



دفترچه راهنمای
فرهنگ نتیجه محور
گروه رحمانی

لیست مطالب دفترچه

صفحه ۲	مقدمه مدیرعامل
صفحه ۳	تعریف فرهنگ نتیجه محور به زبان گروه رحمانی
صفحه ۴	دو تیپ رفتاری (خروجی محور در مقابل نمایشی/توجیه محور)
صفحه ۷	۳. مثال رفتاری برای شناسایی این دو تیپ
صفحه ۹	۱۵ شکل طفره رفتن از کار
صفحه ۱۰	نحوه ارزیابی شاخص کلیدی عملکرد و برنامه اجرایی، پاسخ گویی، حل مسئله
صفحه ۱۵	امتیازات افراد نتیجه محور (ارتقاء، پاداش، فرصت رشد، آموزش)
صفحه ۱۶	منافع سازمان نتیجه محور برای کل شرکت
صفحه ۱۹	چک لیست عملیاتی برای مدیران: «چگونه تیمم را خروجی محور کنم؟»
صفحه ۲۱	پیام پایانی: ما به جای شلوغی، ساختن را انتخاب می کنیم



مقدمه مدیرعامل

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

در گروه رحمانی، ما باور داریم که فرهنگ، موتور واقعی اجرای استراتژی است. اگر بخواهیم آینده‌ای متفاوت بسازیم، آینده‌ای که برند رحمانی را به عنوان 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 نه فقط 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

مدیر عامل

فرهنگ نتیجه محور به زبان گروه رحمانی

در گروه رحمانی، ما نتیجه محوری را این گونه می فهمیم:

- **شفافیت در هدف:** همه بدانند چه می خواهیم، چرا مهم است و چه کسی مسئول تحقق آن است.
- **پاسخ گویی واقعی:** هر فرد در قبال خروجی کار خود مسئول است، نه صرفاً انجام وظایف.
- **پیشرفت مستمر:** عملکرد امروز ما، تعیین کننده مسیر فردای ماست. هر حرکت، باید ما را یک گام به جلو ببرد.
- **هم راستایی با ارزش ها:** نتیجه ای ارزش دارد که در چارچوب اصالت، کیفیت و آینده نگری به دست آید.
- **تمرکز بر اثر نهایی، نه تلاش بی ثمر:** کار زیاد، جای نتیجه را نمی گیرد. مهم آن است که چه چیزی تغییر کرده است.

فرهنگ نتیجه محور در گروه رحمانی یعنی سازمانی که:

سریع تصمیم می گیرد



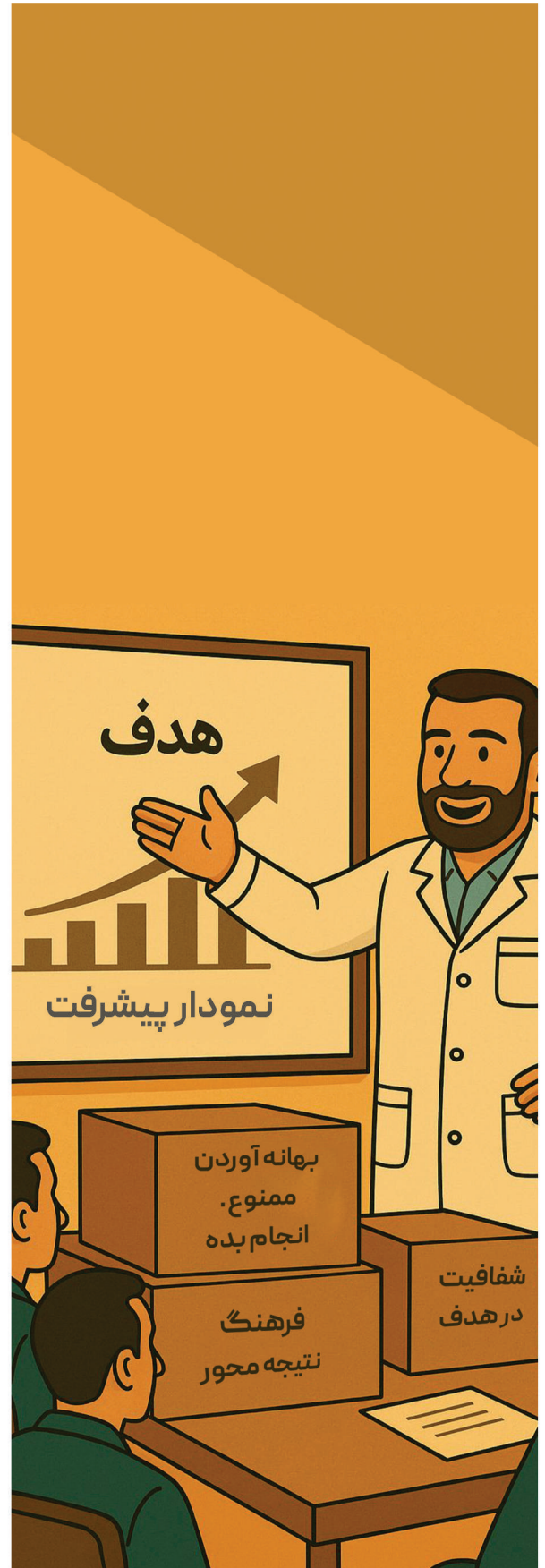
دقیق می سنجد



درست پاداش می دهد



**بدون تعارف، انحراف را
اصلاح می کند**



دو تیپ رفتاری در سازمان گروه رحمانی

خروجی محور در مقابل توجیه محور / نمایشی

در فرهنگ نتیجه محور گروه گروه رحمانی، تمرکز اصلی بر تحقق نتایج واقعی، قابل سنجش 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 همکار خروجی محور

ویژگی‌ها:

- متعهد به نتیجه نهایی، نه فقط انجام کار
- گزارش‌دهی بر اساس خروجی، نه فعالیت
- پاسخ‌گو در قبال تعهدات عددی و زمان‌بندی شده
- در مواجهه با چالش، دنبال «راه‌حل» است، نه بهانه
- پیشرفت و موانع را شفاف اعلام می‌کند.
- از ابزارهای گزارش‌گیری (OKR / KPI / 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 70٪ KPI را زدیم، برای تحقق 30٪ مانده برنامه داریم.



تیپ دوم: مدیر یا همکار توجیه محور / 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 راه حل
- پنهان کاری در برابر خطایا تأخیر
- در مواجهه با فشار، بهانه سازی یا فرافکنی می کند.
- زمان زیادی صرف جلسات، تهیه پاورپوینت یا جلوه ظاهری می کند.
- تغییرات را کند یا با مقاومت اجرا می کند.
- نگران موقعیت خود است، نه موفقیت تیم.

نمونه گفتار: ◀

- ما زحمت زیادی کشیدیم، ولی شرایط سخت بود.
- من پیگیر بودم، ولی فلان واحد همکاری نکرد.



جمع بندی: ✓

در مسیر حرکت به سمت سازمانی چابک، حرفه ای و جهانی، تنها رفتار خروجی محور می تواند همسو با ارزش های گروه رحمانی باشد. رفتار توجیه محور نه تنها موجب اتلاف منابع می شود، بلکه سازمان را از مسیر موفقیت واقعی منحرف می کند.

توجیه محور / نمایشی

تمرکز اصلی:

- ظاهر یا توجیه

سبک گزارش دهی:

- مبهم، توصیفی، بدون عدد

واکنش به شکست:

- فرافکنی یا پنهان کاری

ابزار مورد استفاده:

- پاورپوینت، جملات کلی

میزان تاثیر در سازمان:

- پایین و مخرب

خروجی محور

تمرکز اصلی:

- نتیجه نهایی

سبک گزارش دهی:

- عددی، شفاف، کوتاه

واکنش به شکست:

- پذیرش مسئولیت و اصلاح مسیر

ابزار مورد استفاده:

- OKR، KPI، گزارش عملکرد

میزان تاثیر در سازمان:

- بالا و مثبت / تاثیر گذار



۱۵ مثال رفتاری واقعی برای شناسایی تیپ سازمانی «خروجی محور» در سازمان گروه رحمانی



✓ تیپ خروجی محور (RESULT-ORIENTED)

رفتارهایی که نشان دهنده تمرکز بر نتیجه، مسئولیت پذیری، شفافیت و اقدام مؤثر است:

- ۱ جلسات را با گزارش عددی پیشرفت پروژه شروع می کند.
- ۲ اگر کاری عقب افتاده باشد، راه حل ارائه می دهد نه بهانه.
- ۳ بدون درخواست مافوق، خروجی اش را به صورت مستند ارائه می دهد.
- ۴ ترجیح می دهد به جای صحبت زیاد، خروجی ملموس تحویل دهد.
- ۵ با داده و مدرک حرف می زند، نه حس و برداشت شخصی.
- ۶ در برابر مشکلات، ابتدا سهم خودش را بررسی می کند.
- ۷ خروجی واحدش را با شاخص عملکرد (KPI) می سنجد، نه تعداد جلسات یا فعالیت ها یا ساعات کاری و اضافه کاری.
- ۸ اگر کاری را نمی تواند انجام دهد، زود و صریح اعلام می کند.
- ۹ برای موفقیت تیم، داوطلبانه کار اضافه انجام می دهد.
- ۱۰ تأخیر در پروژه را به صورت عددی و دقیق گزارش می دهد.
- ۱۱ دستیار یا هم تیمی اش را آموزش می دهد تا کار را مستقل انجام دهد.
- ۱۲ هدف جلسه یا ارائه را از قبل تعیین و ارسال می کند.
- ۱۳ خود را مسئول نتیجه نهایی می داند، نه فقط انجام وظایف روتین خودش.
- ۱۴ بودجه، زمان و کیفیت پروژه را متوازن مدیریت می کند.
- ۱۵ در تعاملات بین واحدی دنبال حل مسئله است، نه مقصر.

۱۵ مثال رفتاری واقعی برای شناسایی تیپ سازمانی «توجیه محور / نمایشی» در سازمان گروه رحمانی



✖ تیپ توجیه محور / نمایشی (EXCUSE-DRIVEN / SHOW-OFF)

رفتارهایی که نشان دهنده اولویت دادن به ظاهر، فرار از مسئولیت، نمایش سازی و عدم تمرکز بر نتیجه واقعی است:

- ۱ به جای گزارش خروجی، از تلاش ها و سختی ها حرف می زند.
- ۲ برای هر مشکل، ابتدا دیگران را مقصر می داند.
- ۳ جلسه زیاد برگزار می کند، اما خروجی ندارد.
- ۴ ترجیح می دهد در جلسات بدرخشد تا پروژه را جلو ببرد.
- ۵ تا زمانی که کسی نپرسد، گزارش کار ارائه نمی دهد.
- ۶ کارهای کم اهمیت را بزرگ نمایی می کند تا پرمشغله به نظر برسد.
- ۷ دائم مشکلات محیطی یا کمبود منابع را بهانه می کند.
- ۸ از ابزارها و اصطلاحات پیچیده استفاده می کند تا ضعف اجرا را پنهان کند.
- ۹ مسئولیت ها را نصفه نیمه تحویل می دهد و بقیه را رها می کند.
- ۱۰ برای هر کار ساده، ده ها فایل، پاورپوینت و نمودار تولید می کند.
- ۱۱ خروجی دیگران را زیر سؤال می برد تا خود را بهتر نشان دهد.
- ۱۲ دیر به جلسات می رسد، اما با حرف های ظاهراً حرفه ای فضا را در دست می گیرد.
- ۱۳ به جای حل مشکل، دائم از نبود هماهنگی یا سیاست های شرکت گلایه می کند.
- ۱۴ کارها را طوری تعریف می کند که بتواند نتیجه را مبهم جلوه دهد.
- ۱۵ به جای تمرکز بر حل مسئله، دنبال جلب نظر مدیران ارشد است.

۱۵ شکل طفره رفتن از کار

شناخت رفتارهایی که مانع دستیابی به نتیجه می شوند

در فرهنگ نتیجه محور گروه رحمانی، "کار نکردن" فقط به معنای بیکار نشستن نیست. گاهی کار کردن ظاهری، ولی بدون نتیجه واقعی، نوعی طفره رفتن از کار محسوب می شود. شناخت این الگوها، قدم اول در اصلاح رفتارهای سازمانی است.

رایج ترین شکل های طفره رفتن در محیط کار:

● شکل رایج طفره رفتن	توضیح
۱ ارجاع کار به دیگران	بدون دلیل منطقی، مسئولیت را به همکار یا واحد دیگر پاس می دهد.
۲ تعویق مداوم کارها (PROCRASTINATION)	انجام وظایف را به بهانه های مختلف به تعویق می اندازد.
۳ پنهان شدن پشت جلسات	با برگزاری یا حضور در جلسات غیرضروری از اجرا فرار می کند.
۴ گزارش سازی بدون نتیجه	مستندات و گزارش های پرحجم اما بدون هیچ تغییر واقعی در خروجی تهیه می کند.
۵ شکایت دائم از نبود منابع	کم کاری را به نبود بودجه، نیرو یا ابزار نسبت می دهد.
۶ ارجاع تصمیم گیری به مدیر بالاتر	از گرفتن تصمیم در محدوده اختیارات خود خودداری می کند.
۷ تظاهر به پیچیدگی بی مورد کار	کارهای ساده را بیش از حد پیچیده جلوه می دهد تا از انجام آن شانه خالی کند.
۸ مبهم گویی درباره پیشرفت کار	به جای وضعیت روشن، گزارش های گنگ و غیرقابل سنجش می دهد.
۹ پنهان شدن پشت تیم یا واحد دیگر	از پاسخ گویی فردی فرار کرده و مسئولیت را تیمی جلوه می دهد.
۱۰ تکرار موفقیت های گذشته به عنوان سپر دفاعی	با اشاره به دستاوردهای قبلی، عملکرد ضعیف فعلی را توجیه می کند.
۱۱ بی برنامه گی و عدم زمان بندی مشخص	از نداشتن سر رسید زمانی به عنوان راه فرار استفاده می کند.
۱۲ غرق شدن در جزئیات بی اهمیت	وقت را صرف ریزه کاری هایی می کند که تأثیری در نتیجه ندارند.
۱۳ مطالعه و یادگیری بی پایان بدون اجرا	به جای اقدام، فقط در حال یادگیری و تحقیق باقی می ماند.
۱۴ عدم پیگیری تا پایان کار	کار را شروع می کند ولی هیچ گاه به پایان نمی رساند یا تحویل نمی دهد.
۱۵ انکار نقش خود در نتیجه نهایی	می گوید: «من فقط اجرا کننده ام، تصمیم با دیگران بود.»

✓ نکته مهم:

رفتارهای بالا معمولاً با کلمات حرفه ای یا ژست های پرمشغله پنهان می شوند. اما نتیجه محور بودن یعنی خروجی شفاف، قابل سنجش و قابل پیگیری.

نحوه ارزیابی در فرهنگ نتیجه محور

(بر اساس شاخص کلیدی عملکرد (KPI)،
برنامه اجرایی (ACTION PLAN)، پاسخ گویی و حل مسئله)

در سازمان گروه رحمانی، ارزیابی عملکرد فقط بر اساس فعالیت ظاهری انجام نمی شود؛ بلکه معیار اصلی، نتیجه قابل سنجش و رفتار حرفه ای در مسیر رسیدن به آن است. این ارزیابی در 4 محور کلیدی انجام می شود:

۱- شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) – آیا به هدف رسیدی؟

تعریف:

معیار ارزیابی:

- فروش ماهانه (میلیارد تومان)
- درصد تحقق بودجه
- تعداد مشتری جذب شده
- درصد کاهش ضایعات تولید
- نرخ رضایت مشتری



✓ اصل: اگر نمی توانی عملکردت را با عدد گزارش دهی، یعنی هنوز مسئولیت پذیر نشده ای.

۲- انجام برنامه اجرایی (ACTION PLAN) - آیا برنامه‌ات را اجرا کردی؟

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

معیار ارزیابی:

- تعریف اقدامات مشخص، واقع بینانه، شفاف و غیرکلی
- زمان بندی دقیق
- پیشرفت قابل پیگیری و قابل اندازه گیری
- ثبت در ابزارهایی مانند TRELLO یا NOTION
- مستندات اجرایی
- ✓ اصل: تعهد واقعی یعنی تحویل اقدام مشخص،
نه فقط ارائه نظر یا پیشنهاد.



۳- پاسخ گویی واقعی - آیا مسئولیت نتیجه را پذیرفتی؟

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

معیار ارزیابی:

- شفاف گویی درباره وضعیت واقعی (سبز / زرد / قرمز)
- پذیرش مسئولیت در صورت انحراف
- اجتناب از "پاس کاری" به دیگران
- وقتی کاری به مشکل می خورد، ضمن تحلیل شرایط، حتما راه حل را هم اعلام میکند.
- وقتی کاری به دلیل مشکل، متوقف می شود، صبر نمی کند تا کل مهلت انجام کار تمام شود و بعد اعلام کند، در اولین فرصت، برای اصلاح واکنش مناسب نشان می دهد.
- ✓ اصل: پاسخ گویی واقعی یعنی: «این کار را من باید انجام می دادم، انجام ندادم، دلیلش این است، راه حلش هم این است.»