





## Lean Competencies in the Lean Communication Process A Study in Public Sector Organizations

**Mohammad Shah Khairi** , Department of Management, Faculty of economics and administrative science, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. Email: mo.khairi@mail.um.ac.ir

**Mohammad Mahdi Farahi** , Department of Management, Faculty of economics and administrative science, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. (Corresponding author) Email: mfarahi@um.ac.ir

**Rohelah Baqiri** , Department of Management, Faculty of economics and administrative science, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail rbagheri@um.ac.ir

**Alireza Khoarakian** , Department of Management, Faculty of economics and administrative science, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail a.khoarakian@um.ac.ir

### Extended Abstract

**Objective:** Communication serves as the bedrock of numerous organizational processes. The performance of organizations and the effectiveness of management styles often hinge on the quality and efficiency of communication processes. In recent years, lean approaches to organizational management have gained prominence, emphasizing agility, resource productivity, timeliness, and adaptability. One dimension of this concept is the formation of lean communication within organizations. However, establishing a lean communication process fundamentally requires the presence of necessary competencies and skills in the message sender (communicator). Consequently, this research aims to identify the skills and competencies of actors (message senders) in shaping lean communication. This study, situated within the context of public sector organizations which often grapple with challenges such as complex bureaucracy, delayed decision-making, and resource constraints, seeks to introduce the key components of lean communication as a solution for enhancing efficiency and reducing waste in organizational exchanges. Specifically, the primary focus is on identifying the capabilities that message senders must possess to establish communication that is concise, clear, purposeful, and effective. This, in turn, minimizes misunderstandings, unnecessary repetitions, and delays in information flow, aligning with the core lean principle of eliminating (waste).

**Method:** The present study employs a qualitative research methodology. Data were collected through semi-structured interviews with academic and executive experts from Iran and Afghanistan. The selection of these two distinct socio-cultural contexts allows for a comparative examination while also uncovering commonalities in the requirements for lean communication within the public sector. Participants were chosen based on their experience and expertise in public administration, organizational behavior, and communication studies. The interview data were analyzed using a phenomenological approach combined with thematic

analysis. Phenomenology facilitated a deeper understanding of the experts' lived experiences and perceptions of lean communication, while thematic analysis enabled the systematic extraction, organization, and identification of key patterns within the data. This analytical process involved familiarization with the data, generating initial codes, searching for themes, reviewing themes, and defining and naming final themes to ensure rigor and depth in interpretation.

**Keywords:** Communication Skills and Competencies, Communication Process, Lean Communication, Public Sector.



## شایستگی‌های ناب در فرایند ارتباطات ناب

### پژوهشی در بخش عمومی ۲ کشور در حال توسعه؛ ایران و افغانستان

محمدشاه خیری<sup>۱</sup>، محمدمهدی فراچی<sup>۲</sup>، روح اله باقری<sup>۳</sup>، علیرضا خوراکیان<sup>۴</sup>

#### چکیده

ارتباطات زیربنای شکل‌گیری بسیاری از فرایندهای سازمانی است. عملکرد سازمان‌ها و اثربخشی سبک‌های مدیریت در بسیاری مواقع به کیفیت و اثربخشی فرایندهای ارتباطی متکی است. در کنار این، در سال‌های اخیر، رویکردهای ناب به مدیریت سازمان‌ها توسعه یافته است. چابکی، بهره‌وری منابع، به هنگام بودن و تطبیق‌پذیری از مفاهیم زیربنایی این رویکرد در مدیریت سازمان‌ها است. از جمله زمینه‌های این مفهوم، شکل‌گیری نوعی ارتباطات ناب در سازمان است. با این حال ایجاد فرایند ارتباطات ناب، بیش از همه نیازمند برخورداری از شایستگی‌ها و مهارت‌های موردنیاز در فرستنده پیام و ایجادکننده ارتباط است. از این رو این پژوهش به شناسایی مهارت‌ها و شایستگی‌های بازیگران (فرستنده پیام) در شکل‌گیری ارتباطات ناب پرداخته است. روش تحقیق از نوع روش‌شناسی تحقیق کیفی بوده است. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و متخصصان علمی و اجرایی در کشورهای ایران و افغانستان جمع‌آوری و با بهره‌گیری از روش‌شناسی پدیدارشناسی و تحلیل مضمون، تحلیل شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد مهارت‌های حل سریع مسئله، مهارت درک شفاهی و کلامی، مهارت بیان، اعتمادسازی و هوش اجتماعی مهم‌ترین شایستگی‌ها و مهارت‌های ضروری برای دو طرف ارتباطات برای شکل‌دهی به ارتباطات ناب است. در ادامه تحقیق مصادیق و مؤلفه‌های هر کدام از این شایستگی‌ها و فرایند تأثیرگذاری آن بر شکل‌گیری ارتباطات ناب شناسایی و معرفی شده است.

#### واژگان کلیدی

مهارت‌ها و شایستگی‌های ارتباطی، فرایند ارتباطات، ارتباطات ناب، بخش عمومی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۳

۱. گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. [mo.khairi@mail.um.ac.ir](mailto:mo.khairi@mail.um.ac.ir)
۲. گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. (نویسنده مسئول) [mfarahi@um.ac.ir](mailto:mfarahi@um.ac.ir)
۳. گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. [rbagheri@um.ac.ir](mailto:rbagheri@um.ac.ir)
۴. گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. [a.khorakian@um.ac.ir](mailto:a.khorakian@um.ac.ir)

## مقدمه

در دنیای کنونی که سرعت و دقت در تبادل اطلاعات نقشی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند، ارتباطات به‌عنوان یکی از ارکان اصلی عملکرد سازمانی شناخته می‌شود. سازمان‌های عمومی که وظیفه ارائه خدمات به جامعه و پاسخگویی به نیازهای شهروندان را بر عهده دارند، بیش از هر زمان دیگری به جریان اطلاعات کارآمد و اثربخش وابسته‌اند (Redeker, Kessler, & Kipper, 2019). در این راستا، مفهوم «ارتباطات ناب» به‌عنوان رویکردی نوین برای بهینه‌سازی فرآیندهای ارتباطی، با هدف حذف زوائد اطلاعاتی، افزایش سرعت و دقت انتقال پیام و تقویت هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان، مورد توجه قرار گرفته است (Kusel & Coetzee, 2024). این مفهوم، ریشه در اصول تفکر ناب دارد که ابتدا در صنایع تولیدی شکل گرفت و سپس به حوزه‌های خدمات و مدیریت بخش عمومی گسترش یافت (Re-deker, Kessler, & Kipper, 2019). ارتباطات ناب با تأکید بر انتقال دقیق، سریع و بدون هدر رفت اطلاعات، می‌تواند به بهبود کارایی سازمانی، کاهش سوءتفاهمات، و افزایش رضایت شهروندان منجر شود (Sapungan, et al., 2019). نبود سیاست و مداخلات روشن و مشخص برای ایجاد ارتباطات ناب در یک سازمان، سازمان‌ها را در پاسخگویی به نیازهای جامعه با دشواری مواجه خواهد نمود (Lukas, 2021).

کارکنان در سازمان به‌عنوان بازیگران یک فرایند ارتباطی و فرستندگان و دریافت‌کنندگان پیام (رابط‌ها)، به‌عنوان افرادی که وظیفه تسهیل و مدیریت جریان اطلاعات را بر عهده دارند، نقشی محوری در تحقق ارتباطات ناب ایفا می‌کنند (Costigan & Brink, 2019). شایستگی‌های ناب رابط، از جمله توانایی‌هایی چون گوش دادن فعال، نگارش شفاف و موجز، استفاده مؤثر از زبان بدن و انتخاب کانال‌های ارتباطی مناسب است که همگی به بهبود کیفیت انتقال پیام و کاهش اتلاف اطلاعات کمک می‌کنند (Schwarz, Sellnow, Sellnow, & Taylor, 2024). این شایستگی‌ها در سازمان‌های عمومی که با پیچیدگی‌های ساختاری و نیاز به تصمیم‌گیری‌های سریع مواجه‌اند، اهمیتی دوچندان دارند (Lukas, 2021).

با این حال یکی از مسائل اصلی در سازمان‌های عمومی، سطح پایین شایستگی‌های ارتباطی طرفین یک فرایند ارتباطی است که به انتقال ناقص یا نامفهوم اطلاعات منجر می‌شود (Chi & Chu, 2023). و می‌تواند مسائل اساسی را در کیفیت خدمات این سازمان‌ها ایجاد نماید. ضعف در شایستگی‌های ارتباطی مورد نیاز برای یک ارتباطات

ناب، نه تنها هماهنگی بین واحدهای سازمانی را مختل می کند، بلکه بر رضایت شهروندان و کیفیت خدمات نیز تأثیر منفی می گذارد (Redeker, Kessler, & Kipper, 2019). در بسیاری از سازمان ها بخش عمومی کشورهای در حال توسعه، ضعف در این شایستگی ها به انتقال ناقص یا نادرست اطلاعات منجر شده و بر عملکرد سازمان و رضایت کارکنان و شهروندان تأثیر منفی گذاشته است (Hardjati & Febrianita, 2019). برای مثال، در سازمان های عمومی افغانستان، ضعف در مهارت های نوشتاری و ارتباط غیرکلامی رابطها، جریان اطلاعات را ناکارآمد کرده و خدمت رسانی به جامعه را با چالش مواجه کرده است (Hardjati & Febrianita, 2019). در ایران نیز، پیچیدگی های بوروکراتیک و نیاز به تصمیم گیری های سریع، ضرورت تقویت این شایستگی ها را برجسته کرده است (Kusel & Coetzee, 2024). بهبود شایستگی های رابطها می تواند به عنوان راهکاری کلیدی برای کاهش هدر رفت اطلاعات، افزایش بهره وری، و بهبود کیفیت خدمات عمل کند.

سازمان های عمومی در ایران و افغانستان با چالش های چندی در حوزه ارتباطات سازمانی روبه رو هستند. این چالش ها که ناشی از ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت های منابع و تحولات اجتماعی و سیاسی هستند، جریان اطلاعات را مختل کرده و بهره وری سازمانی را کاهش داده اند (Sapungan, et al., 2019). برای نمونه، ناتوانی رابطها در نگارش پیام های شفاف یا مدیریت تعارضات ارتباطی، اغلب به تأخیر در تصمیم گیری ها و کاهش کیفیت خدمات منجر شده است (Rani, 2016). در افغانستان، به ویژه در دوران بازسازی پس از تحولات اخیر، و در ایران با توجه به ضرورت چابک سازی خدمات عمومی و برنامه های تحول در بخش عمومی، این مسئله به صورت واضح تری نمایان است (Kusel & Coetzee, 2024).

با وجود رشد نظری مفهوم ارتباطات ناب، به نظر می رسد فقدان یک چارچوب جامع و بومی شده از شایستگی های مورد نیاز رابطها به ویژه در سازمان های بخش عمومی همچنان به عنوان یک شکاف پژوهشی باقی مانده است. پژوهش های پیشین، اگرچه به برخی مهارت ها مانند بیان واضح، پاسخ گویی به موقع و توانایی تشخیص مسئله اشاره کرده اند (Costigan & Brink, 2019; Mehmood, Taresh, & Che Hassan, 2023) اما اغلب به صورت پراکنده و بدون یکپارچگی مفهومی به این موضوع پرداخته اند. علاوه بر این، بیشتر مطالعات در بستر سازمان های خصوصی یا کشورهای غربی انجام شده و کمتر به شرایط خاص سازمان های عمومی در کشورهای

در حال توسعه، به ویژه ایران و افغانستان، توجه کرده‌اند (Sapungan, et al., 2019). تفاوت‌های فرهنگی، مدیریتی و اجتماعی در این دو کشور، نیاز به چارچوبی متناسب با این بسترها را پیش‌ازپیش ضروری می‌سازد.

این پژوهش با هدف شناسایی و تبیین شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز برای شکل‌گیری ارتباطات ناب در سازمان‌های عمومی طراحی شده است. پرسش اصلی این است که چه شایستگی‌هایی برای تحقق ارتباطات ناب در این سازمان‌ها ضروری هستند و چگونه می‌توان آن‌ها را در یک مدل مفهومی منسجم ارائه کرد؟ با توجه به ضرورت چابک‌سازی خدمات و پاسخگویی به نیازهای جامعه، شناسایی تقویت شایستگی‌های طرفین یک فرایند ارتباطی می‌تواند گامی مؤثر در جهت بهبود کیفیت خدمات و افزایش رضایت شهروندان داشته باشد. ایران و افغانستان، ۲ کشور با پیشینه فرهنگی تاریخی مشترک و اشتراکات فرهنگی اجتماعی گسترده می‌باشند، در عین حال به عنوان ۲ کشور همسایه و در حال توسعه، دارای برخی مسائل مشترک و متفاوت در بخش عمومی خویش می‌باشند. انجام پژوهش در سطح گسترده‌تر از یک کشور در حال توسعه می‌تواند، با برخی زمینه‌های مشترک و برخی متفاوت می‌تواند الگو چارچوب گسترده‌تری از چارچوب شایستگی‌های ضروری در فرایندهای ارتباطی در بخش عمومی به دست دهد. از این رو مسئله اصلی تحقیق شناسایی الگو چارچوب شایستگی‌های ضروری در فرایندهای ارتباطی ناب با تمرکز بر بخش عمومی دو کشور افغانستان و ایران است.

### پیشینه پژوهش

مطالعات مختلفی در زمینه‌ی مهارت‌های رابط در ایجاد ارتباطات موثر انجام شده است مثلاً مطالعه‌ی ای که توسط (Redeker) ریدی کیر و همکاران انجام شد (۲۰۱۹) نشان داد که در سازمان‌های عمومی، مهارت‌های ارتباطی رابط‌ها نقش بسیار مهمی در کاهش ابهامات ارتباطی و افزایش بهره‌وری ایفا می‌کنند (Redeker, Kessler, & Kipper, 2019). همچنان این پژوهش بیان می‌کند که سازمان‌های موفق‌تر آنهایی هستند که رابط‌های آنها توانایی‌های لازم در انتقال پیام‌های روشن و مرتبط و همچنین دریافت بازخورد مناسب را دارند. در سلواکیا، اسمرک (۲۰۲۱) به بررسی چالش‌های ارتباطات سازمانی در سازمان پرداخته است. در این تحقیق نشان داد که مهارت‌های ناب رابط در بهبود تعاملات بین سازمانی و کاهش سوء تفاهمات نقشی کلیدی دارند

(Lukas, 2021). رابط‌های با تجربه سازمانی با داشتن مهارت‌های گوش دادن فعال و سخنوری واضح می‌توانند موجب کاهش اشتباهات ارتباطی و تسهیل تصمیم‌گیری‌های سریع‌تر و دقیق‌تر شوند (Iliev & Petkov, 2020). همچنان مطالعات انجام شده توسط کوسل و همکاران (۲۰۲۴) نشان داد که رابط‌های سازمانی که دارای مهارت‌های ناب در حوزه ارتباطات هستند، می‌توانند نقش مؤثری در کاهش زمان پاسخگویی و بهبود کیفیت تعاملات داشته باشند. این مطالعه بیان می‌کند که استفاده از مهارت‌های ناب در تسهیل جریان اطلاعات و افزایش وضوح پیام‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است (Kusel & Coetzee, 2024). در مطالعه‌ای که توسط سویتلانا و همکاران (۲۰۱۹) انجام شده است نشان می‌دهد که مهارت‌های ناب رابط، از جمله توانایی در مدیریت جریان اطلاعات و برقراری ارتباطات سریع و مؤثر، نقشی کلیدی در بهبود کارایی سازمان‌ها و رضایت مشتریان دارند. این مطالعه همچنین بیان می‌کند که سازمان‌های عمومی با توجه به ساختار پیچیده و بروکراسی سلسله‌مراتبی که دارند، نیازمند استفاده از مهارت‌های ناب برای کاهش ابهامات ارتباطی هستند (Kucheryavenko, Gayvoronskaya, Chistnikova, & Vinnik, 2019). بنا بر این، هدف اصلی این تحقیق شناسایی ویژگی‌های رابط و یا مهارت‌های ارتباطی‌ای است که رابط‌ها در سازمان‌های عمومی باید داشته باشند تا بتوانند به طور مؤثر ارتباطات ناب را ایجاد کنند.

### مبانی نظری پژوهش

ارتباطات ناب به فرآیند انتقال اطلاعات به صورت دقیق، سریع و بدون هدر رفت تعریف می‌شود که باهدف حذف زوائد اطلاعاتی و بهبود کارایی سازمانی طراحی شده است (Redeker, Kessler, & Kipper, 2019). برخلاف یک فرایند ارتباطات غیر ناب که ممکن است شامل اطلاعات غیرضروری، تأخیر در انتقال پیام، یا سوءتفاهمات باشد، ارتباطات ناب بر وضوح پیام، انتخاب کانال مناسب و پاسخ‌گویی به موقع تمرکز دارد (Kusel & Coetzee, 2024). ارتباطات معمولی اغلب بدون توجه به بهینه‌سازی فرآیندها انجام می‌شود و ممکن است به دلیل فقدان شایستگی‌های کافی در طرفین ارتباطات یا عدم بهره‌گیری از ساختار پیام یا فرایند غیر ضرور، به انتقال ناقص یا نادرست اطلاعات منجر شود (Rani, 2016). در مقابل، ارتباطات ناب از طریق شایستگی‌هایی مانند گوش دادن فعال، نگارش موجز، و استفاده مؤثر از زبان بدن،

تعاملات شفاف و هدفمند را ترویج می‌دهد (Costigan & Brink, 2019). ارتباطات ناب زمان و منابع موردنیاز برای ارتباطات را کاهش می‌دهد، و تلاش می‌کند با انتقال نوعی پیام مرتبط و سفارشی‌شده و با بهره‌گیری از ابزاری سریع و متناسب، هماهنگی بین بخش‌های سازمانی را افزایش دهد (Hardjati & Febrianita, 2019). با بررسی ادبیات حوزه ارتباطات ناب، می‌توان تفاوت میان ارتباطات ناب و ارتباطات غیرناب را در معیارهایی مانند هدف، وضوح پیام، سرعت انتقال، شایستگی‌های رابط، و نتایج هر کدام مقایسه نمود.

#### تفاوت میان ارتباطات ناب و ارتباط غیرناب با توجه به معیارهای فرایند ارتباطات (نویسندگان)

معیار	ارتباطات ناب	ارتباطات غیرناب
هدف	حذف زوائد اطلاعاتی، افزایش سرعت و دقت انتقال پیام (Redeker, Kessler, & Kipper, 2019)	انتقال اطلاعات بدون تأکید بر بهینه‌سازی (Rani, 2016)
وضوح پیام	پیام‌های شفاف، موجز و هدفمند (Costigan & Brink, 2019)	ممکن است شامل پیام‌های مبهم یا غیرضروری باشد (Sapungan, et al., 2019)
سرعت انتقال	سریع و به‌موقع (Kusel & Coetzee, 2024)	ممکن است با تأخیر یا ناکارآمدی همراه باشد (Rani, 2016)
شایستگی‌های رابط	نیاز به مهارت‌های تخصصی مانند گوش دادن فعال و نگارش شفاف (Hardjati & Febrianita, 2019)	ممکن است بدون توجه به مهارت‌های تخصصی انجام شود (Chi & Chu, 2023)
نتایج	افزایش هماهنگی، کاهش سوءتفاهمات و بهبود کارایی (Sapungan, et al., 2019)	ممکن است منجر به سوءتفاهمات و کاهش بهره‌وری شود (Lukas, 2021)

در میان اجزاء یک فرایند ارتباطی، ادبیات پژوهشی بر نقش کلیدی طرفین فرایند ارتباطات (فرستنده و گیرنده) به‌عنوان تسهیل‌کنندگان جریان اطلاعات در سازمان‌های عمومی تأکید دارد (Kusel & Coetzee, 2024). بر اساس نظریه ارتباطات سازمانی برلو (۱۹۶۰)، موفقیت فرایند ارتباط به هماهنگی بین فرستنده، گیرنده، پیام، و کانال بستگی دارد. رابطه‌ها، به‌عنوان فرستندگان یا تسهیل‌کنندگان پیام، نیازمند شایستگی‌هایی مانند نگارش شفاف و موجز (Vladutescu, 2020). گوش دادن فعال (Costigan & Brink, 2019)، و پاسخ‌گویی به‌موقع (Hardjati & Febrianita, 2019) هستند. این شایستگی‌ها به کاهش سوءتفاهمات و بهبود تعاملات بین کارکنان و نیز بین کارکنان و مشتریان کمک می‌کنند (Sapungan, et al., 2019). بازیگران در یک فرایند ارتباطی با

تسهیل جریان اطلاعات بین سازمان و محیط بیرونی، می‌توانند به ایجاد درک مشترک میان سازمان و محیط کمک نمایند (Luhmann, 1995). همچنین نویسندگان بر اهمیت مهارت‌های عاطفی و اجتماعی رابطه‌ها، مانند درک متقابل و مدیریت تعارضات ارتباطی در شکل‌گیری یک فرایند ارتباطات ناب تأکید کرده‌اند (Riggio & Reichard, 2008). این مهارت‌ها در محیط‌های پیچیده مانند سازمان‌های بخش عمومی، که تعاملات گسترده‌ای با ذی‌نفعان دارند، ضرورت بیشتری را نشان می‌دهد (Schwarz, Sellnow, Sellnow, & Taylor, 2024).

مجموعه‌ای از نظریه‌های کلیدی، چارچوب‌هایی را برای تبیین اهمیت نقش بازیگران یک فرایند ارتباطی و اهمیت شایستگی‌های موردنیاز برای ارتباطات ناب فراهم می‌کنند. نظریه ارتباطات سازمانی برلو (۱۹۶۰) بر هماهنگی بین عناصر اصلی ارتباط (فرستنده، گیرنده، پیام، و کانال) تأکید دارد و ناکارآمدی در هر یک از این عناصر را عامل سوءتفاهمات و کاهش کارایی می‌داند. این نظریه به‌عنوان پایه‌ای برای تحلیل نقش رابطه‌ها در فرآیند ارتباطات ناب استفاده می‌شود. نظریه تفکر ناب (Taiichi, 1988). بر حذف ضایعات و بهینه‌سازی فرآیندها تمرکز دارد. این جهت‌گیری در حوزه ارتباطات، به معنای حذف اطلاعات غیرضروری و ساده‌سازی جریان اطلاعات است که از طریق شایستگی‌های رابطه محقق می‌شود (Kusel & Coetzee, 2024). نظریه مدیریت دانش (Nonaka & Takeuchi, 1995). بر اهمیت اطلاعات دقیق و به‌موقع در تصمیم‌گیری‌های سازمانی تأکید دارد. بر اساس این نظریه طرفین یک فرایند ارتباطی می‌توانند با فیلتر کردن اطلاعات غیرضروری و انتقال دانش کلیدی، به بهبود کارایی فرایند ارتباطات کمک می‌کنند (Sapungan, et al., 2019). نظریه هوش ارتباطی (Riggio & Reichard, 2008) شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی، مانند گوش دادن فعال و استفاده از زبان بدن، را برای ایجاد ارتباطات مؤثر ضروری می‌داند (Hard-jati & Febrianita, 2019). و نهایتاً نظریه سیستم‌های اجتماعی (Luhmann, 1995) سازمان‌ها را به‌عنوان سیستم‌های باز در نظر می‌گیرد که از طریق تعامل با محیط، به جریان اطلاعات وابسته‌اند. رابطه‌ها با تسهیل این تعاملات، نقش کلیدی در کارایی فرایند ارتباطی ایفا می‌کنند (Kusel & Coetzee, 2024).

با وجود این مبانی نظری، برخی خلأها در ادبیات این حوزه وجود دارد. نخست، بیشتر پژوهش‌ها به‌صورت پراکنده و در فرایند کلی ارتباطات به شایستگی‌های رابطه‌ها و بازیگران فرایند ارتباطی پرداخته‌اند و فاقد یک چارچوب یکپارچه برای شناسایی

و مدل‌سازی این شایستگی‌ها در بستر ارتباطات ناب هستند. ردکرت و همکارانش (۲۰۱۹) بر این پراکندگی در چارچوب مذکور تأکید کرده‌اند. دوم، مطالعات موجود عمدتاً در سازمان‌های خصوصی یا بسترهای فرهنگی خاص انجام شده‌اند و کمتر به شرایط خاص سازمان‌های عمومی در سایر محیط‌ها و زمینه‌های فرهنگی یا سازمانی پرداخته‌اند. ساپونگان و همکارانش (۲۰۱۹) ضمن توجه به این تفاوت‌ها، انجام تحقیقات بیشتری را در سایر زمینه‌های فرهنگی و سازمانی برای دستیابی به الگوهای جامع‌تری از فرایندهای ارتباطات ناب پیشنهاد نموده‌اند. سوم آنکه الگوهای ارتباطات ناب و اجزاء آن، از جمله شایستگی‌های طرفین ارتباطات با توجه به ویژگی‌های خاص بخش عمومی می‌تواند متفاوت باشد. محققان بر تفاوت‌های بخش عمومی در شکل‌گیری فرایندهای ارتباطی و پیچیدگی پیاده‌سازی ارتباطات ناب در بخش عمومی تأکید کرده‌اند. لوکاس (۲۰۲۱) ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت‌های منابع، تنوع ذی‌نفعان را از جمله چالش‌های خاص در پیاده‌سازی ارتباطات ناب می‌داند. علاوه بر این، تنوع نیازهای ذی‌نفعان، از جمله شهروندان و کارکنان، نیازمند انتخاب کانال‌های ارتباطی انعطاف‌پذیر است که فقدان آن در بخش عمومی به علت دستورات و تکالیف ساختارمند، چالش‌های شکل‌گیری فرایندهای ارتباطی اثربخش را افزایش می‌دهد (Hardjati & Febrianita, 2019).

در کنار اینها فرایندهای ارتباطی در بخش عمومی در کشورهای در حال توسعه نیز با مسائل خاص خود مواجه است که کارایی و اثربخشی خدمات عمومی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. ساختارهای بوروکراتیک پیچیده و سلسله‌مراتبی که اغلب در این سازمان‌ها رایج است، جریان اطلاعات را کند کرده و به تأخیر در تصمیم‌گیری‌ها منجر می‌شود (Mbelu, 2020). این ساختارها، همراه با فرهنگ‌های سازمانی سنتی، مقاومت در برابر پذیرش فناوری‌ها و روش‌های نوین ارتباطی را تقویت می‌کنند که نتیجه آن ناکارآمدی در انتقال پیام‌های شفاف و به‌موقع است (Emami, Bayat, Ta- & Quddus, 2024). کمبود زیرساخت‌های ارتباطی مدرن، مانند سیستم‌های دیجیتال یکپارچه، باعث می‌شود که اطلاعات به‌صورت ناقص یا با تأخیر منتقل شوند، به‌ویژه در محیط‌هایی که منابع مالی و انسانی محدود است (Kusel & Co- etzee, 2024). علاوه بر این، فقدان شایستگی‌های ارتباطی در میان رابط‌ها، از جمله ناتوانی در نگارش پیام‌های موجز یا مدیریت تعارضات، به سوءتفاهمات و کاهش هماهنگی بین بخش‌های سازمانی منجر می‌شود (Rani, 2016; Chi & Chu, 2023).

تنوع فرهنگی و زبانی در کشورهای در حال توسعه، به‌ویژه در تعامل با شهروندان، انتخاب کانال‌های ارتباطی مناسب را دشوار می‌کند و اغلب به کاهش رضایت ذی‌نفعان می‌انجامد (Hardjati & Febrianita, 2019). این چالش‌ها در بستر ایران و افغانستان، که با تحولات اجتماعی و سیاسی و محدودیت‌های اقتصادی مواجه‌اند، شدت بیشتری دارند (Sapungan, et al., 2019). ضعف در آموزش‌های تخصصی برای رابط‌ها و نبود چارچوب‌های بومی‌شده برای بهبود فرآیندهای ارتباطی، این مشکلات را تشدید کرده و ضرورت بازطراحی سیستم‌های ارتباطی و تقویت مهارت‌های رابط‌ها را برای دستیابی به ارتباطات کارآمد و ناب برجسته می‌کند (Lukas, 2021; Costigan, 2019 & Brink).

در مجموع بررسی ادبیات و مبانی نظری نشان می‌دهد که ارتباطات ناب، با تأکید بر حذف زوائد اطلاعاتی و افزایش سرعت و دقت انتقال پیام، رویکردی مؤثر برای بهبود کارایی سازمان‌های عمومی است. تفاوت این رویکرد با ارتباطات معمولی در مواردی از جمله تمرکز بر شایستگی‌های تخصصی رابط‌ها، مانند نگارش شفاف و گوش دادن فعال، نهفته است. با این حال، سازمان‌های عمومی از جمله در ایران و افغانستان با چالش‌هایی مانند ساختارهای بوروکراتیک، کمبود آموزش‌های تخصصی و مقاومت در برابر تغییر مواجه‌اند که پیاده‌سازی ارتباطات ناب را دشوار می‌کند. نظریه‌های ارتباطات سازمانی، تفکر ناب، مدیریت دانش، هوش ارتباطی و سیستم‌های اجتماعی، چارچوبی جامع برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز رابط‌ها فراهم می‌کنند. با این وجود، شکاف‌های نظری، از جمله نبود چارچوب یکپارچه و کمبود مطالعات بومی‌شده در بستر ایران و افغانستان، نشان‌دهنده نیاز به پژوهش‌های بیشتر است.

## روش پژوهش

این پژوهش باهدف شناسایی شایستگی‌های کلیدی رابط‌ها در شکل‌گیری ارتباطات ناب در سازمان‌های عمومی ایران و افغانستان طراحی شده است و از رویکرد کیفی در پارادایم تفسیرگرایی با بهره‌گیری از استراتژی پدیدارشناسی استفاده می‌کند تا درک عمیقی از تجارب و دیدگاه‌های خبرگان در این حوزه به دست آید (Patton, 2014; Yin, 2017). جامعه آماری، خبرگان علمی (اعضای هیئت علمی) و اجرایی (مدیران بخش عمومی) از دو کشور افغانستان و ایران که دارای تجربه مشاوره و یا مسئولیت‌های اجرایی در بخش عمومی کشورهای خود بوده و حداقل دارای مدرک کارشناسی ارشد

بوده‌اند. معیارهای انتخاب شامل سابقه آموزش یا تدریس در حوزه ارتباطات سازمانی در بخش عمومی، برگزاری سمینارها یا سخنرانی‌های کاربردی برای سازمان‌ها و مدیران بخش عمومی، انتشار پژوهش در زمینه ارتباطات سازمانی یا تفکر ناب و حداقل پنج سال تجربه مدیریت میانی یا ارشد و یا مشاوره در سازمان‌های عمومی در هر کدام از دو کشور بوده است.

انتخاب این دو کشور به دلیل اشتراکات فرهنگی، زبانی و ساختاری در نظام‌های اداری و چالش‌های مشابه در حوزه ارتباطات عمومی صورت گرفته است. انجام پژوهش در ایران و افغانستان، به‌عنوان کشورهای در حال توسعه با پیچیدگی‌های بوروکراتیک و تحولات اجتماعی-سیاسی، امکان ارائه یافته‌های جامع‌تری از الگوهای شایستگی‌های بخش عمومی در فرآیند ارتباطات ناب را فراهم می‌کند، زیرا این بسترها تنوع و عمق شایستگی‌های موردنیاز را در محیط‌های متفاوت اما مرتبط نشان می‌دهند (Kusel & Coetzee, 2024; Sapungan, et al., 2019). این تنوع به شناسایی الگوهای مشترک و خاص هر کشور کمک کرده و چارچوبی غنی‌تر برای تدوین مدل شایستگی‌های ارتباطی ارائه می‌دهد. نمونه‌گیری به‌صورت غیراحتمالی و هدفمند با روش گلوله برفی انجام شد تا افرادی با بیشترین شناخت و تجربه انتخاب شوند. نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری در هر کدام از گروه خبرگان دو کشور ادامه یافت. در نمونه نهایی با ۱۱ نفر از خبرگان کشور افغانستان و ۱۲ نفر از خبرگان در کشور ایران مصاحبه گردید. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند که به دلیل انعطاف‌پذیری در کاوش تجارب مشارکت‌کنندگان، برای مطالعات پدیدارشناختی مناسب است (Yin, 2017). پروتکل مصاحبه شامل سؤالاتی مانند: ۱) بر اساس تجارب شما، چه ویژگی‌ها یا شایستگی‌های رابطه‌ها در بخش عمومی به چابکی، بهره‌وری منابع، اثربخشی ارتباطات و ایجاد درک مشترک کمک می‌کند؟ ۲) در مواردی که ارتباطات ناب شکل نگرفته، رابطه‌ها فاقد چه مهارت‌هایی بوده‌اند؟ ۳) مهم‌ترین وجه تمایز یک رابطه، در فرآیند ارتباطات ناب چیست؟ این سؤالات برای پوشش تجارب عملی و دیدگاه‌های نظری طراحی شدند تا مضامین عمیق مرتبط با شایستگی‌های ارتباطات ناب را شناسایی کنند (Costigan & Brink, 2019). داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند که به دلیل توانایی در شناسایی الگوهای کلیدی در داده‌های کیفی مناسب است (Patton, 2014). فرآیند تحلیل شامل کدگذاری اولیه داده‌های خام، گروه‌بندی کدها برای استخراج

مضامین اصلی مانند گوش دادن فعال، نگارش شفاف و مدیریت تعارضات، تطبیق مضامین با چارچوب نظری شامل نظریه‌های ارتباطات سازمانی (Berlo, 1960)، تفکر ناب (Taiichi, 1988)، و هوش ارتباطی (Riggio & Reichard, 2008)، و کدگذاری موازی توسط پژوهشگران برای افزایش دقت بود. برای اطمینان از روایی، از روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان (Member Checking) استفاده شد تا تفاسیر اولیه تأیید شوند، و برای پایایی، کدگذاری به صورت مستقل توسط دو پژوهشگر (Yin, 2017) انجام و اختلافات از طریق بحث رفع گردید. مقایسه مکرر داده‌ها نیز ثبات نتایج را تضمین کرد.

### یافته‌های پژوهش

همان‌طور که گفته شد تحلیل اطلاعات در این پژوهش با بهره‌گیری از تحلیل مضمون و اجرای مراحل کدگذاری داده‌های کیفی انجام گردید. در مرحله اول داده‌ها از طریق کدگذاری‌های باز تحلیل شده و مفاهیم اولیه شناسایی گردیدند. در این مرحله ۴۱ کد (مفهوم اولیه) شناسایی شد. در مرحله دوم، نسبت به کدگذاری محوری اقدام و ۱۵ کد محوری یا مفهوم شناسایی گردیدند. در مرحله سوم، تلاش گردید تا با توجه به ماهیت مشترک مفاهیم شناسایی شده، مقوله‌های نهایی شناسایی گردند. در این مرحله پس از چندین بار کدگذاری و نیز کدگذاری موازی نهایتاً ۵ مقوله اصلی به‌عنوان مهارت‌ها و شایستگی‌های ضروری ارتباطات ناب شناسایی شدند. در این مرحله تلاش گردید تا به گونه‌ای کدها شناسایی و نام‌گذاری گردند که مقوله‌های شناسایی شده جامع و مانع بوده و بتوانند دربردارنده مهم‌ترین الزامات شایستگی‌های فرایند ارتباطات ناب باشند. جدول و شکل (۱) یافته‌های حاصل از این مراحل تحلیل را نشان داده است.

جدول ۱. نمونه‌های کدگذاری مهارت‌های ناب رابط (یافته‌های پژوهش)

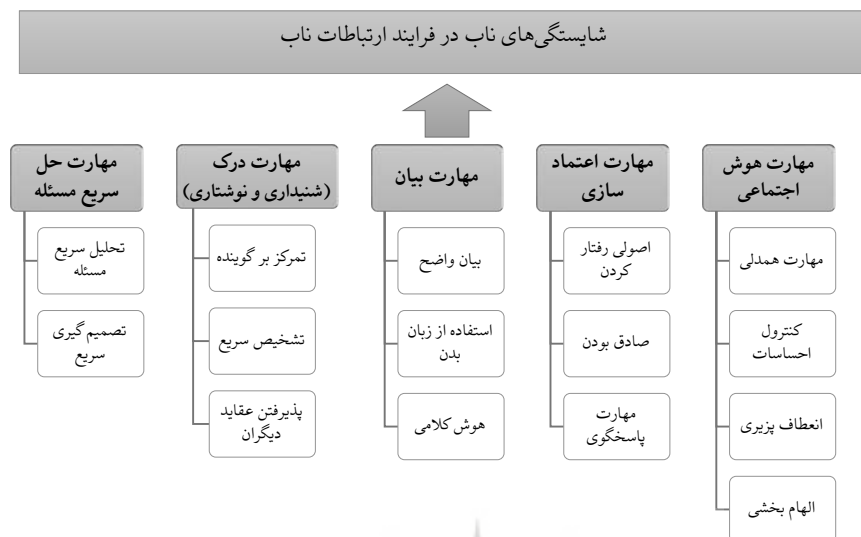
کد انتخابی	کد محوری	مفاهیم اولیه - کدهای باز
مهارت حل	مهارت تحلیل سریع مسئله	توانایی ارائه راه‌حل‌های مناسب برای رفع مشکلات و بهبود ارتباط
		درک موانع اصلی در ارتباط، مشکل اصلی دقیقاً چیست و چه عواملی بر آن تأثیر دارد
مهارت حل سریع مسئله	مهارت تصمیم‌گیری سریع	قابلیت تصمیم‌گیری سریع و درست در شرایط دشوار
		انتخاب ساده‌ترین راه‌حل در حل مسئله برای رسیدن به نتیجه مطلوب

مهارت درک	مهارت تمرکز بر گوینده	توانایی توجه کامل به گوینده بدون ایجاد حواس پرتی
		توانایی خواندن و تفسیر زبان بدن و حرکات مخاطب برای ارزیابی واکنش‌ها و تطبیق پیام
	مهارت تشخیص سریع	توانایی درک و تفسیر صحیح آنچه گفته می‌شود
		توانای تشخیص اصل مسئله با علائم مسئله
	مهارت پذیرفتن عقاید دیگران	گوش دادن بدون پیش‌داوری و قضاوت سریع در مورد محتوا
		بازخورد باید بر مبنای داده‌ها و شواهد عینی باشد، نه برداشت‌ها و قضاوت‌های شخصی
مهارت بیان	مهارت بیان واضح	توانایی بیان پیام به‌صورت روشن و قابل فهم
		تنظیم لحن و سرعت صحبت با توجه به مخاطب و محتوای پیام
		صدای سخنور باید متناسب با فضا باشد
	مهارت استفاده از زبان بدن مؤثر	بهره‌گیری از زبان بدن به‌صورت هماهنگ با کلام برای تأکید بر پیام
		حفظ ارتباط چشمی مناسب برای افزایش اعتماد و تعامل با مخاطب
		استفاده از حرکات، حالت‌ها و اشاره‌های مناسب برای تقویت پیام کلامی
	مهارت هوش کلامی	جملات کوتاه مثل لوگو و شعار زودتر جذب می‌شود
		کلمات نرم بهتر باعث ایجاد ارتباط می‌شود
		افزایش درک و راحتی پیام برای حل تعارض مشکل‌گشا است
مهارت اعتمادسازی	اصولی رفتار کردن	دانستن اصول اخلاقی، زیبایی‌شناسی و آداب ارتباطات تجاری مهم است
		رویکرد روشمند درک و شفافیت در فرایندهای ارتباطی را ساده‌تر می‌سازد
	صادق بودن	رواست بودن با مخاطب
		پاسخ صریح به سؤال مخاطب بدون طفره رفتن
	مهارت پاسخ‌گویی	اهمیت دادن به نظرات و احساسات مخاطب
		پذیرش اشتباه و تعهد دادن به رفع آن در مراحل بعدی
		ایجاد فضایی امن و مورد اعتماد برای مخاطب که بتواند به‌راحتی احساسات خود را بیان کند

شایستگی های ناب در فرایند ارتباطات ناب [...]

مهارت هوش اجتماعی	مهارت همدلی	توانایی تشخیص موضوعات و پیام‌های مهم و پرداختن به آن‌ها در زمان مناسب
		توانایی درک و حس کردن احساسات و نگرانی‌های مخاطب
		توانایی پاسخ‌دهی مناسب به احساسات و نگرانی‌های مخاطب
		بازخورد باید با در نظر گرفتن سطح دانش، تجربه و نیازهای مخاطب ارائه شود
	مهارت کنترل احساسات	توانایی کنترل استرس و احساسات در موقعیت‌های چالش‌برانگیز
		حفظ آرامش در مواقع فشار برای ارائه پیام به صورت مؤثر
		اجتناب از موضوعاتی که ممکن است حساسیت‌های اجتماعی یا فرهنگی ایجاد کنند
		تنظیم لحن و محتوای بازخورد با توجه به شخصیت و وضعیت مخاطب
	انعطاف‌پذیری	توانایی تغییر سبک و شیوه بیان با توجه به نیاز مخاطب و موقعیت
		توانایی شناسایی و تحلیل مشکلات موجود در فرآیند ارتباط
		در زمان سخن‌رانی در مقابل بی‌توجهی دیگران باید سکوت کرد
	مهارت الهام بخشی به دیگران	درست ایستادن در مقابل مخاطبین مهارت است
انگیزه و مشارکت برای ارتباطات ناب ضروری و حیاتی است		
پیام باید به گونه‌ای باشد که مخاطب بتواند بر اساس آن عمل کند		

مهارت‌های رابط به‌عنوان بخش اساسی ارتباطات ناب به کاهش اتلاف وقت و افزایش دقت و شفافیت در انتقال پیام کمک می‌کنند و موجب بهبود فرآیندهای ارتباطی در سازمان می‌شوند. این مهارت‌ها شامل مهارت حل سریع مسئله، مهارت درک (نوشتاری، گفتاری و شنیداری)، مهارت بیان، مهارت اعتمادسازی و هوش اجتماعی هستند و هر یک این مهارت‌ها به‌نوبه‌ای خود در تقویت ارتباطات ناب نقش مهم و ارزنده دارند.



شکل ۱. الگوی شایستگی‌های ناب در فرایند ارتباطات ناب (یافته‌های پژوهش)

## یافته‌های پژوهش

### ۱. مهارت حل سریع مسئله

مهارت حل سریع مسئله یکی از ضروری‌ترین مهارت‌ها در سازمان‌های امروزی است که افراد را قادر می‌سازد تا در لحظات بحرانی تصمیم‌گیری‌های کارآمد داشته باشند. در ارتباطات ناب داشتن مهارت حل مسئله به‌صورت سریع برای مدیران و سازمان‌ها کمک می‌کند تا مشکلات به‌سرعت شناسایی و برطرف شوند و از ایجاد تأخیرهای ناشی از اتلاف در فرآیندهای تصمیم‌گیری جلوگیری شود. نتایج تحقیقات مختلفی از جمله کوسل و کویتز (۲۰۲۴)، امامی و همکارانش (۲۰۲۴) با یافته‌های این تحقیق همسو هستند و نشان داده‌اند که داشتن مهارت حل مسئله به‌صورت سریع چگونه می‌تواند بر تصمیم‌گیری‌های سازمانی تأثیر چشم‌گیری داشته باشد. از طرف دیگر داشتن مهارت حل مسئله سریع رابط در ایجاد ارتباطات ناب بسیار مهم و حیاتی است، زیرا این مهارت به فرد کمک می‌کند تا به‌سرعت به مشکلات و چالش‌ها واکنش نشان دهد و راه‌حل‌های مؤثر و کارآمدی را برای آن‌ها ارائه کند. این مهارت به‌ویژه در ارتباطات ناب که بر دقت، وضوح و کارایی ارتباطات تأکید دارد، اهمیت زیادی دارد. در این زمینه، دو مهارت اصلی که به حل سریع مسائل کمک می‌کنند مهارت تحلیل

سریع مسئله و مهارت تصمیم‌گیری سریع است که این دو مهارت با توجه به تحلیل دقیق وضعیت در شرایط نامطلوب بیشتر تأکید گردیده است. مهارت تحلیل سریع مسئله به رابط این امکان را می‌دهد که در مواجهه با مشکلات یا چالش‌ها، ابتدا علل ریشه‌ای آن‌ها را شناسایی کند و با درک عمیق از وضعیت، مسیر حل مسئله را سریع و مؤثر طراحی کند. تحلیل سریع به رابط کمک می‌کند تا از اتلاف زمان و اطلاعات اضافی جلوگیری کرده و در نتیجه ارتباطات واضح و مؤثری برقرار کند. برای مثال، در یک سازمان خدماتی، زمانی که یک مشکل در روند خدمات به مشتری به وجود می‌آید، تحلیل سریع مسئله می‌تواند به شناسایی دقیق مشکل و رفع سریع آن کمک کند. همچنان مهارت تصمیم‌گیری سریع به رابط‌ها یا بازیگران اصلی ارتباطات این امکان را می‌دهد که بدون اتلاف وقت و با استفاده از اطلاعات موجود، تصمیمات مؤثر و دقیقی بگیرد. از طرفی هم در ارتباطات ناب، تصمیم‌گیری سریع می‌تواند باعث تسهیل در انتقال اطلاعات صحیح، به‌موقع و مرتبط با موضوع شود (Rede-ker, Kessler, & Kipper, 2019). این مهارت به‌ویژه زمانی که زمان محدود است یا بحران‌ها در حال وقوع هستند، از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود. برای مثال، در مواقع اضطراری، رابط باید بتواند به‌سرعت تصمیمات درست بگیرد تا از اشتباهات جلوگیری کرده و پاسخ‌های مناسب را در اسرع وقت ارائه دهد.

استفاده و موثریت این دو مهارت در شکل‌دهی ارتباطات ناب بسیار مؤثر است چراکه ارتباطات ناب با افزایش وضوح و دقت اطلاعات و کاهش پیچیدگی‌ها همراه است حل سریع مسائل و تصمیم‌گیری‌های به‌موقع به کاهش این پیچیدگی و ابهامات در ارتباطات کمک می‌کند و باعث می‌شود پیام‌ها سریع، دقیق و بدون حاشیه به مخاطب برسند (Kusel & Coetzee, 2024). با مهارت‌های تحلیل و تصمیم‌گیری سریع، روندهای ارتباطی تسهیل می‌شود و زمان برای انتقال اطلاعات نیز کاهش می‌یابد، از طرفی هم، مهارت حل سریع مسئله به رابط این امکان را می‌دهد که در مواجهه با چالش‌ها، پاسخ‌های سریع و واضحی به مخاطبان ارائه دهد، که این امر در نهایت موجب افزایش کیفیت ارتباطات می‌شود. نتایج تحقیقات سانینا و همکارانش (۲۰۱۷) با یافته‌های این تحقیق همسو بوده و آن‌ها نیز برداشتن این مهارت‌های مهم برای بازیگران ارتباطات سازمانی تأکید داشته‌اند. در نهایت، مهارت حل مسئله سریع رابط با تحلیل و تصمیم‌گیری سریع می‌تواند به شکل قابل توجهی به ایجاد ارتباطات ناب کمک کند. این مهارت‌ها با افزایش دقت، وضوح، و سرعت انتقال اطلاعات، به

سازمان‌ها و افراد کمک می‌کنند تا ارتباطات کارآمدتری برقرار کنند، تصمیمات بهتری بگیرند، و بهره‌وری را در فرآیندهای مختلف بهبود دهند.

## ۲. مهارت درک

درک متقابل به‌عنوان یک عنصر اصلی در ارتباطات ناب اهمیت بسیاری دارد. این مهارت نه تنها به افراد کمک می‌کند تا پیام‌ها را به شکل درست و کامل دریافت و تفسیر کنند، بلکه از ایجاد سوء تفاهم‌های غیرضروری جلوگیری می‌کند و مسیر تعامل دوطرفه را باز می‌کند. بر این اساس، توانایی درک عمیق پیام، نوشتارها و تصاویر باعث می‌شود تا تعاملات در سازمان‌ها با سرعت و کارایی بیشتری انجام شود این یافته‌ها با نتایج تحقیق الکساندرا و همکارانش (۲۰۲۳) در جرمنی نیز همسو است. نقش مهارت درک رابط در ایجاد ارتباطات ناب از اهمیت بالایی برخوردار است چراکه این مهارت به رابط این امکان را می‌دهد که به شکلی مؤثر و کارآمد با دیگران ارتباط برقرار کرده و پیام‌ها را به درستی دریافت و ارسال کند. در ارتباطات ناب، هدف این است که اطلاعات به‌طور دقیق، به‌موقع و با کمترین پیچیدگی منتقل شود. در این راستا، مهارت درک می‌تواند به‌طور چشمگیری بر کیفیت ارتباطات تأثیر بگذارد. مهارت‌های مختلفی در درک مؤثر پیام‌ها وجود دارند که به بهبود ارتباطات ناب کمک می‌کنند، از جمله، مهارت تمرکز بر گوینده، مهارت تشخیص سریع حقایق یا مسئله و داشتن مهارت پذیرش عقاید دیگران در ارتباطات می‌تواند از مهم‌ترین نوع مهارت‌ها باشد. ممکن است برای بازیگران دو طرف ارتباطات مهارت‌های مهم و تأثیرگذار دیگری هم ضروری باشد ولی خبرگان در این تحقیق برداشتن این مهارت‌ها بیشتر تأکید داشته‌اند.

همچنان باید یادآور شد که مهارت تمرکز بر گوینده، به رابط نیز این امکان را می‌دهد که به‌طور کامل به گوینده توجه کرده و هیچ‌گونه حواس‌پرتی یا وقفه‌ای در فرآیند شنیدن و درک پیام‌ها ایجاد نشود. تمرکز کامل بر گوینده به رابط کمک می‌کند تا تمام نکات مهم و جزئیات مربوط به پیام را به‌دقت دریافت کند که این امر در ایجاد ارتباطات ناب از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. همچنان برای تأکید بیشتر اهمیت این مهارت باید اشاره کنم که یافته‌های تحقیق کاستیگن (۲۰۱۹) و کاستیلونا (۲۰۲۱) با یافته‌های این تحقیق همسو بوده و آن‌ها را تأیید کرده‌اند. در محیط‌های کاری و سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌های عمومی، هنگامی که مشکلات یا درخواست‌ها از سوی مشتریان یا همکاران مطرح می‌شود، عدم تمرکز می‌تواند منجر به سوء تفاهم

و انتقال اطلاعات نادرست شود. از طرفی هم زمانی که فرد رابط به مخاطب خود دقیق گوش دهد و شنونده‌ی فعالی باشد می‌تواند سریعاً مسئله را تشخیص دهد و از بروز تعارض یا سوء تفاهم جلوگیری نماید چراکه داشتن مهارت تشخیص سریع به رابط کمک می‌کند تا سریعاً و به‌طور مؤثر پیام‌ها را پردازش کرده و درک کند. در محیط‌هایی که نیاز به ارتباطات سریع و مؤثر دارند (مثل شرکت‌های خدماتی یا سازمان‌های عمومی)، مهارت تشخیص و تحلیل سریع می‌تواند به کاهش زمان و پیچیدگی در تبادل اطلاعات کمک کند. این مهارت برای تحلیل اطلاعات درست و دقیق از میان حجم زیاد داده‌ها ضروری است و باعث می‌شود که پیام‌ها به‌درستی تفکیک شده و در کوتاه‌ترین زمان ممکن به پاسخ‌گویی و حل مسئله منجر شوند. همچنان باید یادآور شد که تشخیص سریع مسئله زمانی ممکن می‌شود که فرد رابط توانایی پذیرش عقاید دیگران را داشته باشد و بازخورد مخاطبین را به‌منظور خیر و اصلاح به‌پذیرد و آن‌ها نقد نپندارد چراکه پذیرفتن و درک عقاید و نظرات دیگران یکی از کلیدی‌ترین مهارت‌ها در ایجاد ارتباط و تعامل دوطرفه است. این مهارت به رابط کمک می‌کند که بدون قضاوت یا پیش‌داوری، به نظرات و ایده‌های دیگران گوش دهد و آن‌ها را به‌درستی درک کند. پذیرش عقاید دیگران باعث می‌شود که گفتگوها به‌صورت سازنده و بدون مانع پیش روند و درنهایت اطلاعات به‌طور شفاف و واضح انتقال یابند. این مهارت در محیط‌های متنوع و چند فرهنگی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، جایی که تفاوت‌های فرهنگی و فردی می‌توانند باعث ایجاد سوء تفاهم شوند. نقش این مهارت‌ها در ایجاد ارتباطات ناب حائز اهمیت است اولاً، داشتن مهارت درک بالا می‌تواند به رابط کمک کند تا پیام‌ها را بدون اشتباه یا سوء تفاهم درک کند و در نتیجه اطلاعات به‌طور دقیق و مؤثر منتقل شوند. دوماً، تمرکز بر گوینده و پذیرش عقاید دیگران باعث می‌شود که اطلاعات به‌طور مؤثر و بدون کمبود یا ابهام دریافت شوند. سوماً، پذیرش عقاید دیگران باعث ایجاد اعتماد و همکاری بین طرفین می‌شود که درنهایت به ایجاد ارتباطات مؤثرتر و مفیدتر ختم می‌شود. نهایتاً، با درک سریع و مؤثر از مسائل، زمان لازم برای انتقال اطلاعات ناب کاهش می‌یابد. در نتیجه، باعث بهبود کیفیت ارتباطات، کاهش سوء تفاهمات و تقویت روابط کاری و سازمانی می‌شود.

### ۳. مهارت بیان

مهارت بیان در ارتباطات به معنای ارائه اطلاعات به زبان واضح، شفاف و مختصر است (Alexandra, Celina, Jan, & Leonard, 2023). توانایی انتقال دقیق و روشن پیام‌ها،

بدون پیچیدگی‌های زبانی و ساختاری، از ویژگی‌های ضروری این مهارت است. بیان مؤثر مفاهیم و اطلاعات کمک می‌کند تا فرآیند انتقال اطلاعات در مسیر درستی قرار گیرد و اطلاعات غیرضروری حذف شوند. نقش مهارت بیان رابط در ایجاد ارتباطات ناب یکی از جنبه‌های کلیدی است که تأثیر زیادی در انتقال اطلاعات به صورت مؤثر، دقیق و سریع دارد، در این راستا، نتایج تحقیق الکساندار و همکانش (۲۰۲۳) نیز همسو با یافته‌های این تحقیق است. این مهارت‌ها به رابط کمک می‌کنند تا پیام‌ها را به شکلی شفاف، قابل فهم و بدون هرگونه پیچیدگی به مخاطب انتقال دهد. ابعاد مختلفی در مهارت بیان وجود دارند که در ارتباطات ناب به کمک رابط می‌آیند. از جمله می‌توان به مهارت وضوح در گفتار، مهارت مؤثر زبان بدن و داشتن مهارت هوش کلامی اشاره کرد. اگرچه فن بیان به توانایی فرد در بیان دقیق و واضح اطلاعات اشاره دارد اما در ارتباطات این مهارت به رابط کمک می‌کند تا پیام‌ها را با وضوح و تأکید مناسب انتقال دهد و از اشتباهات احتمالی در بیان جلوگیری کند. ممکن است داشتن مهارت فن بیان شامل انتخاب کلمات مناسب، استفاده از زبان ساده و قابل فهم باشد که باعث می‌شود پیام‌های پیچیده به راحتی درک شوند یا مهارت ایجاد تنوع در لحن و صدا و تغییر سرعت صحبت باشد که باعث شود پیام جذاب‌تر شود و مخاطب به خوبی با آن ارتباط برقرار کند. همچنان باید اشاره کرد که با داشتن هنر و مهارت سخنوری، رابط می‌تواند نکات اصلی و کلیدی را برجسته ساخته و از ابهام و سوء تفاهم‌ها جلوگیری نماید. در کنار داشتن مهارت سخنوری داشتن زبان بدن مؤثر نیز می‌تواند در ایجاد ارتباطات ناب نقش مؤثری را بازی کند چراکه زبان بدن یکی از مهم‌ترین اجزای ارتباطات غیرکلامی است که بر پیام‌های کلامی اثرگذار است. این مهارت به رابط کمک می‌کند تا پیام‌های خود را با استفاده از حرکات بدن، ژست‌ها و حالات چهره تقویت کند و از ایجاد سوء تفاهم جلوگیری نماید. زبان بدن تأثیر زیادی در ارتباطات ناب دارد زیرا به وضوح و فهم بیشتر پیام کمک می‌کند. حالات صورت باید با پیام کلامی هماهنگ باشد تا پیام به طور درست منتقل شود. مثلاً لبخند می‌تواند احساس پذیرش و احترام را به مخاطب انتقال دهد و یا استفاده از دستان برای تأکید بر نکات خاص در گفتار می‌تواند پیام را واضح‌تر سازد، همچنان تماس چشمی مناسب می‌تواند نشان‌دهنده توجه و صداقت باشد و ارتباطات ناب را تقویت کند. نهایتاً، برای فرد رابط الزامی و ضروری است تا در حین ایجاد ارتباط یا انتقال پیام و هدف هوش کلامی بالایی داشته باشد و بتواند به سادگی با کلمات و موضوعات

پیش آمده بازی نماید تا از یک طرف لب مطلب را به مخاطب برساند و از طرف دیگر فضای یا فرایند ارتباط را خشک و زیاد رسمی نسازد تا برای مخاطب خسته کننده شود چراکه هوش کلامی به توانایی فرد در استفاده از زبان و کلمات به طور مؤثر و مناسب اشاره دارد. این مهارت به رابط کمک می کند تا در موقعیت های مختلف بتواند به طور مؤثر از کلمات مناسب استفاده کرده و پیام های دقیق و مفهومی را به مخاطب خود ارسال نماید. هوش کلامی در ارتباطات ناب به ویژه زمانی که پیام های پیچیده یا دشوار به طور سریع و دقیق باید منتقل شوند، اهمیت بیشتری پیدا می کند. استفاده از این توانایی به معنای انتخاب واژه های مناسب در شرایط مختلف باشد چراکه استفاده از واژه های دقیق و مرتبط با موضوع مورد بحث یا ارتباط، می تواند مخاطب را بیشتر جذب نماید. نقش این مهارت ها در ایجاد ارتباطات ناب بسیار ملموس به نظر می رسد چراکه در ارتباطات ناب هدف این است که پیام به طور مؤثر، سریع و بدون پیچیدگی به مخاطب منتقل شود. داشتن مهارت بیان، با توجه به داشتن مهارت سخنوری، زبان بدن و هوش کلامی می تواند اولاً کاهش ابهام و سوء تفاهم ها را در پی داشته باشد. دوماً، می تواند پیام را به طور واضح و دقیق به مخاطب انتقال دهد. نهایتاً، بیان مؤثر از طریق هوش کلامی و زبان بدن می تواند پیام را جذاب تر کرده و تأثیر آن را بر مخاطب افزایش دهد. مهارت داشتن زبان بدن و هوش کلامی به رابط این امکان را می دهد که پیام های خود را به گونه ای منتقل کند که احترام و توجه به مخاطب را نشان دهد، که در نهایت به ایجاد اعتماد و همکاری مؤثرتر و تعامل دوطرفه منجر شده و درک پیام را راه تر سازد.

#### ۴. مهارت اعتمادسازی

اعتمادسازی یکی دیگر از مهارت های کلیدی در ارتباطات ناب است که به کاهش نگرانی ها و افزایش تعاملات مؤثر میان کارکنان و مدیران سازمان منجر می شود، اعتمادسازی در سازمان ها نقش قابل توجهی در بهبود عملکرد و افزایش انگیزه کارکنان ایفا می کند و زمینه مناسبی برای ارتباطات شفاف را فراهم می سازد. اعتمادسازی یکی از مهم ترین ارکان ارتباطات ناب نیز است، زیرا ارتباطات مؤثر تنها زمانی امکان پذیر است که طرفین ارتباط احساس اعتماد و احترام متقابل را داشته باشند یافته های تحقیق والبیگ و همکارانش (۲۰۱۹) نیز به این مهارت کلیدی تأکید داشته و همسو با یافته های این تحقیق اند. در سازمان ها، به ویژه در مدیریت ارتباطات ناب، رابط ها باید از مهارت های خاصی برای ایجاد و تقویت اعتماد استفاده کنند. یکی از مهم ترین

مهارت‌ها برای جلب اعتماد مخاطب اصولی رفتار کردن هست چراکه اصولی رفتار کردن به معنای رعایت موازین اخلاقی و حرفه‌ای در تمام تعاملات است. در ارتباطات ناب، رفتار اصولی به رابط کمک می‌کند تا اطلاعات و احساسات به‌طور مؤثر و محترمانه منتقل شوند و از سوءتفاهم‌ها جلوگیری نماید در تمامی روابط و ارتباطات باید از رفتارهای منصفانه استفاده شود تا اطمینان حاصل شود که همه طرف‌ها با احترام و توجه برابر برخورد می‌کنند. رفتار اصولی مستلزم رعایت قوانین سازمانی و اجتماعی نیز است که به تداوم اعتماد در محیط کاری و ارتباطات منجر می‌شود. از طرفی هم ایجاد فاصله مناسب بین روابط شخصی و حرفه‌ای باعث می‌شود تا رابطه‌ها در چارچوب معین و شفاف باقی بمانند. زمانی که رابطه‌ها در محیط‌های رسمی رفتار اصولی از خود نشان دهند، طرف مقابل به آن‌ها اعتماد کرده و مسیر ارتباطی را تداوم می‌بخشند و دو طرف بر حفظ ارتباطات مؤثر کوشا هستند. یکی دیگر از بدنه‌های اصلی ایجاد ارتباطات ناب و مؤثر صدق و راستی است. وقتی یک رابط در ارتباطات خود صادق باشد، این امر باعث تقویت اعتماد و کاهش ابهامات در درک مسائل می‌شود. صداقت به معنای گفتن حقیقت، حتی اگر این حقیقت ناخوشایند باشد، است. رابط باید اهداف و مقاصد خود را به‌طور واضح و صادقانه به طرف مقابل بیان کند تا هیچ ابهامی در فرآیند ارتباط وجود نداشته باشد. وقتی یک رابط اشتباهی می‌کند، باید فوراً اشتباهات خود را به‌طور صادقانه تصدیق کند و برای اصلاح آن تلاش کند چراکه صداقت در ارتباطات باعث می‌شود که طرف مقابل احساس کند هیچ‌گونه پنهان کاری یا فریب در میان نیست و این امر موجب افزایش اعتماد متقابل می‌شود. در ایجاد ارتباطات ناب در کنار اینکه رفتار اصولی و صادقانه‌ی باید داشت نیاز اساسی به پاسخگو بودن نیز هست چراکه پاسخ‌گویی به معنای توانایی پاسخ دادن به نیازها، سؤالات و انتقادات طرف مقابل است. این مهارت باعث می‌شود که افراد احساس کنند نظرات و درخواست‌هایشان مورد توجه قرار گرفته و پاسخ مناسب دریافت می‌کنند. در ارتباطات ناب، یک رابط باید بتواند به‌سرعت و در زمان مناسب به درخواست‌ها و سؤالات مخاطبین پاسخ دهد تا از ایجاد ابهام جلوگیری نماید همچنان رابط باید به گفته‌ها و نگرانی‌های طرف مقابل با دقت گوش داده و پاسخ‌های مرتبط و مفهومی ارائه دهد به دلیل اینکه وقتی مشکلی ایجاد می‌شود، رابط باید قادر باشد آن را شناسایی و به‌سرعت حل کند تا از تأثیر منفی بر اعتماد جلوگیری نماید. این موضوع برای مخاطب نیز مهم است وقتی رابط

به نیازهای او توجه کرده و به سرعت پاسخ دهد، این امر نشان دهنده احترام و توجه به مخاطب است. این رفتار باعث تقویت اعتماد در ارتباطات گردیده و به ایجاد ارتباطات ناب کمک می کند و محیط شفافی را برای تعامل دو طرف باز می کند.

## ۵. مهارت هوش اجتماعی

هوش اجتماعی به عنوان توانایی شناخت احساسات و واکنش های دیگران در ارتباطات ناب بسیار حیاتی است. این مهارت امکان سازگاری با تغییرات مختلف و درک دقیق نیازهای ارتباطی افراد را فراهم می کند که این امر به نوبه خود موجب ارتقای کارآمدی و کاهش اتلافات ارتباطی می شود. هوش اجتماعی به ویژه در ارتباطات ناب، تعاملات بین فردی را بهبود بخشیده و زمینه ساز ایجاد یک محیط مثبت و همدلانه در سازمان می شود. از طرفی هم هوش اجتماعی یکی از ابعاد مهم هوش هیجانی است که در ارتباطات ناب نقش کلیدی ایفا می کند. این مهارت شامل توانایی درک احساسات و افکار دیگران، ایجاد روابط مؤثر و مناسب و مدیریت تعاملات اجتماعی است. در سازمان ها و در ارتباطات ناب، هوش اجتماعی به طور ویژه بر ایجاد و تقویت ارتباطات مؤثر، شفاف و بدون نقص تأثیرگذار است. در این مقاله، به بررسی چهار عنصر مهم هوش اجتماعی که شامل مهارت همدلی، مهارت کنترل احساسات، مهارت انعطاف پذیری و مهارت الهام بخشی به دیگران پرداخته شده است که این یافته ها با یافته های تحقیقات مختلفی از جمله کووی و همکاران (۲۰۱۷) لوهمان و نیکلاس (۱۹۹۵) و ریگوو و همکارانش در (۲۰۰۸) اشاره کرد.

مهارت همدلی به معنای توانایی درک و شناسایی احساسات دیگران و تجربه کردن آن ها از دیدگاه شخص مقابل است. در ارتباطات ناب، همدلی باعث می شود که طرفین ارتباط با یکدیگر ارتباطات مؤثرتری داشته باشند. رابط باید قادر باشد تا احساسات طرف مقابل را به طور دقیق شناسایی کرده و نسبت به آن ها حساس شده و احساس مسئولیت نماید و به عنوان یک رسالت اجتماعی، پس از درک احساسات طرف مقابل، باید بتواند به طور مناسب به آن پاسخ دهد. ایجاد ارتباط عاطفی با استفاده از حس همدلی، به رابطه ها کمک می کند تا ارتباطات عاطفی مثبت و مؤثری با دیگران برقرار کنند که موجب تقویت اعتماد و مشارکت در سازمان می شود. نهایتاً، همدلی به ارتباطات ناب کمک می کند زیرا باعث می شود پیام ها و اطلاعات به شکلی که برای طرف مقابل قابل فهم و مؤثر است منتقل شوند. این مهارت می تواند به کاهش سوء تفاهم ها، تقویت روابط انسانی و ایجاد فضای تعامل مثبت کمک کند.

همچنان مهارت کنترل احساسات به معنای توانایی مدیریت و تنظیم احساسات فردی در موقعیت‌های مختلف است. این مهارت در ارتباطات ناب اهمیت ویژه‌ای دارد زیرا احساسات غیرقابل کنترل ممکن است منجر به برهم خوردن فرآیند ارتباطی و اختلال در انتقال اطلاعات صحیح شوند. کنترل هیجانات منفی هنگام مواجهه با موقعیت‌های استرس‌زا یا چالش‌برانگیز، به رابط کمک می‌کند تا از بروز هیجانات منفی مانند عصبانیت یا اضطراب جلوگیری نماید و تسلط بیشتر بر خود داشته باشد. مدیریت احساسات مثبت، علاوه بر کنترل احساسات منفی، می‌تواند موجب خویشتن‌داری و رفتار مسئولانه در قبال مخاطبین شود که این امر باعث می‌شود طرفین خوش‌بینی یا اشتیاق کامل به ایجاد ارتباط و تعامل دوطرفه پیدا کنند و به حفظ تعادل در فرآیند ارتباطات بیندیشند. نهایتاً، هنگامی که رابط بتواند احساسات خود را کنترل کند، از بروز اشتباهات و سوءتفاهم‌ها جلوگیری کرده و قادر خواهد بود که اطلاعات را به شکلی مناسب و با تأثیر بیشتر به طرف مقابل منتقل کند. این توانایی باعث می‌شود تا ارتباطات نابی شکل گیرد که با شفافیت و دقت بالا همراه باشد. در شکل‌دهی ارتباطات ناب معطف بودن بسیار کمک‌کننده است چراکه انعطاف‌پذیری اجتماعی به معنای توانایی سازگاری با تغییرات در شرایط جدید و متفاوت است. در دنیای پر تغییر سازمانی، ارتباطات ناب نیازمند انعطاف‌پذیری است تا بتوان به بهترین شکل با شرایط مختلف کنار آمد. اگرچه هر فردی سبک ارتباطی خاص خود را دارد و رابط‌ها باید بتوانند به شیوه‌های مختلف ارتباط برقرار کرده و با تغییرات در شرایط ارتباطی مختلف کنار بیایند. انعطاف‌پذیری در مواجهه با انتقاد و پذیرش تغییرات، به رابط کمک می‌کند تا در فرآیند ارتباطی به بهترین نحو عمل نماید. همچنان در مواقع بحران، توانایی سازگاری و انعطاف در تصمیم‌گیری‌ها و راهبردهای ارتباطی، اهمیت فراوانی دارد چراکه انعطاف‌پذیری موجب می‌شود که ارتباطات ناب بتواند به بهترین نحو با شرایط مختلف تطبیق یابد. وقتی رابط بتواند با شرایط متغیر و نیازهای متنوع ارتباطات کنار بیاید، فرآیند انتقال پیام‌ها سریع‌تر، مؤثرتر و با کیفیت بالاتری صورت می‌گیرد. نهایتاً در ایجاد ارتباطات ناب رابط باید به‌مثابه یک رهبر قوی و توانا ظاهر شود و قدرت رهبری رابط باید در الهام بخشی به مخاطبین آن به‌وضوح تأثیرگذار باشد. الهام‌بخشی به دیگران به معنای ایجاد انگیزه و ترغیب مخاطب به انجام کارهای مثبت و مؤثر است. این مهارت به‌ویژه در ارتباطات ناب بسیار حیاتی است زیرا ارتباط ناب نه‌تنها بر انتقال اطلاعات صحیح متمرکز است، بلکه هدف آن ایجاد

انگیزه و جهت گیری صحیح در افراد است. رابط باید توانایی این را داشته باشد که دیگران را به انجام کارها ترغیب کند و آنان را به سمت هدف های مشترک سوق دهد. در واقع همین جاست که رابط در نقش یک رهبر ظاهر می شود که تأثیر زیادی در روند ارتباط و انجام امور می گذارد. رهبران با تقویت اعتماد به نفس در دیگران به عنوان یک رابط می توانند با حفظ ایجاد انگیزه های الهام بخش در مخاطبین خود، حمایت آن ها را در مورد افکار و برنامه های خود با خود داشته باشند. چراکه الهام بخشی می تواند به خلق فضایی مثبت در محیط های کاری منجر شود که به تسهیل ارتباطات و انتقال پیام ها کمک می کند. نهایتاً، الهام بخشی به دیگران باعث می شود که افراد با انگیزه و اشتیاق بیشتری به فرآیندهای ارتباطی وارد شوند که این امر به نوبه خود موجب افزایش تأثیرگذاری پیام ها و ارتقاء کیفیت ارتباطات در سازمان می شود. مهارت های رابط در ارتباطات ناب نقش حیاتی در انتقال دقیق و مؤثر اطلاعات، پیام ها و دریافت بازخورد دارند. این مهارت ها شامل توانایی های مختلفی مانند حل مسئله سریع، درک سریع، بیان مؤثر، درک احساسات مخاطب، مدیریت تعارض و سازگاری با شرایط مختلف است که شناسایی و حفظ این مهارت ها به رابطین سازمان ها کمک می کند تا در دشوارترین شرایط بهترین عملکرد ارتباطی را داشته باشند. همچنان باید یادآور شد که بر اساس نظریه شانون و ویویر (۱۹۴۹)، ارتباطات شامل عناصر مهمی چون فرستنده، پیام یا اطلاعات، کانال ارتباطی و گیرنده است که در این مقاله تنها یکی از فاکتورهای مهم این نظریه که همانا فرستنده یا رابط است مورد بررسی قرار گرفت.

## نتیجه گیری

مهارت های رابط در ارتباطات ناب از اهمیت بالایی برخوردارند و تأثیر مستقیمی بر کیفیت اطلاعات، پیام ها، کانال های ارتباطی و بازخورد دارند. رابطانی که دارای مهارت های قوی در ارتباطات هستند، می توانند به شکل گیری ارتباطات ناب کمک کنند و کیفیت کلی ارتباطات را بهبود بخشند. با این حال، چالش هایی نظیر نیاز به آموزش مستمر و تفاوت های فرهنگی و زبانی را باید مورد توجه خود قرار دهند. با تقویت مهارت های رابط از طریق آموزش های مداوم و ارزیابی های دوره ای، سازمان ها می توانند به بهره وری بالاتری در ارتباطات دست یابند و از مزایای آن بهره مند شوند. ماهر بودن رابط نقش حیاتی در ایجاد و تقویت ارتباطات ناب در سازمان ها دارد. داشتن مهارت حل سریع مسئله، مهارت درک، مهارت بیان، مهارت اعتماد سازی

و مهارت هوش اجتماعی از جمله توانمندی‌های کلیدی هستند که تأثیر مستقیمی بر اثربخشی و شفافیت ارتباطات دارند. این مهارت‌ها نه تنها موجب بهبود فرآیند انتقال پیام و کاهش موانع ارتباطی می‌شوند، بلکه هم‌راستا با یافته‌های پژوهش‌های پیشین، به ارتقای تعاملات انسانی در محیط‌های کاری کمک می‌کنند. توانایی تحلیل و تصمیم‌گیری سریع به رابطه‌ها این امکان را می‌دهد که در شرایط بحرانی یا پیچیده، ارتباطات را به سمت راه‌حل‌های مؤثر هدایت کنند. مطالعات پیشین نیز بر نقش این مهارت در کاهش زمان تأخیر در تصمیم‌گیری و افزایش دقت ارتباطات تأکید کرده‌اند (Kusel & Coetzee, 2024). درک عمیق از پیام‌های طرف مقابل و پذیرش عقاید مختلف، پایه‌ای برای ارتباطات سازنده و ناب است. تحقیقات مرتبط و همسو با این تحقیق نشان می‌دهند که تمرکز بر گوینده و تحلیل سریع محتوای ارتباطی، کیفیت و دقت ارتباطات را افزایش می‌دهد (Vladutescu, 2020). این همسویی نشان می‌دهد که مهارت درک، همواره جزو عوامل تأثیرگذار بر ارتباطات اثربخش بوده است. از طرف دیگر زبان دن، و هوش کلامی باعث می‌شود پیام‌ها با شفافیت و جذابیت بیشتری منتقل شوند. پژوهش‌های قبلی نیز نشان داده‌اند که توانایی بیان شفاف، احتمال بروز سوءتفاهم در ارتباطات را کاهش داده و به ایجاد اعتماد در طرف مقابل کمک می‌کند (Alexandra, Celina, Jan, & Leonard, 2023). از طرف دیگر، اعتمادسازی از طریق رفتار اصولی، صداقت و پاسخگویی، اساس ارتباطات ناب را شکل می‌دهد (Emami, Bayat, Tafazolli, & Quddus, 2024). تحقیقات مشابه بر اهمیت اعتماد در ایجاد روابط پایدار و کاهش موانع ارتباطی تأکید دارند، این مهارت به‌ویژه در تعاملات سازمانی که نیازمند همگرایی و همکاری هستند، بسیار مهم است (Hardjati & Febrianita, 2019; Lukas, 2021). نهایتاً، هوش اجتماعی به‌عنوان ترکیبی از همدلی، کنترل احساسات، انعطاف‌پذیری، و الهام‌بخشی، به ایجاد فضای مثبت و تعاملی در ارتباطات کمک می‌کند. پژوهش‌های مشابه نشان داده‌اند که این مهارت‌ها موجب تقویت روابط انسانی و افزایش کیفیت ارتباطات در محیط‌های کاری می‌شود (Bilan, Oliinyk, Halyna Mishchuk, & Skare, 2023). نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مهارت‌های رابط که شامل مهارت‌های حل مسئله به‌صورت سریع، مهارت درک پیام و احساسات، مهارت بیان به زبان ساده و واضح، مهارت اعتمادسازی و مهارت هوش اجتماعی هم‌راستا با پژوهش‌های پیشین است و نتایج این تحقیقات نشان‌دهنده آن است که داشتن این مهارت‌ها برای هر رابطی در سطح فردی و

سازمانی حیاتی و مهم بوده و به طور مستقیم بر ایجاد ارتباطات مؤثر تأثیرگذارند. این مهارت‌ها باعث می‌شوند فرآیند انتقال پیام‌ها شفاف‌تر، سریع‌تر و اثربخش‌تر باشند. همچنین، با تأکید بر قابلیت‌هایی مانند اعتمادسازی، انعطاف‌پذیری و هوش اجتماعی، روابط کاری بهبودیافته و موانع ارتباطی کاهش می‌یابد. یافته‌های این تحقیق نه تنها با پیشینه پژوهشی همسو هستند، بلکه بر ضرورت توسعه این مهارت‌ها برای ایجاد محیط‌های سازمانی مبتنی بر تعاملات ناب تأکید دارند. در اخیر باید یادآور شد که برای سازمان‌ها الزامی است تا برای کارکنان و مدیرانشان دوره‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های ارتباطی، تدوین راهنماها و پروتکل‌های استاندارد برای پاسخگویی به سؤالات و درخواست‌های مختلف مخاطبان خود و برگزاری جلسات تمرینی متمرکز و توجه به جزئیات کلامی برای تقویت مهارت بیان را دایر نمایند و همواره در استراتژی‌های سازمانی خود به موارد ذکر شده توجه مضاعف داشته باشند.

### محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش از چند منظر با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که بر دامنه تعمیم آن تأثیر می‌گذارد. نخست، تمرکز جغرافیایی بر دو شهر و استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی، امکان پوشش طیف وسیع‌تری از سازمان‌ها را محدود ساخته است. دوم، ماهیت کیفی داده‌ها که بر ادراک و تجربه خبرگان مبتنی است، باعث می‌شود نتایج به صورت عمیق اما غیرکمی و غیر تعمیم تحلیل شود. همچنین، فقدان داده‌های مشاهده‌ای در رفتار واقعی ارتباط‌گران، یکی دیگر از محدودیت‌های روش شناختی این مطالعه به شمار می‌رود که این موارد می‌تواند مبنایی برای توسعه پژوهش‌های آتی با رویکردهای ترکیبی و گستره جغرافیایی وسیع‌تر قرار گیرد.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## منابع و مأخذ

- Adu-Oppong, A., & Birikorang, E. (2014). Communication in the workplace: Guideline for improving effectiveness. *Global Journal of Commerce & Management prespective*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/304782482>
- Alexandra , O., Celina, b., Jan, E., & Leonard , F. (2023). How to effectively communicate health information on social media depending on the audience's personality traits: An experimental study in the context of organ donation in Germany. 335(116226). doi:10.1016/j.spc.2022.12.012
- Anwar, R., Rehman, M., Wang, K. S., & Hashmani, M. A. (2019). Systematic Literature Review of Knowledge Sharing Barriers and Facilitators in Global Software Development Organizations Using Concept Maps. *IEEE Access*. doi:10.1109/ACCESS.2019.2895690
- Berg, T., Jahed, G., & Carrengton, T. (2024). On the role and effects of supervisor feedback sign in auditing: Evidence from a cohort of early career auditors. *The British Accounting Review*. doi:10.1016/j.bar.2024.101371
- Berlo, D. (1960). *The Process of Communication*. Holt, Rinehart and Winston.
- Bilan, Y., Oliinyk, O., Halyna Mishchuk , & Skare , M. (2023). Impact of information and communications technology on the development. *Technological Forecasting & Social Change*. doi:10.1016/j.techfore.2023.122519
- Campean, A., Bocos, M., Roman, A., Rad, D., Crisan, C., Maier, M., . . . Roman, C. (2024). Examining Teachers' Perception on the Impact of Positive Feedback on School Students. *Education Sciences*. doi:10.3390/educsci14030257
- Chi, H., & Chu, C. (2023). Exploring determinants of formation of cognitive anchors from altruistic messages: A fuzzy DEMATEL approach. *PLOS ONE*. doi:10.1371/journal.pone.0293841
- Chmielecki, M. (2015). Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication. *Management and Business Administration. Central Europe*. doi: 10.7206/mba.ce.2084-3356.139
- Cong , L., Sriram , K., & Ying , R. (2011). Moderating effects of collectivism on customized communication: a test with tailored and targeted messages. *Asian Journal of Communication*. doi:10.1080/01292986.2011.609596
- Cook, S., & Steyn, R. (2024). The Role of Feedback in the Development of Managers. *Interdisciplinary Journal of management sciense*. doi:10.38140/ijms-2024.vol1.15
- Costeleanu, M. (2021). Linguistic and cultural barriers in multinational companies . *The Central and Eastern European Online Library*, 419-423. Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1004460>
- Costigan, R., & Brink, K. (2019). Developing Listening and Oral Expression Skills: Pillars of Influential Oral Communication. *Journal of Management Education*. doi:10.1177/1052562919890895
- Dabbous, A., & Barakat, K. (2023). The road towards environmental sustainability: Investigating the role of information and communication technologies and green technology innovations. *Journal of Cleaner Production*. doi:10.1016/j.jclepro.2023.139826

- Daft, R., & Lengel, R. (2014). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS)*. doi:10.1287/mnsc.32.5.554
- Emami, M., Bayat, A., Tafazolli, R., & Quddus, A. (2024). A Survey on Haptics: Communication, Sensing and feedback. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*. doi:10.1109/COMST.2024.3444051
- Erunkulu, O. O., Zungeru, A. M., & Mosalaosi, M. (2021). 5G Mobile Communication Applications: A Survey and Comparison of Use Cases. *IEEE Access*. doi: 10.1109/ACCESS.2021.3093213
- Ferreira, D., & Barbosa, S. (2016). Lean Communication-Centered Design: A Lightweight Design Process. *Springer International Publishing Switzerland*. doi:10.1007/978-3-319-39510-4\_5
- Galbraith, J. (1997). Organization Design. *Addison Wesley, Reading*. Retrieved from <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=536024>
- Gunay, M. (2021). Design in Visual Communication. *Scientific Research Publishing Inc*. doi:10.4236/adr.2021.92010
- Hannah, W., French, C., Deborah, C., Louise, L., & Sandra, J. M. (2023). A systematic review of communication interventions for countering. *Vaccine*, 41, 1018-1034. doi:10.1016/j.socscimed.2023.116226
- Hardjati, S., & Febrianita, R. (2019). The Power of Interpersonal Communication Skill in Enhancing Service Provision. *Journal of Social Science Research*. doi:10.24297/jssr.v14i0.8150
- Huizing, B. (2014). Lean library communication: Mind the customer. *European Scientific Journal*. Retrieved from <https://eujournal.org/index.php/esj>
- Iliev, V., & Petkov, G. (2020). Confidential Communication for Reliable Information and Knowledge Exchange. *International Institute for Social Communication and Behavior*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/339592846>
- Ismunandar, Andriani, N., Hanis, R., Ramadhani, H., & Yusuf, M. (2023). GRAND PREANGER BANDUNG EFFECTIVE MARKETING COMMUNICATION STRATEGY IN THE STAYCATION PROGRAM. *Jurnal Ekonomi*, 12(01). Retrieved from <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Khoei, A., Kaul, M., Lewis, L., Daniel, J., & Sharma, R. (2017). Use of Lean Robotic Communication to Improve Social Response of Children with Autism. *Lean Robotic Communication for Children with Autism*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/318129979>
- Kuchenbecker, C., & LaBelle, S. (2024). Designing Instructional Crisis Messages for College Emergency Notification Systems: A Test of the IDEA Model. *Communication Studies*, 75:1, 59-75. doi:10.1080/10510974.2023.2248688
- Kucheryavenko, S., Gayvoronskaya, S., Chistnikova, I., & Vinnik, A. (2019). Integrated Supply Chain Strategy with Standardization of Professional Communication as Lean Manufacturing Tool. *International Journal of Supply Chain Management*. Retrieved from <http://excelingtech.co.uk/>
- Kusel, M., & Coetzee, R. (2024). Towards a Conceptual Lean Communication Protocol to Guide Decision-Making. *IEOM Society International, USA*. doi:10.46254/AF05.20240188

- Liao, C., & Hsu, C. (2023). Exploring determinants of formation of cognitive anchors from altruistic messages: A fuzzy DEMATEL approach. *PLOS ONE*. doi:10.1371/journal.pone.0293841
- Lim, W., & Bowman, C. (2024). Giving and Responding to Feedback: Guidelines for Authors and Reviewers. *Activities, Adaptation & Aging*. doi:10.1080/01924788.2024.2304948
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford University Press.
- Lukas, S. (2021). Barriers to internal communication in companies. *Journal of Economics and Social Research*, 22, 42-54. Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=964952>
- Marodin, G., Jabbour, C., Filho, M., & Tortorella, G. (2022). Lean production, information and communication technologies and operational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*. doi:10.1080/14783363.2022.2035214
- Mbelu, M. (2020). Visual Art and Role in Communication. *Intijotas*. Retrieved from <https://portal.issn.org/resource/ISSN/2616-096X>
- McKie, M., Jones, R., Miles, J., & Jones, I. (2021). Improving Lean Manufacturing Systems and Tools Engagement Through the Utilisation of Industry 4.0, Improved Communication and a People Recognition Methodology in a UK Engine Manufacturing Centre. *Procedia Manufacturing*, 371-382. doi:10.1016/j.promfg.2021.10.052
- Mehmood, T., Tareh, S., & Che Hassan, D. (2023). The Role of the Interpersonal Skills of the School Principals in Optimizing Positive School Climate: A Concept Paper. *International Journal of Emergent Issues of Social Science, Arts, and Humanities*. doi:10.60072/ijeissah.2023.v1i02.003
- Modig, N., & Ahlstrom, P. (2017). This is Lean – Resolving the Efficiency Paradox by Niklas Modig and Pär Åhlström. *Lean Construction Journal*.
- Morrison, L., & Jacobsen, M. (2023). The role of feedback in building teaching presence and student self-regulation in online learning. *Social Sciences & Humanities Open*. doi:10.1016/j.ssa-ho.2023.100503
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledgecreating company<sup>®</sup>: How Japanese Companies. *Oxford University press*. Retrieved from <https://corp.oup.com/>
- Patton, M. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Raeissi, P., Zandian, H., & Mirzarahimy, T. (2019). Relationship between communication skills and emotional intelligence among nurses. *Evidence & practice / communication*. doi:10.7748/nm.2019.e1820
- Rani, U. (2016). COMMUNICATION BARRIERS. *JOURNAL OF ENGLISH LANGUAGE AND LITERATURE (JOELL)*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/304038097>
- Redeker, G., Kessler, G., & Kipper, L. (2019). Lean information for lean communication: Analysis of concepts, tools, references, and terms. *International Journal of Information Management*, 37-43. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.018

- Rif'at, M., Ilham, Bayani, & Asfahani. (2023). Digital Transformation in Islamic Da'wah: Uncovering the Dynamics of 21st Century Communication. *JIMPS*, 2933-2941. doi:10.24815/jimps.v8i3.26243
- Riggio, R., & Reichard, R. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership. *Journal of Managerial Psychology*. doi:10.1108/02683940810850808
- Sanina, A., Balashov, A., Rubtcova, M., & Satinsky, D. (2017). The effectiveness of communication channels in government and business communication. *Information Polity*. doi: 10.3233/IP-170415
- Sapungan, R., Kashiwag, S., Legaspi, D., Lopez, M., Lat, L., & Malabanan, M. (2019). Communication Barriers in the Workplace. *IJISSET - International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*. Retrieved from <http://www.ijiset.com/>
- Schwarz, A., Sellnow, D., Sellnow, T., & Taylor, L. (2024). Instructional Risk and Crisis Communication at Higher Education Institutions during COVID-19: Insights from Practitioners in the Global South and North. *JOURNAL OF INTERNATIONAL CRISIS AND RISK COMMUNICATION RESEARCH*, 1, 1-47. doi:10.56801/jicrcr.V7.i1.1
- Taiichi, O. (1988). *Toyota Production System*. Beyond Large-Scale Production. doi:10.4324/9780429273018
- Talha, B., & Patzold, M. (2011). Communication model for mobile to mobile cooperative communication system. doi: 10.1109/MVT.2011.940793
- Urbancova, H., Vrabcová, P., & Pacakov, Z. (2024). Communication from below: Feedback from employees as a tool for their stabilisation. *Heliyon*. doi:10.1016/j.heliyon.2024.e28287
- Vladutescu, S. (2020). Material, Intention and orientation of the message. *Social Sciences and Education Research Review*. Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=952929>
- Walbeck, K. (2019). Leadership Communication in Lean-Oriented companies. *2019 IEEE International Professional Communication Conference (ProComm)*. doi:10.1109/ProComm.2019.00044
- Xushan, S., Xiaoling, Z., & Xinyue, Z. (2023). Show me the impact: Communicating "behavioral impact message" to promote pro-environmental consumer behavior. *35(35)*, 709-723. doi:10.1016/j.spc.2022.12.012
- Yin, R. (2017). *Case Study Research and Applications Design and Methods*. United States: SAGE Publications.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.