

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

تعریف: فهرست اقدامات زمان‌بندی 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
- زمان‌بندی دقیق
- پیشرفت قابل پیگیری و قابل اندازه‌گیری
- ثبت در ابزارهایی مانند TRELLO یا NOTION
- مستندات اجرایی
- ✓ اصل: تعهد واقعی یعنی تحویل اقدام مشخص، نه فقط ارائه نظر یا پیشنهاد.



۳- 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
- وقتی کاری به مشکل می‌خورد، ضمن تحلیل شرایط، حتما راه حل را هم اعلام می‌کند.
- وقتی کاری به دلیل مشکل، متوقف می‌شود، صبر نمی‌کند تا کل مهلت انجام کار تمام شود و بعد اعلام کند، در اولین فرصت، برای اصلاح واکنش مناسب نشان می‌دهد.
- ✓ 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 نتیجه محور به جای تسلیم شدن، دنبال راه حل می‌گردد.

معیار ارزیابی:

- گزارش مستند مانع و گزینه‌های پیشنهادی

- استفاده از منابع موجود به جای انتظار برای کمک خارجی

- ساده‌سازی و اجرای سریع راه حل‌ها

- ✓ اصل: کارمند نتیجه محور بهانه نمی‌آورد،

راه حل می‌سازد.



• جمع‌بندی مدل ارزیابی:

معیار ارزیابی	ابزار ارزیابی	خروجی معیار ارزیابی
نتایج اقدامات کلیدی (OKR)	NOTION و TRELLO	درصد پیشرفت قابل اندازه‌گیری هر اقدام برنامه اجرایی (ACTION PLAN) در مهلت مقرر
شاخص کلیدی عملکرد (KPI)	داشبورد مدیریتی (BI)	درصد تحقق شاخص عملکرد در مقایسه با هدف
شایستگی‌های رفتاری (COMPETENCIES)	گزارش مافوق و یا ذینفعان	شایستگی‌های رفتاری فردی در انجام کارها متناسب با ارزش‌های سازمان (مثل پاسخگویی حرفه‌ای، حل مساله، کمک کردن به دیگران، داوطلب شدن، مسئولیت‌پذیری)

• نکته پایانی

در گروه رحمانی، خروجی، اقدام و رفتار، هم‌زمان سنجیده می‌شود. هیچ‌کدام به تنهایی کافی نیست. کسی که به عدد رسیده ولی با فرهنگ پاسخ‌گویی و تیمی همراه نباشد، هم‌راستا با فرهنگ گروه رحمانی نیست.

✧ توضیح ساده و قابل فهم چهار معیار کلیدی ارزیابی در فرهنگ نتیجه محور گروه رحمانی:

۱. تحقق OKR و KPI عددی

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

- ما برای هر نفر یا تیم، یک سری هدف عددی مشخص تعیین می‌کنیم؛ به این اهداف می‌گوییم KPI (شاخص کلیدی عملکرد) یا OKR (هدف + نتیجه کلیدی).
- مثلاً: اگر هدف این بود که در این ماه «100 میلیون فروش داشته باشی»، عدد واقعی فروش تو، معیار ارزیابی عملکردت خواهد بود.
- ✓ اگر نتایج به عدد هدف نزدیک یا بالاتر باشد، عملکردت قابل قبول است. اگر خیلی دور باشی، باید دلیل آن شفاف توضیح داده شود.



۱.۲ 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 زمان بندی 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. پاسخ گویی حرفه ای

یعنی: آیا درباره کاری که بهت سپرده شده، شفاف و صادقانه جواب می دی؟

• پاسخ گویی یعنی وقتی کسی ازت پرسید «این کار به کجا رسید؟»، بتونی شفاف، عددی، بدون پیچوندن جواب بدی.

• نه اینکه بگی «در حال بررسی ام»، «هنوز شرایطش مهیا نشده»، یا «باید با فلانی هماهنگ کنم».

✓ پاسخ گویی واقعی یعنی بگی:

«این کار عقب افتاده چون امروز با فلانی جلسه نفتم. فردا ساعت 10 جبران می کنم.»

۴. توانایی حل مسئله

یعنی: وقتی مشکلی پیش میاد، می تونی راه حل پیدا کنی یا فقط شکایت می کنی؟

• در هر کاری ممکنه مانع بیاد: نبود بودجه، همکاری نکردن یک واحد، تغییر شرایط.

• فرد نتیجه محور نمی گه "نشد"؛ می گه "چطور می تونیم بشه؟"

✓ یعنی با فکر کردن، کمک گرفتن، پیشنهاد دادن یا ساده سازی، راه حلی برای ادامه مسیر پیدا کنی.

جمع بندی:

معیار	سؤال ساده برای سنجش	مثال کاربردی
تحقق KPI/OKR عددی	آیا به عدد هدف رسیدی؟	آیا فروش ماهانه ات تحقق یافت؟
اجرای ACTION PLAN	کارهایی که گفتی انجام دادی؟	آیا تماس ها و جلسات برنامه ریزی شده انجام شد؟
پاسخ گویی حرفه ای	وقتی سؤال می پرسم، شفاف جواب می دی؟	وضعیت پروژه رو بدون بهونه و دقیق می گی؟
توانایی حل مسئله	وقتی به مانع می خوری، راه حل پیدا می کنی؟	به جای توقف، پیشنهاد جایگزین داری؟



امتیازات افراد نتیجه محور

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

در سازمان گروه رحمانی، عملکرد واقعی و رفتار حرفه‌ای، مبنای همه تصمیمات درباره ارتقاء، پاداش و فرصت‌های رشد است. ما فقط به کسانی که نتیجه می‌سازند، پاسخ‌گو هستیم و فرهنگ سازمانی را جلو می‌برند، امتیاز می‌دهیم نه کسانی که فقط ظاهر کار را نگه می‌دارند.

امتیاز ۱: ارتقاء شغلی

فقط افراد نتیجه محور، 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 گروه رحمانی ترکیبی است از:

۱ عملکرد عددی قابل اندازه‌گیری و تحقق اقدامات کلیدی

۲ رفتار نتیجه محور و منطبق با شایستگی‌ها و ارزشهای گروه رحمانی



امتیاز ۳: فرصت رشد و پروژه های بزرگ تر

افراد خروجی محور، گزینه های اول برای پروژه های کلیدی هستند.

- در پروژه های ویژه، مسئولیت های جدید یا نمایندگی برند، افراد نتیجه محور اولویت دارند.
- مثال: مدیریت پروژه صادراتی، هدایت واحد جدید، معرفی به مشتریان استراتژیک.

امتیاز ۴: سرمایه گذاری آموزشی و توسعه فردی

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

- آموزش های تخصصی، مدیریتی و بین المللی برای افراد متعهد به عمل اختصاص می یابد.
- افراد کم کار یا با رفتار توجیه محور، در اولویت آموزش نیستند.

**اصل کلیدی گروه رحمانی:**

در گروه رحمانی، امتیاز نمی گیری چون سال ها اینجایی؛
امتیاز می گیری چون واقعاً اثر گذاشتی.

منافع سازمان نتیجه محور برای کل شرکت

وقتی همه برای نتیجه واقعی کار می کنند، چه اتفاقی می افتد؟

در یک سازمان نتیجه محور مثل گروه رحمانی، انرژی، منابع و زمان افراد به جای نمایش، صرف تحقق اهداف واقعی می شود. نتیجه محوری نه فقط باعث بهبود عملکرد فردی، بلکه موجب تحول کل سازمان می شود.

۱ رشد واقعی و پایدار شرکت

- منابع شرکت فقط صرف پروژه های اثربخش و قابل سنجش می شود.
- اتلاف زمان، بودجه و نیروی انسانی به حداقل می رسد.
- سازمان وارد «مسیر رشد قابل پیش بینی و تکرارپذیر» می شود.

۲ افزایش سرعت تصمیم گیری و اجرای کار

- وقتی همه پاسخ گو هستند و خروجی مشخص دارند، تصمیم ها سریع تر و دقیق تر اتخاذ می شود.
- تأخیرهای ناشی از توجیه گری، ابهام و پاس کاری به حداقل می رسد.

۳ سبک شدن ساختار اداری و کاهش هزینه های پنهان

- با حذف لایه های زائد و افراد کم اثر، ساختار چابک تر می شود.
- نیازی به مدیریت میکرو یا کنترل دائمی مدیران ارشد و مدیران عامل نیست.

۴ بهبود اعتبار برند و رضایت مشتری

- مشتریان خارجی و داخلی، نتایج واقعی را می بینند و به برند اعتماد می کنند.
- تحویل به موقع، کیفیت پایدار، و تعامل حرفه ای باعث تقویت جایگاه گروه رحمانی در بازار می شود.



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 سوء تفاهم‌ها 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.



در فرهنگ نتیجه‌محور، همه برنده‌اند:
مدیرعامل، مشتری، کارکنان، سهام‌داران، و آینده‌گروه رحمانی.

چک لیست عملیاتی برای مدیران

چگونه تیمم را خروجی محور کنم؟

✓ چک لیست ۱۰ گانه تبدیل تیم به یک تیم خروجی محور

گام	اقدام مدیر	توضیح عملیاتی
۱	هدف عددی مشخص بده	برای هر عضو تیم، KPI یا OKR عددی تعیین کن. هدف باید قابل اندازه گیری، قابل پیگیری و محدود به زمان باشد.
۲	برنامه اقدام (ACTION PLAN) بخواه	از هر نفر بخواه برنامه ی اجرایی رسیدن به هدفش را به صورت گام به گام و زمان بندی شده ارائه دهد.
۳	پیگیری منظم انجام بده	هفته ای یک بار (یا هر دو هفته) در جلسه ۱۵-۲۰ دقیقه ای، بررسی کن که اقدامات انجام شده یا نه.
۴	پاسخ گویی واقعی را جا بینداز	از اعضا بخواهند به جای توجیه، شفاف بگویند: انجام دادم / ندادم / چرا. مبهم گویی را نپذیر.
۵	ثبت مستندات بخواه	هیچ پیشرفتی بدون مدرک شفاهی پذیرفته نشود. کارها در TRELLO، GOOGLE SHEET یا گزارش ساده ثبت شود.
۶	خطای بدون تلاش را تحمل نکن	اگر کسی بدون تلاش و برنامه شکست می خورد، بازخواست شود. اما اگر تلاش واقعی داشته، حمایت شود.
۷	تفاوت بین فعال نماها و نتیجه سازها را بشناس	ظاهر شلوغ با نتیجه فرق دارد. روی خروجی تمرکز کن نه روی حرف و ژست.
۸	تشویق و تنبیه بر اساس عدد و رفتار انجام بده	پاداش به کسی بده که هم عدد آورده، هم پاسخ گو بوده. نه فقط محبوب یا قدیمی.
۹	دستآورد تیم را به رسمیت بشناس	موفقیت های عددی را عمومی کن، تحسین کن، و با تیم جشن بگیر حتی دستاوردهای کوچک.
۱۰	خودت الگوی خروجی محوری باش	اگر خودت کار بی نتیجه تحویل می دی یا توجیه گر هستی، هیچ کس اصلاح نمی شود. خودت آغاز باش.

ابزارهای کمکی برای اجرای چک لیست: ✓

TRELLO / NOTION / EXCEL DASHBOARD

برای مدیریت ACTION PLAN



جلسه‌های هفتگی 15 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 خروجی محور، تیمش را با عدد، رفتار و انگیزه مدیریت می‌کند
نه با دستور، تذکر یا ترس.

✓ در گروه رحمانی، ما یک انتخاب روشن کرده ایم:

نه دنبال شلوغ کاری هستیم، نه اهل پُر کردن وقت و گزارش های نمایشی.

✓ ما ترجیح می دهیم:

- 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 می گذرد نه از حرف های قشنگ و ژست های مدیریتی.

✓ ما برای ساختن آینده، به تیمی نیاز داریم که:

- با عدد صحبت کند،
- با اقدام جلو برود،
- و با رفتارش، فرهنگ گروه رحمانی را زنده کند.

هرکس در این مسیر باشد، با ماست.

هرکس نباشد، دیر یا زود خارج از جریان خواهد ماند.

محمد حسین رحمانی

مدیرعامل



ما به جای شلوغی، ساختن را انتخاب می‌کنیم



MANI ASIA
INTERNATIONAL GROUP

شركة بين المللي گروه ماني آسيا
سهامي خاص

www.rahmanigroup.com

