

تحلیل تئوریک ارتباط مؤثر در سازمان‌ها

بر پایه مدل چهارگانه شاکی-زالابک:

نگاهی مفهومی به دانش، حساسیت، مهارت و ارزش‌های ارتباطی

مهدی محسنی نیا

دکتری تخصصی جامعه‌شناسی، نویسنده و پژوهشگر علوم ارتباطات

mehdi.mohseninia@gmail.com

چکیده

درک ماهیت پیچیده ارتباطات سازمانی مستلزم نگاهی فراتر از الگوهای فنی و ساختاری است. پژوهش حاضر با رویکردی نظری و مروری، به تبیین چارچوب مفهومی ارتباط مؤثر سازمانی بر اساس مدل چهاربعدی «پاملا شاکی-زالابک» می‌پردازد. این مدل، ارتباطات را حاصل تعامل چهار مؤلفه دانش، حساسیت، مهارت و ارزش‌های ارتباطی می‌داند که در صورت هم‌افزایی، منجر به ارتقای اثربخشی ارتباطات درون‌سازمانی می‌شوند. تحلیل نظری نشان می‌دهد که هر یک از این ابعاد، پاسخگوی یکی از ابعاد مغفول‌مانده تعاملات سازمانی در بافت فرهنگی ایران است؛ از جمله دانش ارتباطی در تبیین ساختارهای قدرت و جریان اطلاعات، حساسیت بین‌فردی در فهم تفاوت‌های فرهنگی و عاطفی، مهارت‌های ارتباطی در تحقق عملی تعاملات سازنده، و ارزش‌های ارتباطی در حفظ اعتماد و اخلاق حرفه‌ای. مقاله در ادامه، با ارائه چارچوب مفهومی و پیشنهاد روش تحقیق ترکیبی (کیفی-کمی) برای مطالعات آینده، زمینه‌ساز مطالعات تجربی آتی و کاربردهای مدیریتی در تحلیل و اصلاح روابط انسانی سازمان‌ها می‌گردد. یافته‌های نظری این پژوهش، امکان طراحی ابزارهای سنجش و آموزش‌های مبتنی بر هوشمندی ارتباطی را فراهم می‌آورد.

کلمات کلیدی: ارتباطات سازمانی، مدل چهاربعدی ارتباط، مهارت‌های ارتباطی، حساسیت بین‌فردی، دانش ارتباطی، پاملا شاکی-زالابک

مقدمه و بیان مسئله

در دنیای سازمانی امروز، ارتباطات دیگر صرفاً ابزاری برای انتقال اطلاعات نیستند، بلکه در قلب فرآیندهای مدیریتی، ساختارهای اجتماعی، و تعاملات انسانی قرار دارند. سازمان‌ها به‌عنوان نظام‌هایی پویا، از راه ارتباط معنا و انسجام می‌یابند؛ به‌گونه‌ای که کیفیت ارتباطات درون‌سازمانی می‌تواند شاخصی تعیین‌کننده در عملکرد، رضایت شغلی، و پایداری سازمانی باشد. در این میان، مفهوم «ارتباط سازمانی مؤثر» به‌عنوان یک سازه کلیدی در نظریه‌ها و مدل‌های مدیریت معاصر، جایگاه ویژه‌ای یافته است.

یکی از رویکردهای نوین و چندی‌بعدی به مسئله ارتباط درون‌سازمانی، دیدگاهی است که «پاملا شاکی-زالابک»^۱ در کتاب برجسته خود با عنوان «مبانی ارتباطات سازمانی: دانش، حساسیت، مهارت و ارزش‌ها» مطرح کرده است. او با فراتر رفتن از نظریه‌های سنتی، سعی دارد مفهوم ارتباط را نه فقط به‌عنوان یک فرآیند، بلکه به‌عنوان یک مهارت آموختنی، یک حساسیت اجتماعی، و یک التزام ارزشی معرفی کند. بر اساس این چارچوب، برقراری ارتباط اثربخش در سازمان تنها وابسته به ابزارها و کانال‌ها نیست، بلکه بیش از همه نیازمند خودآگاهی ارتباطی، توجه به تفاوت‌های فردی و فرهنگی، و التزام به اصول اخلاقی در تعاملات انسانی است.

با وجود توسعه نظریه‌های ارتباطی از دهه‌های گذشته تاکنون، هنوز در ادبیات پژوهشی به ابعاد انسانی و اخلاقی ارتباطات سازمانی، آن‌گونه که باید، پرداخته نشده است. تمرکز بیش از حد بر الگوهای مکانیکی انتقال پیام، سبب شده تا برخی از مهم‌ترین جنبه‌های روان‌شناختی، بین‌فردی و ارزشی ارتباط در محیط کار نادیده گرفته شود. به‌ویژه در جوامع غیرغربی مانند ایران، که بافت فرهنگی و اجتماعی متفاوتی دارند، شناخت این ابعاد برای تحلیل واقع‌بینانه‌تر و بومی‌سازی نظریه‌ها ضروری است.

از این رو، پژوهش حاضر با نگاهی تئوریک و مرور تحلیلی، در پی آن است تا چارچوب مفهومی ارائه‌شده در کتاب زالابک را بازخوانی و بومی‌سازی کند و به این پرسش‌های بنیادین پاسخ دهد:

- ارتباطات سازمانی مؤثر از چه ابعاد نظری و عملی تشکیل شده‌اند؟
- چگونه می‌توان بین دانش ارتباطی، حساسیت بین‌فردی، مهارت‌های تعاملی و ارزش‌های اخلاقی پیوند برقرار کرد؟

¹ Shockley-Zalabak

- در پرتو این چارچوب، چه الگوهایی برای سنجش یا بهبود کیفیت ارتباط در سازمان‌های ایرانی قابل پیشنهاد است؟

مقاله حاضر، از راه مرور انتقادی نظریه‌های کلیدی زالابک و تحلیل ساختاری آن‌ها، گامی مقدماتی برای تدوین مدلی نظری در آینده فراهم می‌آورد تا مبنایی برای طراحی تحقیقات میدانی، ابزارهای سنجش، و مداخلات آموزشی در محیط‌های سازمانی ایران فراهم شود.

مبانی نظری و مرور ادبیات

در حوزه ارتباطات سازمانی، نظریه‌پردازان مختلف رویکردهای گوناگونی را برای تحلیل فرایندهای ارتباطی درون سازمان‌ها ارائه کرده‌اند. از رویکردهای سنتی چون مدل انتقال پیام شانون و ویور گرفته تا نظریه‌های ساخت‌یابی گیدنز، کنش نمادین مید و رویکرد انتقادی هابرماسی، هر یک جنبه‌ای از ارتباطات سازمانی را مورد توجه قرار داده‌اند. اما آن‌چه در بسیاری از این نظریه‌ها مغفول مانده، تأکید هم‌زمان و متوازن بر چهار عنصر کلیدی است: دانش ارتباطی، حساسیت بین‌فردی، مهارت‌های ارتباطی و ارزش‌های اخلاقی. این رویکرد چندبُعدی و انسانی را می‌توان از ویژگی‌های ممتاز مدل ارائه‌شده توسط «پاملا شاکلی-زالابک» دانست.

زالابک در کتاب خود، «ارتباطات سازمانی» را نه فقط به‌عنوان فرایندی انتقالی، بلکه به‌عنوان یک کنش پویا، اخلاقی و انسانی تعریف می‌کند. از نظر او، کیفیت ارتباط درون‌سازمانی حاصل تعامل فعال بین چهار مؤلفه زیر است:

۱. دانش ارتباطی^۱

دانش ارتباطی به میزان آگاهی فرد از اصول، نظریه‌ها، الگوها و قوانین حاکم بر فرایند ارتباط اشاره دارد. این دانش شامل شناخت از سبک‌های ارتباطی، نحوه دریافت و پردازش پیام، ساختارهای رسمی و غیررسمی سازمانی، و مدل‌های تصمیم‌گیری جمعی است. زالابک بر آن است که بدون این بنیان نظری، حتی با داشتن مهارت‌های عملی، ارتباطات درون‌سازمانی می‌تواند سطحی، ناسازگار یا آسیب‌زا باشد. این دانش همچنین به افراد کمک می‌کند تا ساختارهای قدرت، جریان اطلاعات، و الگوهای کنترل را بهتر تحلیل کرده و در تعاملات خود آگاهانه‌تر عمل کنند.

¹ Communication Knowledge

۲. حساسیت بین فردی^۱

حساسیت یا آگاهی ارتباطی، بعد روان‌شناختی ارتباط است که به توانایی درک احساسات، نیازها و زمینه‌های فرهنگی یا اجتماعی دیگران اشاره دارد. این عنصر در پژوهش‌های متأخر ارتباطی، به‌ویژه در نظریه هوش هیجانی نیز مورد تأکید قرار گرفته است. زالابک معتقد است بدون این توانایی، ارتباطات حتی اگر از نظر محتوایی دقیق باشند، ممکن است در تحقق اهداف انسانی سازمان ناکام بمانند. حساسیت همچنین شامل خودآگاهی ارتباطی است، یعنی شناخت فرد از تأثیرات ارتباطی خودش بر دیگران.

۳. مهارت‌های ارتباطی^۲

مهارت‌ها در این چارچوب به قابلیت‌های قابل آموزش و تمرین‌پذیر برای تعامل اثربخش اشاره دارند، نظیر:

- گوش‌دادن فعال
- بازخورد دادن سازنده
- نوشتار سازمانی
- فن بیان و مدیریت جلسات
- مدیریت تعارض و مذاکره

زالابک با تأکید بر آموزش‌پذیری مهارت‌ها، به سازمان‌ها توصیه می‌کند در کنار آموزش تخصصی، مهارت‌های نرم ارتباطی را نیز به‌صورت ساختارمند توسعه دهند، زیرا ناکارآمدی ارتباطات می‌تواند منجر به ناکامی در تصمیم‌گیری، افزایش تعارض، کاهش انگیزش و حتی فرسایش نیروی انسانی شود.

۴. ارزش‌ها و اخلاق ارتباطی^۳

عنصر چهارم در مدل زالابک، ارزش‌های فردی و سازمانی است که به شکل‌گیری فرهنگ ارتباطی کمک می‌کند. این ارزش‌ها تعیین می‌کنند که ارتباطات در چه سطحی از صداقت، احترام متقابل، اعتماد، مسئولیت‌پذیری و عدالت شکل گیرد. در نگاه زالابک، نادیده‌گرفتن بعد اخلاقی، حتی در ساختارهای ارتباطی موفق، می‌تواند منجر به بروز بی‌اعتمادی، خشونت سازمانی پنهان، بهره‌کشی یا تبعیض شود. او بر این باور است که ارتباط سالم و پایدار بدون

¹ Interpersonal Sensitivity

² Communication Skills

³ Communication Values and Ethics

التزام به اخلاق ممکن نیست، به‌ویژه در محیط‌های چندفرهنگی یا سازمان‌هایی که با چالش‌های اخلاقی پیچیده مواجه‌اند.

پیوند این چهار مؤلفه با هم

ویژگی مهم مدل زالابک، تفکیک این مؤلفه‌ها نیست، بلکه تأکید بر تعامل میان آن‌هاست. برای مثال، داشتن دانش بالا بدون حساسیت بین‌فردی، منجر به ارتباطاتی خشک و کنترل‌محور می‌شود. از سوی دیگر، مهارت ارتباطی بدون پابندی به ارزش‌ها ممکن است به «دست‌کاری ارتباطی» بینجامد. بنابراین، مؤثرترین سبک‌های ارتباطی در سازمان‌ها، آن‌هایی هستند که از توازن بین این چهار محور برخوردارند. همچنین کاربرد هماهنگ این چهار عنصر می‌تواند نظمی را در ساختار بومی محلی کاری ایجاد کند.

جایگاه مدل زالابک در ادبیات پژوهشی

مطالعه ارتباطات سازمانی، در طول دهه‌های گذشته، با بهره‌گیری از نظریه‌های متعددی صورت گرفته است که هر یک بر بُعدی خاص از کنش ارتباطی در سازمان تمرکز داشته‌اند. از جمله می‌توان به نظریه «پنجره جوهری» لوفت و اینگهام^۱ (۱۹۵۵)، نظریه «تبادل اجتماعی» جورج هومنز^۲ (۱۹۵۸)، و نظریه «سیستم‌های باز» لودویگ برتالانفی^۳ (۱۹۵۰) اشاره کرد. با وجود اهمیت و کاربرد گسترده این نظریه‌ها در تبیین پدیده‌های ارتباطی، هر یک عمدتاً به یک یا دو بُعد خاص از ارتباط پرداخته‌اند. در این میان، چارچوب چهاربعدی زالابک با ادغام مؤلفه‌های شناختی، عاطفی، رفتاری و اخلاقی، تلاشی جدی برای ارائه نگاهی جامع و هم‌پیوند به مسئله ارتباط در سازمان‌ها به شمار می‌رود.

نظریه پنجره جوهری تمرکز اصلی خود را بر فرایند خودافشایی و شناخت خود در تعاملات بین‌فردی قرار می‌دهد. این مدل که در روان‌شناسی انسانی ریشه دارد، ابعاد چهارگانه‌ی «من آشکار»، «من پنهان»، «من کور» و «من ناآگاه» را معرفی می‌کند و نشان می‌دهد که ارتباط مؤثر مستلزم شفافیت و افزایش آگاهی از خود و دیگران است. اگرچه این چارچوب برای تحلیل رابطه‌های بین‌فردی در سازمان‌ها کاربرد دارد، اما از تحلیل ساختارهای سازمانی، سلسله‌مراتب قدرت و ارزش‌های نهادی ناتوان است.

از سوی دیگر، نظریه تبادل اجتماعی بر مبنای اصول رفتارگرایی، تعامل انسانی را به‌مثابه دادوستد منابع (مانند اطلاعات، حمایت، اعتماد یا قدرت) می‌بیند. این نظریه، عناصر هزینه،

¹ Luft & Ingham

² Homans

³ Bertalanffy

پاداش و منفعت را در تحلیل تعاملات برجسته می‌سازد و برای درک انگیزه‌های تعامل بین کارکنان و مدیران مفید است. با این حال، رویکرد آن عمدتاً ابزارانگارانه است و کمتر به لایه‌های عاطفی یا ارزشی در ارتباطات توجه می‌کند.

نظریه سیستم‌های باز، به‌ویژه در قالب نظریه عمومی سیستم‌ها، نگاه کل‌گرایانه‌ای به سازمان دارد. در این نگاه، سازمان یک سیستم زنده و پویا تلقی می‌شود که با محیط خود در تبادل دائمی است. پیام‌ها و اطلاعات، همانند جریان خون در بدن، در سازمان حرکت می‌کنند و بر بقاء، سازگاری و نوآوری آن اثرگذارند. گرچه این دیدگاه برای تحلیل ساختار اطلاعات و الگوهای رسمی ارتباط مفید است، اما در تحلیل سطوح فردی و بین‌فردی کمتر توفیق دارد. در چنین بستری، چارچوب زالابک با تلفیق ابعاد فوق، گامی فراتر برداشته است. او به جای آن‌که فقط بر سطح تعامل بین‌فردی یا ساختارهای کلان تمرکز کند، تلاش می‌کند تا از منظر «فهم انسانی» به سازمان نگاه کند. در مدل او، «دانش» نه فقط آشنایی با سیستم بلکه درک انتقادی از قدرت و هنجارهاست؛ «حساسیت» تنها واکنش هیجانی نیست بلکه توانایی خوانش زمینه‌ای از رفتارها، نشانه‌ها و تفاوت‌های فرهنگی است؛ «مهارت» فقط تکنیک‌های گفتاری یا نوشتاری نیست بلکه ظرفیت بکارگیری هدفمند ابزارها در موقعیت‌های پیچیده است؛ و «ارزش» نه به‌عنوان تزئین اخلاقی بلکه به‌عنوان هسته‌ی جهت‌دهنده تعاملات دیده می‌شود. در ادبیات پژوهشی اخیر، این مدل به‌ویژه در زمینه آموزش ارتباطات، ارزیابی شایستگی‌های ارتباطی مدیران، و طراحی چارچوب‌های ارزشی در سیاست‌گذاری سازمانی کاربرد یافته است. پژوهش‌هایی در زمینه مدیریت تعارض، رهبری تحول‌آفرین، و بهبود سرمایه اجتماعی نیز از این چارچوب به عنوان مبنای نظری بهره‌برده‌اند. یکی از مزایای مدل زالابک این است که امکان سنجش‌پذیری نسبی هر یک از ابعاد را فراهم می‌سازد؛ برای نمونه، می‌توان از ابزارهای سنجش دانش سازمانی، آزمون‌های حساسیت بین‌فردی، ارزیابی مهارت‌های ارتباطی و تحلیل ارزش‌های حرفه‌ای بهره گرفت تا سطح بلوغ ارتباطی یک سازمان یا تیم مشخص شود.

در فضای فرهنگی ایران، که مشخصه‌هایی مانند جمع‌گرایی، قدرت‌محوری، پرهیز از تعارض و تعارف‌های کلامی بر تعاملات سایه افکنده است، رویکردهای صرفاً غرب‌محور و ابزارانگارانه در حوزه ارتباطات سازمانی کارایی محدودی دارند. چارچوب زالابک با تأکید بر تلفیق شناخت و ارزش، به پژوهشگر ایرانی این امکان را می‌دهد تا به‌جای تقلید صرف از مدل‌های غربی، به بازآفرینی مفهومی بومی بپردازد. به عبارت دیگر، این مدل به عنوان الگویی «سازگارپذیر»^۱

¹ Adaptable Framework

قابلیت بومی سازی دارد و می تواند مبنای طراحی مدل های شایسته بومی برای سازمان های ایرانی قرار گیرد.

از منظر نظریه پردازی نیز، چارچوب زالابک در امتداد تلاش هایی قرار می گیرد که پس از دهه ۱۹۹۰ میلادی در قالب پارادایم های تفسیری و انتقادی در حوزه ارتباطات سازمانی مطرح شدند. برخلاف سنت های اثبات گرایانه، این رویکردهای جدید بر معنا، قدرت، زبان و هویت تأکید دارند. زالابک نیز با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی، تفاوت های زمینه ای و ارزش مداری در تعاملات، به جریان «ارتباطات انسان گرایانه» تعلق دارد. در نتیجه، مدل او نه فقط برای تحلیل عملکرد سازمان، بلکه برای بازاندیشی در «ماهیت سازمان» نیز می تواند مفید باشد. در جمع بندی این بخش می توان گفت که چارچوب زالابک جایگاه منحصر به فردی در ادبیات ارتباطات سازمانی دارد؛ چراکه بر خلاف مدل های تک بعدی، نگاهی تلفیقی و میان رشته ای به مسئله دارد. این رویکرد، پژوهشگر را قادر می سازد تا تحلیل های پیچیده تری از پدیده های سازمانی ارائه دهد و پل ارتباطی میان نظریه های کلاسیک و نیازهای بومی معاصر ایجاد کند. از این رو، استفاده از این مدل در پژوهش های ایرانی می تواند به غنای نظریه پردازی بومی و ارتقای کیفیت تصمیم سازی مدیریتی یاری رساند.

تحلیل و تفسیر نظری چارچوب مفهومی

تحلیل نظری چارچوب چهار بُعدی زالابک در بافت سازمانی

چارچوب چهارگانه ی زالابک، با تمرکز بر ابعاد کلیدی «دانش، حساسیت، مهارت و ارزش ها»، نگاهی تلفیقی و چندلایه به مسئله ارتباطات سازمانی ارائه می دهد که به ویژه در محیط های پیچیده و چندفرهنگی، مانند ساختارهای سازمانی ایران، کاربردی و قابل تأمل است. این مدل با عبور از رویکردهای صرفاً فنی یا ابزاری، ارتباط را به عنوان پدیده ای انسانی، یادگیرنده و ارزشی تعریف می کند که در آن فرستنده و گیرنده پیام، صرفاً انتقال دهندگان اطلاعات نیستند بلکه کنشگرانی هستند که در زمینه ای فرهنگی، قدرت محور و متغیر، به تعامل و معنا سازی می پردازند.

بُعد نخست، یعنی «دانش ارتباطی»، ناظر به درک ساختارها، قواعد، نقش ها و زبان ارتباطی درون سازمان است. این آگاهی مفهومی، پیش شرط لازم برای ورود به هر نوع تعامل مؤثر در سازمان محسوب می شود. نبود این دانش، به شکل گیری شکاف های ارتباطی و ناهماهنگی ساختاری منجر می شود.

«حساسیت بین فردی» (ارتباطی) که بُعد دوم مدل است، نشان‌دهنده ظرفیت فرد برای درک تفاوت‌های فرهنگی، عاطفی، جنسیتی و موقعیتی در تعاملات انسانی است. این حساسیت در فرهنگ‌هایی چون ایران، که ارتباطات غیرمستقیم و نشانه‌مدار در آن رایج‌اند، نقشی اساسی در کاهش تعارض و ارتقای تعامل سازنده دارد.

«مهارت‌های ارتباطی»، بُعد سوم، امکان تحقق عملی شناخت و حساسیت را فراهم می‌آورد. این مهارت‌ها شامل گوش‌دادن فعال، بازخورد دادن، گفت‌وگوی مؤثر و حل مسئله به شیوه ارتباطی هستند.

در نهایت، «ارزش‌ها» بُعد چهارم یعنی قلب مدل زالابک را شکل می‌دهند؛ زیرا بدون وجود چارچوب اخلاقی در تعاملات، دانش و مهارت نیز ممکن است در جهت اهداف سودجویانه یا تحریف‌کننده استفاده شوند. توجه به این بُعد، پیوند میان ارتباطات و سرمایه اجتماعی، عدالت سازمانی، و اعتماد بین فردی را تقویت می‌کند. این مدل، در مجموع، ما را به تحلیل چندبُعدی ارتباطات درون سازمانی از منظر فرهنگی، روان‌شناختی، و اخلاقی دعوت می‌کند و بستر مفهومی قدرتمندی برای مطالعات نظری و تجربی فراهم می‌سازد.

۱) دانش ارتباطی: پیش‌نیاز شناخت ساختار قدرت و جریان اطلاعات

در نظریه شاکی-زالابک (۲۰۱۴)، دانش ارتباطی نخستین مؤلفه از چارچوب چهارگانه ارتباط مؤثر سازمانی است. وی این بُعد را به‌عنوان آگاهی عمیق از نحوه عملکرد نظام‌های ارتباطی درون سازمان، شامل درک از ساختارهای قدرت، سلسله‌مراتب رسمی، کانال‌های ارتباطی، زبان سازمانی، سبک‌های مدیریتی و نقش‌های ارتباطی تعریف می‌کند. به‌بیان دیگر، دانش ارتباطی پیش‌زمینه‌ای مفهومی است که بدون آن، هرگونه کنش ارتباطی در فضای سازمانی در معرض خطا، تحریف یا سوگیری قرار می‌گیرد.

در سازمان‌هایی با ساختارهای رسمی و بوروکراتیک، مانند بسیاری از نهادهای ایرانی، فقدان این دانش اغلب منجر به ناهماهنگی، انتقال ناقص اطلاعات، تکرار فرآیندها و بی‌اعتمادی بین سطوح مدیریتی و عملیاتی می‌شود. کارکنانی که از چگونگی توزیع قدرت، مرزهای ارتباطی، کدهای زبانی خاص هر بخش، و مسیرهای تصمیم‌سازی مطلع نیستند، اغلب در حاشیه قرار می‌گیرند یا به شکل غیررسمی و غیرشفاف با سیستم تعامل می‌کنند. این وضعیت به شکل‌گیری «شکاف ارتباطی» یا «فاصله ادراکی» میان سطوح سازمانی می‌انجامد؛ مفهومی که زالابک از آن برای اشاره به گسست میان آگاهی ارتباطی افراد و ساختارهای سازمانی استفاده می‌کند (شاکی - زالابک، ۲۰۱۴: ۱۴).

نکته مهم این است که دانش ارتباطی امری ذاتی یا غریزی نیست؛ بلکه مهارتی اکتسابی و نیازمند آموزش هدفمند، تجربه، و تحلیل انتقادی از محیط سازمانی است. این آموزش‌ها می‌توانند شامل آشنایی با سبک‌های ارتباطی غالب در سازمان، تحلیل نمودار جریان اطلاعات، درک شبکه‌های غیررسمی و تحلیل قدرت در سطوح مختلف باشند.

بر اساس پیشنهاد زالابک، توسعه این دانش باید جزئی از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای در سازمان‌ها باشد؛ به‌ویژه در فرآیندهای ورود نیروی انسانی جدید، ارتقای شغلی، یا انتقال بین‌بخشی. از نگاه او، سازمان‌هایی که در این زمینه سرمایه‌گذاری می‌کنند، از مزایای ملموسی چون شفافیت اطلاعاتی، کاهش تعارض، افزایش اعتماد، و تسریع در تصمیم‌گیری بهره‌مند می‌شوند. در نهایت، در بافت فرهنگی ایران که گاه ساختار قدرت غیرشفاف، تعارف‌محور و مبتنی بر روابط شخصی است، تقویت دانش ارتباطی می‌تواند به دموکراتیزه کردن روابط سازمانی و افزایش مشارکت کارکنان در فرآیندهای سازمانی کمک شایانی کند.

۲. حساسیت بین‌فردی: بنیان تعامل انسانی در فرهنگ‌های پر تنش

در چارچوب چهارگانه‌ی زالابک، «حساسیت بین‌فردی» دومین مؤلفه حیاتی برای تحقق ارتباط مؤثر در سازمان‌هاست. این مؤلفه نه صرفاً به معنای آگاهی از حضور دیگری، بلکه به توانایی عمیق فرد در درک، احترام و واکنش متناسب نسبت به تفاوت‌های فردی، فرهنگی، عاطفی و موقعیتی در فرایند ارتباطی اشاره دارد. زالابک (۲۰۱۴) بر این باور است که ارتباط مؤثر، بدون در نظر گرفتن زمینه‌های ارتباطی و بافت اجتماعی-فرهنگی تعامل، محکوم به شکست است؛ زیرا پیام‌ها صرفاً در سطح واژگان معنا نمی‌یابند، بلکه در بسترهای احساسی و فرهنگی رمزگشایی می‌شوند (شاکلی - زالابک، ۲۰۱۴: ۶۰).

در بافت فرهنگی ایران که به‌شدت تحت تأثیر ساختارهای قدرت، سلسله‌مراتب اجتماعی و هنجارهای تعارف‌محور است، حساسیت بین‌فردی اهمیتی دوجندان می‌یابد. فرهنگ‌های جمع‌گرا همانند ایران، در عین تمایل به همدلی و همکاری، مستعد تعارضات پنهان، قضاوت‌های ضمنی، و فاصله‌گذاری‌های عاطفی هستند. در چنین زمینه‌ای، هرگونه بی‌توجهی به نشانه‌های غیرکلامی، غفلت از نشانه‌های عاطفی یا نادیده گرفتن تفاوت‌های جنسیتی، قومی، نسلی یا سازمانی می‌تواند به شکل‌گیری تعارض خاموش یا فروپاشی تدریجی سرمایه اجتماعی بینجامد.

زالابک در تبیین حساسیت بین‌فردی، آن را ترکیبی از:

- «درک موقعیت^۱»
- «شناخت تفاوت‌ها^۲»
- «پاسخ‌دهی مؤثر^۳»

می‌داند. این ویژگی، به‌ویژه در مواجهه با تغییرات سازمانی، مدیریت بحران، یا شرایط پراسترس اهمیت می‌یابد. او تأکید می‌کند که کارکنان و مدیرانی که فاقد این بُعد هستند، در مواجهه با بحران‌های ارتباطی معمولاً یا واکنش‌های بیش‌ازحد احساسی و یا بی‌تفاوتی افراطی از خود نشان می‌دهند؛ در حالی که افراد دارای حساسیت بالا، با انعطاف، احترام و تدبیر وارد تعامل می‌شوند (شاکلی - زالابک، ۲۰۱۴: ۶۴-۶۲).

تحقیقات روان‌شناسی سازمانی نیز این دیدگاه را تأیید می‌کنند. برای مثال، مطالعات نشان می‌دهد که افراد دارای هوش هیجانی بالا، که یکی از ابعاد آن همدلی و آگاهی اجتماعی است، توانایی بیشتری در مدیریت تعارض، حل مسئله ارتباطی، و برقراری روابط پایدار کاری دارند. در فضای سازمانی که سرعت تصمیم‌گیری بالا، فشار کاری و تفاوت‌های نسلی گسترده است، حساسیت بین‌فردی به‌عنوان یک میانجی ارتباطی عمل می‌کند که از بروز تعارضات فرسایشی پیشگیری کرده و سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی را ارتقاء می‌دهد.

در ایران، این حساسیت غالباً با ملاحظات عرفی، زبان غیرمستقیم، رعایت سلسله‌مراتب، و انتظارات پنهان از رفتار دیگران گره خورده است. در چنین فضایی، نبود حساسیت می‌تواند سبب برداشت‌های نادرست، عدم دریافت بازخورد صحیح، و کاهش اعتماد متقابل شود. از این رو، آموزش مهارت‌های مرتبط با حساسیت بین‌فردی، به‌ویژه برای مدیران میانی، رهبران تیمی، و کارکنان بین‌بخشی، ضرورتی انکارناپذیر است.

زالابک پیشنهاد می‌کند که این بُعد، همانند دیگر مؤلفه‌های ارتباطی، می‌تواند از طریق تمرین، بازخورد و یادگیری مستمر تقویت شود. استفاده از ابزارهایی مانند بازی‌های نقش، بازخورد ۳۶۰ درجه، تمرین همدلی، تحلیل موقعیت‌های تعارضی، و ایجاد فضای گفتگوهای باز و بدون قضاوت، از جمله راهکارهای پیشنهادی او برای ارتقای این مهارت هستند. همچنین، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر تفاوت‌پذیری و احترام متقابل، بستر را برای بروز و رشد این حساسیت فراهم می‌سازد. (شاکلی - زالابک، ۲۰۱۴: ۶۵).

¹ Situational Awareness

² Recognition of Diversity

³ Appropriateresponsiveness

در نهایت، می‌توان گفت که حساسیت بین‌فردی نه‌تنها شرط تحقق ارتباط مؤثر، بلکه پیش‌زمینه‌ای برای شکل‌گیری تیم‌های اثربخش، رهبری تحول‌گرا، و مدیریت تعارض سازنده در سازمان‌های معاصر است. بدون آن، هیچ میزان از دانش یا مهارت ارتباطی، توان تضمین اثربخشی پایدار در تعاملات سازمانی را نخواهد داشت.

۳. مهارت‌های ارتباطی: از آگاهی تا کنش اثربخش در سازمان

مهارت‌های ارتباطی در چارچوب نظری زالابک، به‌عنوان بُعد سوم و کنشی مدل مطرح می‌شود. اگر «دانش» بُعد شناختی و «حساسیت» بُعد ادراکی-هیجانی ارتباط سازمانی باشد، «مهارت» تجسم عینی این دو در رفتار و تعامل واقعی است. به تعبیر زالابک، بدون مهارت‌های ارتباطی، آگاهی نظری و ادراک هیجانی هرگز به رفتار مؤثر در بستر سازمانی منجر نخواهد شد (شاکلی - زالابک، ۲۰۱۴: ۶۶).

مهارت‌های ارتباطی سازمانی را می‌توان در دو سطح «مهارت‌های پایه» و «مهارت‌های پیشرفته» تقسیم‌بندی کرد. مهارت‌های پایه شامل گوش‌دادن فعال، بازخورددهی، بیان روشن ایده‌ها، پرسش مؤثر، و مدیریت زبان بدن هستند. این مهارت‌ها به‌ظاهر ساده، اما در عمل پایه‌گذار کیفیت تعامل در سازمان‌اند. زالابک به‌طور خاص بر «گوش‌دادن فعال» به‌عنوان مهارتی مغفول در بیشتر محیط‌های کاری تأکید می‌کند. در بسیاری از سازمان‌ها، شنیدن صرف با گوش‌دادن واقعی اشتباه گرفته می‌شود؛ حال آنکه گوش‌دادن مؤثر مستلزم تمرکز، همدلی، تأیید، و پیگیری منطقی پیام طرف مقابل است (شاکلی - زالابک، ۲۰۱۴: ۶۸).

در سطح پیشرفته‌تر، مهارت‌هایی همچون حل مسئله مشارکتی، مدیریت تعارض، مذاکره مؤثر، تسهیل جلسات، اقناع مخاطب، و روایت‌گری سازمانی مطرح می‌شوند. زالابک بر این باور است که رهبران مؤثر، نه‌الزاماً کسانی با دانش بیشتر، بلکه افرادی با توانایی بالا در هدایت گفت‌وگوهای پیچیده و درگیر کردن دیگران در فرآیند معناسازی هستند (شاکلی - زالابک، ۲۰۱۴: ۷۱).

از منظر روان‌شناسی سازمانی، مهارت‌های ارتباطی نقش میانجی در انتقال اعتماد، ایجاد انسجام تیمی، و مدیریت تنش ایفا می‌کنند. در فرهنگ ایرانی، جایی که سبک‌های ارتباطی اغلب غیرمستقیم، ایهام‌دار و تعارف‌آمیز هستند، اهمیت مهارت‌هایی چون بازخورد دادن مؤثر دوچندان می‌شود. بسیاری از مدیران ایرانی یا از بازخورد صریح اجتناب می‌کنند (به دلیل نگرانی از خدشه‌دار شدن روابط) یا آن را به شکل کنترل‌گرایانه و تنبیهی اجرا می‌کنند که موجب بی‌اعتمادی می‌شود. آموزش بازخورد سازنده، شفاف و بدون قضاوت می‌تواند در این زمینه بسیار مفید باشد.

زالابک همچنین تأکید می‌کند که مهارت‌های ارتباطی وابسته به «سبک‌های شخصیتی» و «متغیرهای فرهنگی» هستند. بنابراین، نمی‌توان نسخه‌ای واحد برای تمام کارکنان تجویز کرد. طراحی برنامه‌های «آموزشی سفارشی‌شده»^۱ برای سطوح و نقش‌های مختلف سازمانی، یکی از توصیه‌های کلیدی اوست (شاکی - زالابک، ۲۰۱۴: ۷۳).

در سازمان‌های ایرانی که معمولاً با چالش‌هایی چون ساختار سلسله‌مراتبی، تمرکز قدرت، عدم صراحت در بازخورد، و حاکمیت روابط بر ضوابط مواجه‌اند، نهادینه‌سازی مهارت‌های ارتباطی نیازمند تغییر فرهنگی و رهبری الگوساز است. رهبرانی که خود در مهارت‌هایی چون مدیریت گفت‌وگوی دشوار، مواجهه محترمانه با تعارض، و اقناع بدون تحکم تسلط داشته باشند، قادر به ایجاد «الگوی یادگیری ارتباطی» در تیم خود خواهند بود.

زالابک همچنین بر تمرین مستمر به‌عنوان روش یادگیری پایدار مهارت‌های ارتباطی تأکید می‌کند. در این زمینه، استفاده از شیوه‌هایی مانند «شبیه‌سازی موقعیت‌ها»^۲، بازخورد دوسویه، مشاهده مدل‌های ارتباطی موفق، تحلیل گفتگوهای واقعی، و مشارکت در گروه‌های یادگیری، می‌تواند به تعمیق این مهارت‌ها کمک کند (شاکی - زالابک، ۲۰۱۴: ۷۵).

در نهایت، مهارت‌های ارتباطی نه فقط ابزار تعامل، بلکه شاخصی از بلوغ سازمانی‌اند. سازمان‌هایی که در آن‌ها تعامل مؤثر، بازخورد محترمانه، و مدیریت مشارکتی تعارض نهادینه شده باشد، به‌مراتب بهره‌ورتر، خلاق‌تر و مقاوم‌تر در برابر بحران‌ها خواهند بود.

۴. ارزش‌های ارتباطی: بستر اخلاقی و فرهنگی تعامل در سازمان

در مدل چهارگانه پاملا شاکی - زالابک، «ارزش‌های ارتباطی» به‌عنوان سنگ بنای اخلاقی و معنایی روابط انسانی در سازمان مطرح می‌شود. در این چارچوب، ارزش‌ها تعیین می‌کنند که چرا ارتباط برقرار می‌کنیم، به چه چیزهایی متعهدیم و چه اصولی را در تعامل با دیگران رعایت می‌کنیم. این بُعد، مبنای معنابخشی به رفتارهای ارتباطی است و مشخص می‌کند که ارتباط صرفاً یک مهارت تکنیکی یا عمل کارکردی نیست، بلکه امری اخلاقی، ارزشی و حتی هویتی است (شاکی - زالابک، ۲۰۱۴: ۷۸).

زالابک تأکید دارد که ارزش‌های ارتباطی در هر سازمان برآیندی از فرهنگ ملی، تاریخچه سازمانی، سبک رهبری و الگوهای اجتماعی غالب است. این ارزش‌ها ممکن است صریح (مانند منشور اخلاقی) یا ضمنی (مانند انتظارات نانوشته از رفتارها) باشند. به‌عبارت دیگر، آنچه در

¹ Customized Communication Training

² Role Playing

یک سازمان محترمانه، شفاف یا اخلاقی تلقی می‌شود، الزاماً در سازمانی دیگر معنای مشابهی ندارد(شاکلی - زالابک، ۲۰۱۴: ۷۹).

از منظر زالابک، ارزش‌هایی چون راستگویی، شفافیت، انصاف، احترام متقابل، مسئولیت‌پذیری، و همدلی از ارکان اصلی ارتباطات سالم سازمانی هستند.

او معتقد است که بدون این اصول، مهارت‌های پیشرفته و حتی حساسیت بین‌فردی نیز به‌سوی «دستکاری ارتباطی»^۱ سوق پیدا می‌کنند. از همین رو، در مدل زالابک، توسعه ارزش‌های ارتباطی نه فقط بعدی فردی بلکه سازمانی و سیستمی دارد(شاکلی - زالابک، ۲۰۱۴: ۸۰).

در بافت فرهنگی ایران، ارزش‌های ارتباطی در سازمان‌ها اغلب تحت تأثیر پیچیدگی‌های عرفی، سلسله‌مراتب قدرت، و وجود دوگانگی بین روابط رسمی و غیررسمی هستند. برای مثال، احترام به بزرگ‌تر یا مدیر بالادست ممکن است به شکل اطاعت بی‌چون‌وچرا تعبیر شود؛ یا انتقاد از همکار ممکن است غیراخلاقی یا تهدیدکننده تلقی گردد. این امر به بروز ناهماهنگی‌های ارزشی در بستر ارتباطی منجر می‌شود؛ جایی که افراد بین صداقت و مصلحت‌گرایی، شفافیت و حفظ آبرو، یا بازخورد و تعارف دچار تعارض می‌شوند.

بر اساس تحلیل‌های زالابک، فقدان ارزش‌های مشترک در سازمان، به شکل‌گیری «فرهنگ سکوت»، «بی‌اعتمادی مزمن»، و «رفتارهای تدافعی» می‌انجامد. کارکنان وقتی نمی‌دانند که سازمان‌شان چه نوع ارتباطی را تشویق می‌کند و چه رفتاری را مجازات، دچار سردرگمی ارزشی می‌شوند و در نتیجه، رفتار ارتباطی آن‌ها متناقض، محافظه‌کارانه یا منفعل خواهد بود(شاکلی - زالابک، ۲۰۱۴: ۸۲).

در مقابل، سازمان‌هایی که به‌صورت هدفمند «گفتمان ارزش‌محور» را ترویج می‌دهند، نه‌تنها فضای ایمن‌تری برای تعامل فراهم می‌کنند، بلکه امکان بروز صداقت، خلاقیت و انتقاد سازنده را نیز بالا می‌برند. در این مسیر، نقش رهبری بسیار کلیدی است. زالابک رهبران سازمانی را «تجسم عینی ارزش‌های ارتباطی» می‌داند؛ به این معنا که رفتار ارتباطی رهبران، بیش از هر بیانه و آیین‌نامه‌ای، جهت‌گیری ارزشی سازمان را به کارکنان منتقل می‌کند(شاکلی - زالابک، ۲۰۱۴: ۸۳).

از منظر عملی، نهادینه‌سازی ارزش‌های ارتباطی در سازمان نیازمند اقدامات چندلایه است:

۱. تدوین منشور ارتباطی سازمان با مشارکت کارکنان و ذی‌نفعان.

¹ Manipulative Communication

۲. الگوسازی توسط مدیران در زمینه شفاف‌گویی، شنیدن انتقاد، و گفت‌وگوهای دشوار.

۳. ارزیابی رفتاری بر مبنای ارزش‌های ارتباطی، نه صرفاً شاخص‌های عملکرد کمی.

۴. آموزش بین‌نسلی درباره تفاوت‌های ارزشی و تطبیق آن‌ها با استانداردهای حرفه‌ای جهانی.

۵. پاداش‌دهی به رفتارهای ارزشی در کنار دستاوردهای کاری.

زالابک نتیجه می‌گیرد که ارزش‌های ارتباطی، تنها زمینه‌ساز ایجاد ارتباط سالم نیستند، بلکه عامل پایدارسازی سرمایه اجتماعی سازمان، تقویت احساس تعلق و حتی کاهش فرسودگی شغلی نیز هستند. سازمان‌هایی که ارزش‌های روشن، عمل‌پذیر و پایدار دارند، بیش از دیگران در جذب و حفظ استعداد، مدیریت تغییر، و افزایش تاب‌آوری موفق‌اند. (ص ۸۵)

بازاندیشی در بنیان‌های ارتباطات سازمانی

تحلیل مدل چهاربُعدی زالابک در زمینه ارتباطات سازمانی، افقی نو برای فهم عمیق‌تر و منسجم‌تر از تعاملات انسانی در محیط کار می‌گشاید. در این مدل، ارتباط سازمانی نه صرفاً کنشی فنی یا ابزاری، بلکه فرایندی درهم‌تنیده از شناخت، ادراک، مهارت و ارزش است که در بافت‌های فرهنگی، ساختاری و روانی مختلف، جلوه‌هایی متفاوت می‌یابد.

در این مقاله، بر مبنای کتاب «مبانی ارتباطات سازمانی»^۱ نشان داده شد که:

• دانش ارتباطی به‌عنوان پیش‌نیاز تحلیل جریان اطلاعات، شناخت نقش‌ها، و فهم شبکه‌های

رسمی و غیررسمی عمل می‌کند. در سازمان‌های ایرانی، ضعف در آموزش مفاهیم بنیادین ارتباطی، سبب بروز شکاف‌های شناختی و سردرگمی‌های عملکردی شده است.

• حساسیت بین‌فردی، عامل بنیادین در مدیریت تعارض، همدلی و فهم زمینه‌های

اجتماعی پیام است. این بعد به‌ویژه در فرهنگ‌های جمع‌گرا و سلسله‌مراتبی مانند ایران، می‌تواند تعیین‌کننده کیفیت روابط حرفه‌ای و انسجام تیمی باشد.

• مهارت‌های ارتباطی، نمود عملی دانش و حساسیت هستند و شامل مجموعه‌ای

از توانایی‌های پایه و پیشرفته در تعامل اثربخش می‌شوند. فقدان این مهارت‌ها، به بروز رفتارهای انفعالی یا سلطه‌جویانه در ارتباط می‌انجامد و کیفیت تصمیم‌گیری، خلاقیت و روحیه جمعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

¹ Fundamentals of Organizational Communication

• **ارزش‌های ارتباطی، مبنای اخلاقی و فرهنگی ارتباط هستند.** این بُعد به ما می‌آموزد که هر سازمان، فارغ از ساختار و مهارت‌ها، برای پایداری و اثربخشی به نوعی توافق ارزشی درباره چیهستی «ارتباط خوب» نیاز دارد.

این چهار بُعد نه جداگانه، بلکه به‌شکل سیستمی و تعامل‌گرا عمل می‌کنند. سازمانی که تنها بر مهارت تأکید دارد اما ارزش‌های روشن یا حساسیت فرهنگی ندارد، دچار ارتباطات ابزاری و غیراخلاقی می‌شود. یا سازمانی که تنها دانش ارتباطی ارائه می‌دهد، اما فضایی برای تمرین و الگوسازی ندارد، از نظریه‌زدگی رنج خواهد برد.

در بافت سازمانی ایران، چالش‌های ارتباطی اغلب ریشه در ناهماهنگی این چهار بعد دارند. برای مثال، کارمندی که اطلاعات فنی کافی دارد اما به دلیل حساسیت پایین، درک درستی از انتظارات ضمنی مدیر خود ندارد، یا مدیری که مهارت سخنوری بالایی دارد اما فاقد ارزش‌های مشارکتی است، نمی‌تواند فضایی مبتنی بر اعتماد بسازد.

با این تحلیل، می‌توان دریافت که رویکرد زالابک، بستری است برای ارزیابی، آموزش و تحول فرهنگی ارتباطات سازمانی. این مدل می‌تواند پایه‌ای برای طراحی نظام‌های توسعه منابع انسانی، تدوین کدهای رفتاری، ارزیابی عملکرد ارتباطی و حتی طراحی ساختارهای سازمانی مبتنی بر شفافیت، تعامل و یادگیری باشد.

نتیجه‌گیری

در این مقاله تلاش شد با تکیه بر چارچوب نظری «پاملا شاکلی-زالابک» در کتاب «مبنای ارتباطات سازمانی»، الگویی تلفیقی برای درک و تبیین مفهوم «ارتباط مؤثر سازمانی» ارائه شود. مدل چهارگانه زالابک، با تأکید بر دانش، حساسیت، مهارت و ارزش‌های ارتباطی، پاسخی به کاستی‌های رویکردهای سنتی و تک‌بعدی در تحلیل ارتباطات سازمانی به شمار می‌رود.

تحلیل نظری نشان داد که درک مؤثر از ارتباطات سازمانی، تنها از مسیر توجه هم‌زمان به مؤلفه‌های شناختی (دانش)، عاطفی (حساسیت)، رفتاری (مهارت) و ارزشی (اخلاق) میسر است. این نگرش، سازمان را نه صرفاً یک نهاد اطلاعاتی، بلکه یک بافت انسانی و فرهنگی می‌بیند که در آن ارتباطات، هم ابزار و هم هدفاند.

در بافت فرهنگی ایران که تعاملات انسانی دارای پیچیدگی‌های فرهنگی، قدرت‌محور و تعارفی‌اند، مدل زالابک ظرفیت آن را دارد که به‌عنوان یک چارچوب مفهومی بومی‌پذیر برای آموزش، ارزیابی و اصلاح نظام‌های ارتباطی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. ضعف در

آموزش مهارت‌های نرم، نادیده گرفتن اخلاق در تعاملات، و نبود خودآگاهی ارتباطی، از چالش‌های رایج سازمان‌های ایرانی است که در پرتو این مدل می‌توان به بازاندیشی در آن‌ها پرداخت.

پیشنهادهای برای تحقیقات آینده

- **طراحی ابزار سنجش بر مبنای مدل زالابک:** پیشنهاد می‌شود پرسشنامه‌ای استاندارد با ابعاد چهارگانه مدل تهیه و اعتبارسنجی شود تا بتوان سطح اثربخشی ارتباط در سازمان‌ها را به صورت کمی ارزیابی کرد.
- **پژوهش‌های میدانی تطبیقی:** اجرای مطالعات تجربی در سازمان‌های مختلف (دولتی، خصوصی، آموزشی) برای آزمون عملی چارچوب مفهومی و شناسایی تفاوت‌های زمینه‌ای و فرهنگی در کاربرد آن.
- **تحلیل ارتباط بین مؤلفه‌ها:** پژوهش‌هایی که بررسی کنند چگونه حساسیت ارتباطی یا ارزش‌های اخلاقی می‌توانند تأثیر دانش یا مهارت را در اثربخشی ارتباط میانجی‌گری یا تعدیل کنند.
- **مطالعه فرهنگ سازمانی از منظر ارزش‌های ارتباطی:** بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و میزان تجلی ارزش‌هایی چون اعتماد، احترام و عدالت در روابط سازمانی، بر اساس مدل زالابک.
- **برنامه‌ریزی آموزشی بر اساس مدل زالابک:** طراحی کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان مبتنی بر آموزش مهارت‌ها، تقویت حساسیت بین‌فردی و ارتقای اخلاق ارتباطی در محیط کار.

پیشنهادهایی برای کاربردهای مدیریتی

- **ارزیابی فرهنگ ارتباطی سازمان:** مدیران منابع انسانی می‌توانند از مدل زالابک برای تحلیل نقاط قوت و ضعف فرهنگ ارتباطی سازمان خود استفاده کنند.
- **طراحی نظام بازخورد داخلی:** با توجه به بعد مهارتی و ارزشی مدل، طراحی سیستم‌هایی برای بازخورد محترمانه، شفاف و مسئولانه توصیه می‌شود.
- **گنجاندن مهارت‌های نرم در نظام آموزش منابع انسانی:** به جای تمرکز صرف بر مهارت‌های فنی، توسعه مهارت‌های ارتباطی و هوش هیجانی به عنوان بخشی از برنامه‌های توسعه فردی در سازمان‌ها اهمیت یابد.

جمع بندی

چارچوب چهارگانه‌ی زالابک با تکیه بر چهار مؤلفه‌ی کلیدی «دانش»، «حساسیت»، «مهارت» و «ارزش»، رویکردی جامع و انسان‌محور به مقوله‌ی ارتباطات سازمانی ارائه می‌دهد. در حالی که بسیاری از الگوهای سنتی ارتباطات، تمرکز خود را بر ابعاد مکانیکی، فنی یا سلسله‌مراتبی سازمان قرار می‌دهند، زالابک با درهم‌تنیدن سطوح شناختی، عاطفی، رفتاری و ارزشی، تصویری چندلایه و پویاتر از واقعیت ارتباط در محیط‌های کاری ترسیم می‌کند.

در چارچوب او، «دانش» نه فقط شناخت ساختار بلکه درک عمیق از سیستم‌های قدرت، نقش‌ها و زبان ارتباطی است. «حساسیت» به عنوان بنیانی برای همدلی و درک زمینه‌های اجتماعی-فرهنگی، عامل حفظ پیوستگی انسانی در تعاملات حرفه‌ای است. «مهارت» نیز نشانگر بُعد عمل‌گرایانه و تکنیکی ارتباط بوده که در عمل کردن به مفاهیم نظری معنا می‌یابد. در نهایت، «ارزش‌ها» چارچوب اخلاقی تعاملات سازمانی را تعیین می‌کنند و از فروافتادن ارتباط به ابزاری صرف جلوگیری می‌نمایند.

از منظر فرهنگ سازمانی در ایران، این چارچوب می‌تواند نقش راهبردی ایفا کند. ساختارهای سلسله‌مراتبی، ملاحظات فرهنگی، تعارف‌های رایج، و ترجیح روابط شخصی بر نظام‌های رسمی، همه موجب شده‌اند تا ارتباط در سازمان‌های ایرانی پیچیده، گاه مبهم و مستعد سوگیری باشد. در چنین بستری، مدل زالابک همچون قطب‌نمایی می‌تواند به مدیران، کارشناسان منابع انسانی و پژوهشگران کمک کند تا ارتباطات را نه صرفاً از منظر ارسال و دریافت پیام، بلکه به عنوان سازوکاری برای معناپردازی، همدلی، بازسازی اعتماد و ساختن سرمایه اجتماعی در نظر بگیرند.

این مقاله، کوشید با تحلیل نظری این چارچوب در بستر بومی، گامی مقدماتی برای پژوهش‌های تجربی آینده بردارد. گسترش این مدل در قالب مطالعات میدانی، طراحی دوره‌های آموزشی و سیاست‌گذاری‌های ارتباطی در سازمان‌ها، می‌تواند به تقویت ساختارهای مشارکتی، کاهش تعارضات پنهان، ارتقای بهره‌وری و همچنین پرورش رهبری مبتنی بر هوش ارتباطی در سازمان‌های ایرانی منجر شود.

در نهایت، مدل زالابک نه صرفاً الگویی برای «ارتباط مؤثر» بلکه افقی برای سازمان‌هایی است که می‌خواهند انسانی‌تر، اخلاق‌مدارتر و پایدارتر عمل کنند. چنین الگویی می‌تواند بستری برای توسعه سرمایه انسانی و اجتماعی باشد و در بلندمدت، به تحول فرهنگی سازمان بینجامد.

- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. Bantam.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. In *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*. Los Angeles: University of California
- Miller, K. (2015). *Organizational Communication: Approaches and Processes* (8th ed.). Cengage Learning.
- Shockley-Zalabak, P. (2014). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* (8th ed.). Pearson Education.
- von Bertalanffy, L. (1950). An outline of general system theory. *British Journal for the Philosophy of Science*, 1(2), 134–165. <https://doi.org/10.1093/bjps/I.2.134>

Theoretical Analysis of Effective Communication in Organizations Based on the Four-Dimensional Shockley-Zalabak Model: A Conceptual Perspective on Communication Knowledge, Sensitivity, Skills, and Values

Mehdi Mohseninia

PhD in Sociology, Author and Communication Sciences Researcher
mehdi.mohseninia@gmail.com

Abstract

Understanding the complex nature of organizational communication requires a perspective beyond technical and structural models. This theoretical and review-based study explicates the conceptual framework of effective organizational communication grounded in Pamela Shockley-Zalabak's four-dimensional model. The model conceptualizes communication as the result of the interaction of four components: communication knowledge, interpersonal sensitivity, communication skills, and communication values, which synergistically enhance intra-organizational communication effectiveness. The theoretical analysis reveals that each of these dimensions addresses a neglected facet of organizational interactions within Iran's cultural context: communication knowledge elucidates power structures and information flows; interpersonal sensitivity facilitates interpreting cultural and emotional differences; communication skills enable the practical realization of constructive interactions; and communication values sustain trust and professional ethics. The article further proposes a conceptual framework and a mixed-method (qualitative–quantitative) research design for future studies, laying the groundwork for empirical research and managerial applications in analyzing and improving organizational human relations. The theoretical findings of this research enable the development of measurement instruments and training programs based on communication intelligence.

Keywords: Organizational Communication, Four-Dimensional Communication Model, Communication Skills, Interpersonal Sensitivity, Communication Knowledge, Pamela Shockley-Zalabak