Scientific Quarterly of Culture Studies - Communication
Vol. 27, Series. 107, No. 75, Autumn 2026/ 177 - 202
https://doi.org/10.22083/jccs.2026.564581.4147

Scientific-Research Article علمی - پژوهشی

Preventive Measures During the COVID-19 Pandemic and Their Impact on the Quality of Organizational Communication Among Journalists in Tehran

Majid Tavallaei, *Department of Communication Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.Email: m.tavallaei@gmail.com*

Javad Alipour, *Faculty Member, Department of Social Sciences, Faculty of Law and Social Sciences, University of Tabriz, Tabriz, Iran. (Corresponding Author) Email: alipor@tabrizu.ac.ir*

Samad Abedini, *Department of Social Sciences, Khalkhal Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.Email: samadabedini@iau.ac.ir*

Mehran Samadi, *Faculty Member, Department of Communication Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran Email: mehransamadi@iau.ac.ir*

Extended Abstract

Introduction: Organizational communication in media management functions not merely as a means of message transmission but as a vital flow that sustains the everyday operation of newsrooms, ensuring organizational coherence, professional interaction, and the efficiency of content production. Media work is inherently collective, fast-paced, and collaborative, relying heavily on face-to-face interactions, informal newsroom communication, and real-time coordination among news gathering, reporting, writing, and editorial decision-making. With the emergence of the COVID-19 pandemic and the implementation of physical distancing measures and mandatory remote work, the established balance of this communication ecosystem was disrupted. Media organizations, which were themselves responsible for informing the public and contributing to the formation of public understanding during the crisis, simultaneously experienced significant disruptions within their own organizational and human structures. The lack of adequate technological and organizational preparedness, combined with the sudden prioritization of health protocols over established journalistic routines, created substantial challenges for meaning-making, coordination, and interpersonal interaction within newsrooms.

The primary objective of this study was to phenomenologically explore the lived experiences of journalists, editors, and media managers in Tehran in dealing with COVID-19 preventive measures, particularly remote work, and to examine the resulting changes in the context, patterns, and quality of intra-organizational communication within newsrooms. The study sought to provide an in-depth understanding of how media professionals experienced the transformation of their professional relationships, organizational interactions, and sense of belonging during the crisis.

Methods: This study adopted a qualitative approach and a descriptive phenomenological research strategy to explore participants' lifeworlds and their experiences without imposing predetermined theoretical assumptions. The research population consisted of reporters, section editors, editors-in-chief, and managing editors working in print and online media organizations in Tehran. Participants were selected through purposive snowball sampling with maximum variation to capture diverse professional positions and experiences. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews, and sampling continued until theoretical saturation was reached after interviews with 21 participants. To enhance the rigor and trustworthiness of the findings, the criteria of credibility, dependability, transferability, and confirmability proposed by Guba and Lincoln were applied. Data analysis was conducted using thematic analysis and a systematic coding process involving open, axial, and selective coding, through which the underlying semantic structures of participants' lived experiences were identified and interpreted.

Findings: Qualitative data analysis resulted in the identification of three main categories and sev-

eral related subcategories:
Disruption in Media Organizations and Organizational Communication: This category encompassed the decline of informal communication flows, the disruption of intellectual synergy generated through newsroom interaction, the transformation of spontaneous interpersonal exchanges into more linear and bureaucratic forms of communication mediated by virtual messaging platforms, ambiguity in communicating qualitative editorial feedback, declining collective motivation, and feelings of professional and psychological isolation among journalists. Physical absence from the workplace weakened employees' sense of organizational belonging and contributed to experiences of organizational alienation.
Challenges in the Media Economy and among Journalists: Analysis of participants' lived experiences revealed that the pandemic shock affected the revenue structures and employment conditions of media organizations. Declining advertising revenues and reduced circulation were associated with increased job insecurity, delays in salary payments, staff reductions, and the transfer of costs related to work equipment and internet access to individual journalists. These economic pressures further complicated professional relationships and contributed to uncertainty and stress among media workers.
Declining Status of Established Media: Reduced field presence among journalists, combined with increasing reliance on online sources, press releases, and the republication of news bulletins during lockdowns, contributed to content homogenization and a perceived impoverishment of news production in established media outlets. At the same time, the expansion of informal channels and social media reduced the relative visibility and perceived news authority of traditional and formal media organizations in Tehran.
The synthesis of these categories led to the development of a conceptual construct termed the "Reverse Turn in Organizational Relations." This concept refers to a process in which the dynamism, spontaneity, continuous feedback, and interpersonal solidarity embedded in everyday organizational communication recede under the pressure of crisis-induced urgency, physical disconnection, and inadequate managerial and technological infrastructures. In this process, organizational interactions shift from relatively organic and collaborative forms toward more instrumental, reductionist, and hierarchical modes of communication. In the absence of clearly defined protocols for remote communication, media organizations struggled to reproduce the collaborative and synergistic environment of the physical newsroom. Consequently, mechanical and fragmented forms of interaction emerged, weakening internal social capital, collective creativity, and professional commitment.
Conclusion: The findings suggest that epidemic crises should not be understood solely as public health emergencies; they can also function as structural disruptions to the ecology of human communication within creative and knowledge-intensive work environments. The experiences of media professionals during the COVID-19 pandemic demonstrate that the rapid transition to remote work, when implemented without adequate organizational preparation and communication infrastructures, can alter not only patterns of interaction but also employees' sense of belonging, professional identity, motivation, and collective creativity.
The emergence of the "Reverse Turn in Organizational Relations" highlights the importance of considering organizational communication as a central component of crisis management in media organizations. Rather than treating remote work merely as a technological solution to physical distancing, media organizations need to develop integrated organizational and communication strategies that preserve the collaborative and relational dimensions of newsroom work. These strategies include developing dual-mode (in-person–virtual) communication protocols, establishing mechanisms for continuous editorial feedback, strengthening psychological and motivational support systems for newsroom staff, ensuring equitable access to technological resources, and enhancing remote-management competencies among editors and media managers. Such measures may help media organizations maintain organizational cohesion, professional solidarity, and collective creativity and reduce the risk of recurring disruptions in organizational relations during future crises.
Keywords: Organizational Communication, COVID-19 Pandemic, Journalism, Reverse Turn, Crisis Communication.

فصلنامه علمی مطالعات فرهنگ - ارتباطات
سال ۲۷ / شماره ۷۵/ شماره مسلسل ۱۰۷ / پاییز ۱۴۰۵/ ۲۰۲ - ۱۷۷
Scientific Quarterly of Culture Studies - Communication
Vol. 27, Series. 107, No. 75, Autumn 2026/ 177 - 202
https://doi.org/10.22083/jccs.2026.564581.4147
Scientific-Research Article علمی - پژوهشی

اقدامات پیشگیرانه در پاندمی کرونا و تأثیر آن بر کیفیت ارتباطات سازمانی خبرنگاران شهر تهران

مجید تولایی[۱]، جواد علی پور[۲]، صمد عابدینی[۳]، مهران صمدی[۴]

چکیده

ارتباطات سازمانی به‌عنوان جریان خونِ حیاتی سازمان‌های رسانه‌ای، نقشی اساسی در راندمان و کیفیت خروجی تحریریه‌ها دارد. هدف از پژوهش حاضر، مطالعه پدیدارشناسانه تأثیر اقدامات پیشگیرانه در باندمی کرولا (نظیر دورکاری) بر کیفیت ارتباطات سازمانیِ خبرنگاران شهر تهران است. این تحقیق با رویکرد کیفی و به روش پدیدارشناسی توصیفی انجام‌شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با ۲۱ نفر از خبرنگاران، سردبیران و مدیران مسئول رسانه‌های شهر تهران (که با رسیدن به اشباع نظری خاتمه یافت) گردآوری شد. برای تحلیل داده‌ها از روش هفت‌درجه‌ای رده‌ای (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) استفاده گردید. تحلیل تجربیات زیسته مشارکت‌کنندگان منجر به استخراج سه مقوله اصلی شامل «اختلال در سازمان رسانه‌ای و ارتباطات سازمانی»، «چالش در اقتصاد رسانه و خبرنگاران» و «نزول جایگاه رسانه‌های مرجع» گردید. یافته‌ها نشان داد که غلبه پروتکل‌های بهداشتی بر پروتکل‌های حرفه‌ای و فقدان استراتژی مدیریت بحران در رسانه‌ها، منجر به انزوای سازمانیِ خبرنگاران و افت راندمان کاری شده است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که سازمان‌های رسانه‌ای در مواجهه با بحران کرولا دچار پدیده‌ای تحت عنوان «چرخش معکوس در روابط سازمانی» شده‌اند. «چرخش معکوس» به وضعیتی مفهومی اطلاق می‌شود که در آن، ارتباطات سازمانیِ پویا، هم‌افزا و تعاملی، به دلیل گسست شبکه‌های ارتباطی غیررسمی و فشارهای اقتصادی، کارکردی تقلیل‌گرایانه یافته و به رابطه‌ای صرفاً مکانیکی، منفعلانه و فاقد تعلق‌خاطر سازمانی تنزل پیدا می‌کند. اتخاذ استراتژی‌های ارتباطات بحران و تدوین پروتکل‌های ارتباطی شفاف می‌تواند در بازیابی این روابط مؤثر واقع شود.

واژگان کلیدی

ارتباطات سازمانی، پاندمی کرونا، روزنامه‌نگاری، چرخش معکوس، ارتباطات بحران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۲۳

۱. گروه علوم ارتباطات، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز،ایران. majid.tavallaei60@gmail.com
۲. استادیار روابط بین الملل گروه علوم سیاسی، دانشکده حقوق و علوم اجتماعی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران (نویسنده مسئول) alipor@tabrizu.ac.ir
۳. گروه علوم اجتماعی، واحد خلخال، دانشگاه آزاد اسلامی، خلخال، ایران. bedinisamad@gmail.com
۴. گروه علوم ارتباطات، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. m_samadi@iaut.ac.ir

مقدمه

ارتباطات سازمانی و نیز راندمان یا بازدهی ازجمله مواردی است که مرتبط به نیروی انسانی فعال در هر حوزه‌ای است و لذا مطالعه آن برای تمامی سیستم‌های مدیریتی امری لازم است. ارتباطات سازمانی در میان خبرنگاران نیز به‌عنوان یکی از سیستم‌های مدیریتی خاص در هر جامعه‌ای بسیار موردتوجه فعالان این حوزه قرار گرفته است؛ چراکه هرگونه مداخله در ارتباطات درون و بیرون سازمانی خبرنگاران، مباحث مربوط به رفتارهای درون و برون‌سازمانی خبرنگاران را شکل داده و برراندمان و کارایی خبرنگاران و کل مجموعه خبری تأثیر مستقیم دارد. توجه به این نکته ضروری است که اساساً ارتباطات سازمانی در ارتباط با تعامل بین افراد درون سازمان مهم و اساسی و برای ایجاد درک مشترک از اطلاعات ارائه‌شده به یکدیگر مهم می‌شود (Winarso, 2018: 1). این مسئله باعث می‌شود که نقش ارتباطات سازمانی در امر رضایت‌کاری، اجتماعی و شخصی تأثیرگذار باشد. ازاین‌رو این سطح از رضایت به توانایی فرد در برقراری ارتباط واضح با دیگران، از کار، ازآنچه می‌خواهد و ازآنچه که باور دارد، بستگی دارد. این مقوله عملاً در نحوه چگونگی کار و نتیجه و کارکرد نیز تأثیرات لازم را ایفا کرده و نقش خود را نمایان‌تر می‌کند. ازاین‌روست که در تعریف ارتباطات سازمانی گفته می‌شود «ارتباطات سازمانی به اشکال و کانال‌های ارتباطی بین اعضای سازمان‌هایی مانند شرکت‌ها، سازمان‌های غیرانتفاعی یا کسب‌وکارهای کوچک اشاره دارد که به مطالعات رابطه قوی بین سطوح ارتباطات در یک سازمان و عملکرد و رضایت شغلی ارتباط دارد» (Zink, 2022: 5). در جریان پاندمی کرونا به دلیل حاکم شدن شرایط نامطلوب کاری و کاهش سطح ارتباطات میان اعضای سازمان‌های خبری، عملاً سطح ارتباطات سازمانی نیز رو به افول نهاد و این نوع ارتباط را با چالش‌هایی جدی مواجه کرد. درحالی‌که «ارتباطات سازمانی جریان آزاد اطلاعات را تسهیل می‌کند و با تغییرات و دگرگونی‌هایی که ممکن است در شرایط محیطی داخلی و خارجی رخ دهد سازگارتر است» (Turkalj & Fosic, 2017: 7). ازاین‌رو از ارتباطات سازمانی به‌عنوان خون حیات هر سازمان یاد شده است و برای کار سازمان‌ها اساسی تلقی می‌شود.

در جریان پاندمی کرونا به دلیل عدم حضور در محل کار و دوری از تصمیمات اتخاذشده توسط مسئولان اجرائی در سطوح مختلف و عدم توجیه خبرنگاران نسبت به تحولات جاری و عدم برقراری ارتباطات چهره به چهره، عواملی بود که ارتباطات سازمانی را در سازمان‌های خبری تحت‌الشعاع قرار داد. ازاین‌رو این مطالعه مدنظر

قرار گرفت که اساساً پاندمی کرونا بر ارتباطات سازمانی خبرنگاران شهر تهران چه تأثیر داشته است. ازاین‌رو سؤال اصلی این تحقیق دائر بر این بوده که پاندمی کرونا چه تأثیری بر کیفیت ارتباطات سازمانی خبرنگاران شهر تهران داشته است؟ و سؤالات فرعی نیز ناظر بر این بوده است که:

۱. پیامدهای دورکاری بر راندمان تحریریه‌ها چه بوده است؟

۲. اقتصاد رسانه در دوران کرونا چگونه بر روابط سازمانی خبرنگاران اثر گذاشته است؟

در این راستا، اگرچه مطالعات متعددی به اثرات پزشکی کرونا پرداخته‌اند، اما شکاف پژوهشی مهمی در بررسی تأثیر اقدامات پیشگیرانه (نظیر قرنطینه و دورکاری اجباری) بر گسست شبکه‌های ارتباطی غیررسمی و چهره‌به‌چهره در تحریریه‌های خبر وجود دارد. این تحقیق در پی پر کردن این خلاء پژوهشی است.

چارچوب مفهومی

ارتباطات سازمانی

ازآنجاکه یکی از سؤالات تحقیق دائر بر بحث ارتباطات سازمانی و تاثیرپذیرفتن آن در جریان پاندمی کرونا می‌باشد، لذا مرور بخشی از تئوری‌های اصلی این حوزه برای تعیین چارچوب نظری در راستای پاسخ به این سؤال الزامی است.

ارتباطات سازمانی فرایندی تلقی می‌شود که از طریق آن اعضای سازمان اطلاعات مربوطه را در مورد آن و تغییراتی که در آن رخ می‌دهد به دست می‌آورند. در این دیدگاه، ارتباطات سازمانی نقش منبع اطلاعات (جمع‌آوری داده‌ها) را برای اعضای سازمان ایفا می‌کند. اطلاعات یک متغیر میانی است که ارتباطات را به سازمان پیوند می‌دهد (De Benedicto & et al, 2018: 27).

بر اساس این دیدگاه، ارتباطات در سازمان‌ها باید به‌صورت یکپارچه درک شود، در تمام کنش‌های سازمانی نفوذ کند، به شکلی دائمی، فرهنگ و هویت آن‌ها را بسازد و سبک خود و روش‌های خود را برای نمایش بیرونی باهدف ساختن تصویرشان مشخص کند. از این نظر، سازمان‌ها به‌عنوان واحدهای عمل جمعی در نظر گرفته می‌شوند که برای دستیابی به اهداف خاص تشکیل شده‌اند و توسط قدرتی هدایت می‌شود که شکلی از اقتدار را ایجاد می‌کند که وضعیت و نقش اعضای آن را تعیین می‌کند (Felinto, 2011: 238).

ارتباطات توسط منافع مسلط در سازمان‌ها به‌طور سیستمی معنا، افکار، آگاهی و اقدامات ارتباطی را تحریف می‌کند به‌طوری‌که سلطه طبیعی به نظر می‌رسد و عبارات جایگزین سلب می‌شود. بسیاری از نظریه‌پردازان انتقادی معتقدند که نیروهای تاریخی و فرهنگی ساختارهای قدرت باوجود ثابت را تولید می‌کنند، اما نظریه‌پردازان پست‌مدرن ارتباطات سازمانی دیدگاه متفاوتی دارند. «واقعیت» دائماً در رقابت‌های جاری میان گفتمان‌های تاریخی و فرهنگی رقیب در نوسان است. خود انسان‌ها مکان‌های رقابت بین این گفتمان‌ها هستند، به‌طوری‌که ـ علی‌رغم این‌که ما هویت‌های خودمختار داریم و نیت‌های خود را کنترل می‌کنیم ـ محصول صداهای متعددی هستیم که ما را شکل می‌دهند و شرط می‌دهند (White, 2012: 155). نظریات مختلفی نیز در این خصوص مطرح‌شده اما در نظریه پست‌مدرن، مضامین متعددی نظیر محوریت گفتمان پدید آمده است. بر این اساس یک سازمان به‌عنوان «متنی» در نظر گرفته می‌شود که تحلیلگران پست‌مدرن می‌توانند آن را «بخوانند». هدف از «خواندن» این «متن»، کشف گفتمان‌های تاریخی و فرهنگی زیربنایی و پنهان است که در سازمان منعکس می‌شود. این تمرکز بر گفتمان همچنین به این معناست که محققان پست‌مدرن زبان را به‌جای اندیشه یا آگاهی، عامل تعیین‌کننده در ساخت اجتماعی سازمان‌ها می‌دانند. افراد حامل معنا نیستند، بلکه گرفتار تارهای معنایی هستند که زبان ایجاد می‌کند. به دنبال این ایده، موضوع دوم ظاهر می‌شود (White, 2012: 157).

گفته می‌شود که سازمان‌ها غیرمرکز هستند، اراده آزاد اعضای آن نیروی محرکه اصلی نیست زیرا مردم توسط زبان پیش‌شرط می‌شوند. علاوه بر این، ازآنجایی‌که سازمان‌ها تنها خوشه‌هایی از اجماع موقت بین گفتمان‌های رقیب هستند، پس باگذشت زمان، این گفتمان‌ها به‌جای وحدت، شکنندگی ایجاد می‌کنند. سطوح مختلف سازمان ـ از مدیران اجرایی و مدیران میانی گرفته تا کارمندان اداری و پرسنل میدانی ـ بر اساس تجربیات و علایق خود به مسائل نگاه می‌کنند. این در شرایطی است که هنگام وقوع بحرانی نظیر کرونا، این گفتمان‌های رقیب در سازمان رسانه‌ای دچار ازهم‌گسیختگی می‌شوند، ازاین‌رو نیازمند رویکردی مبتنی بر نظریه ارتباطات بحران هستیم. در بحث شیوع و گسترش پاندمی کرونا نیز بیشتر این مقوله مطرح است که گفتمان حاکم به شکلی تغییر کرده است و تحلیل این گفتمان در سازمان بر اساس تجربیات زیسته خبرنگاران مدنظر می‌باشد.

ارتباطات سازمانی و عملکرد سازمانی

ارتباطات مؤثر باعث افزایش بهره‌وری، مزیت رقابتی و توان حل مسئله در سازمان‌ها می‌شود. مطالعات سیستمی نشان داده‌اند که ارتقاء کانال‌های ارتباطی و وجود سیاست‌های شفاف ارتباطی با افزایش سطح انگیزه، رضایت و عملکرد کارکنان همراه است (Charles, 1998: 16). این در حالی است که

در کنار مزایای ارتباطات سازمانی، چالش‌هایی همچون سوءبرداشت، تفاوت‌های فرهنگی و زبانی، مقاومت در برابر تغییر، پیچیدگی ساختار و سلسله‌مراتب و محدودیت‌های فناوری موجب اختلال در انتقال درست پیام‌ها می‌شود (Conrad, 1994: 32; Izak, 2021: 5).

درنهایت، ارتباطات سازمانی یک فرایند پویا، چندلایه و اساسی است که ارتباط بین افراد، گروه‌ها و سازمان را شکل داده، ارزش‌ها و هنجارها را منتقل و تحقق اهداف سازمانی را امکان‌پذیر می‌کند. قدرت و ضعف ارتباطات سازمانی تأثیر مستقیمی بر فرهنگ، عملکرد و بقای سازمان دارد. شناخت نظریه‌ها و اصول ارتباطات، سرمایه‌گذاری در تعلیم و توسعه مهارت‌های ارتباطی، مدیریت فناوری‌های نوین و طراحی سیاست‌های ارتباطی اثربخش، پیش‌نیاز موفقیت هر سازمان در محیط پیچیده و متغیر امروزی است.

نظریه ارتباطات بحران

ارتباطات بحران‌یکی از حوزه‌های کلیدی در مدیریت‌بحران است که‌نقش تعیین‌کننده‌ای در کنترل‌آسیب‌ها، مدیریت‌افکار عمومی وحفظ اعتبار سازمان‌ها دارد. درواقع، ارتباطات بحران‌به‌تمامی فعالیت‌های ارتباطی گفته‌می‌شود که درزمان وقوع یک‌بحران، برای اطلاع‌رسانی به ذی‌نفعان داخلی وخارجی و مهارپیامدهای منفی‌بحران صورت می‌گیرد (Coombs, 2007: 45). اهمیت این موضوع‌در سال‌های اخیربا گسترش استفاده‌از رسانه‌های‌اجتماعی و روندپیچیده‌تر شدن‌بحران‌ها افزایش‌یافته است (Upadhyay, 2023:78).

بر اساس نظریه‌مهم ارتباطات‌بحران که به نظریه ارتباط بحران‌وضعیتی مشهور است، واکنش‌های ارتباطی سازمان بایدبا سطح مسئولیتی که ذی‌نفعان به سازمان نسبت‌می‌دهند هم‌راستا باشد تا تأثیرگذاری بیشتری داشته‌باشد (Coombs, 2007: 52). به‌عبارت‌دیگر، این نظریه تأکیدمی‌کند که درک عمومی از بحران‌و میزان مسئولیت‌پذیری سازمان‌در نحوه برنامه‌ریزی استراتژیک ارتباطات تأثیرگذار است. دراین حوزه، شفافیت و صداقت ازاصول بنیادین‌محسوب می‌شوند. ارتباطات

بحران‌اصیل به معنای ارائه‌اطلاعات دقیق، صریح و همراه‌با همدلی نسبت‌به افراد آسیب‌دیده است که منجر به افزایش اعتمادو بازسازی اعتبارسازمان می‌شود (Claeys, ۲۰۲۲: ۳۴). به‌ویژه در فضای‌رسانه‌های دیجیتال، کیفیت پیام‌و اعتبار منبع‌پیام نقش کلیدی‌در پذیرش پیام‌از سوی مخاطبان‌دارد (Eriksson, 2018: 60).

مطالعات نشان داده‌اند که ارتباطات بحران فقط به‌مخاطبان خارجی‌محدود نمی‌شود، بلکه ارتباطات داخلی میان‌کارکنان و مدیریت‌نیز نقش کلیدی‌در بهبود پاسخگویی سازمان‌هابه بحران‌ها دارد. در این راستا، فرهنگ ایمنی، مشارکت کارکنان و اثربخشی رهبری، از عوامل‌تعیین‌کننده درموفقیت ارتباطات بحران داخلی‌شناخته شده‌اند (Hamid, 2024: 26). بدین ترتیب، تقویت این عوامل‌موجب افزایش تعهد کارکنان و تقویت مقاومت سازمان‌در برابر بحران‌ها می‌شود.

نکته مهم دیگر، اقتباس و تطبیق استراتژی‌های‌ارتباطی بر اساس‌نوع بحران و بسترهای فرهنگی‌و رسانه‌ای است. مطالعات جامع‌نشان داده‌اندکه رویکردهای‌ارتباطی بایدمتناسب با ویژگی‌های بحران، شرایط‌محیطی و ترجیحات مخاطبان تنظیم‌شود تا زمینه‌مدیریت بهتر بحران‌فراهم گردد (Matías, 2023: 40). به‌طور مثال،استفاده از رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان یک کانال دوطرفه، فرصت‌های جدیدی برای‌تعامل و پاسخ‌دهی سریع به افکار عمومی ایجادکرده است.

پیشینه‌پژوهش

در شرایط بروز پاندمی کرونا، بسیاری از سازمان‌های رسانه‌ای و نیز ارتباطات سازمانی در آن‌ها دچار چالش‌هایی شد. این امر سبب شد که مطالعات متعددی در این خصوص صورت پذیرد. ازجمله در کتابی که توسط براونینگ[1] و همکاران در سال ۲۰۲۲ با عنوان «ارتباطات سازمانی و فناوری در زمان کرونا: مردم‌نگاری از سال اول همه‌گیری» منتشر شده است، تأثیر پاندمی کرونا بر رفتار سازمانی و ارتباطات سازمانی افراد مختلف و فعال در حوزه‌های متفاوت سنجیده شده است.

در تحقیق میهالا[2] (۲۰۲۲) با عنوان «ارتباطات سازمانی در طول همه‌گیری COVID-19: اثرات بحران جهانی ـ مروری بر ارتباطات کاری در طول همه‌گیری» به این نتیجه رسیده است که انزوا و اضطراب اجتماعی از اثرات همه‌گیری COVID-19 هستند و خود را در میان کارکنانی که از دورکاری استفاده می‌کنند نمایان کرده است

1. Browning et al.
2. Mihaela

لـذا بایـد در بحـث توسـعه ارتباطـات سـازمانی بایـد دورکاری بـا توجـه بـه تمـام چالش‌هـای پیش‌آمـده، مـورد دقـت نظـر قـرار گیـرد.

همچنیـن از دیگـر مطالعـات صـورت گرفتـه، پژوهـش باتیسـتا[1] و همـکاران (۲۰۲۰) بـا عنـوان «ارتباطـات سـازمانی در رسـانه‌های اجتماعـی در زمـان COVID-19» اسـت کـه بـر اسـاس ایـن مطالعـه، شـرکت‌ها بایـد بـا اسـتفاده از ارتباطـات واضـح و سـازگار بـا دوره همه‌گیـری و انـزوای اجتماعـی، اعتمـاد مصرف‌کننـده را تضمیـن کننـد.

در پژوهـش دیگـری کـه توسـط کارتیکاوانگـی و داهه‌سیه‌سـاری[2] (۲۰۲۰) بـا عنـوان «پاسـخ‌های ارتباطـی سـازمانی بـه کوویـد-۱۹: اسـتراتژی‌ها و شـیوه‌ها» صـورت پذیرفتـه، از روش تحلیـل موضوعـی (تـم) بـرای تحلیـل مصاحبه‌هـای عمیـق انجـام شـده، بهـره‌گرفتـه شـده اسـت کـه بـر اسـاس نتایـج حاصـل اسـتراتژی‌ها و شـیوه‌های ارتبـاط سـازمانی مـورد اسـتفاده همـه سـازمان‌های مشـارکت‌کننده، بیشـتر بـه مرحلـه آماده‌سـازی و مرحلـه واکنـش مدیریـت بحـران مرتبـط اسـت. برنامه‌ریـزی مدیریـت بحـران اولیـه، تشـکیل گروه‌هـای مدیریـت بحـران و آماده‌سـازی سیسـتم ارتباطـی پشـتیبانی، ازجملـه ارائـه تسـهیلات مراقبت‌هـای بهداشـتی و پروتکل‌هـای ارتباطـی بـرای کارکنـان آلـوده، از اقدامـات برجسـته در مرحلـه آماده‌سـازی اسـت. در مرحلـه پاسـخ، رهبـر و ارتباطـات افقـی به‌شـدت از رسـانه‌ها و کانال‌هـای مختلـف اسـتفاده کرده‌انـد.

همچنیـن از میـان تحقیقـات داخلـی نیـز، تحقیقـی بـا عنـوان «مقابلـه کارکنـان بـا تغییرات سـازمانی در مواجهـه بـا یـک بیمـاری همه‌گیـر: نقـش ارتباطـات داخلـی شـفاف» توسـط مینوئـی(۱۴۰۰) انجام‌شـده کـه بـر اسـاس آن ارتباطـات داخلـی شـفاف می‌توانـد بـه تشـویق مقابلـه کنترل‌شـده وسـیله محـور، کاهـش عـدم قطعیـت و تقویـت روابـط کارمنـدان و سـازمان در طـول تغییـر سـازمانی کمـک کنـد.

در تحقیـق دیگـری نیـز کـه توسـط کشـاورزی و همـکاران(۱۴۰۱) بـا عنـوان «مطالعـه پیامدهـای اجتماعـی- روان‌شـناختی وضعیـت همه‌گیـری کرونـا در سـازمان‌های دولتـی: نقـش تعدیل‌کننـده حمایـت مسـئولانه سـازمان (موردمطالعـه: کارکنـان مجتمـع گاز پـارس جنوبـی)» صـورت پذیرفتـه، یافته‌هـا مبیـن نقـش تعدیل‌گـر حمایت‌هـای سـازمانی در کاهـش اثـرات ادراک دشـواری از وضعیـت همه‌گیـری اسـت.

مـرور پیشـینه نشـان می‌دهـد کـه اکثـر تحقیقـات (ماننـد مینوئـی و باتیسـتا) بـر لـزوم شـفافیت و اعتمـاد در دوران کرونـا تأکیـد کرده‌انـد؛ امـا کمتـر پژوهشـی بـا رویکـرد

1. Batista et al.
2. Kartikawangi & Dahesihsari

پدیدارشناسانه به تجربه زیسته و روزمره خبرنگاران ایرانی و تأثیر متقابل اقتصاد رسانه و ارتباطات سازمانی پرداخته است. این پژوهش قصد دارد این خلأ را پر کند.

روش پژوهش

این پژوهش بر مبنای روش پدیدارشناسی صورت گرفته است. واژه پدیدارشناسی به لحاظ لغوی به معنای شناخت پدیدارها از طریق تحلیل آن‌هاست؛ اما در معنای دقیق‌تر، این واژه در ارجاع به یك حرکت فلسفی که با ادموند هوسرل آغاز می‌گردد، به‌کاررفته است. پدیدارشناسی به‌مثابه یک فلسفه، راهنمایی نظری به محققان برای درک پدیده‌ها در سطح واقعیت ذهنی ارائه می‌کند. احتمالاً این چارچوب فلسفی یا نظریه واقعیت سوبژکتیو نقش کلیدی در درک کنشگر یا سوژه در رابطه با یک رویداد خاص یا یک پدیده مربوط به زندگی او دارد. می‌توان گفت که پدیدارشناسی بخشی از پارادایم سازه‌انگاری یا تفسیری است که هم زبان‌شناسی و هم روش‌شناسی است. هم از منظر فلسفی و هم از منظر روش‌شناختی، پدیدارشناسی تا حد زیادی تحت تأثیر مکتب فکری ونکوور است که اساساً ریشه در پدیدارشناسی توصیفی هوسرل، پدیدارشناسی تفسیری یاهرمنوتیکی ساخت‌گرایی دارد. مکتب ونکوور انجام پدیدارشناسی از بعد روش‌شناختی شامل فرآیند چرخه‌ای هفت مرحله‌ای است: سکوت، بازتاب، شناسایی، انتخاب، تفسیر، ساخت و تأیید برای جستجوی معنا از بخش‌های مختلف یک پدیده به کل آن (Halldorsdottir, 2000).

درواقع می‌توان گفت به این دلیل از این روش استفاده شد که می‌تواند ماهیت موضوع تحقیق را تبیین کند. چراکه به اعتقاد کرسول (۱۳۹۱) درحالی‌که یک مطالعه روایتی، زندگی یک فرد را به‌تنهایی گزارش می‌کند، یک مطالعه پدیدارشناختی معانی مربوط به چندین نفر را از تجربه زیسته‌شان از یک مفهوم یا یک پدیده را توصیف می‌نماید. به‌بیان‌دیگر چون روش تحقیق پدیدارشناسی برای به تصویر کشیدن تجربیات زیسته شرکت‌کنندگان و ماهیت پدیده موردبررسی استفاده می‌شود (Barrow, 2017: 156)، در این روش محقق می‌تواند مصاحبه، مشاهدات و بحث را به‌عنوان راهبردهای جمع‌آوری داده‌ها در یک روش تحقیق پدیدارشناختی اتخاذ کند (Qutoshi, 2018: 216). نکته قابل‌توجه در این روش تحقیق تأکید بر این نکته است که نباید قبل از اینکه پدیده‌ها از درون درک شوند، تبیین‌ها تحمیل شوند. ازاین‌رو، پدیدارشناسی مدعی است که بر بن‌بست موجود در درمان بسیاری از مسائل فلسفی سنتی غلبه کرده است؛

بنابراین، هوسرل و هایدگر هر دو معتقد بودند که مسئله فلسفی واقعی در نگرانی سنتی شکاکانه در مورد وجود جهان خارج، نیاز به یافتن زمینه‌های عقلانی برای توجیه باور طبیعی خود در این جهان نیست، بلکه توضیح این است که چگونه این نوع نگرانی می‌تواند در وهله اول ممکن است به وجود آمده باشد (Moran,2000:5).

در این راستا، هوسرل پدیدارشناسی را شامل سه مرحله می‌داند:

الف) مرحله تعلیق (اپوخه)[1]؛

ب) مرحله ماهیت بخشی (ایدیسیون)[2]؛

ج) مرحله همدلی[3] (سلیمی، ۱۳۹۴: ۹).

برای تحقق این امر باید شش گام شامل ۱. مقدمه، ۲. بیان مسئله و سؤالات، ۳. فرایند و رویه تحقیق شامل مفروضات فلسفی و پدیدارشناختی، ۴. گردآوری داده‌ها، ۵. تحلیل نتایج، ۶. احصا گزاره‌های معنی‌دار و مهم، معانی گزاره‌ها، تم‌های مستخرج از گزاره‌ها و توصیف کامل پدیده صورت پذیرد.

در انجام این تحقیق نیز چون هدف شناسایی تأثیرات واقعی و اصلی اقدامات پیشگیرانه ناشی از شیوع ویروس کرونا و شرایط حاصل از آن بر رفتار میان فردی و اجتماعی خبرنگاران شهر تهران مد نظر است، ازاین‌رو بهترین روش برای شناسایی این اثرات بهره‌گیری از روش پدیدارشناسی می‌باشد. به این معنی که این تحقیق به دنبال جوهر و دلیل اصلی آن چیزی است که وقوع یافته و یا به‌بیان‌دیگر ماهیت آنچه واقع شده است. در این تحقیق بر اساس اهداف و سؤالات اصلی و فرعی تعریف‌شده، سؤالات مصاحبه بر اساس مبانی تئوریک تحقیق، مشخص و در این زمینه با ۲۱ نفر از خبرنگاران شهر تهران بر اساس داده‌های جدول شماره ۱ مصاحبه باز به عمل آمد. این مصاحبه تا جایی ادامه یافت که اشباع نظری حاصل شد.

به‌منظور حرکت نظام‌مند از «توصیف‌های خام مصاحبه‌ها» به سمت «جوهر پدیدارشناسانه و ساختار بنیادی پدیده»، از روش تحلیل هفت‌مرحله‌ای کلایزی (Colaizzi, 1978) منطبق بر فرایند کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) استفاده شد. این مراحل به ترتیب زیر عملیاتی گردید:

۱. غوطه‌وری و بازخوانی مکرر[4]: کلیه مصاحبه‌های ضبط‌شده بلافاصله به‌صورت

1. Epoche
2. Ideation
3. Empathy
4. Familiarization

کلمه‌به‌کلمه و دقیق (Verbatim) متن‌نویسی و پیاده‌سازی شدند. سپس با خوانش چندباره متون همراه با گوش دادن به فایل‌های صوتی، با افق معنایی مشارکت‌کنندگان آشنایی صورت گرفت.

۲. استخراج گزاره‌های معنادار و کدگذاری باز[1]: با بهره‌گیری از تحلیل خط به‌خط (Line-by-line Analysis)، جملات، عبارات و اصطلاحاتی که مستقیماً به ادراکات خبرنگاران از اختلال در ارتباطات، تغییرات تحریریه، آسیب‌های روانی ـ شغلی و تصمیمات سازمانی دلالت داشتند، برجسته و نشانه‌گذاری شدند. در این مرحله، در مجموع ۲۱۴ کد اولیه (کد باز) از بطن مصاحبه‌ها استخراج گردید.

۳. فرموله‌کردن معانی و انتزاع مفهومی[2]: در این مرحله، به بازتفسیر گزاره‌های معنادار پرداخته شد تا لایه‌های ضمنی و پنهان تجارب خبرنگاران را به مفاهیم انتزاعی‌تر تبدیل کند، بدون آنکه پیوند متن با واقعیت زیسته مشارکت‌کننده گسسته شود.

۴. خوشه‌بندی مضامین و مقوله‌بندی / کدگذاری محوری[3]: از طریق تکنیک «مقایسه مداوم» (Constant Comparative Method)، کدهای دارای وجوه مشترک و هم‌پوشانی مفهومی تجمیع و بازآرایی شدند. در این فرایند، کدهای باز به دسته‌های کلی‌تر تقلیل یافته و نهایتاً در قالب ۴ مقوله محوری (تم اصلی) صورت‌بندی شدند.

۵. تدوین توصیف جامع پدیده[4]: کلیه مضامین و مقوله‌های استخراج‌شده در قالب یک شبکه مضامین به یکدیگر پیوند داده شده و تصویری منسجم از تغییر ساختار ارتباطی رسانه‌ها در دوران بحران ترسیم شد.

۶. صورتبندی جوهر بنیادی پدیده / کدگذاری انتخابی[5]: در عالی‌ترین سطح انتزاع، رابطه منطقی و دیالکتیکی میان مقوله‌های محوری کشف شد. جوهر ساختاری پدیده که تبیین‌کننده تمام مقوله‌ها بود، در قالب کد انتخابی و تم فراگیر تحت عنوان «چرخش معکوس در روابط سازمانی» شناسایی و صورتبندی نظری گردید.

۷. بازبینی نهایی و اعتبارسنجی پدیدارشناسانه[6]: نتایج حاصل از کدگذاری و ادراکات

1. Extracting Significant Statements
2. Formulating Meanings
3. Clustering Themes
4. Exhaustive Description
5. Fundamental Structure
6. Returning to Participants

مستخرج، مجدداً در اختیار خبرنگاران مشارکت کننده قرار گرفت تا انطباق کامل توصیف‌ها با تجارب واقعی آنان بازتأیید شود.

جدول ۱. مشخصات عمومی مصاحبه‌شوندگان مصاحبه‌شوندگان

ویژگی جمعیتی	سن	جنسیت	تعداد		
محدوده سنی	۳۵ـ ۴۰	مرد	۸	۱۴	۲۱
		زن	۶		
	۴۰ ـ ۴۵	مرد	۶	۷	
		زن	۱		
تحصیلات	کارشناسی	مرد	۶	۱۱	۲۱
		زن	۵		
	تحصیلات تکمیلی	مرد	۸	۱۰	
		زن	۲		
وضعیت تأهل	مجرد	مرد	۱	۴	۲۱
		زن	۳		
	متأهل	مرد	۱۳	۱۷	
		زن	۴		

در جدول شماره ۲ نیز سمت و جایگاه سازمانی افراد مورد مصاحبه قابل مشاهده است. بر این اساس ۱۲ تن از این افراد خبرنگار در حوزه‌های مختلف سیاسی، اجتماعی و اقتصادی و ... هستند. همچنین در بین مصاحبه‌شوندگان ۷ نفر دبیر و سردبیر و ۲ نفر نیز دارای سمت مدیرمسئولی هستند.

جدول ۲. سمت و جایگاه سازمانی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت و جایگاه	رسانه
۱	خبرنگار	سیاسی روزنامه همشهری، فرهنگی روزنامه شرق، سیاسی روزنامه شرق، بین‌الملل اعتماد آنلاین، بین‌الملل روزنامه اعتماد، سیاسی روزنامه جام جم، فرهنگی خبرگزاری شهر، اجتماعی ماهنامه ۴۲، سیاسی خبرگزاری خبر آنلاین، اقتصادی سایت خبری فراز، سیاسی سایت خبری جهان نیوز، فرهنگی روزنامه همشهری

۲	دبیر سرویس و سردبیر	اعتماد آنلاین، اجتماعی خبرگزاری فارس، خبرگزاری آنا، روزنامه شرق، خبرگزاری تقریب، سایت خبری نامه نیوز، روزنامه پرسپولیس
۳	مدیرمسئول	خبر آنلاین، سایت خبری افکار نیوز

تنوع رسانه‌های مورد بررسی (از روزنامه‌های دولتی مانند همشهری تا رسانه‌های خصوصی مانند شرق و سایت‌های خبری) نشان می‌دهد که چالش‌های ارتباطات سازمانی در دوران کرونا، محدود به یک خط‌مشی سیاسی یا ساختار مالی خاص نبوده و پدیده‌ای فراگیر در زیست‌بوم رسانه‌ای تهران بوده است.

یافته‌های پژوهش

اختلال در سازمان رسانه‌ای و ارتباطات سازمانی

اختلال در سازمان و ارتباطات سازمانی ناشی از ایجاد اختلال در چرخه کار رسانه به دلیل اضطراب اجتماعی، اختلال در سازمان رسانه‌ای، کاهش گفت‌وگو میان اعضای تحریریه، از بین رفتن دغدغه‌ها و ایده‌های جمعی، کاهش هم‌افزائی اعضای هیئت تحریریه، تعدیل نیرو و حفظ پوسته رسانه، کوچک شدن هیئت تحریریه، کاهش ارتباطات سازمانی میان خبرنگاران و مدیران رسانه، رادیکال شدن خبرنگاران و نگاه کاسب‌کارانه مدیران رسانه است. بر اساس دیدگاه افراد مصاحبه‌شونده همچنین کاهش ارتباط میان بدنه و مدیریت رسانه، عدم اطلاع مدیران رسانه از مشکلات خبرنگاران، افزایش شلختگی سازمانی میان خبرنگاران و روزنامه‌نگاران، عدم هم‌خوانی سیاست‌ها در نوبت‌های کاری، دستوری شدن روند تعریف سوژه و کسب خبر به‌جای تعامل، کاهش دایره اطلاعاتی در خصوص موضوعات و عدم امکان تصحیح ایرادات متعدد کارها و عدم انسجام درست آن‌ها نیز در این مسئله دخالت داشته است. البته در این میان نباید نقش کاهش عرق به کار و رسانه، تسلط پروتکل‌های بهداشتی بر پروتکل‌های خبری، عدم امکان طرح مشکلات به‌صورت جمعی و افزایش تنش‌ها در محیط کار را از یاد برد. آنچه موردنقد جدی افراد مصاحبه‌شونده در دوران کرونا قرار گرفت، از بین رفتن جایگاه سازمانی رسانه در این دوران بوده است که باعث شد حتی در روند ارتباطات اجتماعی و فردی خبرنگاران و اصحاب رسانه به‌صورت جدی تأثیر منفی داشته باشد.

در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان تسلط پروتکل‌های بهداشتی بر خبری را عامل

اصلی کاهش ارتباطات سازمانی معرفی می‌کند و می‌گوید: «بخش مهمی از کار خبر حضور میدانی در محل گزارش‌ها و قرارهای مصاحبه یا دولت و مجلس و ... است که این در دوران کرونا کاهش زیادی پیدا کرد به همین خاطر ضریب کارآمدی خبرنگارهایمان پایین آمد و عملاً پروتکل‌های بهداشتی بر پروتکل‌های خبری تسلط پیدا کرد.»

این گزاره دقیقاً منطبق بر نظریه ارتباطات بحران (Coombs, 2007) است که نشان می‌دهد در زمان بحران، سازمان‌ها برای حفظ بقای فیزیکی، استراتژی‌های ارتباطی و حرفه‌ای خود را تقلیل می‌دهند که این امر به کاهش اثربخشی رهبری سازمان (Hamid, 2024) منجر می‌شود.

مصاحبه‌شونده دیگری نیز معتقد است که: «در شرایط دورکاری تعامل تحریریه با هم و با سازمان رسانه کمتر شد و این به کل رسانه آسیب زد.»

در همین زمینه مصاحبه‌شونده دیگری با پیش کشیدن بحث زیست جمعی در حوزه رسانه‌ها تأکید می‌کند: «در تحریریه دغدغه‌ها و ایده‌های جمعی شکل می‌گرفت و این در دوران کرونا آسیب دید و عملاً زیست جمعی‌مان با همه اقتضائات و آدابش از بین رفت.»

مصاحبه‌شونده دیگری نیز از بین رفتن روحیه همدلی و تعاون را مطرح کرده و می‌گوید: «در شرایط قبل کرونا وقتی نسبت به موضوعی درون سازمان مثل حقوق و... انتقادی داشتیم به‌صورت جمعی با مدیران مطرح می‌کردیم و عموماً نتیجه می‌گرفتیم اما با دورکار شدنمان، برای پیگیری مسائل اداری باید به‌صورت انفرادی با مدیرمان طرف می‌شدیم و این بار عموماً آن‌ها حرفشان به کرسی می‌نشست.»

از بین رفتن عرق به رسانه نیز مورد دیگری است که از طرف یکی از مصاحبه‌شوندگان موردبحث قرار گرفت: «دورکاری عرق به کار و رسانه را در بین ما کاهش داد. قبلاً خود محیط رسانه ایجاد علاقه به رسانه را در ما افزایش می‌داد که از بین رفت.»

افزایش شلختگی میان خبرنگاران نیز عامل دیگری در کاهش ارتباطت سازمانی مطلوب از سوی یکی از مصاحبه‌شوندگان مطرح شد: «سازمان دارای نظم است؛ اما رسانه‌ها و خبرنگاران در ایران همیشه نماد شلختگی بودند و این شلختگی روابط سازمانی در دوران کرونا بیشتر هم شد.»

تحلیل عمیق این اظهارات نشان می‌دهد که آنچه در تحریریه‌های شهر تهران رخ‌داده، صرفاً یک جابجایی فیزیکی به سمت دورکاری نبوده است؛ بلکه از منظر نظریه ارتباطات بحران (Coombs, 2007)، سازمان‌های رسانه‌ای در مواجهه با این

بحـران بی‌سـابقه، فاقـد یـک اسـتراتژی ارتباطـی شـفاف، پیشـگیرانه و تطبیق‌یافتـه بوده‌انـد. همان‌طـور کـه مصاحبه‌شـوندگان بـه «از بیـن رفتـن زیسـت جمعـی» و «تقابـل انفـرادی بـا مدیـران» اشـاره کردنـد، فقـدان کانال‌هـای ارتباطیِ جایگزیـن و همدلانـه از سـوی مدیریـت سـازمان، بـه گسسـت شـبکه‌های ارتباطـی غیررسـمی و هم‌افـزا منجـر شـده اسـت. در غیـاب یـک سـاختار ارتباطـی منسـجم و حمایتگـر در زمـان بحـران، خبرنـگاران دچـار نوعـی «انزوای سـازمانی» شـده‌اند. بـر اسـاس اصـول ارتباطـات بحـران، ازآنجاکـه مدیـران رسـانه نتوانسـتند پیام‌هـای درون‌سـازمانیِ شـفافی بـرای کاهـش ابهـام و اضطـراب شـغلی تولیـد کننـد، فرهنـگ مشـارکتی تحریریه‌هـا فروپاشـیده و ایـن انـزوا درنهایـت بـه کاهـش انگیـزه، افـت کیفیـت تولیـدات خبـری و ایجـاد همـان پدیـده «چرخـش معکـوس» انجامیـده اسـت. به‌بیان‌دیگـر، رسـانه‌هایی کـه خـود متولـی ارتباطـات در جامعـه هسـتند، در درون سـازمانِ خـود نتوانسـتند ارتباطـات بحـران اثربخشـی را بـرای حفـظ تـاب‌آوری پرسـنل پیاده‌سـازی کننـد.

از مجمـوع ایـن اظهارنظرهـا می‌تـوان چنیـن برداشـت کـرد کـه دورکاری ناشـی از پاندمـی کرونـا عمـلاً چرخـه‌کار رسـانه و تحریریـه به‌عنـوان یـک مجمـع فکـری و تعاملـی را بـا اختلال مواجـه کـرده و آنچـه بایـد به‌عنـوان نتیجـه مطلـوب از رونـد کار بـا حفـظ روحیـه تعامـل و فکـر جمعـی، حاصـل می‌شـد را کمرنگ‌تـر کـرده اسـت. ایـن مسـئله ارتباطـات سـازمانی در رسـانه را کـه برخـلاف بسـیاری از سـازمان‌های دیگـر بسـیار تعاملی‌تـر و صمیمانه‌تـر اسـت را بـه ارتباطاتـی خشـک و عمومـاً بـدون کارکـرد مطلـوب تبدیـل کـرده اسـت.

کاهش راندمان‌کاری و بهره‌وری

بـر اسـاس آنچـه در جـدول ۳ قابل‌مشـاهده اسـت عوامـل مختلفـی در کاهـش راندمـان‌کاری و بهـره‌وری رسـانه از دیـد مصاحبه‌شـوندگان مؤثـر بوده اسـت. در این میان شـاید نقـش اصلی بر عهـده دورکاری و کاهـش تعامـلات خبرنـگاران در عرصه سـازمان رسـانه مربوط می‌شـود؛ اما بـه هـر روی عوامـل زیـر باعـث کاهش راندمان‌کاری و بهره‌وری رسـانه شـده اسـت:

کاهـش آگاهـی جمعـی میـان خبرنـگاران، عـدم انتقـال کامـل و درسـت مفاهیـم در فضای مجـازی، کاهـش دسترسـی بـه سیاسـت‌مداران، ایجـاد مشـکل در رونـد تولیـد و انتشـار اخبار، کاهـش تولیـد اخبار اختصاصی و وابسـته شـدن به اخبـار روابط عمومی‌ها، افزایش اشـتباهات در نبـود تحریریـه، خدشـه بـه رونـد کار کیفـی خبرنـگاری و روزنامه‌نـگاری، کاهـش کیفیـت خروجـی، ایجـاد آسـیب محتـوا در رسـانه، اختـلال در رونـد اطلاع‌رسـانی، کاهـش کیفیـت کار رسـانه‌ها، کاهـش تولیـد خبـر در برخی حوزه‌ها، ایجاد مشـکل درروند تهیـه گزارش‌های خبری و گسـترش فضـای توئیتـری خبرنـگاران بـه دلیـل کاهش حضور رسـانه‌های رسـمی.

این موارد نه‌تنها به‌عنوان عوامل دخیل در کاهش راندمان رسانه‌ها معرفی‌شده‌اند، بلکه از سوی خبرنگاران و فعالان رسانه‌ای به‌عنوان انتقادات جدی از روند کار رسانه‌ها و کیفیت خروجی تولیدشده نیز مطرح شده است. یکی از مصاحبه‌شوندگان معتقد است عدم حضور در جمع اعضای تحریریه باعث ایرادات فراوان کاری شده و می‌گوید: «ما قبلاً در محیط کار ایراداتمان را تصحیح می‌کردیم اما با دور شدن از هم دیگر کسی نبود که ایرادات شخصیتی و کاری ما را بگیرد به همین خاطر هم ازلحاظ شخصیتی دچار آسیب شدیم و هم کار رسانه‌ای‌مان افت کرد و خبرهایی که کار می‌شد بسیار دچار اشکال محتوایی و ادبیاتی بود.»

مصاحبه‌شونده دیگری نیز در همین زمینه اظهار می‌دارد: «در شرایط کار حضوری چون افراد کنار هم بودند، سوژه‌ها در مباحثه و جلسات تحریریه پخته می‌شد اما با دور کار شدن بچه‌ها پختگی سوژه‌ها و گزارش‌ها خیلی کمتر شد و عملاً عمق کارها کم شد.»

درمجموع می‌توان این‌گونه ارزیابی کرد که اختلال درروند ارتباطات سازمانی بر راندمان کاری سازمان رسانه‌ها اثر داشته است. این بدان معناست که رابطه متقابلی میان کاهش راندمان کاری و ارتباطات سازمانی وجود دارد و هیچ‌کدام را نمی‌توان به‌صورت عاملی مستقل و یا غیر تأثیرگذار بر یکدیگر ارزیابی کرد. هر جا ارتباطات سازمانی دچار اختلال شده، کاهش راندمان را در پی داشته است و به‌صورت متقابل کاهش راندمان ارتباطات سازمانی را نیز تضعیف کرده است. به سخن دیگر دو مقوله مطرح‌شده فوق‌الذکر در بسیاری از موارد هم‌پوشانی و مشابهت بالایی دارند.

نزول جایگاه رسانه‌های مرجع

پیامد برون‌سازمانی این اختلال، افول کارکرد رسانه‌های مستقر در قامت «نهادهای مرجع» بود. در شرایط بحران‌های فراگیر، نیاز افکار عمومی به اطلاعات موثق و کاهش عدم‌قطعیت به اوج می‌رسد (نظریه وابستگی مخاطبان). با این حال، تحلیل تجارب مصاحبه‌شوندگان نشان داد رسانه‌های رسمی به دلیل گسست‌های درون‌سازمانی، از پاسخ به این مطالبه عمومی بازماندند.

در مصاحبه‌های صورت گرفته نیز این مسئله مورداشاره خبرنگاران و فعالان رسانه‌ای قرار گرفت. بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته، انتقال مرجعیت رسانه‌ای از داخل به خارج، گسترش فضای توئیتری خبرنگاران به دلیل کاهش حضور رسانه‌های رسمی و ایجاد گپ اطلاع‌رسانی از مواردی است که باعث نزول جایگاه

مرجعیت رسانه‌ای در دوران پاندمی کرونا شده است. (جدول ۳)

یکی از مصاحبه‌شوندگان از ظهور شبه رسانه‌ها در دوران کرونا سخن می‌گوید: «چون در شرایط کرونا رسانه‌های رسمی آسیب دیدند، شبه رسانه‌ها برجسته‌تر شدند و رجوع مردم به این رسانه‌ها افزایش یافت و درواقع شبه رسانه‌ها جای رسانه‌ها که یک سازمان رسمی هستند را گرفتند و در این میان رواج اخبار فیک و جعلی و شایعات بیشتر شد.»

تبدیل‌شدن به تریبون روابط عمومی‌ها و دور شدن از عرصه واقعی خبر و ارتباط با مردم نیز به‌عنوان یکی از عوامل نزول مرجعیت رسانه‌هاست که توسط یکی از مصاحبه‌شوندگان مطرح گردید: «متأسفانه از قبل کرونا به خاطر نوع نگاه حاکمیت به رسانه، کارکرد رسانه‌های رسمی ضعیف شده بود اما با شدت گرفتن کرونا و آسیب جدی دیدن محتوا و اقتصاد رسانه، عملاً رسانه‌ها به‌جای اینکه تریبون مردم باشند تبدیل به تریبون روابط عمومی‌ها شدند و مرجعیت رسانه‌های رسمی از بین رفت و مردم به سمت رسانه‌های غیررسمی کوچ کردند.»

جدول ۳ . کدهای مستخرج از مصاحبه با خبرنگاران، سردبیران و مدیران مسئول حوزه روابط سازمانی

کدگذاری باز	کدگذاری محوری (مقوله)	کدگذاری انتخابی (مفهوم)
ایجاد اختلال در چرخه کار رسانه به دلیل اضطراب اجتماعی	اختلال در سازمان رسانه‌ای و ارتباطات سازمانی	چرخش معکوس در روابط سازمانی
اختلال در سازمان رسانه‌ای		
کاهش گفت‌وگو میان اعضای تحریریه		
از بین رفتن دغدغه‌ها و ایده‌های جمعی		
کاهش هم‌افزائی اعضای هیئت تحریریه		
تعدیل نیرو و حفظ پوسته رسانه		
کوچک شدن هیئت تحریریه		
کاهش ارتباطات سازمانی میان خبرنگاران و مدیران رسانه		
رادیکال شدن خبرنگاران		
نگاه کاسب‌کارانه مدیران رسانه		
کاهش ارتباط میان بدنه و مدیریت رسانه		
عدم اطلاع مدیران رسانه از مشکلات خبرنگاران		

چرخش معکوس در روابط سازمانی	اختلال در سازمان رسانه‌ای و ارتباطات سازمانی	افزایش شلختگی سازمانی میان خبرنگاران و روزنامه‌نگاران
		عدم هم‌خوانی سیاست‌ها در نوبت‌های کاری
		دستوری شدن روند تعریف سوژه و کسب خبر به‌جای تعامل
		کاهش دایره اطلاعاتی در خصوص موضوعات
		عدم امکان تصحیح ایرادات متعدد کارها و عدم انسجام درست آن‌ها
		کاهش عرق به کار و رسانه
		تسلط پروتکل‌های بهداشتی بر پروتکل‌های خبری
		عدم امکان طرح مشکلات به‌صورت جمعی
		افزایش تنش‌ها در محیط کار
		عدم مولد بودن
	کاهش راندمان کاری و بهره‌وری	کاهش آگاهی جمعی میان خبرنگاران
		عدم انتقال کامل و درست مفاهیم در فضای مجازی
		کاهش دسترسی به سیاست‌مداران
		ایجاد مشکل در روند تولید و انتشار اخبار
		کاهش تولید اخبار اختصاصی و وابسته شدن به اخبار روابط عمومی‌ها
		افزایش اشتباهات در نبود تحریریه
		خدشه به روند کار کیفی خبرنگاری و روزنامه‌نگاری
		کاهش کیفیت خروجی
		ایجاد آسیب محتوا در رسانه
		اختلال در روند اطلاع‌رسانی
		کاهش کیفیت کار رسانه‌ها
		کاهش تولید خبر در برخی حوزه‌ها
		ایجاد مشکل در روند تهیه گزارش‌های خبری
		گسترش فضای توئیتری خبرنگاران به دلیل کاهش حضور رسانه‌های رسمی

انتقال مرجعیت رسانه‌ای از داخل به خارج	نزول جایگاه رسانه‌های مرجع	چرخش معکوس در روابط سازمانی
گسترش فضای توئیتری خبرنگاران به دلیل کاهش حضور رسانه‌های رسمی		
انتقال مرجعیت رسانه‌ای از داخل به خارج		
ایجاد گپ اطلاع‌رسانی		
ضربه به اقتصاد خبرنگاران	چالش در اقتصاد رسانه و خبرنگاران	
کاهش آگهی‌ها		
کاهش تیراژ روزنامه‌ها		

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است، کدهای باز مستخرج از مصاحبه‌ها (مانند کاهش گفت‌وگو و تعدیل نیرو) ذیل مقوله محوری «اختلال در سازمان رسانه‌ای» قرار گرفتند. ترکیب این اختلالات با کاهش راندمان کاری، ما را به مفهوم کلان (کد انتخابی) «چرخش معکوس در روابط سازمانی» رساند که نشان‌دهنده تغییر ماهیت پویای تحریریه به ساختاری منفعل است.

چالش در اقتصاد رسانه و خبرنگاران

یکی از عمیق‌ترین لایه‌های تجربه زیسته خبرنگاران، آسیب‌پذیری معیشتی و ناامنی شغلی بود. پیامدهای اقتصادی کرونا (نظیر سقوط درآمدهای تبلیغاتی و افت فاحش تیراژ) به جای آنکه از طریق مدیریت مشارکتی بحران تسهیل شود، به ضعیف‌ترین حلقه زنجیره تولید رسانه‌ای یعنی نیروهای حق‌التحریر و پاره‌وقت سرریز شد.

در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید: «به خاطر تعطیل شدن بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی و کاهش درآمد آن‌ها، عملاً حجم آگهی‌های رسانه‌ها کمتر شد و اقتصاد رسانه‌ها دچار مشکل شد و رسانه‌های بخش خصوصی آسیب دیدند.»

مصاحبه‌شونده دیگری بحث کاهش شمار روزنامه‌ها را مطرح کرده و می‌گوید: «کرونا ضربه نهایی را به رسانه‌های رسمی و بخصوص روزنامه‌ها وارد کرد. شمار روزنامه‌ها از قبل کرونا کاهش پیدا کرده بود که با کرونا شیب نزولی آن شدت گرفت و روزنامه‌هایی که روزگاری ۳۰۰۰۰۰ نسخه تیراژ و حتی فروش داشتند الان به زیر ۵۰۰۰ نسخه رسیده‌اند که آن‌هم فروش نمی‌رود.»

اما شاید فاکتور اصلی در روند اختلال در ارتباطات سازمانی ناظر بر اقتصاد خبرنگاران باشد. این مسئله موردتوجه سه تن از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت: «من چون با برخی رسانه‌ها به‌صورت حق التحریر کار می‌کردم درآمدم به‌شدت کاهش

پیدا کرد چون سردبیر و دبیر گروه ترجیح می‌دادند کار رسانه‌شان را با خبرنگاران تمام‌وقت و رسمی خودشان انجام دهند تا بار مالی روزنامه کمتر شود چون درآمد روزنامه هم کم شده بود و این روند تا الان هم که دورکاری از بین رفته همچنان وجود دارد و به روال عادی سابق برنگشت چون صاحبان رسانه به این وضعیت معتاد شدند.»

در همین زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار می‌دارد: «من در شرایط قبل کرونا ۷ میلیون حقوق می‌گرفتم با بیمه خبرنگاری و بعد از دورکاری عملاً حقوقم به ۵ میلیون کاهش پیدا کرد بدون بیمه. البته چون هزینه‌هایم در دوران کرونا کمتر شده بود (کرایه ماشین، سینما و...) این کاهش حقوق را خیلی حس نکردم تا زمانی که کرونا تمام شد و هزینه‌های سابق چند برابر برگشتند اما حقوقم همان بود که بود.»

خبرنگار دیگری نیز می‌گوید: «من در یک رسانه خبرنگار ثابت بودم و برای یک پایگاه خبری هم حق التحریر کار می‌کردم که بعد از کرونا عملاً کار حق التحریر را از دست دادم و فقط همان حقوق ثابت را دارم و این به معاش من آسیب زد.»

بررسی این یافته‌ها از منظر رفتار سازمانی و مدیریت بحران نشان می‌دهد که چالش‌های اقتصادی تحمیل‌شده بر خبرنگاران (به‌ویژه نیروهای حق‌التحریر)، صرفاً یک آسیب معیشتیِ مقطعی نبوده، بلکه عاملی کلیدی در تخریب «تعهد و تعلق سازمانی» بوده است. زمانی که مدیران رسانه در شرایط بحران کرونا برای کاهش هزینه‌ها، نیروهای پیرامونی را حذف کرده یا حمایت‌های مالی جبرانی را کاهش دادند، اصل اساسیِ «شفافیت، صداقت و همدلی در ارتباطات بحران» (Claeys, ۲۰۲۲) نقض شد. این رویکردِ تقلیل‌گرایانه و متمرکز بر بقای اقتصادی سازمان، باعث شد تا خبرنگار احساس کند سازمان در زمان بحران پشتوانه او نیست. نتیجه نظریِ این اتفاق، تسریعِ پدیده «چرخش معکوس» است؛ وضعیتی که در آن قراردادهای روانی و عاطفی میان خبرنگار و رسانه شکسته شده و ارتباطات سازمانی از یک تعاملِ پویا و دغدغه‌مند، به یک رابطه صرفاً مکانیکی، خشک و بی‌تفاوت تبدیل می‌گردد.

درمجموع از تمامی مباحث فوق‌الذکر می‌توان نتیجه گرفت که ارتباطات سازمانی در دوران پاندمی کرونا با اختلالاتی مواجه شده و با نوعی دژکارکرد همراه بوده است. این بدان معنی است که چرخش معکوس در روند ارتباطات سازمانی ایجاد شده و تمامی کارکردهای مطلوب به نحو معکوس خود را نمایان کرده است. نتیجه این روند اختلال در بحث ارتباطت سازمانی بوده است.

تأثیرات منفی پاندمی کرونا بر اقتصاد جهانی و کشورهای مختلف و من‌جمله ایران

در مطالعه طاهری نیا و حسن‌وند (۱۳۹۹) موردمطالعه قرارگرفته و از اثرات مخرب آن ازجمله در بخش فرهنگ سخن رفته است. این مقوله در بحث اقتصاد رسانه‌ها نیز نمایان شده که مطابق با دستاوردهای پژوهش حاضر است.

نتیجه‌گیری

نتایج حاصل حکایت از بروز مشکلات و مسائل اساسی در حوزه ارتباطات سازمانی خبرنگاران شهر تهران در ایام پاندمی کرونا دارد. آنچه از نتایج بررسی‌ها حاصل می‌شود بر این نکته تأکید دارد که نوعی چرخش معکوس در ارتباطات سازمانی اتفاق افتاده است. به این معنی که عملاً آنچه به‌عنوان روند مطلوب و درست در شرایط عادی برقرار است، در ایام پاندمی کرونا و به دلیل تأثیرات ناشی از دورکاری و مسائل اقتصادی، عملاً روند معکوسی را طی کرده است. اختلال در سازمان رسانه‌ای و ارتباطات سازمانی به دلیل عدم ارتباط مؤثر اعضای تحریریه و سازمان خبری با یکدیگر، کاهش راندمان کاری و بهره‌وری به دلایل مشابه، ایجاد چالش در اقتصاد رسانه و خبرنگاران به دلیل کاهش تولید خبر و حضور در صحنه که خود دلیل بر ایجاد مشکل در مسیر ارتباطات سازمانی است، از نتایج تأثیر پاندمی کرونا بر ارتباطات سازمانی خبرنگاران شهر تهران است. مسئله دیگر قابل ارزیابی و مشاهده در این مسیر، نزول جایگاه رسانه‌های مرجع است که خود ضربه‌ای بزرگ بر روند ارتباطات سازمانی رسانه‌هاست. در این میان، با عنایت به اینکه ارتباطات بحران نه‌تنها به اطلاع‌رسانی بلکه به ایجاد اعتماد، تقویت تاب‌آوری سازمانی و پشتیبانی روانی از جامعه ذینفع کمک کند، لذا ویژگی‌های خاص بحران و نیازهای مخاطبان را به‌طور دقیق پاسخ دهد و بتواند پیام‌های پیچیده فنی را با زبان ساده و قابل‌فهم منتقل کند.

از سوی دیگر، تحقیقات در حوزه سازمان‌ها نیز بیانگر این واقعیت است که ارتباطات بحران به شکل مستقیم و مؤثر بر تاب‌آوری سازمان‌ها تأثیرگذار است. مطالعات میدانی اخیر در بخش مالی نیجریه نشان دادند که بانک‌هایی که ساختارهای ارتباطات بحران قوی داشتند، پس از بحران‌ها تا ۴۰ درصد سریع‌تر از رقبایشان به شرایط عادی بازگشتند (Adegbite & Nakpodia, 2021: 27). ازاین‌رو، نقش ارتباطات بحران را در ایجاد ثبات مالی، حفظ اعتماد مشتریان و بهبود عملکرد سازمانی در دوره‌های بحرانی برجسته می‌شود. همچنین تأکید بر آموزش و آمادگی پیش از وقوع بحران امری است که می‌تواند تا حدود زیادی با تبعات موجود مقابله کند. درحالی‌که

بسیاری از سازمان‌ها هنوز فاقد برنامه ارتباطات بحران رسمی هستند، تجربیات موفق مانند دانشگاه Mercy نشان می‌دهد که سیستم‌های هشدار سریع و گروه‌های واکنش به بحران در حفظ انسجام و سرعت انتقال پیام‌ها بسیار مؤثرند (Business Continuity Institute, 2024: 7)؛ لذا آموزش مستمر کارکنان و تعیین سخنگویان مجرب، از دیگر عناصر کلیدی در تضمین پاسخ‌دهی به هنگام بحران است که به ایجاد اطمینان در مخاطبان کمک می‌کند.

واکاوی تجربه‌های زیسته خبرنگاران در این پژوهش هم نشان می‌دهد که اقدامات پیشگیرانه ناشی از همه‌گیری کرونا، پیش‌فرض‌های کلاسیک نظریه ارتباطات بحران را در سطح درون‌سازمانی به چالش کشیده است. در ادبیات کلاسیک ارتباطات بحران (از جمله رویکرد کومبز، ۲۰۱۴)، سازمان‌ها همواره به عنوان «تولیدکننده و صادرکننده پیام‌های کاهش‌دهنده عدم‌قطعیت» نگریسته می‌شوند؛ درحالی‌که یافته‌های این پژوهش پدیدارشناسانه آشکار ساخت که رسانه‌ها در مواجهه با دورکاری و فاصله‌گذاری فیزیکی، در مدیریت «**ارتباطات درونی بحران**» دچار گسست ساختاری شدند.

از منظر حس‌آفرینی بحران[1] ، خبرنگاران در شرایطی ملزم به تولید بسته‌های خبری برای کاهش اضطراب افکار عمومی بودند که ساختار ارتباطی درون تحریریه‌ها به دلیل فقدان پروتکل‌های شفاف دورکاری، پاسخگوی نیازهای اطلاعاتی و عاطفی خودِ آنان نبود. این عدم تقارن ارتباطی، بسترساز پدیده‌ای شد که در این پژوهش تحت عنوان «**چرخش معکوس در روابط سازمانی**» صورتبندی گردید؛ پدیده‌ای که در آن جریان رسمی اطلاعات جای خود را به شبکه‌های غیررسمی داد و مرجعیت تصمیم‌گیری در بحران را متزلزل ساخت. از این رو، نظریه ارتباطات بحران در سازمان‌های رسانه‌ای نیازمند بازتعریف پیوندهای حمایتی، شفافیت چندسویه و توانمندسازی کانال‌های ارتباطی افقی در زمان شوک‌های ساختاری است.

درنتیجه، اگرچه در جریان این مطالعه این مسئله حاصل شد که نوعی چرخش معکوس روی داده است؛ اما بهره‌گیری از ارتباطات بحران می‌تواند به‌عنوان بخشی از تفکر استراتژیک پیشگیرانه و تاب‌آوری سازمانی به شمار رفته و از یک ضرورت تاکتیکی به یک استراتژی کلیدی سازمانی تبدیل شود.

1. Crisis Sensemaking

پیشنهادهای کاربردی

۱. تدوین پروتکل‌های ارتباطی ویژه دورکاری برای تحریریه‌ها پیش از وقوع بحران‌های مشابه.

۲. ایجاد پلتفرم‌های تعاملی دوطرفه برای حفظ زیست جمعی و ایده پردازی خبرنگاران (جلوگیری از انزوا).

۳. حمایت‌های جبرانی اقتصادی از سوی مدیران رسانه برای حفظ تعلق‌خاطر سازمانی خبرنگاران حق‌التحریر.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

منابع و مآخذ

کشاورزی، سعید، فرضی، شهرام و مصطفی فرامرزیان (۱۴۰۱). مطالعه پیامدهای اجتماعی_روان‌شناختی وضعیت همه‌گیری کرونا در سازمان‌های دولتی: نقش تعدیل‌کنندهٔ حمایت مسئولانهٔ سازمان (مورد مطالعه: کارکنان مجتمع گاز پارس جنوبی). مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران، ۱۱(۱)، ۲۹ـ۵۱.

https://doi.org/10.22059/jisr.2022.313812.1148

مینویی، کریم (۱۴۰۰). مقابله کارکنان با تغییرات سازمانی در مواجهه با یک بیماری همه‌گیر: نقش ارتباطات داخلی شفاف. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۸۳)، ۵۴ـ۷۸.

https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1088

Batista, Karen (2020). Organizational Communication in Social Media in Times of COVID-19, Revista Eletrônica Gestão e Sociedade, v.14(39), 3689-3697

Browning, L.D., Sørnes, JO., Svenkerud, P.J. (2022). Organizational Communication and Technology in the Time of Coronavirus: Ethnographies from the First Year of the Pandemic, Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-94814-6_1

Business Continuity Institute (BCI). (2024). How to develop a crisis communication plan in 2024. BCI Report, p. 7.

Claeys, A. S. (2022). The importance of authenticity in organizational crisis communication. Book Chapter

Coombs, W. T. (2007). Situational Crisis Communication Theory. SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation

Dike, H. W. (2025). Crisis communication strategies and organizational resilience: Lessons from Nigerian financial institutions. International Journal of Research and Innovation in Social Science, 9(4), 2357-2374. https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90400177

Hamid, A. S. (2024). Internal crisis communication: Exploring antecedents and consequences. Frontiers in Communication.

Kartikawangi, Dorien; Dahesihsari, Rayini (2020). Organizational Communication Responses to Covid-19: Strategies and Practices, Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia, Vol. 5 (2), 189-198

Keshavarzi, S., Farzi, S., & Faramarzian, M. (2022). A study of the socio-psychological consequences of the COVID-19 pandemic in public organizations: Moderating role of organization's responsible support (Case study: South Pars Gas Complex employees). Journal of Social Studies and Research in Iran, 11(1), 29-51. https://doi.org/10.22059/jisr.2022.313812.1148 **[In Persian]**

Matías, A. (2023). Theoretical perspectives on crisis and crisis communication. Visual Communications Publications.

Mihaela, Chraif (2022) Organizational Communication During the COVID-19 Pandemic: The Global

Crisis Effects Overview on Work Communication During the pandemic, Basic Communication and Assessment Prerequisites for the New Normal of Education

Minooei, K. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. Modern Research Approaches in Management and Accounting, 5(83), 54-78. **[In Persian]**

Turkalj, Z., & Fosic, I. (n.d.). Organizational Communication as an Important Factor of Organizational Behaviour. Interdisciplinary Management Research, 5, 33-42.

Upadhyay, S. (2023). Mapping crisis communication: A bibliometric analysis from 1968 to 2022. Nature Communications

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