**۱.** **دفترچه راهنمای فرهنگ نتیجه‌محور گروه رحمانی (۲۰–۲۴ صفحه)**

**مخاطب:** مدیران، معاونین، سرپرستان واحدها

**فرمت:** A5 یا A4، رنگی، طراحی رسمی

محتوا**:**

1. مقدمه مدیرعامل

2. تعریف فرهنگ نتیجه‌محور به زبان Rahmani

3. دو تیپ رفتاری (خروجی‌محور vs. نمایشی/توجیه‌محور)

4. ۳۰ مثال رفتاری برای شناسایی این دو تیپ

5. ۱۵ شکل تفره رفتن از کار

6. نحوه ارزیابی (KPI، Action Plan، پاسخ‌گویی، حل مسئله)

7. امتیازات افراد نتیجه‌محور (ارتقاء، پاداش، فرصت رشد، آموزش)

8. منافع سازمان نتیجه‌محور برای کل شرکت

9. چک‌لیست عملیاتی برای مدیران: «چگونه تیمم را خروجی‌محور کنم؟»

10. پیام پایانی: ما به‌جای شلوغی، ساختن را انتخاب می‌کنیم

**۲. بروشور تک‌صفحه‌ای (A4 تا شو یا دولتی)**

**مخاطب:** همه کارکنان

**فرمت:** ساده، گرافیکی، قابل نصب یا توزیع دستی

محتوا**:**

• عنوان: “ما تیم خروجی‌محور می‌سازیم”

• مقایسه دو تیپ رفتاری (با تصویر یا جدول ساده)

• نحوه ارزیابی عملکرد به زبان ساده

• امتیازات افراد خروجی‌محور

• شعار پایانی: “در گروه رحمانی، نتیجه واقعی = فرصت واقعی”

**۳. پوستر آموزشی (۴۰×۶۰ یا A3) – قابل نصب روی دیوار یا برد داخلی**

پیشنهاد **۳ مدل پوستر:**

1. **پوستر شماره ۱:**

“۱۵ شکل پنهان تفره رفتن از کار”

با آیکون، لحن تلنگرآمیز، طنز محترمانه

2. **پوستر شماره ۲:**

“رفتارهای خروجی‌محور واقعی چگونه‌اند؟”

با رنگ سبز، انگیزشی، تمرکز بر رفتارهای مثبت

3. **پوستر شماره ۳:**

“۱۰ سود بزرگ فرهنگ نتیجه‌محور برای گروه رحمانی”

برای نمایش قدرت این فرهنگ در موفقیت سازمان

**۴. بنر ایستاده یا سقفی (برای لابی، سالن جلسات، یا مهمان‌سرا)**

**ابعاد پیشنهادی:** ۸۰×۲۰۰ یا ۱۰۰×۳۰۰

**محتوا پیشنهادی:**

**“در گروه رحمانی، ما نتیجه می‌خواهیم نه نمایش”**

**با عدد می‌سنجیم، با عملکرد پاداش می‌دهیم، با خروجی می‌مانیم.**

[لوگوی Rahmani + شعار برند + QR برای دانلود دفترچه]

تکمیل **پکیج (اختیاری):**

• نسخه PDF برای ارسال واتس‌اپ و ایمیل

• نسخه PowerPoint برای ارائه جلسه مدیران

• فایل قابل چاپ CMYK آماده چاپخانه

**مقدمه مدیرعامل**

در دنیایی پرشتاب و پیچیده امروز، فقط سازمان‌هایی دوام می‌آورند که نتیجه‌محور باشند. اما نتیجه‌محور بودن فقط یعنی رسیدن به عددها نیست؛ یعنی دانستن اینکه چرا کاری را انجام می‌دهیم، چگونه پیشرفت را می‌سنجیم، و چه کسی مسئول تحقق آن است.

در گروه Rahmani، ما باور داریم که فرهنگ، موتور واقعی اجرای استراتژی است. اگر بخواهیم آینده‌ای متفاوت بسازیم—آینده‌ای که برند Rahmani را به‌عنوان یک نماد اصالت، کیفیت و صادرات حرفه‌ای بشناسند باید از درون تغییر کنیم.

این دفترچه راهنما فقط یک سند اداری نیست. بیانیه‌ای‌ است برای تعریف یک فرهنگ: فرهنگی که در آن واضح است چه چیزی مهم است، چه کسی مسئول است، و چه نتیجه‌ای باید محقق شود.

ما از شما، مدیران و رهبران واحدها، انتظار داریم که نه‌فقط این فرهنگ را درک کنید، بلکه آن را زندگی کنید و به دیگران منتقل نمایید. وظیفه ما ساختن محیطی است که در آن هر فرد بداند نقش‌اش چیست، با چه معیارهایی سنجیده می‌شود، و چگونه می‌تواند رشد کند.

این مسیر ساده نیست، اما روشن است. و من متعهد هستم که در این مسیر، همراه و پشتیبان شما باشم.

**محمدحسین رحمانی**

مدیرعامل گروه Rahmani

**فرهنگ نتیجه‌محور به زبان Rahmani**

در Rahmani، ما نتیجه‌محوری را این‌گونه می‌فهمیم:

• **شفافیت در هدف**: همه بدانند چه می‌خواهیم، چرا مهم است، و چه کسی مسئول تحقق آن است.

• **پاسخ‌گویی واقعی**: هر فرد در قبال خروجی کار خود مسئول است، نه صرفاً انجام وظایف.

• **پیشرفت مستمر**: عملکرد امروز ما، خط پایه فردای ماست. هر حرکت، باید ما را یک گام به جلو ببرد.

• **هم‌راستایی با ارزش‌ها**: نتیجه‌ای ارزش دارد که در چارچوب اصالت، کیفیت و آینده‌نگری به‌دست آید.

• **تمرکز بر اثر نهایی، نه تلاش بی‌ثمر**: کار زیاد، جای نتیجه را نمی‌گیرد. مهم آن است که چه چیزی تغییر کرده است.

فرهنگ نتیجه‌محور در Rahmani یعنی سازمانی که:

• سریع تصمیم می‌گیرد،

• دقیق می‌سنجد،

• درست پاداش می‌دهد،

• و بدون تعارف، انحراف را اصلاح می‌کند.

**دو تیپ رفتاری در سازمان Rahmani**

**خروجی‌محور vs. توجیه‌محور/نمایشی**

**مقدمه:**

در فرهنگ نتیجه‌محور گروه Rahmani، تمرکز اصلی بر **تحقق نتایج واقعی، قابل‌سنجش و مؤثر** است، نه صرفاً فعالیت، توجیه یا نمایش تلاش. شناخت دقیق دو تیپ رفتاری، مبنای ارزیابی، آموزش و پیشرفت در سازمان است.

**تیپ اول: مدیر یا نیروی خروجی‌محور**

✅ **ویژگی‌ها:**

* متعهد به نتیجه نهایی، نه فقط انجام کار
* گزارش‌دهی بر اساس خروجی، نه فعالیت
* پاسخ‌گو در قبال تعهدات عددی و زمان‌بندی‌شده
* در مواجهه با چالش، دنبال «راه‌حل» است، نه بهانه
* پیشرفت و موانع را شفاف اعلام می‌کند
* از ابزارهای گزارش‌گیری (KPI / OKR / داشبوردها) استفاده می‌کند
* از بازخورد استقبال می‌کند و تغییرات را اجرا می‌کند
* موفقیت تیم را اولویت خود می‌داند

🟢 **نمونه گفتار:**

* من هنوز به هدف نرسیدم، اما تا دوشنبه با این مسیر جبران می‌کنم
* ما ۷۰٪ KPI را زدیم، برای ۳۰٪ مانده این برنامه را دارم

**تیپ دوم: مدیر یا نیروی توجیه‌محور / نمایشی**

🚫 **ویژگی‌ها:**

* تمرکز بر ظاهر کار، نه نتیجه نهایی
* استفاده از کلمات کلی و فاقد شاخص ("خیلی تلاش کردم"، "کار سنگین بود")
* ارائه گزارش بدون عدد، تحلیل یا راه‌حل
* پنهان‌کاری در برابر خطا یا تأخیر
* در مواجهه با فشار، بهانه‌سازی یا فرافکنی می‌کند
* زمان زیادی صرف جلسات، تهیه پاورپوینت یا جلوه ظاهری می‌کند
* تغییرات را کند یا با مقاومت اجرا می‌کند
* نگران موقعیت خود است، نه موفقیت تیم

🔴 **نمونه گفتار:**

* ما زحمت زیادی کشیدیم ولی شرایط سخت بود
* ما پیگیر بودم، ولی فلان واحد همکاری نکرد

**مقایسه خلاصه (جدولی):**

| **ویژگی‌ها** | **خروجی‌محور** | **توجیه‌محور/نمایشی** |
| --- | --- | --- |
| تمرکز اصلی | نتیجه نهایی | ظاهر یا توجیه |
| سبک گزارش‌دهی | عددی، شفاف، کوتاه | مبهم، توصیفی، بدون عدد |
| واکنش به شکست | پذیرش مسئولیت و اصلاح مسیر | فرافکنی یا پنهان‌کاری |
| ابزار مورد استفاده | KPI، OKR، گزارش عملکرد | پاورپوینت، جملات کلی |
| میزان تأثیر در سازمان | بالا و مثبت | پایین و مخرب |

**جمع‌بندی:**

در مسیر حرکت به سمت سازمانی چابک، حرفه‌ای و جهانی، تنها **رفتار خروجی‌محور** می‌تواند همسو با ارزش‌های Rahmani باشد. رفتار توجیه‌محور نه‌تنها موجب اتلاف منابع می‌شود، بلکه سازمان را از مسیر موفقیت واقعی منحرف می‌کند.

در ادامه، ۳۰ مثال رفتاری واقعی برای **شناسایی دو تیپ سازمانی «خروجی‌محور» و «توجیه‌محور/نمایشی»** در سازمان Rahmani ارائه می‌شود. این مثال‌ها می‌توانند به‌صورت مستقیم در دفترچه راهنمای فرهنگ نتیجه‌محور (بخش ۴) درج شوند و به مدیران کمک کنند که رفتارهای مطلوب و نامطلوب را تشخیص دهند و اصلاح نمایند.

**✅ تیپ خروجی‌محور (Result-Oriented)**

رفتارهایی که نشان‌دهنده تمرکز بر نتیجه، مسئولیت‌پذیری، شفافیت و اقدام مؤثر است:

1. جلسات را با گزارش عددی پیشرفت پروژه شروع می‌کند.
2. اگر کاری عقب افتاده باشد، راه‌حل ارائه می‌دهد نه بهانه.
3. بدون درخواست مافوق، خروجی‌اش را به‌صورت مستند ارائه می‌دهد.
4. ترجیح می‌دهد به‌جای صحبت زیاد، خروجی ملموس تحویل دهد.
5. با داده و مدرک حرف می‌زند، نه حس و برداشت شخصی.
6. در برابر مشکلات، ابتدا سهم خودش را بررسی می‌کند.
7. خروجی واحدش را با KPI می‌سنجد، نه تعداد جلسات یا فعالیت‌ها.
8. اگر کاری را نمی‌تواند انجام دهد، زود و صریح اعلام می‌کند.
9. برای موفقیت تیم، داوطلبانه کار اضافه انجام می‌دهد.
10. تأخیر در پروژه را به‌صورت عددی و دقیق گزارش می‌دهد.
11. دستیار یا هم‌تیمی‌اش را آموزش می‌دهد تا کار را مستقل انجام دهد.
12. هدف جلسه یا ارائه را از قبل تعیین و ارسال می‌کند.
13. خود را مسئول نتیجه نهایی می‌داند، نه فقط وظیفه خودش.
14. بودجه، زمان و کیفیت پروژه را متوازن مدیریت می‌کند.
15. در تعاملات بین‌واحدی دنبال حل مسئله است، نه مقصر

**❌ تیپ توجیه‌محور / نمایشی (Excuse-Driven / Show-Off)**

رفتارهایی که نشان‌دهنده اولویت دادن به ظاهر، فرار از مسئولیت، نمایش‌سازی و عدم تمرکز بر نتیجه واقعی است:

1. به‌جای گزارش خروجی، از تلاش‌ها و سختی‌ها حرف می‌زند.
2. برای هر مشکل، ابتدا دیگران را مقصر می‌داند.
3. جلسه زیاد برگزار می‌کند اما خروجی ندارد.
4. ترجیح می‌دهد در جلسات بدرخشد تا پروژه را جلو ببرد.
5. تا زمانی که کسی نپرسد، گزارش کار ارائه نمی‌دهد.
6. کارهای کم‌اهمیت را بزرگ‌نمایی می‌کند تا پرمشغله به‌نظر برسد.
7. دائم مشکلات محیطی یا کمبود منابع را بهانه می‌کند.
8. از ابزارها و اصطلاحات پیچیده استفاده می‌کند تا ضعف اجرا را پنهان کند.
9. مسئولیت‌ها را نصفه‌نیمه تحویل می‌دهد و بقیه را رها می‌کند.
10. برای هر کار ساده، ده‌ها فایل، پاورپوینت و نمودار تولید می‌کند.
11. خروجی دیگران را زیر سؤال می‌برد تا خود را بهتر نشان دهد.
12. دیر به جلسات می‌رسد اما با حرف‌های ظاهراً حرفه‌ای فضا را در دست می‌گیرد.
13. به‌جای حل مشکل، دائم از نبود هماهنگی یا سیاست‌های شرکت گلایه می‌کند.
14. کارها را طوری تعریف می‌کند که بتواند نتیجه را مبهم جلوه دهد.
15. به‌جای تمرکز بر حل مسئله، دنبال جلب نظر مدیران ارشد است.

**۵. ۱۵ شکل تفره رفتن از کار**

**شناخت رفتارهایی که مانع دستیابی به نتیجه می‌شوند**

در فرهنگ نتیجه‌محور Rahmani، "کار نکردن" فقط به معنای بیکار نشستن نیست. گاهی کار کردن ظاهری، ولی بدون نتیجه واقعی، نوعی تفره رفتن از کار محسوب می‌شود. شناخت این الگوها، قدم اول در اصلاح رفتارهای سازمانی است.

**👇 رایج‌ترین شکل‌های تفره رفتن در محیط کار:**

| **شماره** | **شکل تفره رفتن** | **توضیح** |
| --- | --- | --- |
| ۱ | **ارجاع کار به دیگران** | بدون دلیل منطقی، مسئولیت را به همکار یا واحد دیگر پاس می‌دهد. |
| ۲ | **تعویق‌کاری مداوم (Procrastination)** | انجام وظایف را به بهانه‌های مختلف به تعویق می‌اندازد. |
| ۳ | **پنهان شدن پشت جلسات** | با برگزاری یا حضور در جلسات غیرضروری از اجرا فرار می‌کند. |
| ۴ | **گزارش‌سازی بدون نتیجه** | مستندات و گزارش‌های پرحجم اما بدون هیچ تغییر واقعی در خروجی. |
| ۵ | **شکایت دائم از نبود منابع** | کم‌کاری را به نبود بودجه، نیرو یا ابزار نسبت می‌دهد. |
| ۶ | **ارجاع تصمیم‌گیری به مدیر بالاتر** | از گرفتن تصمیم در محدوده اختیارات خود خودداری می‌کند. |
| ۷ | **تظاهر به پیچیدگی بی‌مورد کار** | کارهای ساده را بیش از حد پیچیده جلوه می‌دهد تا از انجام آن شانه خالی کند. |
| ۸ | **مبهم‌گویی درباره پیشرفت کار** | به‌جای وضعیت روشن، گزارش‌های گنگ و غیرقابل سنجش می‌دهد. |
| ۹ | **پنهان شدن پشت تیم یا واحد دیگر** | از پاسخ‌گویی فردی فرار کرده و مسئولیت را تیمی جلوه می‌دهد. |
| ۱۰ | **تکرار موفقیت‌های گذشته به‌عنوان سپر دفاعی** | با اشاره به دستاوردهای قبلی، عملکرد ضعیف فعلی را توجیه می‌کند. |
| ۱۱ | **بی‌برنامگی و عدم زمان‌بندی مشخص** | از نداشتن ددلاین به عنوان راه فرار استفاده می‌کند. |
| ۱۲ | **غرق شدن در جزئیات بی‌اهمیت** | وقت را صرف ریزه‌کاری‌هایی می‌کند که تأثیری در نتیجه ندارند. |
| ۱۳ | **مطالعه و یادگیری بی‌پایان بدون اجرا** | به جای اقدام، فقط در حال یادگیری و تحقیق باقی می‌ماند. |
| ۱۴ | **عدم پیگیری تا پایان کار** | کار را شروع می‌کند ولی هیچ‌گاه به پایان نمی‌رساند یا تحویل نمی‌دهد. |
| ۱۵ | **انکار نقش خود در نتیجه نهایی** | می‌گوید: «من فقط اجرا کننده‌ام، تصمیم با دیگران بود.» |

**🎯 نکته مهم:**

رفتارهای بالا معمولاً با کلمات حرفه‌ای یا ژست‌های پرمشغله پنهان می‌شوند. اما نتیجه‌محور بودن یعنی خروجی شفاف، قابل سنجش و قابل پیگیری.

**۶. نحوه ارزیابی در فرهنگ نتیجه‌محور**

**(بر اساس KPI، Action Plan، پاسخ‌گویی و حل مسئله)**

در سازمان Rahmani، ارزیابی عملکرد فقط بر اساس فعالیت ظاهری انجام نمی‌شود؛ بلکه معیار اصلی، **نتیجه قابل سنجش و رفتار حرفه‌ای در مسیر رسیدن به آن** است. این ارزیابی در ۴ محور کلیدی انجام می‌شود:

**۱️- شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) – «آیا به هدف رسیدی؟**

**تعریف**

* :
  + فروش ماهانه (میلیارد تومان)
  + درصد تحقق بودجه
  + تعداد مشتری جذب‌شده
  + درصد کاهش ضایعات تولید
  + نرخ رضایت مشتری

**اصل:** اگر نمی‌توانی عملکردت را با عدد گزارش دهی، یعنی هنوز مسئولیت‌پذیر نشده‌ای.

**۲- اجرای Action Plan - آیا برنامه‌ات را اجرا کردی؟**

**تعریف:** فهرست اقدامات زمان‌بندی‌شده که هر فرد یا تیم متعهد به انجام آن در بازه مشخص شده است.

* معیار ارزیابی:
  + زمان‌بندی دقیق
  + پیشرفت قابل پیگیری
  + ثبت در ابزارهایی مانند Trello یا Notion
  + مستندات اجرایی

**اصل:** تعهد واقعی یعنی تحویل اقدام مشخص، نه فقط ارائه نظر یا پیشنهاد.

**3-پاسخ‌گویی واقعی – آیا مسئولیت نتیجه را پذیرفتی؟**

**تعریف:** توانایی پاسخ‌دادن شفاف، صادقانه و عددی درباره نتیجه نهایی کار، نه بهانه یا توجیه.

* معیار ارزیابی:
  + شفاف‌گویی درباره وضعیت واقعی (سبز / زرد / قرمز)
  + پذیرش مسئولیت در صورت انحراف
  + اجتناب از "پاس‌کاری" به دیگران

**اصل:** پاسخ‌گویی واقعی یعنی: «این کار را من باید انجام می‌دادم – انجام ندادم – دلیلش این است – راه‌حلش هم این است.»

**۴- حل مسئله – وقتی گیر کردی، چه کردی؟**

**تعریف:** نحوه واکنش به موانع، ریسک‌ها و انحراف از مسیر؛ فرد نتیجه‌محور به‌جای تسلیم شدن، دنبال راه‌حل می‌گردد.

* معیار ارزیابی:
  + گزارش مستند مانع و گزینه‌های پیشنهادی
  + استفاده از منابع موجود به‌جای انتظار برای کمک خارجی
  + ساده‌سازی و اجرای سریع راه‌حل‌ها

**اصل:** کارمند نتیجه‌محور بهانه نمی‌آورد، راه‌حل می‌سازد.

**📊 جمع‌بندی مدل ارزیابی:**

| **محور ارزیابی** | **وزن پیشنهادی** | **ابزار ارزیابی** |
| --- | --- | --- |
| تحقق KPI عددی | ۵۰٪ | داشبورد مدیریتی، فایل KPI |
| اجرای Action Plan | ۲۰٪ | Trello/Notion/Docs |
| پاسخ‌گویی حرفه‌ای | ۱۵٪ | گزارش جلسات، مصاحبه عملکرد |
| توانایی حل مسئله | ۱۵٪ | گزارش‌های انحراف، فرم حل مسئله |

**📌 نکته پایانی:**

در Rahmani، خروجی، اقدام و رفتار، هم‌زمان سنجیده می‌شود. هیچ‌کدام به‌تنهایی کافی نیست. کسی که به عدد رسیده ولی با فرهنگ پاسخ‌گو و تیمی همراه نباشد، هم‌راستا با فرهنگ Rahmani نیست.

در صورت نیاز، می‌توانم این بخش را:

* به‌صورت **جدول گرافیکی رنگی با آیکون‌ها** طراحی کنم
* یا به‌صورت **فایل Word آماده برای درج در دفترچه کامل** ارائه ده

**📌 توضیح ساده و قابل‌فهم چهار معیار کلیدی ارزیابی در فرهنگ نتیجه‌محور Rahmani:**

**۱. ✅ تحقق OKR و KPI عددی**

**یعنی: آیا واقعاً به هدفی که تعیین کرده بودی، رسیدی یا نه؟**

* ما برای هر نفر یا تیم، یک‌سری **هدف عددی مشخص** تعیین می‌کنیم؛ به این اهداف می‌گوییم **KPI** (شاخص کلیدی عملکرد) یا **OKR** (هدف + نتیجه کلیدی).
* مثلاً: اگر هدفت این بود که در این ماه «۱۰۰ میلیون فروش داشته باشی»، عدد واقعی فروش تو، معیار ارزیابی عملکردت خواهد بود.

📊 اگر نتیجه‌ات به عدد هدف نزدیک یا بالاتر باشد، عملکردت قابل قبول است. اگر خیلی دور باشی، باید دلیل آن شفاف توضیح داده شود.

**۲. 🗂️ اجرای Action Plan**

**یعنی: آیا کارهایی که خودت قول دادی انجام بدی، انجام دادی یا نه؟**

* هر فرد یا واحد، برای رسیدن به هدف، یک **برنامه اقدام (Action Plan)** دارد.
* این برنامه شامل لیستی از کارهای مشخص با زمان‌بندی است.
* مثلاً: "تماس با ۱۰ مشتری"، "ارسال پیشنهاد قیمت تا دوشنبه"، "جلسه با تأمین‌کننده تا چهارشنبه".

✅ اگر این اقدامات انجام شده باشد، یعنی مسیر را درست رفتی. اگر انجام نشده، دلیل تأخیر یا انحراف باید مشخص شود.

**۳. 🗣️ پاسخ‌گویی حرفه‌ای**

**یعنی: آیا درباره کاری که بهت سپرده شده، شفاف و صادقانه جواب می‌دی؟**

* پاسخ‌گویی یعنی وقتی کسی ازت پرسید «این کار به کجا رسید؟»، بتونی شفاف، عددی، بدون پیچوندن جواب بدی.
* نه اینکه بگی «در حال بررسی‌ام»، «هنوز شرایطش مهیا نشده»، یا «باید با فلانی هماهنگ کنم».

🧭 پاسخ‌گویی واقعی یعنی بگی:  
«این کار عقب افتاده چون امروز با فلانی جلسه نگرفتم. فردا ساعت ۱۰ جبران می‌کنم.»

**۴. 🛠️ توانایی حل مسئله**

**یعنی: وقتی مشکلی پیش میاد، می‌تونی راه‌حل پیدا کنی یا فقط شکایت می‌کنی؟**

* در هر کاری ممکنه مانع بیاد: نبود بودجه، همکاری نکردن یک واحد، تغییر شرایط.
* **فرد نتیجه‌محور نمی‌گه "نشد"؛ می‌گه "چطور می‌تونیم بشه؟"**

🔧 یعنی با فکر کردن، کمک گرفتن، پیشنهاد دادن یا ساده‌سازی، راه حلی برای ادامه مسیر پیدا کنی.

**🎯 جمع‌بندی تصویری:**

| **معیار** | **سؤال ساده برای سنجش** | **مثال کاربردی** |
| --- | --- | --- |
| تحقق KPI/OKR عددی | آیا به عدد هدف رسیدی؟ | آیا فروش ماهانه‌ات تحقق یافت؟ |
| اجرای Action Plan | کارهایی که گفتی انجام دادی؟ | آیا تماس‌ها و جلسات برنامه‌ریزی‌شده انجام شد؟ |
| پاسخ‌گویی حرفه‌ای | وقتی سؤالمی‌پرسم، شفاف جواب می‌دی؟ | وضعیت پروژه رو بدون بهونه و دقیق می‌گی؟ |
| توانایی حل مسئله | وقتی به مانع می‌خوری، راه‌حل پیدا می‌کنی؟ | به‌جای توقف، پیشنهاد جایگزین داری؟ |



+

**۷. امتیازات افراد نتیجه‌محور**

**پاداش، ارتقاء، فرصت رشد، آموزش و دیده شدن واقعی**

در سازمان Rahmani، عملکرد واقعی و رفتار حرفه‌ای، مبنای همه تصمیمات درباره ارتقاء، پاداش، و فرصت‌های رشد است.  
ما فقط به کسانی که نتیجه می‌سازند، پاسخ‌گو هستند، و فرهنگ سازمانی را جلو می‌برند، امتیاز می‌دهیم—not کسانی که فقط ظاهر کار را نگه می‌دارند.

**⭐ امتیاز ۱: ارتقاء شغلی واقعی**

فقط افراد نتیجه‌محور، وارد مسیر رشد سازمانی می‌شوند.

* افرادی که در موقعیت فعلی خود نتیجه اثربخش تحویل داده‌اند، برای ارتقاء به سطوح بالاتر در اولویت هستند.
* شاخص‌های ارتقاء:
  + تحقق مستمر KPI و OKR
  + گزارش‌های قابل پیگیری
  + حل مسائل بحرانی
  + داشتن رفتار حرفه‌ای و فرهنگ‌ساز

**💰 امتیاز ۲: دریافت پاداش و افزایش حقوق**

پاداش‌ها نه بر اساس حرف، بلکه بر اساس خروجی و شفافیت عملکرد تعلق می‌گیرد.

* معیارهای دریافت پاداش:
  + تحقق اهداف عددی فصلی
  + پیشبرد اکشن پلن
  + ارائه گزارش‌های دقیق
  + مشارکت مؤثر در پروژه‌ها

**پاداش سازمانی Rahmani ترکیبی است از:**

1. عملکرد عددی
2. رفتار نتیجه‌محور
3. نظر مدیر مستقیم + گزارش‌های عملکرد

**🚀 امتیاز ۳: فرصت رشد و پروژه‌های بزرگ‌تر**

افراد خروجی‌محور، گزینه‌های اول برای پروژه‌های کلیدی هستند.

* در پروژه‌های ویژه، مسئولیت‌های جدید، یا نمایندگی برند، افراد نتیجه‌محور اولویت دارند.
* مثال: مدیریت پروژه صادراتی، هدایت واحد جدید، معرفی به مشتریان استراتژیک

**🎓 امتیاز ۴: سرمایه‌گذاری آموزشی و توسعه فردی**

آموزش برای همه نیست، فقط برای کسانی است که نشان داده‌اند ظرفیت رشد دارند.

* آموزش‌های تخصصی، مدیریتی و بین‌المللی برای افراد متعهد به عمل اختصاص می‌یابد.
* افراد کم‌کار یا با رفتار توجیه‌محور، در اولویت آموزش نیستند.

**🎯 اصل کلیدی Rahmani:**

**در Rahmani، امتیاز نمی‌گیری چون سال‌ها اینجایی؛ امتیاز می‌گیری چون واقعاً اثر گذاشتی.**

**۸. منافع سازمان نتیجه‌محور برای کل شرکت**

**وقتی همه برای نتیجه واقعی کار می‌کنند، چه اتفاقی می‌افتد؟**

در یک سازمان نتیجه‌محور مثل Rahmani، انرژی، منابع و زمان افراد به جای نمایش، صرف **تحقق اهداف واقعی** می‌شود. نتیجه‌محوری نه فقط باعث بهبود عملکرد فردی، بلکه موجب تحول کل سازمان می‌شود

**🌱 ۱. رشد واقعی و پایدار شرکت**

* منابع شرکت فقط صرف پروژه‌های اثربخش و قابل سنجش می‌شود.
* اتلاف زمان، بودجه و نیروی انسانی به حداقل می‌رسد.
* سازمان وارد «مسیر رشد قابل پیش‌بینی و تکرارپذیر» می‌شود.

**🎯 ۲. افزایش سرعت تصمیم‌گیری و اجرای کار**

* وقتی همه پاسخ‌گو هستند و خروجی مشخص دارند، تصمیم‌ها سریع‌تر و دقیق‌تر اتخاذ می‌شود.
* تأخیرهای ناشی از توجیه‌گری، ابهام و پاس‌کاری به حداقل می‌رسد.

**💼 ۳. سبک شدن ساختار اداری و کاهش هزینه‌های پنهان**

* با حذف لایه‌های زائد و افراد کم‌اثر، ساختار چابک‌تر می‌شود.
* نیازی به مدیریت میکرو یا کنترل دائمی مدیرعامل نیست.

**🏆 ۴. بهبود اعتبار برند و رضایت مشتری**

* مشتریان خارجی و داخلی، نتایج واقعی را می‌بینند و به برند اعتماد می‌کنند.
* تحویل به‌موقع، کیفیت پایدار، و تعامل حرفه‌ای باعث تقویت جایگاه Rahmani در بازار می‌شود.

**🔄 ۵. شفافیت، پیش‌بینی‌پذیری و نظم در کل سازمان**

* هر فرد می‌داند چه وظیفه‌ای دارد، چه زمانی باید تحویل دهد و چطور ارزیابی می‌شود.
* تعارض‌ها و سوءتفاهم‌ها کمتر شده و همکاری بهتر می‌شود.

**🚀 ۶. آمادگی برای سرمایه‌گذاری، صادرات، توسعه بین‌المللی**

* سازمانی که عملکردش عددی و قابل گزارش است،  
  برای ورود سرمایه‌گذار، گسترش بازار خارجی و دریافت حمایت، قابل اعتماد است.
* شرکت نتیجه‌محور، یک «ماشین رشد سازمان‌یافته» است، نه صرفاً یک برند خانوادگی.

**💡 نتیجه‌گیری:**

**در فرهنگ نتیجه‌محور، همه برنده‌اند:**  
مدیرعامل، مشتری، کارکنان، سهام‌داران، و آینده Rahmani.

**۹. چک‌لیست عملیاتی برای مدیران**

**چگونه تیمم را خروجی‌محور کنم؟**

به‌صورت کاملاً کاربردی، گام‌به‌گام و مناسب استفاده مدیران، معاونین و سرپرستان تدوین شده است. این بخش با زبان ساده و ابزار اجرایی طراحی شده تا مدیران بتوانند فرهنگ نتیجه‌محور را **در عمل** پیاده کنند.

**✅ چک‌لیست ۱۰‌گانه تبدیل تیم به یک تیم خروجی‌محور**

| **گام** | **اقدام مدیر** | **توضیح عملیاتی** |
| --- | --- | --- |
| 1 | **هدف عددی مشخص بده** | برای هر عضو تیم، KPI یا OKR عددی تعیین کن. هدف باید قابل اندازه‌گیری، قابل پیگیری و محدود به زمان باشد. |
| 2 | **برنامه اقدام (Action Plan) بخواه** | از هر نفر بخواه برنامه‌ی اجرایی رسیدن به هدفش را به‌صورت گام‌به‌گام و زمان‌بندی‌شده ارائه دهد. |
| 3 | **پیگیری منظم انجام بده** | هفته‌ای یک‌بار (یا هر دو هفته) در جلسه ۱۵–۲۰ دقیقه‌ای، بررسی کن که اقدامات انجام شده یا نه. |
| 4 | **پاسخ‌گویی واقعی را جا بینداز** | از اعضا بخواهند به‌جای توجیه، شفاف بگویند: انجام دادم / ندادم / چرا. مبهم‌گویی را نپذیر. |
| 5 | **ثبت مستندات بخواه** | هیچ پیشرفتی بدون مدرک شفاهی پذیرفته نشود. کارها در Trello، Google Sheet یا گزارش ساده ثبت شود. |
| 6 | **خطای بدون تلاش را تحمل نکن** | اگر کسی بدون تلاش و برنامه شکست می‌خورد، بازخواست شود. اما اگر تلاش واقعی داشته، حمایت شود. |
| 7 | **تفاوت بین فعال‌نماها و نتیجه‌سازها را بشناس** | ظاهر شلوغ با نتیجه فرق دارد. روی خروجی تمرکز کن نه روی حرف و ژست. |
| 8 | **تشویق و تنبیه بر اساس عدد و رفتار انجام بده** | پاداش به کسی بده که هم عدد آورده، هم پاسخ‌گو بوده. نه فقط محبوب یا قدیمی. |
| 9 | **دستاورد تیم را به رسمیت بشناس** | موفقیت‌های عددی را عمومی کن، تحسین کن، و با تیم جشن بگیر—even small wins. |
| 10 | **خودت الگوی خروجی‌محوری باش** | اگر خودت کار بی‌نتیجه تحویل می‌دی یا توجیه‌گر هستی، هیچ‌کس اصلاح نمی‌شود. خودت آغاز باش. |

**ابزارهای کمکی برای اجرای چک‌لیست:**

* **Trello / Notion / Excel Dashboard:** برای مدیریت Action Plan
* **جلسه‌های هفتگی ۱۵ دقیقه‌ای:** برای پیگیری اجرای کارها
* **گزارش عملکرد فصلی:** برای مرور KPI و رفتارها
* **تابلوی عملکرد تیمی (روی دیوار یا دیجیتال):** برای نمایش شفاف وضعیت افراد

**🧭 یادآوری:**

مدیر خروجی‌محور، تیمش را با عدد، رفتار و انگیزه مدیریت می‌کند—not با دستور، تذکر یا ترس.

**۱۰. پیام پایانی**

**ما به‌جای شلوغی، ساختن را انتخاب می‌کنیم**

در گروه Rahmani، ما یک انتخاب روشن کرده‌ایم:

+  
**نه دنبال شلوغ‌کاری هستیم، نه اهل پُر کردن وقت و گزارش‌های نمایشی**.

ما ترجیح می‌دهیم:

* **ساکت باشیم، ولی بسازیم.**
* **کم بگوییم، ولی دقیق عمل کنیم.**
* **نتیجه بسازیم، نه توجیه.**

این دفترچه، منشور ساده ولی قاطع ماست برای همه مدیران، معاونین و سرپرستانی که باور دارند:

**راه تحول، از عمل واقعی و خروجی قابل سنجش می‌گذرد نه از حرف‌های قشنگ و ژست‌های مدیریتی**

ما برای ساختن آینده، به تیمی نیاز داریم که:

* با عدد صحبت کند،
* با اقدام جلو برود،
* و با رفتارش، فرهنگ Rahmani را زنده کند.

هرکس در این مسیر باشد، **با ماست.**  
هرکس نباشد، دیر یا زود **خارج از جریان** خواهد ماند.

**محمدحسین رحمانی**  
**مدیرعامل گروه Rahmani  
فروردین** ۱۴۰۴