این منظر، مدیریت گلوگاه فقط مسئله محاسبه ظرفیت نیست؛ مسئله شناخت محیط، جریان اطلاعات و گزینه‌های اجرایی نیز هست. سازمانی که محدودیت را می‌شناسد اما هیچ راه جایگزینی بررسی نمی‌کند، ممکن است در برابر تغییر شرایط انعطاف کمی داشته باشد. در مقابل، شناخت گزینه‌ها به مدیران امکان می‌دهد میان افزایش ظرفیت، بازطراحی فرایند، تغییر توالی فعالیت‌ها یا ایجاد مسیر جایگزین تصمیم بگیرند.

۶ .گشوده‌شدن ترموپیل؛ دستاورد عملیاتی و محدودیت‌های آن

حرکت نیروهای ایران از مسیر کوهستانی، وضعیت دفاع یونانیان را تغییر داد. هرودوت گزارش می‌کند که پس از آشکارشدن خطر محاصره، بخشی از نیروهای یونانی موضع را ترک کردند و گروه‌هایی در ترموپیل باقی ماندند. در

مرحله پایانی، لئونیداس و نیروهای همراه او کشته شدند و مقاومت اصلی در گذرگاه پایان یافت (هرودوت، ۷,۲۱۹–۲۳۳). درباره انگیزه باقی‌ماندن همه گروه‌ها، شمار دقیق مدافعان نهایی و جزئیات نبرد پایانی اختلاف‌نظر وجود دارد. ازاین‌رو، روایت را نباید به تصویری ساده از تصمیم یکسان و داوطلبانه همه نیروهای باقی‌مانده تقلیل داد.

نتیجه عملیاتی روشن بود: مسیر پیشروی زمینی ایران از ترموپیل گشوده شد. این دستاورد برای ادامه لشکرکشی اهمیت داشت، زیرا مانعی که پیشروی را متوقف کرده بود، برطرف شد. در عین حال، نبرد ترموپیل پایان جنگ نبود. نیروهای یونانی در مناطق دیگر به مقاومت ادامه دادند و نبردهای مهم دیگری در دریا و خشکی رخ دادند. بنابراین، گشودن گذرگاه را باید موفقیتی در یک مرحله عملیاتی دانست، نه تحقق کامل هدف استراتژیک شاهنشاهی.

این تمایز برای معماری کسب‌وکار اهمیت بنیادین دارد. برطرف‌کردن یک گلوگاه ممکن است امکان ادامه جریان ارزش را فراهم کند، اما به معنای حل تمام مسائل سیستم نیست. برای مثال، اگر یک کارخانه محدودیت ظرفیت بسته‌بندی را برطرف کند، ممکن است گلوگاه بعدی در انبار یا توزیع آشکار شود. اگر هلدینگی فرایند تصویب قرارداد را تسریع کند، ممکن است محدودیت اصلی بعدی در تأمین مالی یا اجرای پروژه قرار گیرد. بنابراین، مدیریت گلوگاه باید فرایندی پویا باشد.

در اینجا باید میان موفقیت موضعی، عملکرد عملیاتی و نتیجه استراتژیک تفاوت گذاشت. موفقیت موضعی به برطرف‌شدن مانعی مشخص اشاره دارد. عملکرد عملیاتی به توان ادامه فعالیت‌ها و تحقق اهداف مرحله‌ای مربوط می‌شود. نتیجه استراتژیک، تحقق هدف کلانی است که عملیات برای آن طراحی شده است. این سه سطح با یکدیگر ارتباط دارند، اما یکسان نیستند.

در لشکرکشی خشایارشا، گشوده‌شدن ترموپیل امکان پیشروی بیشتر را فراهم کرد و در نهایت سپاه ایران به آتن رسید. اما تصرف آتن نیز به معنای پایان مقاومت یونانیان نبود. در فصل ششم، این تفاوت را هنگام بررسی تبدیل قابلیت‌ها به دستاورد عملیاتی توضیح خواهیم داد. در فصل هفتم نیز خواهیم دید که چگونه نتایج نبردهای بعدی، از جمله سالامیس، بر ادامه لشکرکشی اثر گذاشتند.

برای مدیران سازمان‌ها، درس این بخش آن است که حل یک مشکل نباید با موفقیت نهایی اشتباه گرفته شود. ممکن است پروژه‌ای برای رفع گلوگاه با موفقیت اجرا شود، اما شاخص‌های کلان سازمان تغییر چندانی نکنند. در چنین وضعیتی، باید بررسی کرد آیا محدودیت دیگری ظاهر شده است، آیا ظرفیت آزادشده به‌درستی استفاده می‌شود و آیا هدف اولیه همچنان معتبر است. معماری کسب‌وکار باید امکان مشاهده این روابط را فراهم کند.

۷ .از محدودیت محلی تا عملکرد کل؛ درس پنجم معماری کسب‌وکار

در فصل‌های گذشته، چند مفهوم اصلی را بررسی کردیم: هم‌راستایی استراتژی و قابلیت‌ها، سازمان‌دهی منابع، زیرساخت‌های توانمندساز و یکپارچگی قابلیت‌ها. ترموپیل نشان می‌دهد که حتی اگر این عناصر تا اندازه زیادی فراهم شده باشند، یک محدودیت عملیاتی می‌تواند بر عملکرد کل اثر بگذارد. در چنین شرایطی، مسئله اصلی نه صرفاً برخورداری از قابلیت‌ها، بلکه توان استفاده از آن‌ها در نقطه‌ای مشخص از جریان عملیات است.

در معماری کسب‌وکار، نقشه قابلیت‌ها می‌تواند نشان دهد سازمان چه توانایی‌هایی دارد. اما برای شناخت گلوگاه‌ها، باید این نقشه با جریان‌های ارزش، فرایندها، منابع و شاخص‌های عملکرد مرتبط شود. قابلیت‌ها معمولاً به‌صورت مستقل ارزش نهایی ایجاد نمی‌کنند؛ آن‌ها در مجموعه‌ای از فعالیت‌های وابسته به یکدیگر به کار گرفته می‌شوند. بنابراین، محدودیت یک فعالیت یا قابلیت ممکن است بر نتیجه چندین بخش دیگر اثر بگذارد.

فرض کنیم یک سازمان قابلیت‌های فروش، بررسی اعتبار مشتری، عقد قرارداد، ارائه خدمت و دریافت مطالبات را در اختیار دارد. اگر بررسی اعتبار مشتری ظرفیت محدودی داشته باشد، ممکن است سفارش‌ها در آن مرحله انباشته شوند. در این وضعیت، افزایش توان فروش می‌تواند حجم کار معوق را بیشتر کند، بدون آنکه درآمد تحقق‌یافته به همان نسبت افزایش یابد. حتی ممکن است نارضایتی مشتریان افزایش پیدا کند؛ زیرا سازمان تعهداتی ایجاد کرده است که نمی‌تواند به‌موقع اجرا کند.

در چنین شرایطی، معمار کسب‌وکار باید چند پرسش را بررسی کند. نخست، محدودیت در کدام نقطه جریان ارزش قرار دارد؟ دوم، این محدودیت چه اثری بر نتیجه نهایی دارد؟ سوم، آیا مشکل ناشی از کمبود ظرفیت، طراحی نامناسب فرایند، کیفیت اطلاعات یا قواعد تصمیم‌گیری است؟ چهارم، چه گزینه‌هایی برای افزایش ظرفیت، کاهش تقاضای غیرضروری، بازطراحی فعالیت یا ایجاد مسیر جایگزین وجود دارد؟ و سرانجام، برطرف‌کردن محدودیت چه پیامدهایی برای سایر قابلیت‌ها خواهد داشت؟

پاسخ به این پرسش‌ها مستلزم همکاری میان معماری کسب‌وکار، مدیریت فرایند، تحلیل عملکرد و مدیریت عملیات است. معماری کسب‌وکار به‌تنهایی جایگزین ابزارهای تخصصی تحلیل ظرفیت یا بهینه‌سازی نمی‌شود، اما می‌تواند نشان دهد کدام محدودیت‌ها از نظر استراتژیک مهم‌ترند و چگونه بر قابلیت‌ها و نتایج مشترک اثر می‌گذارند. به این ترتیب، تحلیل از سطح یک مشکل محلی فراتر می‌رود و به سطح عملکرد کل سازمان می‌رسد.

در مورد ترموپیل نیز مسئله را می‌توان به همین شکل فهمید. محدودیت گذرگاه، امکان استفاده از ظرفیت گسترده سپاه را کاهش می‌داد. تلاش مستقیم برای عبور، با مقاومت مواجه شد. استفاده از مسیر جایگزین، شرایط عملیاتی را تغییر داد و امکان ادامه پیشروی را فراهم کرد. این توالی، الگویی تحلیلی برای شناخت محدودیت، ارزیابی گزینه‌ها و تغییر شرایط اجرا ارائه می‌کند؛ بی‌آنکه لازم باشد آن را به‌عنوان روشی رسمی و آگاهانه در مدیریت هخامنشی معرفی کنیم.

۸ .نمونه معاصر؛ هلدینگی که در یک نقطه متوقف می‌شود

فرض کنیم یک هلدینگ بزرگ در حوزه انرژی و زیرساخت فعالیت می‌کند و شرکت‌های متعددی در طراحی، تأمین تجهیزات، نصب، راه‌اندازی و بهره‌برداری دارد. هلدینگ تصمیم گرفته است تعداد پروژه‌های بزرگ خود را افزایش دهد و وارد بازارهای جدید شود. شرکت‌های زیرمجموعه از نظر نیروی انسانی، تجربه فنی و تجهیزات در وضعیت مناسبی قرار دارند. مدیران ارشد نیز منابع مالی قابل توجهی برای توسعه فعالیت‌ها اختصاص داده‌اند.

بااین‌حال، پس از آغاز برنامه توسعه، سرعت اجرای پروژه‌ها کمتر از انتظار است. شرکت مهندسی می‌تواند طراحی پروژه‌های بیشتری را انجام دهد و شرکت نصب نیز ظرفیت افزایش فعالیت دارد، اما بسیاری از پروژه‌ها در مرحله تصویب قراردادهای تأمین متوقف می‌شوند. تمام قراردادهای مهم باید از چندین کمیته و واحد مرکزی عبور کنند و هرکدام بررسی‌های خود را به‌صورت جداگانه انجام می‌دهند. برخی اطلاعات چند بار درخواست می‌شوند، مسئولیت تصمیم نهایی روشن نیست و جلسات کمیته‌ها با فاصله زمانی زیاد برگزار می‌شوند.

در نگاه نخست، ممکن است مدیران تصور کنند مشکل از کمبود نیروی کارشناسی در واحد قراردادهاست. بنابراین، تعدادی کارشناس جدید استخدام می‌کنند. اما پس از مدتی مشخص می‌شود که زمان تصویب قراردادها کاهش چشمگیری نیافته است. دلیل آن است که محدودیت اصلی تنها تعداد کارشناسان نبود؛ بلکه ترتیب مراحل تصویب، تکرار بررسی‌ها و تمرکز اختیار تصمیم‌گیری در چند نقطه محدود، ظرفیت کل فرایند را کاهش داده بود.

در این وضعیت، افزایش منابع بدون اصلاح ساختار فرایند، نتیجه محدودی ایجاد می‌کند. معمار کسب‌وکار باید ابتدا جریان ارزش مرتبط با اجرای پروژه را بررسی کند و نشان دهد که قابلیت مدیریت قرارداد چگونه بر قابلیت‌های تأمین، اجرا و تحویل اثر می‌گذارد. سپس باید مشخص شود کدام مراحل واقعاً ارزش کنترلی ایجاد می‌کنند و کدام فعالیت‌ها تکراری یا غیرضروری‌اند. ممکن است برخی قراردادهای کم‌ریسک بتوانند از مسیر تصویب ساده‌تری عبور کنند، درحالی‌که قراردادهای پرریسک همچنان به بررسی کامل نیاز داشته باشند.

راه‌حل مناسب می‌تواند ترکیبی از اقدامات باشد: تعریف سطوح اختیار متناسب با ارزش و ریسک قرارداد، حذف بررسی‌های تکراری، استانداردسازی مدارک، ایجاد جریان اطلاعات مشترک و تعیین زمان پاسخ‌گویی برای مراحل حیاتی. در اینجا هدف، حذف کنترل‌های قانونی و مالی نیست؛ بلکه طراحی مسیری است که کنترل لازم را با سرعت و ظرفیت مناسب ترکیب کند.

پس از اجرای این تغییرات، زمان تصویب قراردادها کاهش می‌یابد و پروژه‌ها سریع‌تر وارد مرحله تأمین و اجرا می‌شوند. اما ممکن است اکنون محدودیت تازه‌ای در ظرفیت تأمین‌کنندگان یا برنامه‌ریزی نصب آشکار شود. این وضعیت نشان می‌دهد که مدیریت گلوگاه، اقدامی یک‌باره نیست. با تغییر ظرفیت یک بخش، رابطه میان قابلیت‌ها تغییر می‌کند و لازم است عملکرد کل جریان ارزش دوباره ارزیابی شود.

شباهت تحلیلی این مثال با ترموپیل در آن است که منابع فراوان در پشت نقطه‌ای محدود انباشته شده‌اند. هلدینگ شرکت‌ها و متخصصان توانمند دارد، اما یک مسیر تصمیم‌گیری محدود، استفاده از ظرفیت آن‌ها را کند می‌کند. همان‌گونه که افزایش شمار نیروهای حاضر در پشت گذرگاه، به‌تنهایی مسئله ترموپیل را حل نمی‌کرد، افزایش منابع شرکت‌های زیرمجموعه نیز لزوماً مشکل تصویب قرارداد را برطرف نمی‌سازد.

از این منظر، ارزش معماری کسب‌وکار در آن است که مسئله را از سطح یک واحد اداری به سطح وابستگی‌های سازمانی منتقل می‌کند. تأخیر در قراردادها تنها مشکل واحد حقوقی یا بازرگانی نیست؛ ممکن است بر درآمد، نقدینگی، برنامه پروژه، رضایت مشتری و استفاده از ظرفیت شرکت‌های دیگر اثر بگذارد. بنابراین، اولویت بهبود باید بر اساس اثر محدودیت بر نتیجه مشترک تعیین شود، نه صرفاً بر اساس شکایت یا فشار یک واحد.

۹ .مرزهای درس تاریخی؛ پرهیز از افسانه و ساده‌سازی

ترموپیل یکی از رویدادهایی است که در طول تاریخ بارها بازگو شده و در ادبیات، هنر و فرهنگ عمومی معنایی فراتر از یک نبرد نظامی پیدا کرده است. مقاومت مدافعان یونانی، به‌ویژه لئونیداس و همراهان او، به نمادی از ایستادگی تبدیل شده است. در مقابل، سپاه ایران گاه به‌صورت نیرویی بی‌شمار و فاقد توانایی تاکتیکی تصویر شده است که تنها با اتکا به برتری عددی پیشروی می‌کند. هر دو تصویر، اگر بدون نقد تاریخی پذیرفته شوند، می‌توانند فهم واقعیت عملیاتی نبرد را محدود کنند.

نخست باید تأکید کرد که شمار نیروهای ایران در روایت هرودوت، مانند بسیاری از ارقام مربوط به لشکرکشی، با تردید جدی پژوهشگران مواجه است. بنابراین، استفاده از اعداد بسیار بزرگ برای نشان‌دادن نسبت نیروها، بدون توضیح محدودیت منابع، مناسب نیست. همچنین نیروهای مدافع یونانی در آغاز نبرد تنها از سیصد اسپارتی تشکیل نشده بودند. هرودوت از حضور نیروهای دولت‌شهرهای مختلف سخن می‌گوید و درباره مراحل پایانی نیز جزئیاتی ارائه می‌کند که باید با احتیاط تفسیر شوند (هرودوت، ۷,۲۰۲–۲۰۳ و ۷,۲۱۹–۲۳۳).

دوم، نباید گشوده‌شدن گذرگاه را صرفاً نتیجه برتری عددی ایران دانست. در روایت اصلی، استفاده از راه کوهستانی نقش مهمی در تغییر وضعیت دفاع دارد. این نکته نشان می‌دهد که مسئله عملیاتی پیچیده‌تر از مقابله مستقیم دو مجموعه نیرو بود. بااین‌حال، از این رویداد نیز نمی‌توان نتیجه گرفت که تمام تصمیم‌های فرماندهی ایران دقیق یا بدون خطا بوده‌اند. منابع تاریخی چنین داوری جامعی را پشتیبانی نمی‌کنند.

سوم، باید میان اهمیت نمادین ترموپیل برای سنت تاریخی یونانی و نتیجه عملیاتی نبرد تفاوت گذاشت. مقاومت یونانیان در حافظه تاریخی جایگاهی برجسته یافت، اما در پایان، مسیر پیشروی زمینی ایران گشوده شد. این دو گزاره با یکدیگر ناسازگار نیستند. یک نبرد ممکن است برای یک طرف به نماد مقاومت تبدیل شود و در عین حال،

از نظر نتیجه عملیاتی به سود طرف مقابل پایان یابد. تحلیل معتبر باید بتواند هر دو سطح را بدون تحریف حفظ کند.

چهارم، قیاس میان ترموپیل و گلوگاه‌های کسب‌وکار باید محدود و روشن باقی بماند. گذرگاه ترموپیل یک محدودیت جغرافیایی در جنگی باستانی بود، درحالی‌که گلوگاه‌های سازمانی ممکن است ناشی از فناوری، فرایند، قوانین یا تصمیم‌های مدیریتی باشند. هدف مقایسه، یکسان‌دانستن ماهیت این پدیده‌ها نیست؛ بلکه توضیح رابطه میان ظرفیت منابع، محدودیت مسیر و امکان استفاده از قابلیت‌هاست.

سرانجام، نباید فرض کنیم که خشایارشا از مفاهیم معاصر مدیریت گلوگاه، نظریه محدودیت‌ها یا معماری کسب‌وکار استفاده می‌کرد. این مفاهیم متعلق به دوره‌های بسیار متأخرند. آنچه در این فصل ارائه شد، تحلیلی امروزی از مسئله‌ای تاریخی است. ارزش این تحلیل در روشن‌کردن یک اصل سازمانی قرار دارد: منابع فراوان، بدون امکان عبور از محدودیت‌های تعیین‌کننده، به نتیجه مورد انتظار تبدیل نمی‌شوند.

۱۰ .جمع‌بندی فصل؛ گلوگاه می‌تواند قدرت یک سیستم را محدود کند

نبرد ترموپیل نشان می‌دهد که ظرفیت گسترده یک مجموعه، در همه شرایط به‌طور کامل قابل استفاده نیست. سپاه خشایارشا از نیروهای متنوع و منابع قابل توجهی برخوردار بود، اما گذرگاه محدود ترموپیل، امکان استفاده هم‌زمان از این ظرفیت را کاهش می‌داد. مدافعان یونانی با بهره‌گیری از شرایط جغرافیایی توانستند در برابر پیشروی مستقیم مقاومت کنند. در نهایت، استفاده نیروهای ایران از مسیر کوهستانی، وضعیت عملیاتی را تغییر داد و امکان گشودن گذرگاه را فراهم کرد.

از منظر معماری کسب‌وکار، درس پنجم آن است که عملکرد کل سازمان ممکن است به محدودیتی وابسته باشد که اندازه یا منابع اختصاص‌یافته به آن، اهمیت واقعی‌اش را نشان نمی‌دهد. یک فرایند کوتاه، یک تصمیم مرکزی، یک سامانه مشترک یا یک تأمین‌کننده خاص می‌تواند ظرفیت چندین قابلیت دیگر را محدود کند. در چنین شرایطی، افزایش منابع در بخش‌های غیرمحدودکننده ممکن است بهبود معناداری در نتیجه نهایی ایجاد نکند.

معمار کسب‌وکار باید بتواند این نقاط حساس را در ارتباط با جریان‌های ارزش و اهداف استراتژیک شناسایی کند. سپس باید مشخص شود محدودیت از چه نوعی است، چه قابلیت‌هایی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و چه گزینه‌هایی برای مدیریت آن وجود دارد. افزایش ظرفیت، بازطراحی فرایند، اصلاح قواعد تصمیم‌گیری و ایجاد مسیر جایگزین، همگی می‌توانند راه‌حل‌های ممکن باشند؛ اما انتخاب آن‌ها باید بر اساس شرایط واقعی سازمان انجام شود.

برای هلدینگ‌های چندشرکتی، این موضوع اهمیت ویژه‌ای دارد. ممکن است شرکت‌های زیرمجموعه از نظر تخصصی و منابع در وضعیت مناسبی باشند، اما یک گلوگاه مشترک در تأمین مالی، قراردادها، اطلاعات یا

تصمیم‌گیری، سرعت کل مجموعه را کاهش دهد. در چنین وضعیتی، بهبود عملکرد محلی شرکت‌ها کافی نیست و لازم است محدودیت در سطح جریان ارزش مشترک بررسی شود.

ترموپیل همچنین تفاوت میان موفقیت عملیاتی و تحقق استراتژی را یادآوری می‌کند. گشوده‌شدن گذرگاه، مانعی مهم را از مسیر لشکرکشی برداشت و امکان ادامه پیشروی را فراهم کرد. اما جنگ هنوز پایان نیافته بود و نیروهای یونانی در نقاط دیگر مقاومت می‌کردند. در فصل ششم، خواهیم دید که چگونه عبور از موانع و به‌کارگیری قابلیت‌های عملیاتی، سپاه خشایارشا را به آتن رساند و چه تفاوتی میان تصرف یک شهر و تحقق کامل هدف استراتژیک وجود دارد.

درس پنجم برای معماران کسب‌وکار آن است که ظرفیت واقعی سازمان را نباید تنها با مجموع منابع و قابلیت‌های آن سنجید. گاهی مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده عملکرد، محدودیتی است که در مسیر تبدیل قابلیت‌ها به نتیجه قرار دارد؛ محدودیتی که شناخت و مدیریت آن می‌تواند ارزشی بیش از افزودن منابع تازه ایجاد کند.

شکل ۱ـ۵. از ظرفیت گسترده تا گشودن گلوگاه عملیاتی

عنوان شکل :مدیریت محدودیت و مسیر جایگزین در بازخوانی نبرد ترموپیل



منابع و مآخذ فصل پنجم

منبع تاریخی

Herodotus. *The Histories*. Book VII, especially sections 175–177 and 201–233.

پژوهش‌های تاریخی

Briant, P. (2002). *From Cyrus to Alexander: A History of the Persian Empire*. Eisenbrauns.

Hignett, C. (1963). *Xerxes' Invasion of Greece*. Clarendon Press.

Kuhrt, A. (2007). *The Persian Empire: A Corpus of Sources from the Achaemenid Period*. Routledge.

Waters, M. (2014). *Ancient Persia: A Concise History of the Achaemenid Empire, 550–330 BCE*. Cambridge University Press.

منابع تخصصی معماری کسب‌وکار و مدیریت محدودیت

Business Architecture Guild. *A Guide to the Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK Guide)*.

Goldratt, E. M., & Cox, J. (1984). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. North River Press.

فصل ۶

تبدیل قابلیت‌ها به دستاوردهای عملیاتی

فتح آتن؛ از عبور از موانع تا تصرف پایتخت فرهنگی یونانیان

۱ .آتن در افق لشکرکشی؛ هنگامی که استراتژی به نتیجه نزدیک می‌شود

در سال ۴۸۰ پیش از میلاد، هنگامی که سپاه خشایارشا از ترموپیل عبور کرد، یکی از مهم‌ترین موانع پیشروی زمینی به سوی جنوب یونان برداشته شد. شاهنشاهی هخامنشی تا آن مرحله توانسته بود مجموعه‌ای گسترده از نیروهای انسانی، منابع اقتصادی، امکانات دریایی، زیرساخت‌های عبور و توانایی‌های پشتیبانی را در خدمت یک لشکرکشی بزرگ قرار دهد. اکنون این ظرفیت‌ها در آستانه ایجاد دستاوردی قرار داشتند که از نظر نظامی، سیاسی و نمادین اهمیت فراوانی داشت: رسیدن به آتن و تصرف آن.

آتن در آن روزگار پایتخت همه یونانیان نبود. جهان یونانی از دولت‌شهرهای مستقلی تشکیل می‌شد که هرکدام ساختار سیاسی، منافع و تصمیم‌های خاص خود را داشتند. بااین‌حال، آتن یکی از مهم‌ترین مراکز سیاسی، اقتصادی و دریایی یونان بود و در مقاومت علیه پیشروی ایران نقشی برجسته داشت. بنابراین، تصرف آن می‌توانست از نظر نظامی و نمادین دستاوردی مهم برای خشایارشا باشد، بی‌آنکه به معنای تسلط بر تمام دولت‌شهرهای یونانی تلقی شود.

هرودوت در کتاب هشتم *تاریخ‌ها*، رویدادهای پس از ترموپیل و آرتمیسیون را شرح می‌دهد و نشان می‌دهد که چگونه پیشروی نیروهای ایران به تخلیه آتن و سپس تصرف شهر انجامید. او از تصمیم‌های آتنیان درباره انتقال خانواده‌ها، حضور ناوگان در سالامیس و مقاومت گروهی از مدافعان باقی‌مانده در آکروپولیس سخن می‌گوید (هرودوت، ۸,۴۰–۵۵). این روایت، تصویری پیچیده‌تر از مفهوم فتح ارائه می‌کند. نیروهای ایران توانستند شهر را تصرف کنند، اما بخش مهمی از جمعیت و توان نظامی آتن پیش از ورود مهاجمان از آن خارج شده بود.

برای درک اهمیت این رویداد، باید میان سه سطح از نتیجه تفاوت بگذاریم. سطح نخست، رسیدن به یک موقعیت جغرافیایی است. سطح دوم، تصرف و کنترل نظامی آن موقعیت است. سطح سوم، تحقق هدف سیاسی و استراتژیکی است که تصرف آن موقعیت برای دستیابی به آن انجام شده است. این سه سطح ممکن است به یکدیگر مرتبط باشند، اما الزاماً هم‌زمان محقق نمی‌شوند. سپاه می‌تواند به شهری برسد و آن را تصرف کند، درحالی‌که مقاومت سیاسی یا نظامی طرف مقابل ادامه داشته باشد.

این تمایز، موضوع اصلی فصل ششم است. در پنج فصل گذشته، درباره پیش‌نیازهای اجرا سخن گفتیم؛ اکنون باید بررسی کنیم که چگونه آن پیش‌نیازها به دستاورد تبدیل می‌شوند و چرا دستیابی به یک خروجی قابل مشاهده، همواره معادل تحقق نتیجه نهایی نیست. از منظر معماری کسب‌وکار، سازمان‌ها نیز با همین مسئله روبه‌رو هستند.

آن‌ها قابلیت ایجاد می‌کنند، منابع اختصاص می‌دهند، زیرساخت می‌سازند و عملیات اجرا می‌کنند، اما در نهایت باید مشخص شود چه چیزی واقعاً به دست آمده و آن دستاورد چه نسبتی با هدف استراتژیک دارد.

۲ .پس از ترموپیل؛ از گشودن مسیر تا بهره‌برداری از فرصت

نبرد ترموپیل، همان‌گونه که در فصل پنجم بررسی شد، به گشوده‌شدن مسیر پیشروی زمینی ایران انجامید. این پیروزی عملیاتی، محدودیتی مهم را از برابر سپاه برداشت؛ اما ارزش آن تنها در پایان مقاومت در یک گذرگاه نبود. اهمیت اصلی در امکانی قرار داشت که برای ادامه عملیات ایجاد می‌کرد. پس از گشوده‌شدن مسیر، نیروهای ایران می‌توانستند به مناطق جنوبی‌تر پیشروی کنند و به اهداف بعدی نزدیک شوند.

هرودوت در روایت خود از پیشروی نیروهای ایران پس از ترموپیل، به حرکت آن‌ها در مناطق یونان مرکزی و رویدادهای مرتبط با فوکیس، بئوتیه و آتیک اشاره می‌کند. او همچنین از حرکت بخشی از نیروها به سوی دلفی سخن می‌گوید؛ روایتی که جزئیات آن، به‌ویژه عناصر شگفت‌انگیز مربوط به دفاع از نیایشگاه، باید با احتیاط تاریخی بررسی شوند (هرودوت، ۸,۳۱–۳۹). در سطح کلی، این بخش از روایت نشان می‌دهد که عبور از ترموپیل امکان گسترش عملیات زمینی را فراهم کرده بود.

از منظر معماری کسب‌وکار، این مرحله تفاوت میان «رفع مانع» و «بهره‌برداری از ظرفیت آزادشده» را آشکار می‌کند. ممکن است سازمان گلوگاهی را برطرف کند، اما اگر برنامه‌ای برای استفاده از ظرفیت تازه نداشته باشد، دستاورد عملیاتی محدودی ایجاد شود. برای مثال، هلدینگی را در نظر بگیریم که با اصلاح فرایند تصویب قراردادها، زمان انتظار پروژه‌ها را کاهش داده است. این اقدام به‌خودی‌خود ارزشمند است، اما اگر شرکت‌های اجرایی برای آغاز پروژه‌های بیشتر آماده نباشند، کاهش زمان تصویب به افزایش متناسب در تحویل پروژه‌ها منجر نخواهد شد.

در لشکرکشی خشایارشا، عبور از ترموپیل زمانی به دستاورد بزرگ‌تری تبدیل می‌شد که امکان ادامه پیشروی به‌طور واقعی مورد استفاده قرار می‌گرفت. این امر مستلزم حفظ حرکت نیروها، تأمین نیازهای عملیاتی و مواجهه با شرایط جدید بود. بنابراین، گشودن مسیر پایان کار نبود؛ آغاز مرحله‌ای تازه از اجرا به شمار می‌رفت.

این نکته اهمیت توالی قابلیت‌ها را نشان می‌دهد. در یک عملیات پیچیده، برخی قابلیت‌ها امکان استفاده از قابلیت‌های بعدی را فراهم می‌کنند. توان عبور از هلسپونت، حرکت سپاه به اروپا را امکان‌پذیر کرد. توان سازمان‌دهی نیروها و پشتیبانی از حرکت، ادامه پیشروی را فراهم ساخت. گشوده‌شدن ترموپیل نیز امکان حرکت به سوی آتن را افزایش داد. در هر مرحله، خروجی یک مجموعه فعالیت به پیش‌نیاز مرحله بعد تبدیل شد.

معماری کسب‌وکار باید بتواند این روابط را در سطح جریان ارزش و نقشه قابلیت‌ها نمایش دهد. اگر سازمان تنها به فهرست توانایی‌های خود نگاه کند، ممکن است اهمیت ترتیب و وابستگی آن‌ها را نبیند. اما هنگامی که قابلیت‌ها

در نسبت با مسیر تحقق نتیجه بررسی شوند، روشن می‌شود که کدام توانایی‌ها پیش‌نیاز سایر فعالیت‌ها هستند و کدام نقاط، تبدیل ظرفیت به دستاورد را تعیین می‌کنند.

در اینجا نباید تصور کنیم که هر مرحله از لشکرکشی خشایارشا بر اساس برنامه‌ای کاملاً دقیق و بدون تغییر اجرا شده است. منابع تاریخی چنین تصویری را تأیید نمی‌کنند. عملیات نظامی در محیطی متغیر انجام می‌شد و تصمیم‌های طرف مقابل، جغرافیا و شرایط طبیعی بر آن اثر می‌گذاشتند. بااین‌حال، توالی کلی رویدادها نشان می‌دهد که دستاوردهای عملیاتی پیشین چگونه شرایط پیشروی بعدی را تغییر دادند.

۳ .تخلیه آتن؛ شهری که از ساکنان و نیروی دفاعی اصلی خود جدا شد

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های تصرف آتن آن بود که شهر پیش از ورود سپاه ایران، تا حد زیادی تخلیه شده بود. این تصمیم، فهم مفهوم فتح را پیچیده‌تر می‌کند. اگر هدف تنها ورود به یک محدوده جغرافیایی باشد، تصرف شهر دستاوردی روشن محسوب می‌شود. اما اگر هدف، از میان بردن توان مقاومت یا وادارکردن یک جامعه سیاسی به تسلیم باشد، تصرف ساختمان‌ها و مواضع شهری ممکن است کافی نباشد.

هرودوت در کتاب هشتم گزارش می‌کند که آتنیان در شرایط پیشروی ایران، درباره سرنوشت شهر و جمعیت آن تصمیم گرفتند. بخش بزرگی از زنان، کودکان و دیگر ساکنان به مکان‌هایی مانند سالامیس، تروزن و اژینا منتقل شدند و ناوگان آتن همچنان بخشی از نیروی دریایی متحدان یونانی باقی ماند (هرودوت، ۸,۴۰–۴۱). درباره زمان‌بندی دقیق تخلیه و نقش تصمیم‌های پیشین تمیستوکل در آن، میان پژوهشگران اختلاف‌نظرهایی وجود دارد؛ ازاین‌رو، نباید تمام جزئیات برنامه‌ریزی تخلیه را قطعی دانست.

اهمیت این اقدام در آن است که آتنیان بخشی از توان سیاسی و نظامی خود را از شهر فیزیکی جدا کردند. ساختمان‌ها، معابد و تأسیسات شهری در معرض تصرف قرار گرفتند، اما بخش مهمی از جمعیت و نیروی دریایی به فعالیت ادامه داد. بنابراین، کنترل جغرافیایی شهر لزوماً به معنای کنترل تمام منابع قدرت آتن نبود.

در معماری کسب‌وکار، این وضعیت تفاوت میان دارایی، قابلیت و ارزش را روشن می‌کند. یک سازمان ممکن است دارایی‌های فیزیکی گسترده‌ای داشته باشد، اما قابلیت‌های اصلی آن در دانش کارکنان، روابط با مشتریان، اطلاعات، شبکه تأمین یا توان تصمیم‌گیری قرار گرفته باشند. در چنین شرایطی، تصاحب یا کنترل یک دارایی الزاماً به معنای در اختیار گرفتن تمام قابلیت‌های سازمان نیست.

برای مثال، شرکتی ممکن است کارخانه‌ای بزرگ در اختیار داشته باشد، اما بخش اصلی مزیت رقابتی آن به دانش مهندسی، شبکه توزیع یا اعتماد مشتریان وابسته باشد. اگر این قابلیت‌ها از کارخانه جدا شوند، ارزش اقتصادی دارایی فیزیکی ممکن است کاهش یابد. به همین ترتیب، خرید یک شرکت و انتقال مالکیت ساختمان‌ها و تجهیزات

آن، لزوماً به معنای انتقال کامل توان سازمانی آن شرکت نیست. کارکنان کلیدی ممکن است سازمان را ترک کنند، روابط تجاری تغییر کنند و دانش عملیاتی به‌سادگی قابل انتقال نباشد.

البته این قیاس نباید به معنای یکسان‌دانستن تخلیه آتن با تصمیم‌های مدیریتی سازمان‌های امروزی باشد. تخلیه شهر در شرایط جنگی و با خطرهای انسانی بسیار جدی انجام شد. مقایسه ما صرفاً به تفاوت میان کنترل یک مکان و کنترل ظرفیت‌های مرتبط با آن محدود می‌شود.

این تمایز برای تحلیل نتیجه استراتژیک اهمیت زیادی دارد. اگر یک سازمان هدف خود را تنها با معیارهای فیزیکی تعریف کند، ممکن است پس از دستیابی به آن معیارها، موفقیت را کامل تلقی کند. اما اگر هدف به رفتار، قابلیت یا نتیجه‌ای گسترده‌تر مربوط باشد، باید شاخص‌های دیگری نیز بررسی شوند. در مورد آتن، تصرف شهر واقعیتی مهم بود؛ اما ادامه حضور ناوگان و مقاومت یونانیان نشان می‌داد که مسئله سیاسی و نظامی هنوز پایان نیافته است.

۴ .ورود به آتن؛ تصرف شهر و مقاومت آکروپولیس

با نزدیک‌شدن سپاه ایران، بخش عمده آتن تخلیه شده بود، اما همه افراد شهر را ترک نکرده بودند. هرودوت گزارش می‌کند که گروهی از مدافعان در آکروپولیس باقی ماندند و برای مقاومت آماده شدند. آنان از موقعیت مرتفع و استحکامات موجود استفاده کردند، درحالی‌که نیروهای ایران برای تصرف این موضع تلاش می‌کردند (هرودوت، ۸,۵۱–۵۳).

آکروپولیس از نظر جغرافیایی و نمادین اهمیت داشت. این بخش مرتفع شهر، جایگاه نیایشگاه‌ها و بناهای مذهبی مهم بود و تصرف آن می‌توانست نشان‌دهنده کنترل نظامی بر یکی از حساس‌ترین نقاط آتن باشد. در روایت هرودوت، مدافعان ابتدا مقاومت کردند، اما نیروهای ایران سرانجام توانستند وارد موضع شوند. او سپس از کشته‌شدن مدافعان و آتش‌گرفتن و ویرانی نیایشگاه‌ها و بخش‌هایی از آکروپولیس سخن می‌گوید (هرودوت، ۸,۵۲–۵۳).

اصل تصرف و ویرانی بخش‌هایی از آتن در سال ۴۸۰ پیش از میلاد، افزون بر روایت ادبی، با شواهد باستان‌شناختی مربوط به تخریب‌های دوره جنگ‌های ایران و یونان نیز ارتباط دارد. بااین‌حال، تعیین دقیق تاریخ هر لایه تخریب و نسبت‌دادن همه آثار به یک رویداد مشخص، همواره ساده نیست. به‌ویژه باید میان تخریب‌های سال ۴۸۰ و اقدامات نظامی سال بعد، از جمله بازگشت نیروهای ایران به آتن، تفاوت گذاشت. بنابراین، استفاده از یافته‌های باستان‌شناختی نیازمند توجه به تاریخ‌گذاری و تفسیر پژوهشی آن‌هاست.(Briant, 2002; Kuhrt, 2007)

از نظر عملیاتی، تصرف آتن و آکروپولیس دستاوردی واقعی بود. سپاه ایران توانست به یکی از مهم‌ترین شهرهای مخالف خود وارد شود و مقاومت باقی‌مانده در موضع اصلی شهر را در هم بشکند. این نتیجه را نباید به دلیل شکست‌های بعدی ایران در جنگ کم‌اهمیت جلوه داد. رسیدن به آتن پس از عبور از هلسپونت، پیشروی در مناطق متعدد و گشودن ترموپیل، نشان‌دهنده توان اجرای عملیاتی گسترده در فاصله‌ای قابل توجه از مراکز اصلی شاهنشاهی بود.

اما اهمیت این دستاورد نباید به ادعایی فراتر از شواهد تبدیل شود. تصرف آتن به معنای تسلیم همه آتنیان نبود. همچنین نباید آن را معادل فتح تمام یونان دانست. دولت‌شهرهای یونانی همچنان مواضع و نیروهای خود را حفظ کرده بودند و ناوگان متحدان برای ادامه مقاومت آماده می‌شد. بنابراین، در ارزیابی تاریخی باید دو واقعیت را هم‌زمان حفظ کرد: خشایارشا توانست آتن را تصرف کند؛ اما تصرف آتن به پایان جنگ منجر نشد.

در معماری کسب‌وکار نیز همین تمایز اهمیت دارد. سازمان ممکن است خروجی مشخصی را با موفقیت تحویل دهد، اما نتیجه نهایی مورد انتظار هنوز تحقق نیافته باشد. برای مثال، راه‌اندازی یک سامانه فروش می‌تواند خروجی پروژه باشد، اما افزایش فروش یا بهبود تجربه مشتری، نتیجه‌ای است که باید پس از بهره‌برداری سنجیده شود. موفقیت در تحویل سامانه، واقعی است؛ اما نباید به‌طور خودکار معادل موفقیت تجاری تلقی شود.

۵ .از قابلیت به خروجی؛ زنجیره تحقق دستاورد

تا این مرحله از کتاب، قابلیت‌های مختلفی را بررسی کرده‌ایم که اجرای لشکرکشی را امکان‌پذیر کردند. میراث اداری و اقتصادی شاهنشاهی، توان گردآوری منابع، سازمان‌دهی نیروهای متنوع، ساخت زیرساخت‌های عبور، هماهنگی فعالیت‌های زمینی و دریایی و مدیریت موانع عملیاتی، همگی در مسیر پیشروی نقش داشتند. اما اهمیت نهایی این قابلیت‌ها زمانی آشکار می‌شود که بتوان ارتباط آن‌ها را با دستاوردهای قابل مشاهده نشان داد.

از منظر معماری کسب‌وکار، قابلیت به توانایی سازمان برای انجام کاری مشخص اشاره دارد. داشتن قابلیت به معنای تحقق خودکار نتیجه نیست. سازمان باید آن قابلیت را در شرایط مناسب به کار گیرد، فعالیت‌های مرتبط را اجرا کند و خروجی قابل استفاده ایجاد نماید. سپس باید بررسی شود که آن خروجی چه اثری بر هدف موردنظر گذاشته است.

در بازخوانی لشکرکشی خشایارشا، می‌توان زنجیره‌ای تحلیلی ترسیم کرد. توان سازمان‌دهی منابع و نیروها، امکان تشکیل سپاه را فراهم کرد. زیرساخت‌های عبور، حرکت سپاه به اروپا را ممکن ساختند. هماهنگی عملیاتی و پشتیبانی، ادامه پیشروی را تسهیل کردند. گشوده‌شدن ترموپیل، مانعی مهم را از مسیر برداشت. سرانجام، سپاه به آتن رسید و شهر را تصرف کرد. این زنجیره نشان می‌دهد که قابلیت‌های متفاوت چگونه می‌توانند در کنار یکدیگر به خروجی عملیاتی مشخصی منجر شوند.

بااین‌حال، باید توجه داشت که این زنجیره یک بازسازی تحلیلی امروزی است. منابع تاریخی برای اثبات تمام روابط علّی میان تصمیم‌ها و قابلیت‌ها کافی نیستند و عوامل دیگری، از جمله رفتار نیروهای یونانی، شرایط جغرافیایی و تصمیم‌های محلی، در نتیجه نقش داشتند. بنابراین، نمی‌توان ادعا کرد که هر مرحله به‌صورت قطعی و مکانیکی مرحله بعد را ایجاد کرده است. هدف این تحلیل، روشن‌کردن وابستگی‌های اجرایی است، نه ارائه مدلی که تمام پیچیدگی تاریخ را به چند رابطه ساده تقلیل دهد.

در سازمان‌های امروزی، این زنجیره معمولاً با چهار سطح بررسی می‌شود: منابع و توانمندسازها، قابلیت‌های عملیاتی، خروجی‌های اجرا و نتایج کسب‌وکار. منابع شامل نیروی انسانی، فناوری، سرمایه و اطلاعات‌اند. قابلیت‌ها، توان استفاده سازمان‌یافته از این منابع را نشان می‌دهند. خروجی‌ها، محصولات یا خدماتی هستند که در نتیجه فعالیت‌ها ایجاد می‌شوند. نتایج، تغییراتی‌اند که این خروجی‌ها در عملکرد، رفتار مشتری، درآمد، هزینه یا موقعیت رقابتی ایجاد می‌کنند.

اشتباه رایج آن است که سازمان‌ها این سطوح را با یکدیگر برابر می‌گیرند. برای مثال، خرید تجهیزات جدید را به معنای افزایش قابلیت تولید تلقی می‌کنند، درحالی‌که کارکنان ممکن است هنوز آموزش ندیده باشند. یا افزایش ظرفیت تولید را معادل افزایش درآمد می‌دانند، درحالی‌که بازار توان جذب محصولات بیشتر را ندارد. گاهی نیز تکمیل پروژه تحول دیجیتال را به معنای تحقق استراتژی دیجیتال فرض می‌کنند، بی‌آنکه اثر آن بر مشتری یا عملکرد مالی اندازه‌گیری شده باشد.

درس آتن در همین نقطه روشن می‌شود. تصرف شهر، خروجی عملیاتی مهمی بود که پس از مجموعه‌ای از اقدامات و قابلیت‌های پیشین به دست آمد. اما نتیجه استراتژیک گسترده‌تر، از جمله پایان مقاومت یونانیان و تثبیت موقعیت سیاسی موردنظر شاهنشاهی، مسئله‌ای جداگانه بود. این تفاوت نه از ارزش دستاورد عملیاتی می‌کاهد و نه اجازه می‌دهد آن را با موفقیت نهایی اشتباه بگیریم.

۶ .فتح آتن؛ موفقیت عملیاتی یا تحقق استراتژی؟

برای ارزیابی فتح آتن، نخست باید روشن کنیم منظور از موفقیت چیست. اگر معیار، ورود سپاه ایران به آتن و تصرف مواضع اصلی شهر باشد، پاسخ مثبت است. این دستاورد در روایت تاریخی ثبت شده و بخشی مهم از پیشروی سال ۴۸۰ پیش از میلاد بود. اما اگر معیار، پایان مقاومت یونانیان و دستیابی به تسلط پایدار بر تمام مناطق موردنظر باشد، تصرف آتن به‌تنهایی چنین نتیجه‌ای را نشان نمی‌دهد.

این تفاوت از آنجا اهمیت پیدا می‌کند که هدف‌های استراتژیک معمولاً چندلایه‌اند. ممکن است یک اقدام برای دستیابی به نتیجه‌ای کوتاه‌مدت طراحی شده باشد و هم‌زمان قرار باشد زمینه نتیجه‌ای بلندمدت‌تر را فراهم کند. تصرف یک شهر می‌تواند هدف عملیاتی باشد، اما تثبیت کنترل سیاسی، از میان بردن مقاومت نظامی یا ایجاد

ترتیبات پایدار حکمرانی، اهدافی متفاوت‌اند. منابع تاریخی نیز همواره به ما اجازه نمی‌دهند تمام اهداف و اولویت‌های فرمانروایان باستان را با قطعیت بازسازی کنیم.

هرودوت درباره انگیزه‌ها و تصمیم‌های خشایارشا روایت‌های متعددی ارائه می‌کند، اما بخش‌هایی از این روایت‌ها شامل گفت‌وگوها و سخنرانی‌هایی است که نباید آن‌ها را صورت‌جلسه‌های واقعی دربار هخامنشی تلقی کرد. پژوهشگران معاصر تأکید کرده‌اند که شناخت اهداف شاهنشاهی در یونان باید با توجه به سیاست امپراتوری، روابط با دولت‌شهرها و محدودیت منابع یونانی انجام شود .(Briant, 2002; Waters, 2014) بنابراین، در این فصل از نسبت‌دادن یک تعریف قطعی و تک‌بعدی از هدف نهایی جنگ به خشایارشا پرهیز می‌کنیم.

آنچه می‌توان با اطمینان بیشتری گفت، این است که تصرف آتن یک دستاورد عملیاتی مهم بود، اما مقاومت نظامی یونانیان ادامه یافت. ناوگان متحدان همچنان در سالامیس حضور داشت و نبرد دریایی مهمی در پیش بود. در ادامه نیز جنگ در سال ۴۷۹ پیش از میلاد با نبردهای دیگری پیگیری شد. این توالی نشان می‌دهد که کنترل یک موقعیت جغرافیایی، به‌تنهایی نتیجه سیاسی و نظامی نهایی را تعیین نکرد.

در معماری کسب‌وکار، ارزیابی موفقیت نیز باید چندسطحی باشد. برای مثال، اگر هلدینگی تصمیم بگیرد وارد بازار جدیدی شود، تأسیس دفتر منطقه‌ای، دریافت مجوز و عقد نخستین قرارداد می‌توانند دستاوردهای مهمی باشند. اما تحقق استراتژی ورود به بازار ممکن است به ایجاد درآمد پایدار، دستیابی به سهم بازار مشخص، رضایت مشتریان و توان ادامه فعالیت وابسته باشد. بنابراین، سازمان باید هم دستاوردهای مرحله‌ای را اندازه‌گیری کند و هم نتایج نهایی را.

این موضوع به طراحی شاخص‌های عملکرد ارتباط دارد. شاخص‌هایی مانند تعداد پروژه‌های تکمیل‌شده، تعداد قراردادهای منعقدشده یا میزان ظرفیت ایجادشده، اطلاعات مهمی درباره اجرا ارائه می‌کنند. اما شاخص‌های نتیجه، مانند سودآوری، حفظ مشتری، کیفیت خدمت یا تحقق منافع استراتژیک، تصویری متفاوت فراهم می‌سازند. هیچ‌یک از این دو دسته نباید جای دیگری را بگیرد.

برای معمار کسب‌وکار، وظیفه اصلی آن است که رابطه میان قابلیت‌ها، خروجی‌ها و نتایج را آشکار کند. اگر این رابطه مشخص نباشد، سازمان ممکن است فعالیت‌های فراوانی انجام دهد و پروژه‌های متعددی را به پایان برساند، اما نتواند توضیح دهد چگونه این اقدامات به تحقق استراتژی کمک کرده‌اند. در مقابل، وقتی زنجیره تحقق ارزش روشن باشد، مدیران می‌توانند دستاوردهای واقعی را تشخیص دهند و درباره ادامه، اصلاح یا توقف اقدامات تصمیم بگیرند.

۷ .دستاورد قابل مشاهده و ارزش واقعی؛ مسئله سنجش عملکرد

یکی از دشوارترین مسائل مدیریت استراتژی، انتخاب معیار مناسب برای سنجش موفقیت است. نتایج قابل مشاهده معمولاً توجه بیشتری جلب می‌کنند، زیرا اندازه‌گیری و گزارش آن‌ها آسان‌تر است. ساخت یک کارخانه، افتتاح یک مرکز خدمات، راه‌اندازی سامانه یا تصرف یک موقعیت جغرافیایی، رویدادی مشخص است که می‌توان زمان وقوع آن را ثبت کرد. اما آثار بلندمدت این اقدامات ممکن است پیچیده‌تر، تدریجی‌تر و وابسته به عوامل بیرونی باشند.

در لشکرکشی خشایارشا، ورود به آتن و تصرف آکروپولیس رویدادهایی قابل مشاهده بودند. در مقابل، میزان تأثیر این دستاورد بر اراده مقاومت یونانیان، توان دریایی آن‌ها و آینده جنگ را نمی‌توان تنها از تصرف شهر استنتاج کرد. برای ارزیابی این پیامدها باید رویدادهای بعدی، از جمله سالامیس و تحولات سال ۴۷۹ پیش از میلاد، بررسی شوند.

در سازمان‌های امروزی نیز گزارش‌های مدیریتی اغلب بر خروجی‌های قابل شمارش تمرکز می‌کنند. تعداد سامانه‌های راه‌اندازی‌شده، شمار فرایندهای مستندسازی‌شده، تعداد کارکنان آموزش‌دیده و میزان سرمایه‌گذاری انجام‌شده، همگی شاخص‌هایی قابل اندازه‌گیری‌اند. اما هیچ‌کدام به‌تنهایی نشان نمی‌دهند که سازمان به هدف استراتژیک خود نزدیک‌تر شده است.

برای مثال، ممکن است شرکتی صد فرایند را مستندسازی کند، اما زمان ارائه خدمت کاهش نیابد. ممکن است هزاران ساعت آموزش برگزار شود، اما رفتار کارکنان تغییر نکند. ممکن است سامانه‌ای یکپارچه نصب شود، اما تصمیم‌گیری همچنان بر اساس گزارش‌های دستی انجام گیرد. در این موارد، خروجی پروژه وجود دارد، اما تحقق منفعت مورد انتظار نیازمند بررسی جداگانه است.

این مسئله ضرورت تعریف «معیار پذیرش خروجی» و «معیار تحقق نتیجه» را نشان می‌دهد. معیار پذیرش خروجی مشخص می‌کند آیا آنچه قرار بود ساخته یا تحویل داده شود، واقعاً فراهم شده است. معیار تحقق نتیجه نشان می‌دهد آیا آن خروجی اثر مورد انتظار را ایجاد کرده است. برای نمونه، راه‌اندازی سامانه مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند با معیارهای فنی و عملیاتی ارزیابی شود؛ اما افزایش نرخ حفظ مشتری یا بهبود کیفیت خدمات، به سنجش نتایج پس از بهره‌برداری نیاز دارد.

از منظر معماری کسب‌وکار، این دو سطح باید از ابتدای برنامه‌ریزی به یکدیگر متصل شوند. سازمان باید بداند کدام قابلیت قرار است بهبود یابد، چه خروجی‌هایی برای آن لازم است و چه تغییری در عملکرد کسب‌وکار انتظار می‌رود. اگر این رابطه پس از پایان پروژه تعریف شود، ممکن است معیارها به‌گونه‌ای انتخاب شوند که صرفاً موفقیت ظاهری را نشان دهند.

فتح آتن در اینجا به ما یادآوری می‌کند که یک دستاورد واقعی می‌تواند در عین حال ناکافی باشد. تصرف شهر را نمی‌توان انکار کرد؛ همان‌گونه که نمی‌توان از آن نتیجه گرفت تمام اهداف لشکرکشی تحقق یافته‌اند. در مدیریت سازمان نیز باید بتوان دستاوردهای مرحله‌ای را به رسمیت شناخت، بدون آنکه ارزیابی نتیجه نهایی را کنار گذاشت.

۸ .نمونه معاصر؛ هلدینگی که پروژه را تحویل می‌دهد اما منفعت را محقق نمی‌کند

فرض کنیم هلدینگی بزرگ در حوزه انرژی و زیرساخت فعالیت می‌کند و تصمیم گرفته است خدمات خود را از تأمین تجهیزات به ارائه راه‌حل‌های یکپارچه توسعه دهد. بر اساس این استراتژی، شرکت‌های مهندسی، تأمین، نصب و بهره‌برداری باید در قالب یک زنجیره مشترک فعالیت کنند. هدف هلدینگ آن است که سهم بیشتری از ارزش پروژه‌ها را در اختیار بگیرد، درآمد پایدار ایجاد کند و رابطه بلندمدت‌تری با مشتریان داشته باشد.

برای اجرای این استراتژی، برنامه‌ای گسترده آغاز می‌شود. ساختار سازمانی جدیدی طراحی می‌شود، سامانه اطلاعاتی مشترکی خریداری می‌شود، فرایندهای میان‌شرکتی مستندسازی می‌شوند و چندین قرارداد بزرگ به امضا می‌رسند. پس از دو سال، گزارش عملکرد نشان می‌دهد که بیشتر پروژه‌های برنامه تحول تکمیل شده‌اند. سامانه راه‌اندازی شده، کارکنان آموزش دیده‌اند و قراردادهای جدید نیز منعقد شده‌اند. از نظر مدیریت پروژه، بخش بزرگی از برنامه موفق بوده است.

اما بررسی عملکرد مالی و عملیاتی تصویری متفاوت ارائه می‌کند. حاشیه سود قراردادهای یکپارچه کمتر از انتظار است، زیرا شرکت‌ها هنوز هزینه‌های مشترک را به‌درستی مدیریت نمی‌کنند. برخی مشتریان از تعدد نقاط تماس و تأخیر در پاسخ‌گویی ناراضی‌اند. شرکت بهره‌برداری در طراحی اولیه پروژه‌ها مشارکت کافی ندارد و هزینه نگهداری تجهیزات بالاست. همچنین درآمدهای تکرارشونده‌ای که در استراتژی پیش‌بینی شده بودند، هنوز شکل نگرفته‌اند.

در چنین شرایطی، هلدینگ با شکافی میان خروجی‌های تحول و نتایج کسب‌وکار مواجه است. پروژه‌ها اجرا شده‌اند، اما منفعت استراتژیک به اندازه مورد انتظار تحقق نیافته است. اگر مدیران تنها به درصد پیشرفت پروژه‌ها توجه کنند، ممکن است برنامه را موفق ارزیابی کنند. اما اگر عملکرد کل جریان ارزش بررسی شود، روشن می‌شود که برخی قابلیت‌های اصلی هنوز به سطح موردنیاز نرسیده‌اند.

معمار کسب‌وکار باید این شکاف را به‌صورت نظام‌مند تحلیل کند. نخست، هدف استراتژیک باید به نتایج قابل سنجش تبدیل شود؛ برای مثال، افزایش سودآوری قراردادهای یکپارچه، کاهش زمان تحویل، بهبود رضایت مشتری و افزایش درآمد خدمات بهره‌برداری. سپس قابلیت‌هایی که بر این نتایج اثر می‌گذارند شناسایی شوند. ممکن است قابلیت مدیریت قراردادهای یکپارچه، هماهنگی میان‌شرکتی، مدیریت هزینه چرخه عمر و مدیریت ارتباط با مشتری اهمیت ویژه‌ای داشته باشند.

در مرحله بعد، باید بررسی شود که خروجی پروژه‌های تحول چه تغییری در این قابلیت‌ها ایجاد کرده‌اند. آیا سامانه جدید واقعاً اطلاعات مشترک و قابل اعتماد فراهم کرده است؟ آیا فرایندهای مستندسازی‌شده در عملیات روزمره اجرا می‌شوند؟ آیا مسئولیت نتیجه نهایی قرارداد میان شرکت‌ها روشن است؟ آیا شاخص‌های عملکرد، منافع کل هلدینگ را منعکس می‌کنند یا هر شرکت همچنان بر اهداف محلی خود تمرکز دارد؟

پاسخ به این پرسش‌ها ممکن است نشان دهد که مشکل اصلی در نبود پروژه‌های بیشتر نیست، بلکه در استفاده ناکافی از قابلیت‌های ایجادشده قرار دارد. در چنین وضعیتی، سرمایه‌گذاری تازه بدون اصلاح شیوه بهره‌برداری ممکن است هزینه‌ها را افزایش دهد، بی‌آنکه منفعت بیشتری ایجاد کند.

برای مثال، ممکن است هلدینگ تصمیم بگیرد به‌جای خرید سامانه‌ای جدید، مسئولیت مالکیت داده را روشن کند، فرایند مدیریت تغییرات پروژه را یکپارچه سازد و شاخص‌های مشترک سودآوری و رضایت مشتری تعریف کند. همچنین می‌تواند سازوکاری برای مشارکت زودهنگام شرکت بهره‌برداری در طراحی پروژه‌ها ایجاد کند. این اقدامات شاید از نظر ظاهری به اندازه افتتاح یک مرکز جدید یا خرید فناوری پیشرفته جلب توجه نکنند، اما ممکن است تأثیر بیشتری بر تحقق استراتژی داشته باشند.

شباهت تحلیلی این وضعیت با تصرف آتن در تفاوت میان دستاورد قابل مشاهده و نتیجه گسترده‌تر است. سپاه خشایارشا توانست به شهر برسد و آن را تصرف کند؛ این دستاورد واقعی بود. اما مقاومت سیاسی و نظامی یونانیان ادامه یافت. هلدینگ نیز می‌تواند پروژه‌های تحول خود را تکمیل کند؛ اما تحقق منافع استراتژیک به استفاده مؤثر از قابلیت‌های ایجادشده و تغییر واقعی عملکرد وابسته است.

در هر دو مورد، مسئله اصلی آن است که موفقیت مرحله‌ای نباید جایگزین ارزیابی هدف نهایی شود. سازمانی که این تفاوت را می‌شناسد، می‌تواند هم دستاوردهای خود را به‌درستی گزارش کند و هم شکاف‌های باقی‌مانده را بدون انکار موفقیت‌های پیشین شناسایی نماید.

۹ .مرزهای درس تاریخی؛ فتح شهر، نه پایان مقاومت

تصرف آتن در سال ۴۸۰ پیش از میلاد رویدادی مهم و مستند در تاریخ لشکرکشی خشایارشا است. بااین‌حال، تفسیر آن با چند محدودیت همراه است که باید در متن کتاب روشن بمانند.

نخست، آتن را نباید پایتخت سیاسی همه یونانیان معرفی کرد. دولت‌شهرهای یونانی ساختارهای مستقل داشتند و در تصمیم‌گیری درباره جنگ نیز همواره یکپارچه نبودند. اهمیت آتن از موقعیت سیاسی، دریایی، اقتصادی و فرهنگی آن ناشی می‌شد، نه از جایگاه رسمی به‌عنوان مرکز فرمانروایی تمام یونان.

دوم، تصرف شهر به معنای تسلیم کامل جامعه سیاسی آتن نبود. تخلیه بخش عمده جمعیت و ادامه حضور ناوگان آتنی نشان می‌دهند که ظرفیت مقاومت در خارج از محدوده شهری ادامه داشت. بنابراین، استفاده از عبارت «فتح آتن» در این کتاب به معنای تصرف نظامی شهر در سال ۴۸۰ پیش از میلاد است، نه نابودی دولت‌شهر یا پایان مقاومت آن.

سوم، روایت هرودوت باید انتقادی خوانده شود. او منبع اصلی ما برای بسیاری از جزئیات رویداد است، اما گزارش‌هایش شامل سنت‌های شفاهی، داوری‌های سیاسی و عناصر ادبی نیز می‌شوند. پژوهشگران معاصر در بازسازی انگیزه‌ها، ترتیب دقیق برخی رویدادها و پیامدهای سیاسی لشکرکشی اختلاف‌نظر دارند (Hignett, 1963; Briant, 2002). بنابراین، نباید گفت‌وگوها، انگیزه‌های شخصی یا جزئیات نامطمئن را به‌صورت واقعیت قطعی بازگو کرد.

چهارم، تخریب بخش‌هایی از آتن و آکروپولیس را نباید بدون توجه به شرایط جنگ و محدودیت شواهد، به روایتی ساده از شخصیت یا فرهنگ یک ملت تبدیل کرد. این رویداد در بستر جنگی میان شاهنشاهی هخامنشی و ائتلافی از دولت‌شهرهای یونانی رخ داد. ارزیابی آن باید تاریخی و مبتنی بر شواهد باشد، نه بر اساس داوری‌های ملی‌گرایانه امروز.

پنجم، تصرف آتن نباید با نتایج نهایی جنگ اشتباه گرفته شود. پس از این رویداد، نبرد سالامیس رخ داد و در سال بعد نیز عملیات نظامی ادامه یافت. همچنین شاهنشاهی هخامنشی پس از این لشکرکشی برای بیش از یک سده همچنان یکی از قدرت‌های بزرگ جهان باستان باقی ماند. بنابراین، نه تصرف آتن به معنای پایان مقاومت یونانیان بود و نه شکست‌های بعدی ایران به معنای فروپاشی فوری شاهنشاهی.

سرانجام، تحلیل معماری کسب‌وکار ارائه‌شده در این فصل، تفسیری معاصر است. خشایارشا و فرماندهان او از مفاهیم امروزی مدیریت منافع، معماری قابلیت یا شاخص‌های نتیجه استفاده نمی‌کردند. ما نیز چنین ادعایی نداریم. هدف آن است که از یک رویداد تاریخی، تفاوت میان ظرفیت، اقدام، خروجی و نتیجه را روشن کنیم؛ تفاوتی که برای مدیریت سازمان‌های پیچیده امروز اهمیت دارد.

۱۰ .جمع‌بندی فصل؛ دستاورد عملیاتی باید به نتیجه استراتژیک متصل شود

لشکرکشی خشایارشا در سال ۴۸۰ پیش از میلاد توانست مجموعه‌ای گسترده از قابلیت‌ها و منابع را به حرکت درآورد و پس از عبور از موانع متعدد، به آتن برسد. تصرف شهر و آکروپولیس دستاوردی عملیاتی بود که در ادامه سازمان‌دهی نیروها، ایجاد زیرساخت‌های عبور، هماهنگی فعالیت‌ها و گشودن مسیرهای پیشروی تحقق یافت. این دستاورد را باید در جایگاه واقعی خود شناخت؛ نه آن را به دلیل رویدادهای بعدی کم‌اهمیت جلوه داد و نه از آن نتیجه گرفت که تمام اهداف جنگ محقق شده‌اند.

در همین حال، تخلیه آتن و ادامه مقاومت ناوگان و نیروهای یونانی نشان دادند که کنترل یک مکان با کنترل تمام ظرفیت‌های سیاسی و نظامی مرتبط با آن یکسان نیست. این واقعیت، تفاوت میان تصرف جغرافیایی، موفقیت عملیاتی و تحقق نتیجه استراتژیک را آشکار می‌کند.

از منظر معماری کسب‌وکار، درس ششم آن است که قابلیت‌ها تنها زمانی ارزش خود را نشان می‌دهند که در عملیات به کار گرفته شوند و خروجی قابل استفاده ایجاد کنند. اما زنجیره تحقق ارزش در همان نقطه پایان نمی‌یابد. سازمان باید بررسی کند که خروجی‌ها چه نتایجی ایجاد کرده‌اند و آیا این نتایج با هدف استراتژیک موردنظر هم‌راستا هستند.

برای سازمان‌های بزرگ و هلدینگ‌های چندشرکتی، این تمایز اهمیت ویژه‌ای دارد. ایجاد شرکت جدید، راه‌اندازی سامانه، افزایش ظرفیت تولید یا تکمیل پروژه تحول می‌تواند دستاوردی واقعی باشد؛ اما تحقق استراتژی ممکن است به سودآوری پایدار، رضایت مشتری، همکاری مؤثر شرکت‌ها یا ایجاد مزیت رقابتی وابسته باشد. معمار کسب‌وکار باید بتواند این سطوح را به یکدیگر متصل کند و مانع آن شود که سازمان، فعالیت و خروجی را با نتیجه نهایی اشتباه بگیرد.

این فصل نقطه اوج زنجیره اجرایی پنج فصل گذشته است. از میراث قابلیت‌های شاهنشاهی آغاز کردیم، سازمان‌دهی منابع را بررسی کردیم، از زیرساخت‌های عبور سخن گفتیم، هماهنگی نیروهای زمینی و دریایی را تحلیل کردیم و سپس به مدیریت گلوگاه ترموپیل رسیدیم. اکنون این زنجیره به تصرف آتن منتهی شده است؛ دستاوردی که نشان می‌دهد ظرفیت‌های سازمان‌یافته چگونه می‌توانند به نتیجه عملیاتی ملموس تبدیل شوند.

اما تاریخ در آتن متوقف نشد. در حالی که سپاه ایران شهر را تصرف کرده بود، ناوگان یونانی همچنان در نزدیکی سالامیس حضور داشت و شرایط جنگ در حال تغییر بود. اکنون مسئله تنها اجرای برنامه پیشین نبود؛ تصمیم‌گیری درباره ادامه عملیات، مواجهه با شرایط تازه و بازآرایی قابلیت‌ها اهمیت پیدا می‌کرد. در فصل هفتم، به سالامیس و رویدادهای پس از آن می‌پردازیم و بررسی می‌کنیم که چگونه یک سازمان قدرتمند باید میان حفظ دستاوردهای پیشین و سازگاری با واقعیت‌های تازه تعادل برقرار کند.

درس ششم برای معماران کسب‌وکار آن است که موفقیت در ایجاد قابلیت یا تحویل خروجی، پایان زنجیره ارزش نیست. دستاورد عملیاتی باید در نسبت با نتیجه استراتژیک سنجیده شود؛ زیرا سازمان ممکن است آنچه را برنامه‌ریزی کرده است با موفقیت اجرا کند، اما هنوز به تمام آنچه از اجرای برنامه انتظار داشته است نرسیده باشد.

شکل ۱ـ۶. از قابلیت‌های سازمان‌یافته تا دستاورد عملیاتی و نتیجه استراتژیک

عنوان شکل :زنجیره تحقق ارزش در بازخوانی تصرف آتن به دست خشایارشا



منابع و مآخذ فصل ششم

منبع تاریخی

Herodotus. *The Histories*. Book VIII, especially sections 31–55 and the subsequent narrative of the campaign and Battle of Salamis.

پژوهش‌های تاریخی

Briant, P. (2002). *From Cyrus to Alexander: A History of the Persian Empire*. Eisenbrauns.

Hignett, C. (1963). *Xerxes' Invasion of Greece*. Clarendon Press.

Kuhrt, A. (2007). *The Persian Empire: A Corpus of Sources from the Achaemenid Period*. Routledge.

Waters, M. (2014). *Ancient Persia: A Concise History of the Achaemenid Empire, 550–330 BCE*. Cambridge University Press.

منبع تخصصی معماری کسب‌وکار

Business Architecture Guild. *A Guide to the Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK Guide)*.

فصل ۷

سازگاری استراتژیک و بازآرایی قابلیت‌ها

سالامیس و پس از آن؛ محدودیت‌های قدرت و ادامه جنگ

۱ .پس از آتن؛ هنگامی که موفقیت، مسئله تازه‌ای ایجاد می‌کند

در سال ۴۸۰ پیش از میلاد، سپاه خشایارشا پس از عبور از هلسپونت، پیشروی در مناطق شمالی یونان، گشودن گذرگاه ترموپیل و ورود به آتیک، توانست آتن را تصرف کند. این دستاورد نشان می‌داد که شاهنشاهی هخامنشی قادر است مجموعه‌ای گسترده از منابع، نیروها و قابلیت‌های عملیاتی را در فاصله‌ای قابل توجه از مراکز اصلی قدرت خود به کار گیرد. بااین‌حال، تصرف آتن پایان لشکرکشی نبود. بخشی از جمعیت شهر پیش‌تر تخلیه شده بود و ناوگان آتنی، همراه با نیروهای دریایی دیگر دولت‌شهرهای یونانی، همچنان به مقاومت ادامه می‌داد.

در این مرحله، مسئله اصلی دیگر صرفاً توان رسیدن به یک هدف جغرافیایی نبود. فرماندهی ایران با وضعیتی مواجه بود که در آن دستاوردهای زمینی قابل توجهی به دست آمده بود، اما مقاومت دریایی و سیاسی طرف مقابل ادامه داشت. از این منظر، ادامه عملیات نیازمند ارزیابی دوباره رابطه میان هدف، قابلیت‌ها و شرایط محیطی بود. تصمیم‌هایی که در مرحله پیشروی مناسب به نظر می‌رسیدند، الزاماً در مرحله تثبیت دستاوردها و مقابله با مقاومت باقی‌مانده، همان کارایی را نداشتند.

هرودوت در کتاب هشتم *تاریخ‌ها*، پس از شرح تصرف آتن، به آرایش ناوگان یونانی در سالامیس و تصمیم‌های فرماندهان دو طرف می‌پردازد. در روایت او، اختلاف‌نظرهایی در میان فرماندهان یونانی درباره محل نبرد وجود داشت و تمیستوکل از مهم‌ترین مدافعان ماندن و جنگیدن در نزدیکی سالامیس بود (هرودوت، ۸,۴۹–۶۴). این گزارش‌ها، با وجود محدودیت‌های تاریخی و عناصر ادبی روایت، نشان می‌دهند که تصمیم درباره محل و شرایط نبرد می‌توانست بر استفاده از قابلیت‌های دریایی اثر بگذارد.

برای شاهنشاهی هخامنشی، حضور ناوگان یونانی در نزدیکی سالامیس مسئله‌ای مهم بود. تا زمانی که این نیروها به فعالیت ادامه می‌دادند، تصرف آتن به معنای پایان مقاومت نبود. بااین‌حال، نباید فرض کرد که تنها یک راه برای پاسخ‌گویی به این وضعیت وجود داشت. ادامه عملیات، حفظ موقعیت‌های تصرف‌شده، جابه‌جایی نیروها یا تغییر اولویت‌های عملیاتی، هرکدام می‌توانستند پیامدهای متفاوتی داشته باشند. منابع تاریخی امکان بازسازی قطعی همه گزینه‌هایی را که در دربار یا میان فرماندهان ایران بررسی شده‌اند، فراهم نمی‌کنند.

در معماری کسب‌وکار، این وضعیت به یکی از دشوارترین مراحل اجرای استراتژی شباهت دارد: زمانی که سازمان به بخشی از اهداف خود رسیده، اما محیط تغییر کرده و ادامه مسیر نیازمند تصمیم‌های تازه است. سازمان ممکن است برای ورود به بازاری جدید سرمایه‌گذاری کرده، زیرساخت ساخته و نخستین قراردادهای خود را منعقد کرده

باشد. اما پس از ورود، با رفتار متفاوت مشتریان، واکنش رقبا یا محدودیت‌های عملیاتی تازه روبه‌رو شود. در چنین شرایطی، ادامه بی‌تغییر برنامه اولیه ممکن است به اندازه توقف کامل آن نامناسب باشد.

سازگاری استراتژیک به معنای تغییر مداوم هدف یا کنارگذاشتن برنامه در نخستین دشواری نیست. مقصود، توانایی تشخیص تغییر شرایط و بازنگری در نحوه استفاده از قابلیت‌هاست. سازمانی که تنها برای اجرای برنامه اولیه طراحی شده باشد، ممکن است در مواجهه با اطلاعات تازه انعطاف کمی داشته باشد. در مقابل، سازمانی که بتواند دستاوردهای موجود، محدودیت‌های جدید و گزینه‌های ادامه مسیر را به‌صورت مشترک بررسی کند، ظرفیت بیشتری برای تصمیم‌گیری آگاهانه خواهد داشت.

۲ .سالامیس؛ تفاوت میان قدرت دریایی و امکان استفاده از آن

نبرد سالامیس در سال ۴۸۰ پیش از میلاد، یکی از مهم‌ترین رویارویی‌های دریایی جنگ‌های ایران و یونان بود. ناوگان شاهنشاهی از کشتی‌ها و دریانوردانی تشکیل شده بود که از بخش‌های مختلف قلمرو هخامنشی فراهم آمده بودند. فنیقیان، مصریان، ایونیان و دیگر گروه‌های دریایی در این مجموعه حضور داشتند. هرودوت در کتاب هفتم ترکیب ناوگان را شرح می‌دهد، اما ارقام او درباره شمار کشتی‌ها و نیروها باید با احتیاط بررسی شوند (هرودوت، ۷,۸۹–۹۹).

در مقابل، ناوگان متحدان یونانی نیز از کشتی‌های دولت‌شهرهای مختلف تشکیل شده بود و آتن سهم مهمی در توان دریایی آن داشت. اختلاف‌نظرهای سیاسی میان دولت‌شهرها مانع از آن نبود که در برابر تهدید مشترک، نوعی همکاری عملیاتی شکل گیرد. بااین‌حال، این همکاری نیز بدون تنش نبود و هرودوت از بحث‌های جدی درباره محل مناسب نبرد و امکان عقب‌نشینی به سوی جنوب سخن می‌گوید (هرودوت، ۸,۴۹–۶۴).

اهمیت سالامیس برای موضوع این فصل در رابطه میان ظرفیت موجود و شرایط استفاده از آن قرار دارد. ناوگانی بزرگ ممکن است در فضای باز دریایی مزیت‌هایی داشته باشد، اما در محیطی محدود، امکان مانور و آرایش کشتی‌ها تغییر می‌کند. در چنین وضعیتی، شمار کشتی‌ها تنها یکی از عوامل تعیین‌کننده است. شناخت آبراه‌ها، هماهنگی میان شناورها، مهارت دریانوردان، آرایش نیروها و توان واکنش به تغییرات نیز اهمیت پیدا می‌کنند.

در روایت هرودوت، نبرد در محدوده آب‌های سالامیس رخ داد و ناوگان ایران شکست خورد (هرودوت، ۸,۸۳–۹۶). پژوهشگران درباره آرایش دقیق کشتی‌ها، مسیر حرکت واحدها و سهم هر عامل در نتیجه نبرد اختلاف‌نظر دارند. بنابراین، نمی‌توان با قطعیت ادعا کرد که شکست ایران تنها ناشی از محدودبودن آبراه، برتری تاکتیکی یونانیان یا یک تصمیم خاص بوده است. بااین‌حال، شرایط جغرافیایی و دشواری استفاده هماهنگ از نیروهای دریایی، از موضوعات مهم تحلیل تاریخی این نبرد هستند.(Hignett, 1963; Briant, 2002)

از منظر معماری کسب‌وکار، سالامیس نشان می‌دهد که برخورداری از قابلیت با امکان بهره‌برداری مؤثر از آن یکسان نیست. یک سازمان ممکن است شبکه گسترده‌ای از شرکت‌ها، متخصصان و فناوری‌ها داشته باشد، اما شرایط محیطی اجازه استفاده کامل از آن‌ها را ندهد. برای مثال، هلدینگی ممکن است ظرفیت بالایی برای اجرای پروژه‌های بزرگ داشته باشد، اما در بازاری فعالیت کند که تصمیم‌گیری مشتریان کند، منابع مالی محدود یا الزامات قراردادی پیچیده است. در این وضعیت، اندازه سازمان به‌تنهایی تضمین‌کننده موفقیت نیست.

نکته مهم دیگر، وابستگی عملکرد به محیط استفاده است. قابلیت‌ها در خلأ عمل نمی‌کنند. ارزش یک قابلیت ممکن است در شرایطی افزایش یابد و در شرایط دیگر کاهش پیدا کند. سازمانی که برای تولید انبوه طراحی شده است، ممکن است در بازار محصولات سفارشی با محدودیت مواجه شود. شرکتی که در پروژه‌های بزرگ و بلندمدت موفق است، ممکن است در ارائه خدمات کوچک و سریع عملکرد مناسبی نداشته باشد. بنابراین، معماری قابلیت‌ها باید با شناخت محیط عملیاتی و شرایط استفاده همراه باشد.

سالامیس همچنین یادآوری می‌کند که سازمان‌های بزرگ نباید مزیت منابع را با مصونیت از شکست اشتباه بگیرند. داشتن منابع گسترده امکان انتخاب‌های بیشتری فراهم می‌کند، اما اگر این منابع در شرایط نامناسب به کار گرفته شوند، ممکن است بازده مورد انتظار حاصل نشود. این اصل، یکی از مبانی سازگاری استراتژیک است: **قابلیت ارزشمند، قابلیتی نیست که صرفاً وجود داشته باشد؛ باید بتوان آن را متناسب با شرایط به کار گرفت.**

۳ .تصمیم درباره نبرد؛ اطلاعات، قضاوت و محدودیت شناخت

در روایت هرودوت، تصمیم‌گیری‌های پیش از سالامیس جایگاه برجسته‌ای دارند. او از گفت‌وگوهای فرماندهان یونانی، نقش تمیستوکل و رویدادهایی سخن می‌گوید که به وقوع نبرد در نزدیکی سالامیس انجامیدند. همچنین در گزارش او، برخی فرماندهان و مشاوران ایرانی درباره شیوه ادامه عملیات دیدگاه‌هایی مطرح می‌کنند. یکی از مشهورترین بخش‌های روایت، سخنان منسوب به آرتمیسیا، فرمانروای هالیکارناسوس، درباره خطرهای نبرد دریایی است (هرودوت، ۸,۶۷–۶۹).

این گزارش از نظر تاریخی جالب توجه است، اما باید با احتیاط استفاده شود. هرودوت چند دهه پس از رویدادها می‌نوشت و متن گفت‌وگوهای محرمانه دربار ایران را به‌صورت صورت‌جلسه در اختیار نداشت. بنابراین، نمی‌توان سخنان منسوب به آرتمیسیا یا دیگر فرماندهان را نقل‌قول‌هایی قطعی و لفظ‌به‌لفظ دانست. ارزش این روایت بیشتر در نشان‌دادن نوع اختلاف‌نظرها و گزینه‌های تصمیم‌گیری است که نویسنده یونانی برای توضیح رویداد مطرح می‌کند.

از منظر تحلیلی، مسئله مهم آن است که تصمیم‌های استراتژیک و عملیاتی معمولاً در شرایط اطلاعات ناقص اتخاذ می‌شوند. فرماندهان ممکن است از وضعیت نیروهای خود آگاهی نسبی داشته باشند، اما شناخت آن‌ها از قصد طرف مقابل، شرایط آینده و پیامدهای تصمیم‌ها محدود باشد. همچنین اطلاعات موجود ممکن است دیر برسند، ناقص باشند یا به‌صورت متفاوت تفسیر شوند.

در سازمان‌های امروزی نیز مدیران با همین محدودیت مواجه‌اند. گزارش‌های عملکرد، پیش‌بینی‌های بازار و تحلیل‌های مالی می‌توانند تصمیم‌گیری را پشتیبانی کنند، اما آینده را با قطعیت نشان نمی‌دهند. سازمان ممکن است بر اساس اطلاعات موجود تصمیمی منطقی اتخاذ کند و سپس با رویدادهایی روبه‌رو شود که نتیجه را تغییر دهند. بنابراین، کیفیت تصمیم را نباید صرفاً از روی نتیجه نهایی ارزیابی کرد؛ بلکه باید بررسی شود تصمیم در زمان اتخاذ، بر چه اطلاعات و فرض‌هایی استوار بوده است.

معماری کسب‌وکار می‌تواند در این زمینه نقش مهمی داشته باشد. نقشه قابلیت‌ها، جریان‌های ارزش، وابستگی‌های عملیاتی و شاخص‌های عملکرد، تصویری از وضعیت سازمان فراهم می‌کنند. اما این تصویر باید با اطلاعات محیطی و فرض‌های استراتژیک تکمیل شود. برای مثال، تصمیم ورود به بازار جدید باید علاوه بر ظرفیت داخلی، برآورد تقاضا، رفتار رقبا، محدودیت‌های قانونی و توان تأمین مالی را نیز در نظر بگیرد.

نکته دیگر، ضرورت آشکارکردن فرض‌هاست. بسیاری از برنامه‌های استراتژیک بر فرض‌هایی بنا می‌شوند که به‌صورت رسمی ثبت نشده‌اند. ممکن است مدیران فرض کنند تقاضا رشد خواهد کرد، تأمین‌کنندگان در دسترس خواهند بود یا فناوری انتخاب‌شده با نیازهای آینده سازگار خواهد ماند. اگر این فرض‌ها تغییر کنند، ادامه برنامه بدون بازنگری می‌تواند خطرآفرین باشد.

درسی که از سالامیس می‌توان استخراج کرد، این نیست که فرماندهان ایران باید از روش‌های امروزی تحلیل سناریو استفاده می‌کردند. چنین ادعایی از نظر تاریخی نادرست است. درس معاصر آن است که **هر تصمیم عملیاتی بر مجموعه‌ای از اطلاعات و فرض‌ها استوار است و سازمان باید بتواند با تغییر آن‌ها، تصمیم‌های خود را دوباره ارزیابی کند.**

۴ .شکست دریایی؛ هنگامی که یک قابلیت کلیدی آسیب می‌بیند

نبرد سالامیس با شکست ناوگان ایران پایان یافت. هرودوت از درگیری کشتی‌ها، آشفتگی بخش‌هایی از ناوگان و عقب‌نشینی نیروهای ایرانی سخن می‌گوید (هرودوت، ۸,۸۳–۹۶). جزئیات شمار کشتی‌های ازدست‌رفته و میزان دقیق تلفات روشن نیست و ارقام روایت‌های باستانی باید انتقادی بررسی شوند. اما اصل شکست دریایی ایران و اهمیت آن برای ادامه عملیات، از رویدادهای اصلی جنگ محسوب می‌شود.

این شکست به معنای نابودی کامل توان دریایی شاهنشاهی نبود. ایران همچنان از منابع دریایی و سرزمین‌های ساحلی گسترده برخوردار بود و قدرت هخامنشی در مناطق مختلف امپراتوری ادامه داشت. بااین‌حال، شکست سالامیس بر شرایط همان لشکرکشی اثر گذاشت و تصمیم‌گیری درباره ادامه حضور نیروها در یونان را دشوارتر کرد.

از منظر معماری کسب‌وکار، این وضعیت را می‌توان با آسیب‌دیدن یک قابلیت کلیدی در جریان اجرای استراتژی مقایسه کرد. سازمان ممکن است مجموعه‌ای از قابلیت‌های متنوع داشته باشد، اما برخی از آن‌ها برای ادامه فعالیت در شرایط مشخص اهمیت بیشتری داشته باشند. اگر چنین قابلیتی دچار اختلال شود، اثر آن ممکن است به چندین بخش دیگر منتقل شود.

برای مثال، هلدینگی را در نظر بگیریم که پروژه‌های متعدد آن به یک شبکه تأمین بین‌المللی وابسته‌اند. اگر دسترسی به این شبکه به دلیل تحریم، اختلال حمل‌ونقل یا ورشکستگی تأمین‌کننده محدود شود، توان مهندسی و نصب شرکت‌های زیرمجموعه همچنان وجود خواهد داشت، اما استفاده مؤثر از آن‌ها دشوار می‌شود. در این وضعیت، مشکل تنها در واحد تأمین نیست؛ بلکه بر زمان‌بندی پروژه‌ها، جریان نقدی، تعهدات قراردادی و رضایت مشتریان اثر می‌گذارد.

این مثال نشان می‌دهد که قابلیت‌های سازمانی از نظر اهمیت و جایگزین‌پذیری یکسان نیستند. بعضی قابلیت‌ها را می‌توان با هزینه و زمان نسبتاً محدود جایگزین کرد، اما برخی دیگر به دانش تخصصی، زیرساخت‌های گسترده یا روابط بلندمدت وابسته‌اند. معماری کسب‌وکار باید بتواند این تفاوت را نشان دهد و قابلیت‌هایی را که اختلال در آن‌ها پیامدهای گسترده دارد، شناسایی کند.

در چنین شرایطی، نخستین وظیفه مدیریت، شناخت دامنه اختلال است. باید مشخص شود چه بخشی از ظرفیت از دست رفته، چه قابلیت‌هایی تحت تأثیر قرار گرفته‌اند و چه تعهداتی در معرض خطر قرار دارند. سپس می‌توان درباره استفاده از ظرفیت باقی‌مانده، ایجاد مسیر جایگزین، تغییر اولویت‌ها یا کاهش موقت دامنه فعالیت تصمیم گرفت.

سالامیس در این سطح، نمونه‌ای برای توضیح تفاوت میان آسیب به یک قابلیت و فروپاشی کل سازمان است. شکست ناوگان ایران در یک نبرد مهم، پیامدهای عملیاتی جدی داشت؛ اما شاهنشاهی هخامنشی همچنان باقی ماند و جنگ نیز بلافاصله پایان نیافت. در سازمان‌های امروزی نیز اختلال در یک قابلیت کلیدی می‌تواند برنامه‌ای مشخص را با شکست مواجه کند، بدون آنکه لزوماً موجودیت کل سازمان را از میان ببرد. تشخیص این تفاوت، برای طراحی پاسخ متناسب ضروری است.

۵ .تصمیم خشایارشا پس از سالامیس؛ تغییر آرایش نیروها

پس از سالامیس، خشایارشا به آسیا بازگشت، اما تمام نیروهای ایرانی یونان را ترک نکردند. بخشی از سپاه به فرماندهی مردونیه برای ادامه عملیات در یونان باقی ماند. هرودوت این تصمیم و گفت‌وگوهای مرتبط با آن را در کتاب هشتم روایت می‌کند (هرودوت، ۸,۹۷–۱۰۳؛ ۸,۱۱۳–۱۱۵). درباره انگیزه دقیق بازگشت خشایارشا، میزان نقش مشکلات تدارکاتی، شرایط فصلی و نگرانی‌های مربوط به مسیرهای ارتباطی، میان پژوهشگران اختلاف‌نظر وجود دارد.

در برخی روایت‌های عمومی، بازگشت خشایارشا به‌صورت فراری شتاب‌زده یا پایان فوری لشکرکشی توصیف می‌شود. چنین تصویری با ادامه حضور نیروهای ایرانی در یونان سازگار نیست. از سوی دیگر، نباید تصمیم به بازگشت را بدون شواهد کافی به‌عنوان طرحی از پیش تعیین‌شده و کاملاً موفق معرفی کرد. واقعیت تاریخی پیچیده‌تر است: شاه به آسیا بازگشت، نیروهایی برای ادامه جنگ باقی ماندند و نتیجه نهایی عملیات هنوز تعیین نشده بود.

از منظر معماری کسب‌وکار، این مرحله اهمیت بازآرایی قابلیت‌ها را نشان می‌دهد. بازآرایی به معنای تغییر در نحوه تخصیص و استفاده از منابع و توانایی‌هاست. سازمان ممکن است پس از تغییر شرایط تصمیم بگیرد بخشی از فعالیت‌ها را ادامه دهد، برخی منابع را به حوزه‌ای دیگر منتقل کند و ساختار فرماندهی یا مسئولیت‌ها را متناسب با وضعیت تازه تغییر دهد.

برای مثال، هلدینگی ممکن است برنامه توسعه منطقه‌ای گسترده‌ای آغاز کرده باشد، اما پس از تغییر شرایط بازار متوجه شود که ادامه هم‌زمان همه پروژه‌ها از نظر مالی و عملیاتی مناسب نیست. در این وضعیت، مدیریت می‌تواند پروژه‌های دارای اولویت پایین‌تر را متوقف کند، منابع را به پروژه‌های حیاتی اختصاص دهد و بخشی از فعالیت‌ها را در مقیاسی محدودتر ادامه دهد. چنین تصمیمی لزوماً به معنای کنارگذاشتن کامل استراتژی نیست؛ ممکن است تلاشی برای حفظ قابلیت ادامه فعالیت در شرایط تازه باشد.

بااین‌حال، بازآرایی موفق به اطلاعات و معیارهای روشن نیاز دارد. مدیران باید بدانند کدام قابلیت‌ها برای ادامه فعالیت ضروری‌اند، چه منابعی قابل انتقال‌اند و تغییر آرایش چه پیامدهایی برای تعهدات موجود دارد. اگر این روابط شناخته نشده باشند، جابه‌جایی منابع ممکن است اختلال‌های تازه‌ای ایجاد کند.

در مورد لشکرکشی خشایارشا، می‌توان با اطمینان از تغییر آرایش نیروها پس از سالامیس سخن گفت، اما نباید آن را بدون شواهد مستقیم به یک الگوی رسمی مدیریت استراتژی نسبت داد. تحلیل ما صرفاً نشان می‌دهد که ادامه عملیات پس از یک شکست مهم، ممکن است به تصمیم‌هایی متفاوت از برنامه اولیه نیاز داشته باشد.

۶ .مردونیه و ادامه جنگ؛ استراتژی با یک نبرد پایان نمی‌یابد

در سال ۴۷۹ پیش از میلاد، جنگ در یونان ادامه یافت. مردونیه با نیروهای ایرانی در مناطق یونان مرکزی فعالیت کرد و تلاش‌هایی برای دستیابی به توافق سیاسی با آتنیان صورت گرفت. هرودوت در کتاب هشتم از پیام‌های مربوط به پیشنهادهای مردونیه و واکنش آتنیان سخن می‌گوید و در کتاب نهم، ادامه عملیات و رویارویی نهایی در پلاته را روایت می‌کند (هرودوت، ۸,۱۳۶–۱۴۴؛ ۹,۱–۸۹).

این رویدادها نشان می‌دهند که شکست سالامیس به معنای پایان فوری توان عملیات زمینی ایران نبود. نیروهای ایرانی همچنان در یونان حضور داشتند و امکان اعمال فشار نظامی و سیاسی وجود داشت. در همین دوره، آتن بار دیگر در معرض اشغال و تخریب قرار گرفت. بنابراین، تحلیل جنگ نباید به دو رویداد تصرف آتن در سال ۴۸۰ و شکست سالامیس محدود شود؛ ادامه جنگ در سال بعد نیز بخشی ضروری از تصویر تاریخی است.

نبرد پلاته در سال ۴۷۹ پیش از میلاد با شکست نیروهای ایرانی و کشته‌شدن مردونیه پایان یافت. در همان سال، نبرد میکاله نیز در روایت سنتی یونانی از رویدادهای مهم جنگ به شمار می‌رود (هرودوت، ۹,۲۵–۱۰۷). درباره جزئیات زمان‌بندی، شمار نیروها و برخی روابط میان این رویدادها اختلاف‌نظر وجود دارد، اما در سطح کلی، نتایج سال ۴۷۹ به پایان تلاش نظامی بزرگ ایران برای تحمیل کنترل بر سرزمین اصلی یونان در آن لشکرکشی انجامید.

در معماری کسب‌وکار، این توالی اهمیت ارزیابی استراتژی در طول زمان را نشان می‌دهد. یک موفقیت یا شکست منفرد ممکن است اطلاعات مهمی درباره وضعیت سازمان ارائه کند، اما به‌تنهایی برای قضاوت درباره تمام استراتژی کافی نباشد. ممکن است پروژه‌ای شکست بخورد، اما قابلیت‌های ایجادشده در پروژه‌های دیگر ارزشمند باشند. همچنین ممکن است سازمان در یک دوره به اهداف عملیاتی خود برسد، اما در بلندمدت نتواند مزیت رقابتی ایجاد کند.

بنابراین، ارزیابی استراتژی باید بر مجموعه‌ای از نتایج و روندها استوار باشد. مدیران باید بررسی کنند که عملکرد سازمان چگونه تغییر کرده، چه فرض‌هایی معتبر باقی مانده‌اند و چه قابلیت‌هایی نیازمند تقویت یا بازآرایی هستند. این ارزیابی نباید تنها در پایان برنامه انجام شود؛ بلکه باید در نقاط تصمیم‌گیری مهم نیز صورت گیرد.

درس دیگر، تفاوت میان تداوم و پافشاری بی‌تغییر است. ادامه فعالیت پس از شکست ممکن است در شرایطی منطقی باشد، اما اگر محیط و محدودیت‌ها تغییر کرده باشند، ادامه همان روش پیشین می‌تواند هزینه‌های بیشتری ایجاد کند. در مقابل، توقف فوری همه فعالیت‌ها نیز ممکن است موجب ازدست‌رفتن دستاوردها و قابلیت‌های ارزشمند شود. انتخاب مناسب به ارزیابی شرایط واقعی و گزینه‌های موجود وابسته است.

از این منظر، سازگاری استراتژیک نه به معنای عقب‌نشینی همیشگی است و نه به معنای اصرار بر برنامه اولیه. سازگاری، توانایی انتخاب آگاهانه میان ادامه، اصلاح، کاهش دامنه، تغییر مسیر یا توقف است. معماری کسب‌وکار می‌تواند با نمایش قابلیت‌ها، وابستگی‌ها و پیامدهای هر گزینه، این تصمیم‌ها را پشتیبانی کند.

۷ .از شکست یک لشکرکشی تا تداوم شاهنشاهی

یکی از خطاهای رایج در روایت جنگ‌های ایران و یونان، برابرگرفتن شکست لشکرکشی خشایارشا با افول فوری یا فروپاشی شاهنشاهی هخامنشی است. چنین برداشتی با تاریخ سیاسی و اداری امپراتوری سازگار نیست. شاهنشاهی هخامنشی پس از رویدادهای سال‌های ۴۸۰ و ۴۷۹ پیش از میلاد، برای بیش از یک سده همچنان یکی از قدرت‌های بزرگ جهان باستان باقی ماند و تا فتوحات اسکندر مقدونی در سده چهارم پیش از میلاد ادامه یافت.(Briant, 2002; Waters, 2014)

این تداوم به معنای بی‌اهمیت‌بودن شکست‌های نظامی نیست. نتایج سالامیس، پلاته و میکاله برای سیاست ایران در منطقه اژه و روابط با دولت‌شهرهای یونانی اهمیت داشتند. اما یک شاهنشاهی بزرگ را نمی‌توان تنها بر اساس نتیجه یک لشکرکشی ارزیابی کرد. قدرت هخامنشی بر مجموعه‌ای از سرزمین‌ها، منابع اقتصادی، ساختارهای اداری، روابط سیاسی و توان نظامی استوار بود که بسیار فراتر از میدان‌های جنگ در یونان قرار داشتند.

از منظر معماری کسب‌وکار، این موضوع تفاوت میان تاب‌آوری سازمان و موفقیت یک برنامه را روشن می‌کند. ممکن است برنامه‌ای استراتژیک به اهداف خود نرسد، اما سازمان همچنان از قابلیت‌ها و منابع کافی برای ادامه فعالیت برخوردار باشد. در چنین وضعیتی، پرسش اصلی آن است که سازمان چگونه می‌تواند از تجربه برنامه ناموفق بیاموزد، منابع خود را حفظ کند و برای شرایط آینده آماده شود.

برای مثال، هلدینگی ممکن است در ورود به بازار خارجی شکست بخورد، اما این شکست لزوماً به معنای ازمیان‌رفتن توان مهندسی، شبکه تأمین یا اعتبار آن در بازار داخلی نیست. اگر سازمان بتواند منابع باقی‌مانده را مدیریت کند و از تعهدات پرهزینه خارج شود، ممکن است ظرفیت ادامه فعالیت و توسعه در حوزه‌های دیگر را حفظ کند.

در مقابل، سازمانی که تمام منابع و قابلیت‌های خود را به یک برنامه وابسته کرده باشد، در برابر شکست آن آسیب‌پذیرتر خواهد بود. این مسئله به اهمیت تنوع قابلیت‌ها، انعطاف منابع و توان بازآرایی ساختار مربوط می‌شود. معماری کسب‌وکار باید علاوه بر پشتیبانی از اجرای استراتژی، امکان شناخت وابستگی‌های بحرانی و گزینه‌های تداوم فعالیت را فراهم آورد.

شاهنشاهی هخامنشی نمونه‌ای تاریخی از ساختاری سیاسی است که شکست یک لشکرکشی مهم به پایان فوری موجودیت آن منجر نشد. البته نباید از این واقعیت نتیجه گرفت که همه سازوکارهای امپراتوری تاب‌آور یا همه تصمیم‌های آن موفق بوده‌اند. آنچه می‌توان گفت، این است که دامنه قابلیت‌ها و منابع شاهنشاهی از عملیات یونان گسترده‌تر بود و تداوم آن را باید در این چارچوب وسیع‌تر فهمید.

۸ .نمونه معاصر؛ هلدینگی که پس از توسعه ناموفق باید مسیر خود را بازآرایی کند

فرض کنیم هلدینگی در حوزه انرژی و زیرساخت فعالیت می‌کند و پس از سال‌ها موفقیت در بازار داخلی، تصمیم می‌گیرد وارد چند بازار خارجی شود. هلدینگ از شرکت‌های تخصصی در طراحی، تأمین تجهیزات، نصب و بهره‌برداری برخوردار است و مدیران آن تصور می‌کنند ترکیب این قابلیت‌ها می‌تواند مزیت رقابتی مناسبی در بازارهای جدید ایجاد کند.

برای اجرای استراتژی، دفاتر منطقه‌ای تأسیس می‌شوند، قراردادهایی با شرکای محلی منعقد می‌شود و منابع قابل توجهی به توسعه کسب‌وکار اختصاص می‌یابد. در نخستین سال، چند قرارداد مهم به دست می‌آید و گزارش‌های مدیریتی از موفقیت برنامه حکایت دارند. اما پس از مدتی، شرایط تغییر می‌کند. هزینه تأمین تجهیزات افزایش می‌یابد، برخی مشتریان پرداخت‌های خود را به تأخیر می‌اندازند و محدودیت‌های قانونی جدید، اجرای پروژه‌ها را دشوار می‌کنند.

در این وضعیت، هلدینگ با مسئله‌ای مشابه بسیاری از سازمان‌های در حال توسعه مواجه می‌شود: قابلیت‌هایی که برای اجرای استراتژی اولیه بسیج شده‌اند، دیگر با شرایط واقعی بازار کاملاً هم‌راستا نیستند. شرکت تأمین با افزایش هزینه‌ها روبه‌روست، شرکت نصب نمی‌تواند همه برنامه‌ها را در زمان مقرر اجرا کند و شرکت بهره‌برداری درباره تعهدات بلندمدت نگران است. بااین‌حال، بخشی از مدیران همچنان بر ادامه برنامه اولیه تأکید دارند؛ زیرا سرمایه‌گذاری‌های گذشته را نشانه ضرورت ادامه مسیر می‌دانند.

معمار کسب‌وکار در چنین شرایطی باید تصویری روشن از وضعیت قابلیت‌ها و وابستگی‌ها فراهم کند. نخست باید مشخص شود کدام بازارها و پروژه‌ها همچنان ظرفیت ایجاد ارزش دارند و کدام فعالیت‌ها با ریسک بالا یا بازده نامناسب مواجه‌اند. سپس باید بررسی شود چه قابلیت‌هایی برای ادامه حضور در بازارهای منتخب ضروری‌اند و چه منابعی می‌توانند به حوزه‌های دیگر منتقل شوند.

ممکن است تحلیل نشان دهد که هلدینگ باید از برخی بازارها خارج شود، فعالیت خود را در یک منطقه کاهش دهد و بر قراردادهای خدماتی با درآمد پایدار تمرکز کند. همچنین ممکن است لازم باشد بخشی از منابع توسعه بازار به تقویت مدیریت ریسک، تأمین مالی و کنترل پروژه اختصاص یابد. چنین تصمیم‌هایی به معنای انکار دستاوردهای گذشته نیست؛ بلکه تلاشی برای تطبیق سازمان با شرایط جدید است.

در مرحله بعد، ساختار حکمرانی نیز باید بررسی شود. اگر هر شرکت زیرمجموعه تنها بر درآمد و عملکرد خود تمرکز کند، ممکن است تصمیم‌های محلی با منافع کل هلدینگ ناسازگار شوند. برای مثال، شرکت تأمین ممکن است برای حفظ فروش، قراردادهای پرریسک بپذیرد، درحالی‌که شرکت نصب و بهره‌برداری توان اجرای تعهدات را ندارند. بنابراین، بازآرایی قابلیت‌ها باید با بازنگری در شاخص‌های مشترک و مسئولیت تصمیم‌گیری همراه باشد.

یکی از مهم‌ترین اقدامات، تعریف نقاط بازنگری استراتژیک است. در این نقاط، مدیران باید فرض‌های اولیه برنامه را با واقعیت‌های جدید مقایسه کنند. اگر شرایط بازار، هزینه‌ها یا ظرفیت سازمان تغییر کرده باشد، تصمیم درباره ادامه فعالیت باید بر اساس اطلاعات تازه اتخاذ شود، نه صرفاً بر پایه سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده. هزینه‌های گذشته ممکن است بر وضعیت مالی سازمان اثر بگذارند، اما به‌تنهایی دلیل کافی برای ادامه تصمیمی نامناسب نیستند.

در این مثال، نقش معماری کسب‌وکار فراتر از طراحی ساختار یا تهیه نقشه قابلیت‌هاست. معماری باید امکان مقایسه گزینه‌های استراتژیک را فراهم کند. مدیران باید بدانند اگر از یک بازار خارج شوند، چه قابلیت‌هایی آزاد می‌شوند؛ اگر در بازاری باقی بمانند، به چه توانایی‌هایی نیاز دارند؛ و اگر مدل کسب‌وکار را تغییر دهند، چه فرایندها و روابطی باید بازطراحی شوند.

شباهت تحلیلی این وضعیت با رویدادهای پس از سالامیس در ضرورت تصمیم‌گیری دوباره پس از تغییر شرایط است. در هر دو مورد، مجموعه‌ای از قابلیت‌ها برای هدفی بزرگ بسیج شده‌اند، دستاوردهایی به دست آمده‌اند و سپس شرایط تازه‌ای پدید آمده است. اما این شباهت به معنای یکسان‌بودن جنگ و کسب‌وکار یا اثبات انگیزه‌های دقیق تصمیم‌های خشایارشا نیست. ارزش قیاس در روشن‌کردن مسئله سازمانی قرار دارد: **استراتژی تنها به توان اجرای برنامه نیاز ندارد؛ به توان بازنگری در برنامه نیز وابسته است.**

۹ .معماری کسب‌وکار در خدمت سازگاری استراتژیک

در فصل‌های پیشین، معماری کسب‌وکار را بیشتر از منظر ایجاد آمادگی و اجرای استراتژی بررسی کردیم. اما فصل هفتم نشان می‌دهد که نقش معماری با آغاز عملیات یا تحقق نخستین دستاوردها پایان نمی‌یابد. معماری باید بتواند سازمان را در مواجهه با تغییرات نیز پشتیبانی کند.

نخستین وظیفه، حفظ تصویری به‌روز از قابلیت‌هاست. سازمان باید بداند چه توانایی‌هایی در اختیار دارد، وضعیت عملکرد آن‌ها چگونه است و کدام قابلیت‌ها برای تحقق اهداف استراتژیک اهمیت بیشتری دارند. این تصویر نباید تنها در زمان تدوین استراتژی تهیه شود و سپس بدون تغییر باقی بماند. قابلیت‌ها ممکن است توسعه یابند، تضعیف شوند یا در نتیجه تغییر فناوری و بازار، اهمیت متفاوتی پیدا کنند.

دومین وظیفه، شناخت وابستگی‌هاست. تغییر در یک قابلیت ممکن است بر چندین جریان ارزش و واحد سازمانی اثر بگذارد. برای مثال، کاهش ظرفیت تأمین می‌تواند برنامه تولید، تحویل، خدمات مشتری و جریان نقدی را تغییر دهد. اگر این روابط شناخته شده باشند، مدیران می‌توانند پیامدهای گزینه‌های بازآرایی را پیش از اجرا بررسی کنند.

سومین وظیفه، پشتیبانی از تصمیم‌گیری درباره گزینه‌های جایگزین است. سازمان باید بتواند سناریوهای مختلف را مقایسه کند: ادامه برنامه، تغییر دامنه، انتقال منابع، توسعه قابلیت جایگزین یا توقف فعالیت. این مقایسه باید علاوه بر هزینه، زمان و ریسک، اثر هر گزینه بر اهداف استراتژیک و تعهدات سازمان را در نظر بگیرد.

چهارمین وظیفه، اتصال بازنگری استراتژی به تغییرات عملیاتی است. تصمیم به تغییر مسیر زمانی ارزشمند است که به تغییر واقعی در تخصیص منابع، مسئولیت‌ها، فرایندها و شاخص‌های عملکرد منجر شود. اگر استراتژی جدیدی تصویب شود اما قابلیت‌ها و ساختار اجرا بدون تغییر باقی بمانند، ممکن است شکاف میان تصمیم و عمل ادامه پیدا کند.

پنجمین وظیفه، حفظ دانش سازمانی است. تجربه موفقیت‌ها و شکست‌ها باید به شناخت بهتر قابلیت‌ها، محدودیت‌ها و فرض‌های تصمیم‌گیری تبدیل شود. در غیر این صورت، سازمان ممکن است در برنامه‌های بعدی همان اشتباه‌ها را تکرار کند. ثبت درس‌آموخته‌ها به‌تنهایی کافی نیست؛ این دانش باید در طراحی فرایندها، قواعد حکمرانی و تصمیم‌های آینده به کار گرفته شود.

در این چارچوب، سازگاری استراتژیک به معنای تغییر بی‌وقفه نیست. سازمان به ثبات کافی برای اجرای تصمیم‌ها نیز نیاز دارد. اگر اهداف و اولویت‌ها دائماً تغییر کنند، قابلیت‌ها فرصت بلوغ پیدا نمی‌کنند و منابع پراکنده می‌شوند. بنابراین، مسئله اصلی ایجاد تعادل میان پایداری جهت‌گیری و انعطاف در شیوه اجراست.

معماری کسب‌وکار می‌تواند این تعادل را با تفکیک عناصر پایدارتر از عناصر متغیرتر پشتیبانی کند. برخی قابلیت‌های اصلی ممکن است در چندین استراتژی قابل استفاده باشند، درحالی‌که فرایندها، ساختارهای همکاری یا اولویت‌های سرمایه‌گذاری نیازمند تغییر باشند. سازمانی که این تفاوت را می‌شناسد، می‌تواند بدون بازسازی کامل خود در هر تغییر محیطی، مسیر اجرا را اصلاح کند.

۱۰ .مرزهای درس تاریخی؛ نه اسطوره شکست و نه انکار واقعیت

سالامیس و رویدادهای پس از آن، در تاریخ‌نگاری یونانی جایگاهی برجسته دارند. این نبرد غالباً به‌عنوان نقطه عطفی در مقاومت دولت‌شهرهای یونانی در برابر شاهنشاهی هخامنشی معرفی می‌شود. بااین‌حال، روایت تاریخی آن باید از ساده‌سازی‌های ملی‌گرایانه و داوری‌های قطعی درباره شخصیت یا توانایی ملت‌ها فاصله بگیرد.

نخست، شکست ناوگان ایران در سالامیس واقعیتی مهم است و نباید برای برجسته‌کردن دستاوردهای پیشین خشایارشا نادیده گرفته شود. تصرف آتن و شکست سالامیس هر دو بخشی از یک لشکرکشی بودند. تحلیل معتبر باید بتواند موفقیت‌های عملیاتی و محدودیت‌های بعدی را در کنار یکدیگر توضیح دهد.

دوم، نباید نتیجه سالامیس را صرفاً به یک عامل نسبت داد. جغرافیای آبراه، ترکیب ناوگان‌ها، هماهنگی نیروها، تصمیم‌های فرماندهان و شرایط نبرد همگی در پژوهش‌های تاریخی مورد توجه قرار گرفته‌اند. اما سهم دقیق هر عامل و جزئیات آرایش کشتی‌ها همچنان محل بحث است. بنابراین، روایت قطعی و ساده‌ای که شکست را تنها نتیجه بزرگی ناوگان یا یک اشتباه شخصی بداند، قابل دفاع نیست.

سوم، گفت‌وگوها و انگیزه‌هایی که هرودوت به شخصیت‌های تاریخی نسبت می‌دهد، نباید بدون نقد پذیرفته شوند. سخنان منسوب به آرتمیسیا، خشایارشا یا فرماندهان یونانی ممکن است در خدمت ساختار روایی و اهداف ادبی نویسنده قرار گرفته باشند. در این کتاب، این گزارش‌ها تنها با اشاره به ماهیت روایی آن‌ها استفاده می‌شوند.

چهارم، بازگشت خشایارشا به آسیا به معنای پایان فوری حضور نظامی ایران در یونان نبود. ادامه عملیات مردونیه در سال ۴۷۹ و نبرد پلاته نشان می‌دهند که جنگ پس از سالامیس ادامه یافت. همچنین شکست لشکرکشی در یونان نباید با فروپاشی شاهنشاهی هخامنشی اشتباه گرفته شود.

پنجم، نباید مفاهیم امروزی سازگاری استراتژیک، معماری قابلیت یا مدیریت تغییر را مستقیماً به فرماندهی هخامنشی نسبت داد. این مفاهیم ابزارهای تحلیلی ما هستند، نه اصطلاحات یا روش‌های مستند مورد استفاده در دربار خشایارشا. هدف مقایسه، استخراج مسئله‌ای سازمانی از تاریخ است، نه بازنویسی تاریخ با زبان مدیریت معاصر.

سرانجام، جنگ باستانی و فعالیت اقتصادی امروز از نظر اهداف، پیامدهای انسانی، قواعد و ارزش‌های اخلاقی تفاوت‌های بنیادین دارند. بنابراین، درس‌های این کتاب نباید به توصیه‌هایی برای تقلید از خشونت، سلطه یا تصمیم‌های جنگی تبدیل شوند. ارزش مدیریتی روایت در شناخت پیچیدگی سازمان‌دهی، اجرا، محدودیت و سازگاری است.

۱۱ .جمع‌بندی فصل؛ قدرت پایدار به توان بازآرایی نیاز دارد

لشکرکشی خشایارشا به یونان، نمونه‌ای تاریخی از بسیج و به‌کارگیری قابلیت‌های گسترده یک شاهنشاهی است. نیروهای ایران توانستند از هلسپونت عبور کنند، در سرزمین‌های مختلف پیشروی کنند، از موانع عملیاتی بگذرند و آتن را تصرف کنند. این دستاوردها نشان می‌دهند که سازمان‌دهی منابع و اجرای عملیات در مقیاسی بزرگ امکان‌پذیر بوده است.

اما سالامیس و رویدادهای پس از آن نشان دادند که برخورداری از قدرت و توان اجرای برنامه اولیه، تضمین‌کننده تحقق تمام اهداف نیست. شرایط محیطی، رفتار طرف مقابل، محدودیت‌های عملیاتی و نتایج پیش‌بینی‌نشده می‌توانند ضرورت تصمیم‌گیری تازه را ایجاد کنند. شکست دریایی ایران، بازگشت خشایارشا به آسیا، ادامه حضور

نیروهای مردونیه و نتایج سال ۴۷۹، همگی نشان می‌دهند که مسیر یک استراتژی بزرگ ممکن است پس از دستیابی به دستاوردهای مهم نیز تغییر کند.

از منظر معماری کسب‌وکار، درس هفتم آن است که سازمان نباید تنها برای اجرای یک برنامه مشخص طراحی شود. قابلیت‌ها باید به‌گونه‌ای شناخته و مدیریت شوند که در صورت تغییر شرایط، امکان بازآرایی منابع، اصلاح فرایندها و انتخاب مسیرهای جایگزین وجود داشته باشد. این توانایی، بخشی از ظرفیت سازمان برای تداوم فعالیت و حفظ ارزش در محیط متغیر است.

برای هلدینگ‌های چندشرکتی، سازگاری استراتژیک اهمیت ویژه‌ای دارد. شرکت‌های تخصصی ممکن است در یک برنامه مشترک مشارکت کنند، اما تغییر شرایط بازار یا شکست یک پروژه می‌تواند ضرورت بازنگری در نقش و اولویت آن‌ها را ایجاد کند. اگر هلدینگ تصویری روشن از قابلیت‌ها و وابستگی‌ها داشته باشد، می‌تواند درباره انتقال منابع، تغییر دامنه فعالیت یا تقویت قابلیت‌های حیاتی تصمیم‌های دقیق‌تری اتخاذ کند.

معماری کسب‌وکار در اینجا از ابزاری برای شناخت وضعیت موجود و طراحی وضعیت مطلوب فراتر می‌رود. معماری باید به سازمان کمک کند که فاصله میان برنامه و واقعیت را تشخیص دهد، پیامدهای تغییر را بررسی کند و قابلیت‌های خود را متناسب با شرایط تازه بازآرایی نماید. این نقش، پیوندی مستقیم میان معماری کسب‌وکار و مدیریت استراتژی ایجاد می‌کند.

درس هفتم برای معماران کسب‌وکار آن است که قدرت سازمان تنها در توان بسیج و اجرای قابلیت‌ها نیست؛ بلکه در توان بازآرایی آن‌ها هنگام تغییر شرایط نیز قرار دارد. استراتژی زمانی از پایداری بیشتری برخوردار است که سازمان بتواند میان حفظ جهت‌گیری اصلی و اصلاح شیوه اجرا تعادل برقرار کند.

با این درس، مسیر هفت‌گانه کتاب به پایان می‌رسد. از میراث داریوش و آمادگی شاهنشاهی آغاز کردیم، سازمان‌دهی منابع و زیرساخت‌های عبور را بررسی کردیم، به هماهنگی نیروها و مدیریت گلوگاه‌ها پرداختیم، تصرف آتن را به‌عنوان دستاورد عملیاتی شناختیم و سرانجام در سالامیس و رویدادهای پس از آن، با مسئله سازگاری استراتژیک مواجه شدیم.

این هفت درس، تصویری از یک چرخه کامل اجرای استراتژی ارائه می‌کنند: شناخت قابلیت‌های موجود، سازمان‌دهی منابع، ایجاد زیرساخت‌های توانمندساز، هماهنگی عملیات، مدیریت محدودیت‌ها، تبدیل قابلیت‌ها به دستاورد و بازآرایی توانایی‌ها در برابر تغییر شرایط.

لشکرکشی خشایارشا نشان می‌دهد که سازمان‌دهی و اجرای استراتژی می‌تواند دستاوردهایی بزرگ ایجاد کند، اما هیچ مجموعه‌ای از قابلیت‌ها، هر اندازه گسترده، سازمان را از ضرورت یادگیری و سازگاری بی‌نیاز نمی‌سازد.

شکل ۱ـ۷. از اجرای استراتژی تا بازآرایی قابلیت‌ها

عنوان شکل :سازگاری استراتژیک در بازخوانی سالامیس و ادامه لشکرکشی خشایارشا



منابع و مآخذ فصل هفتم

منبع تاریخی

Herodotus. *The Histories*. Books VIII–IX, especially VIII.49–69, VIII.83–103, VIII.113–115, VIII.136–144, and IX.1–107.

پژوهش‌های تاریخی

Briant, P. (2002). *From Cyrus to Alexander: A History of the Persian Empire*. Eisenbrauns.

Hignett, C. (1963). *Xerxes' Invasion of Greece*. Clarendon Press.

Kuhrt, A. (2007). *The Persian Empire: A Corpus of Sources from the Achaemenid Period*. Routledge.

Waters, M. (2014). *Ancient Persia: A Concise History of the Achaemenid Empire, 550–330 BCE*. Cambridge University Press.

منابع تخصصی معماری کسب‌وکار و استراتژی

Business Architecture Guild. *A Guide to the Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK Guide)*.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

مؤخره: از تخت‌جمشید تا آتن؛ آنچه تاریخ درباره معماری کسب‌وکار به ما می‌آموزد

در آغاز این کتاب، پرسش اصلی ما این نبود که خشایارشا در جنگ با یونانیان پیروز شد یا شکست خورد. این پرسش، هرچند از نظر تاریخی اهمیت دارد، تنها بخشی از مسئله‌ای بزرگ‌تر است. پرسش اصلی آن بود که چگونه یک شاهنشاهی در اوایل سده پنجم پیش از میلاد توانست منابع انسانی، اقتصادی، اداری، نظامی و زیرساختی گسترده خود را در مقیاسی کم‌سابقه سازمان دهد، آن‌ها را در مسیری طولانی به حرکت درآورد، از موانع جغرافیایی و عملیاتی عبور کند و سرانجام به آتن برسد. پرسش مکمل نیز این بود که چرا چنین توانایی بزرگی، با وجود دستاوردهای واقعی، نتوانست تحقق همه اهداف لشکرکشی را تضمین کند.

برای پاسخ به این دو پرسش، مسیر خشایارشا را از میراث داریوش تا رویدادهای پس از سالامیس دنبال کردیم. در این مسیر، هفت موضوع اصلی معماری کسب‌وکار را بررسی کردیم: هم‌راستایی استراتژی و قابلیت‌ها، سازمان‌دهی منابع، زیرساخت‌های توانمندساز، یکپارچگی عملیات، مدیریت محدودیت‌ها، تبدیل قابلیت‌ها به دستاوردهای عملیاتی و سازگاری استراتژیک. این موضوعات در ظاهر به حوزه‌های متفاوتی تعلق دارند، اما در کنار یکدیگر تصویری منسجم از مسئله اجرای استراتژی ارائه می‌کنند.

نتیجه مهم این بررسی آن است که هیچ استراتژی بزرگی صرفاً با تصمیم رهبران تحقق نمی‌یابد. میان تصمیم و دستاورد، مجموعه‌ای از قابلیت‌ها، منابع، روابط، فرایندها و محدودیت‌ها قرار دارند که باید شناخته و مدیریت شوند. از سوی دیگر، حتی سازمانی که در بسیج و اجرای این قابلیت‌ها موفق است، نمی‌تواند فرض کند که شرایط محیطی همواره مطابق برنامه اولیه باقی خواهد ماند.

این دو واقعیت، نقطه اتصال تاریخ خشایارشا با معماری کسب‌وکار امروز هستند.

۱ .استراتژی از جایی آغاز می‌شود که قابلیت‌های واقعی سازمان شناخته شوند

خشایارشا هنگام رسیدن به قدرت، شاهنشاهی را از نقطه صفر بنا نکرد. او ساختار سیاسی و اداری گسترده‌ای را به ارث برد که در دوره فرمانروایان پیشین، به‌ویژه داریوش یکم، توسعه یافته بود. این ساختار، منابع و امکاناتی را در اختیار حکومت قرار می‌داد که اجرای عملیات بزرگ را ممکن می‌ساخت. بااین‌حال، وجود چنین میراثی به معنای آماده‌بودن خودکار تمام اجزای شاهنشاهی برای هر تصمیم تازه نبود. قابلیت‌های موجود باید برای هدف مشخص بسیج می‌شدند و میان آن‌ها هماهنگی عملیاتی برقرار می‌گردید.

نخستین درس کتاب از همین تمایز شکل گرفت. استراتژی، بیان خواسته‌های آینده سازمان است؛ اما قابلیت‌ها، محدوده توان واقعی آن را نشان می‌دهند. سازمانی که اهداف خود را بدون شناخت قابلیت‌های موجود تعیین می‌کند، ممکن است برنامه‌ای جذاب تدوین کند که در مرحله اجرا با موانع اساسی مواجه شود. در مقابل، سازمانی

که تنها بر قابلیت‌های کنونی خود تکیه می‌کند و هیچ‌گاه برای توسعه آن‌ها تصمیم نمی‌گیرد، ممکن است فرصت‌های رشد را از دست بدهد.

وظیفه معماری کسب‌وکار، ایجاد ارتباط میان این دو سطح است. معمار کسب‌وکار باید بتواند نشان دهد سازمان برای تحقق هر هدف استراتژیک به چه توانایی‌هایی نیاز دارد، کدام قابلیت‌ها از پیش وجود دارند، کدام‌یک باید تقویت شوند و چه شکاف‌هایی میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب قرار گرفته‌اند.

در این معنا، معماری کسب‌وکار صرفاً تصویری از سازمان کنونی نیست. معماری، ابزاری برای فهم امکان‌پذیری آینده نیز هست. نقشه قابلیت‌ها زمانی ارزش مدیریتی پیدا می‌کند که بتوان از آن برای تصمیم‌گیری درباره اولویت‌های سرمایه‌گذاری، تغییرات سازمانی و مسیر اجرای استراتژی استفاده کرد.

۲ .بزرگی منابع با قدرت سازمان‌یافته یکسان نیست

شاهنشاهی هخامنشی قلمرویی وسیع و منابع انسانی و اقتصادی متنوعی در اختیار داشت. اما گردآوری منابع از بخش‌های مختلف امپراتوری، تنها نخستین مرحله اجرای لشکرکشی بود. نیروهایی که از سرزمین‌های متفاوت فراهم می‌شدند، باید در ساختاری عملیاتی قرار می‌گرفتند و برای حرکت و فعالیت مشترک آماده می‌شدند.

در فصل دوم دیدیم که منابع، تا زمانی که در قالب قابلیت‌های قابل استفاده سازمان‌دهی نشوند، به‌تنهایی ارزش عملیاتی ایجاد نمی‌کنند. تنوع نیروها می‌تواند مزیت باشد، اما هم‌زمان نیازمند هماهنگی، ارتباطات، پشتیبانی و مدیریت وابستگی‌هاست.

این موضوع برای هلدینگ‌های چندشرکتی اهمیت ویژه‌ای دارد. هلدینگ ممکن است شرکت‌های متعددی در حوزه‌های مهندسی، تأمین، تولید، نصب، بهره‌برداری و خدمات داشته باشد، اما مالکیت این شرکت‌ها به معنای برخورداری خودکار از یک قابلیت یکپارچه نیست. اگر هر شرکت تنها در محدوده اهداف و فرایندهای خود فعالیت کند، مجموعه ممکن است از نظر اندازه بزرگ باشد، اما در ارائه یک ارزش مشترک به مشتری با دشواری مواجه شود.

معماری کسب‌وکار باید بتواند ظرفیت‌های پراکنده را در ارتباط با جریان‌های ارزش شناسایی کند. مسئله اصلی، حذف تفاوت میان واحدها یا یکسان‌سازی کامل آن‌ها نیست؛ بلکه ایجاد ترتیبی است که قابلیت‌های تخصصی بتوانند در زمان مناسب و با مسئولیت‌های روشن، به یک نتیجه مشترک کمک کنند.

قدرت سازمانی از شمار منابع به دست نمی‌آید؛ از توان استفاده هماهنگ از آن‌ها شکل می‌گیرد.

۳ .زیرساخت، بخشی از استراتژی است؛ نه صرفاً پشتیبان آن

ساخت پل‌های هلسپونت و دیگر اقدامات آماده‌سازی مسیر، از برجسته‌ترین بخش‌های لشکرکشی خشایارشا بودند. اهمیت این اقدامات تنها در مهارت فنی یا عظمت آن‌ها نبود. این زیرساخت‌ها امکان اجرای تصمیمی را فراهم می‌کردند که بدون دسترسی مناسب و عبور نیروها نمی‌توانست به همان شکل عملیاتی شود.

در فصل سوم، زیرساخت را به‌عنوان توانمندساز استراتژی بررسی کردیم. این نگاه، جایگاه فناوری، داده، سامانه‌های اطلاعاتی، شبکه‌های ارتباطی و دیگر زیرساخت‌های سازمانی را نیز روشن می‌کند. زیرساخت هنگامی ارزشمند است که محدودیتی واقعی را از مسیر اجرای استراتژی بردارد یا امکان جدیدی برای خلق ارزش فراهم کند.

برای مثال، یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی در هلدینگ زمانی به یک اقدام استراتژیک تبدیل می‌شود که بتواند هماهنگی میان شرکت‌ها، تصمیم‌گیری مشترک یا مدیریت جریان ارزش را بهبود دهد. اگر سامانه‌ای تنها به دلیل جذابیت فناوری خریداری شود و ارتباط روشنی با قابلیت‌های موردنیاز نداشته باشد، ممکن است سرمایه‌گذاری بزرگی انجام شود، بی‌آنکه اثر متناسبی بر عملکرد سازمان بگذارد.

از این منظر، معمار کسب‌وکار باید میان هدف استراتژیک و تصمیم‌های زیرساختی ارتباط برقرار کند. پرسش اصلی تنها این نیست که سازمان به چه فناوری یا تجهیزاتی نیاز دارد، بلکه باید روشن شود آن زیرساخت کدام قابلیت را توانمند می‌کند و چه محدودیتی را از میان برمی‌دارد.

۴ .ارزش نهایی در مرز میان واحدهای سازمانی شکل می‌گیرد

در لشکرکشی خشایارشا، عملیات زمینی و دریایی دو فعالیت کاملاً مستقل نبودند. هرکدام در شرایطی بر امکان ادامه فعالیت دیگری اثر می‌گذاشتند. مسیرهای حرکت، دسترسی به مناطق ساحلی، نیازهای پشتیبانی و وضعیت نیروهای طرف مقابل، روابطی میان این دو حوزه ایجاد می‌کردند.

فصل چهارم نشان داد که وجود قابلیت‌های تخصصی قدرتمند، بدون شناخت وابستگی‌های میان آن‌ها، برای اجرای عملیات پیچیده کافی نیست. سازمان باید بتواند فعالیت‌های تخصصی را در قالب یک جریان هماهنگ به نتیجه برساند.

در کسب‌وکار، این مسئله معمولاً در مرز میان واحدها آشکار می‌شود. فروش قراردادی را منعقد می‌کند که اجرای آن به مهندسی وابسته است؛ مهندسی طرحی ارائه می‌دهد که تأمین باید تجهیزات آن را فراهم کند؛ نصب پروژه را تحویل می‌دهد، اما بهره‌برداری با پیامدهای تصمیم‌های مراحل پیشین مواجه می‌شود. هر واحد ممکن است شاخص‌های عملکرد خود را محقق کند، درحالی‌که مشتری همچنان از نتیجه نهایی ناراضی باشد.

معماری کسب‌وکار باید این مرزها را قابل مشاهده کند. جریان‌های ارزش، روابط میان قابلیت‌ها و مسئولیت‌های میان‌واحدی به مدیران کمک می‌کنند که عملکرد کل زنجیره را ببینند، نه صرفاً عملکرد اجزای آن را.

هماهنگی سازمانی به معنای حذف تخصص نیست. هدف آن است که تخصص‌های متفاوت بتوانند بدون ازدست‌دادن کارکرد اصلی خود، در تحقق ارزشی مشترک مشارکت کنند.

۵ .محدودیت‌ها، مسیر واقعی اجرای استراتژی را تعیین می‌کنند

ترموپیل نشان داد که قدرت گسترده یک سپاه، محدودیت‌های جغرافیایی را از میان نمی‌برد. گذرگاهی محدود می‌توانست حرکت نیرویی بزرگ را با دشواری مواجه کند و اهمیت تصمیم‌های عملیاتی را افزایش دهد. گشوده‌شدن مسیر نیز تنها زمانی ارزشمند بود که امکان ادامه پیشروی از آن فراهم شود.

در فصل پنجم، محدودیت‌ها و گلوگاه‌ها را به‌عنوان بخشی از معماری عملیات بررسی کردیم. هر سازمان، صرف‌نظر از اندازه و منابع خود، با محدودیت‌هایی مواجه است. این محدودیت‌ها ممکن است در ظرفیت تولید، تأمین مالی، نیروی انسانی متخصص، تصمیم‌گیری، زیرساخت اطلاعاتی یا هماهنگی میان شرکت‌ها قرار داشته باشند.

مسئله اصلی آن است که محدودیت مؤثر بر عملکرد کل سازمان، الزاماً در بزرگ‌ترین یا پرهزینه‌ترین واحد آن قرار ندارد. گاهی تأخیر در یک مرحله کوچک، تمام جریان ارزش را کند می‌کند .گاهی نیز توسعه ظرفیت در یک بخش، بدون رفع محدودیت بخش بعدی، تنها به افزایش موجودی، هزینه یا زمان انتظار منجر می‌شود.

معماری کسب‌وکار باید کمک کند که محدودیت‌ها در ارتباط با هدف استراتژیک شناخته شوند. بهبود همه قابلیت‌ها با یک شدت و در یک زمان، معمولاً نه ضروری است و نه اقتصادی. اولویت باید با قابلیت‌هایی باشد که محدودیت آن‌ها بیشترین اثر را بر تحقق ارزش دارد.

۶ .دستاورد عملیاتی، پایان زنجیره تحقق ارزش نیست

تصرف آتن در سال ۴۸۰ پیش از میلاد، دستاوردی واقعی برای سپاه خشایارشا بود. مجموعه‌ای از اقدامات و قابلیت‌های پیشین، امکان رسیدن به شهر و تصرف آن را فراهم کرده بودند. اما تخلیه بخش عمده جمعیت آتن و ادامه حضور ناوگان یونانی نشان می‌داد که کنترل شهر با پایان مقاومت یکسان نیست.

فصل ششم بر همین تفاوت متمرکز بود: فاصله میان ایجاد قابلیت، اجرای فعالیت، تحویل خروجی و تحقق نتیجه استراتژیک.

در سازمان‌های امروزی نیز این سطوح به‌سادگی با یکدیگر اشتباه گرفته می‌شوند. راه‌اندازی سامانه، تأسیس شرکت، تکمیل پروژه یا افزایش ظرفیت تولید، می‌تواند خروجی مهمی باشد. اما نتیجه مورد انتظار ممکن است افزایش سودآوری، بهبود تجربه مشتری، کاهش هزینه چرخه عمر یا توسعه پایدار بازار باشد.

معمار کسب‌وکار باید زنجیره‌ای روشن میان قابلیت‌ها و نتایج ایجاد کند. اگر این رابطه تعریف نشده باشد، سازمان ممکن است پروژه‌های متعددی را با موفقیت تحویل دهد، اما نتواند نشان دهد که این پروژه‌ها چه سهمی در تحقق استراتژی داشته‌اند.

این تمایز به معنای بی‌ارزش‌بودن خروجی‌های مرحله‌ای نیست. همان‌گونه که تصرف آتن را نباید به دلیل شکست‌های بعدی ایران انکار کرد، موفقیت پروژه‌های سازمانی نیز باید در جایگاه واقعی خود شناخته شود. مسئله آن است که موفقیت مرحله‌ای نباید جایگزین ارزیابی نتیجه نهایی شود.

۷ .استراتژی بدون توان سازگاری، در برابر تغییرات آسیب‌پذیر است

سالامیس و رویدادهای پس از آن، آخرین بخش مسیر تاریخی این کتاب بودند. شکست دریایی ایران، بازگشت خشایارشا به آسیا، ادامه حضور نیروهای مردونیه و نبردهای سال ۴۷۹ پیش از میلاد نشان دادند که مسیر لشکرکشی پس از تصرف آتن همچنان با تصمیم‌ها و محدودیت‌های تازه‌ای روبه‌رو بود.

در فصل هفتم، سازگاری استراتژیک را به‌عنوان توان بازنگری در نحوه استفاده از قابلیت‌ها بررسی کردیم. سازمان ممکن است در اجرای برنامه اولیه موفق باشد، اما تغییر شرایط بازار، فناوری، مقررات یا رفتار رقبا، ضرورت اصلاح مسیر را ایجاد کند.

معماری کسب‌وکار در چنین وضعیتی باید فراتر از توصیف ساختار موجود عمل کند. سازمان باید بداند کدام قابلیت‌ها قابل انتقال‌اند، کدام وابستگی‌ها بحرانی‌اند، چه منابعی را می‌توان بازتخصیص داد و هر گزینه استراتژیک چه تغییراتی در فرایندها و ساختار اجرا ایجاد می‌کند.

سازگاری به معنای تغییر مداوم جهت‌گیری نیست. همان‌قدر که پافشاری بی‌تغییر بر برنامه اولیه می‌تواند خطرناک باشد، تغییر پی‌درپی اهداف نیز ممکن است منابع را پراکنده کند. سازمان به تعادلی میان ثبات جهت‌گیری و انعطاف در اجرا نیاز دارد.

در این معنا، معماری کسب‌وکار تنها برای رساندن سازمان از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب طراحی نمی‌شود. معماری باید امکان اصلاح مسیر میان این دو وضعیت را نیز فراهم کند.

۸ .یک چارچوب منسجم؛ هفت درس در یک زنجیره

اکنون می‌توان هفت درس کتاب را نه به‌عنوان هفت توصیه مستقل، بلکه به‌عنوان اجزای مرتبط یک چارچوب تحلیلی مشاهده کرد.

هم‌راستایی استراتژی و قابلیت‌ها، نقطه آغاز است؛ زیرا سازمان باید بداند چه می‌خواهد و برای دستیابی به آن چه توانایی‌هایی نیاز دارد. سازمان‌دهی منابع، امکان استفاده از قابلیت‌ها را فراهم می‌کند. زیرساخت‌های توانمندساز، محدودیت‌های اساسی اجرا را کاهش می‌دهند. یکپارچگی عملیات، قابلیت‌های تخصصی را در مسیر خلق ارزش به یکدیگر متصل می‌کند. مدیریت گلوگاه‌ها، توجه سازمان را به محدودیت‌های تعیین‌کننده معطوف می‌سازد. تبدیل قابلیت‌ها به دستاورد، امکان ارزیابی خروجی‌ها و نتایج را فراهم می‌کند. سرانجام، سازگاری استراتژیک، سازمان را برای مواجهه با تغییر شرایط و اصلاح مسیر آماده نگه می‌دارد.

این چارچوب را می‌توان در سازمان‌های گوناگون به کار گرفت، اما نباید آن را مدلی جهان‌شمول دانست که در همه شرایط به یک ترتیب ثابت اجرا می‌شود. در عمل، توسعه قابلیت‌ها، تغییر زیرساخت‌ها، هماهنگی عملیات و بازنگری استراتژی ممکن است به‌صورت هم‌زمان رخ دهند. همچنین برخی سازمان‌ها پیش از تدوین استراتژی جدید، ناچارند محدودیت‌های بحرانی خود را برطرف کنند.

بنابراین، ارزش این چارچوب در تحمیل یک توالی خشک نیست. ارزش آن در ایجاد تصویری مشترک از عناصر اصلی اجرای استراتژی است؛ تصویری که مدیران و معماران کسب‌وکار بتوانند با استفاده از آن، وضعیت سازمان را تحلیل و درباره تغییرات موردنیاز گفت‌وگو کنند.

این چارچوب همچنین بر تفاوت میان سه نوع شناخت تأکید دارد: شناخت آنچه سازمان در اختیار دارد، شناخت آنچه سازمان می‌تواند انجام دهد و شناخت آنچه سازمان واقعاً به دست می‌آورد. منابع، قابلیت‌ها و نتایج به یکدیگر وابسته‌اند، اما یکسان نیستند. بسیاری از مسائل اجرای استراتژی از آنجا آغاز می‌شوند که این تفاوت‌ها نادیده گرفته می‌شوند.

۹ .معمار کسب‌وکار؛ از ترسیم سازمان تا پشتیبانی از تصمیم

اگر از این کتاب تنها یک پیام برای حرفه معماری کسب‌وکار باقی بماند، آن پیام باید درباره نقش معمار در اجرای استراتژی باشد. معماری کسب‌وکار نباید به تهیه نمودارهای سازمانی، مستندسازی فرایندها یا تولید نقشه‌های قابلیت محدود شود. این ابزارها اهمیت دارند، اما ارزش نهایی آن‌ها به تصمیم‌هایی وابسته است که پشتیبانی می‌کنند.

معمار کسب‌وکار باید بتواند میان زبان استراتژی و واقعیت عملیات ارتباط برقرار کند. هنگامی که مدیران درباره رشد، تحول، توسعه بازار یا بهبود عملکرد سخن می‌گویند، معمار باید بتواند این جهت‌گیری‌ها را به پرسش‌هایی مشخص درباره قابلیت‌ها، منابع، وابستگی‌ها و محدودیت‌ها تبدیل کند.

همچنین باید بتواند پیامدهای تصمیم‌ها را در سطح کل سازمان نشان دهد. تغییر در یک شرکت زیرمجموعه ممکن است بر چندین جریان ارزش اثر بگذارد. سرمایه‌گذاری در یک سامانه ممکن است بدون اصلاح حکمرانی داده نتیجه مطلوبی نداشته باشد. توسعه یک قابلیت ممکن است به دلیل محدودیت قابلیت دیگری، ارزش مورد انتظار را ایجاد نکند.

در چنین شرایطی، معمار کسب‌وکار جایگزین مدیران اجرایی یا تصمیم‌گیرندگان استراتژیک نمی‌شود. نقش او فراهم‌کردن تصویری منسجم، قابل فهم و قابل استفاده برای تصمیم‌گیری است. معماری زمانی موفق است که بتواند پیامدهای انتخاب‌ها را آشکار کند و گفت‌وگو میان استراتژی، عملیات و منابع را بهبود دهد.

این نقش به‌ویژه در هلدینگ‌های چندشرکتی اهمیت دارد؛ جایی که مالکیت مشترک الزاماً به معنای هماهنگی عملیاتی نیست. معمار کسب‌وکار می‌تواند کمک کند که قابلیت‌های شرکت‌های مختلف در ارتباط با ارزش نهایی برای مشتری دیده شوند و تصمیم‌های سرمایه‌گذاری از منظر منافع کل مجموعه بررسی شوند.

بنابراین، بلوغ معماری کسب‌وکار را نباید تنها با تعداد نقشه‌ها، مدل‌ها یا اسناد تولیدشده سنجید. معیار مهم‌تر آن است که این معماری تا چه اندازه در تصمیم‌های واقعی سازمان حضور دارد و چگونه به بهبود هم‌راستایی، هماهنگی و تحقق نتایج کمک می‌کند.

۱۰ .مرز میان تاریخ و مدیریت؛ چرا این کتاب یک دستورالعمل تاریخی نیست؟

در پایان این مسیر، لازم است بار دیگر بر محدودیت بنیادی رویکرد کتاب تأکید کنیم. خشایارشا و فرماندهان او معماران کسب‌وکار به معنای امروزی نبودند. آنان از نقشه قابلیت، جریان ارزش، مدیریت منافع یا مدل‌های معاصر سازگاری استراتژیک استفاده نمی‌کردند. هیچ‌یک از تحلیل‌های مدیریتی این کتاب نباید به‌عنوان شواهدی درباره وجود چنین مفاهیمی در نظام اداری هخامنشی تلقی شوند.

ما از تاریخ برای روشن‌کردن مسائل سازمانی استفاده کرده‌ایم، نه برای اثبات اینکه مفاهیم مدیریت معاصر در گذشته به همان صورت وجود داشته‌اند.

همچنین منابع تاریخی، به‌ویژه روایت‌های یونانی، محدودیت‌های خاص خود را دارند. هرودوت برای شناخت بسیاری از رویدادهای لشکرکشی منبعی بنیادی است، اما روایت او را باید در زمینه ادبی، سیاسی و تاریخی خودش

خواند. پژوهش‌های جدید نیز در برخی موضوعات به نتایج متفاوت رسیده‌اند. ازاین‌رو، میان رویدادهای نسبتاً مستند، تفسیرهای پژوهشی و قیاس‌های مدیریتی باید تفاوت گذاشت.

از سوی دیگر، جنگ و کسب‌وکار از نظر اهداف، پیامدهای انسانی و مبانی اخلاقی یکسان نیستند. تصمیم‌هایی که در شرایط جنگی گرفته می‌شوند، نمی‌توانند بدون بررسی انتقادی به الگوهایی برای مدیریت سازمان‌های اقتصادی تبدیل شوند. آنچه از این رویدادها استخراج کرده‌ایم، اصولی درباره پیچیدگی سازمان‌دهی، محدودیت منابع، هماهنگی و تصمیم‌گیری است؛ نه توصیه‌هایی برای تقلید از سلطه‌جویی یا خشونت.

این مرزبندی، ارزش کتاب را کاهش نمی‌دهد؛ بلکه شرط اعتبار آن است. تاریخ زمانی می‌تواند به اندیشه مدیریتی کمک کند که پیچیدگی و استقلال خود را حفظ کند. اگر رویدادهای گذشته تنها برای تأیید نظریه‌های امروزی بازنویسی شوند، هم تاریخ آسیب می‌بیند و هم تحلیل مدیریتی.

سخن پایانی؛ آنچه از یک شاهنشاهی باقی می‌ماند

مسیر این کتاب از تخت‌جمشید آغاز شد؛ از شاهنشاهی بزرگی که خشایارشا میراث‌دار ساختارها و قابلیت‌های آن بود. سپس همراه با لشکرکشی او از سازمان‌دهی منابع و ساخت زیرساخت‌ها گذشتیم، به هماهنگی نیروها و محدودیت‌های مسیر پرداختیم، از ترموپیل عبور کردیم و به آتن رسیدیم. سرانجام، سالامیس و رویدادهای پس از آن نشان دادند که حتی پس از تحقق دستاوردهای بزرگ، آینده یک استراتژی همچنان به شرایط و تصمیم‌های تازه وابسته است.

در این روایت، خشایارشا نه به شخصیتی شکست‌ناپذیر تبدیل شد و نه به فرمانروایی که تمام اقداماتش را باید از منظر شکست نهایی تفسیر کرد. تصرف آتن، دستاوردی تاریخی بود. شکست سالامیس نیز واقعیتی تاریخی بود. ادامه حیات شاهنشاهی هخامنشی پس از این لشکرکشی، واقعیت دیگری بود که مانع از فروکاستن تاریخ یک امپراتوری به نتیجه چند نبرد می‌شود.

برای معمار کسب‌وکار، اهمیت این مسیر در شناخت رابطه میان تصمیم و توان اجراست. سازمان‌ها ممکن است اهداف بزرگی تعیین کنند، اما تحقق آن‌ها به مجموعه‌ای از قابلیت‌های سازمان‌یافته وابسته است. این قابلیت‌ها باید با منابع مناسب پشتیبانی شوند، در فرایندها و جریان‌های ارزش به یکدیگر متصل شوند و در برابر محدودیت‌های واقعی محیط به کار گرفته شوند.

بااین‌حال، حتی بهترین آمادگی نیز آینده را قطعی نمی‌کند. سازمان باید بتواند نتایج خود را ارزیابی کند، تغییر شرایط را تشخیص دهد و در صورت ضرورت، نحوه استفاده از قابلیت‌هایش را اصلاح کند.

از این منظر، هفت درس کتاب در یک اندیشه مشترک به هم می‌رسند: **استراتژی زمانی به واقعیت نزدیک می‌شود که سازمان بتواند قابلیت‌های خود را برای خلق ارزش بسیج کند؛ و زمانی امکان تداوم می‌یابد که بتواند همان قابلیت‌ها را در برابر شرایط تازه بازآرایی کند.**

تاریخ خشایارشا به ما نشان نمی‌دهد که برای موفقیت در کسب‌وکار باید مانند یک فرمانروای باستانی عمل کنیم. آنچه این تاریخ در اختیار ما قرار می‌دهد، فرصتی برای اندیشیدن به مسئله‌ای ماندگار است: چگونه مجموعه‌ای بزرگ و پیچیده از انسان‌ها، منابع، ساختارها و توانایی‌ها می‌تواند در خدمت هدفی مشترک قرار گیرد، و چرا رسیدن به یک دستاورد بزرگ، پایان ضرورت تصمیم‌گیری نیست.

از تخت‌جمشید تا آتن، فاصله تنها فاصله میان دو نقطه جغرافیایی نبود؛ فاصله میان ظرفیت‌های یک شاهنشاهی و تحقق یک دستاورد عملیاتی بود. آنچه این مسیر را برای معماری کسب‌وکار معنادار می‌کند، فهم همین فاصله است.

مکتب جنگ در کسب‌وکار

جلد ۳

لشکرکشی خشایارشا به یونان، تنها روایت یک جنگ بزرگ در تاریخ باستان نیست؛ روایتی از توان یک شاهنشاهی در بسیج منابع، سازمان‌دهی قابلیت‌ها، ایجاد زیرساخت‌ها و تبدیل تصمیم‌های استراتژیک به دستاوردهای عملیاتی است. از میراث داریوش و عبور از هلسپونت تا گشودن ترموپیل و تصرف آتن، این کتاب نشان می‌دهد که چگونه مجموعه‌ای گسترده از نیروها و امکانات در خدمت هدفی مشترک قرار گرفت و چرا برخورداری از قدرت عظیم، به‌تنهایی تضمین‌کننده تحقق تمام اهداف نبود.

«خشایارشا؛ از تخت‌جمشید تا آتن»، سومین جلد از مجموعه «مکتب جنگ در کسب‌وکار»، با بازخوانی انتقادی این لشکرکشی، هفت درس برای معماران کسب‌وکار استخراج می‌کند؛ از هم‌راستایی استراتژی و قابلیت‌ها تا هماهنگی عملیات، مدیریت گلوگاه‌ها، تحقق دستاوردها و سازگاری استراتژیک. این کتاب با پیوند تحلیل تاریخی و مفاهیم معاصر معماری کسب‌وکار، مخاطب را به اندیشیدن درباره فاصله میان تصمیم و اجرا، ظرفیت و عملکرد، و موفقیت عملیاتی و نتیجه استراتژیک دعوت می‌کند.

دربارهٔ گردآورنده

ابوذر کُردی، مشاور، مدرس و پژوهشگر حوزه‌های معماری کسب‌وکار، تحلیل کسب‌وکار، مدیریت فرایندهای کسب‌وکار و مهندسی سیستم‌ها است. وی دارای گواهینامه‌های حرفه‌ای بین‌المللی متعددی از نهادهایی نظیر **PMI**، **IIBA**، **ABPMP**، **NCMA** و **Business Architecture Guild** بوده و در سال‌های اخیر تمرکز خود را بر پیوند میان دانش‌های مدیریتی نوین و متون کلاسیک استراتژی قرار داده است. این کتاب نخستین جلد از مجموعه «مکتب جنگ در کسب‌وکار» به شمار می‌رود.