



Presenting a Model for Organizational Panic Management with a Behavioral Approach in Environmental Protection Organization of Mazandaran Province

Rahim Mohammadi ¹, Mehran mokhtaribayekolaei ², Reza Verij Kazemi ³, Davod Kiakojsori ⁴

¹ Department of Management, Qa. C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

² Department of Management, Cha. C., Islamic Azad University, Chalus, Iran..

*Corresponding author, Email: Mehran.mokhtaribayekolaei@iaui.ir

³ Department of Management, Cha. C., Islamic Azad University, Chalus, Iran.

⁴ Department of Management, Cha. C., Islamic Azad University, Chalus, Iran.

Keywords:

Organizational panic,
Environment, Mazandaran
Province, Behavioral
approaches.

Introduction

Organizational panic, as an emerging concept in organizational behavior management, refers to a psychological and behavioral state in which employees experience fear, anxiety, and instability in response to environmental changes, failures, or perceived threats within the organization. This phenomenon can significantly affect both individual and group performance, leading to decreased motivation, reduced productivity, and impaired decision-making quality. In practical terms, organizational panic manifests as heightened stress and anxiety among staff, reducing concentration, creativity, and problem-solving capacity. Decisions become slower or overly cautious, collaboration diminishes, and overall organizational efficiency suffers. In essence, organizational panic can hinder the achievement of organizational goals and sustainable development objectives. A critical aspect of organizational panic is its relationship with behavioral approaches. While panic represents a persistent psychological and behavioral response to threats or environmental uncertainties, behavioral approaches in management focus on modifying employee behaviors and fostering a supportive work environment. This includes enhancing coping skills, building trust between staff and managers, and promoting teamwork and collaboration. By addressing negative behaviors and improving social interactions, behavioral strategies can reduce the adverse effects of panic and increase organizational productivity. The environmental sector, particularly organizations like the Mazandaran Environmental Organization, is highly susceptible to organizational panic due to its critical mission, frequent exposure to crises, and public scrutiny. Panic in this context can decrease employee motivation and commitment to conservation goals, reduce creative problem-solving, and delay or compromise the quality of projects and programs. Consequently, the failure to manage panic effectively can directly affect sustainable environmental initiatives. Despite the significance of this phenomenon, a comprehensive, practical model for managing organizational panic in environmental organizations has not been previously developed. The current study aims to fill this gap by designing and implementing a behavioral-based model for organizational panic management, thereby enhancing employee performance, engagement, and strategic decision-making capacity.

Received:

22/Mar/2024

Revised:

22/Mar/2024

Accepted:

16/Jun /2024

Methodology

This study adopts a mixed-methods design combining qualitative and quantitative approaches to explore and validate the proposed organizational panic management model. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 22 experts, including academics, practitioners, and senior consultants in management and environmental sciences, selected through theoretical sampling. Interviews lasted

between 30 to 60 minutes and were analyzed using thematic analysis based on Braun and Clarke's six-step method (2006). This process involved initial coding of 54 raw codes, clustering similar codes into 11 sub-themes, and finally identifying three primary dimensions: Requirements, Processes, and Outcomes. The coding process ensured validity through content and conceptual checks, as well as repeated reviews to confirm consistency and reliability.

In the quantitative phase, the model was tested using survey data from 225 employees of the Mazandaran Environmental Organization, including both permanent and contractual staff. Participants were selected using convenience sampling and the Cochran formula to ensure representativeness. Structural equation modeling (SEM) with Partial Least Squares (PLS) was employed to evaluate both the measurement and structural models. Reliability and validity were assessed using Cronbach's alpha, composite reliability, convergent validity (AVE), and discriminant validity, all of which met recommended thresholds ($\alpha > 0.7$; AVE > 0.5). Factor loadings for all indicators exceeded 0.4, confirming indicator reliability, while the model fit indices indicated a satisfactory representation of the proposed relationships. The PLS approach was chosen due to the complex relationships among constructs, the relatively small sample size, and the mixed-methods nature of the data, allowing simultaneous estimation of measurement and structural models.

Findings

The study identified a three-dimensional model of organizational panic management consisting of Requirements (Social Support), Processes (Behavioral Approaches), and Outcomes (Organizational Panic Management).

1. Requirements (Social Support): This dimension emphasizes the organizational culture and support mechanisms needed to mitigate panic. Key sub-themes include:

Positive and Safe Organizational Culture: Encouraging learning from mistakes, promoting mutual trust and respect, ensuring fairness in decision-making, reducing unnecessary tensions, and fostering psychological safety.

Social and Organizational Support: Implementing counseling programs, promoting teamwork, providing managerial support during crises, and offering formal and informal support systems.

Training in Stress and Panic Management: Identifying stressors, enhancing decision-making under pressure, cognitive restructuring, emotional regulation techniques, and mindfulness practices.

Human Resource Management and Motivation: Providing fair performance evaluations, recognizing achievements, delivering constructive feedback, offering career development opportunities, and empowering employees with problem-solving and decision-making skills.

2. Processes (Behavioral Approaches): This dimension focuses on practical actions and behavioral interventions to reduce organizational panic:

Managerial and Leadership Support: Active engagement of managers in environmental crises, fair conflict management, encouraging open communication of concerns, modeling positive behaviors, and timely intervention in emerging issues.

Promoting Collaboration and Cohesion: Team-building activities, reducing unhealthy competition, fostering peer support networks, and encouraging shared responsibility for environmental objectives.

Monitoring and Evaluating Panic Risks: Identifying potential sources of panic, tracking behavioral and psychological changes among staff, analyzing environmental and project-related stressors, and adjusting management processes accordingly.

Crisis-Related Stress Management: Providing rapid relaxation and coping techniques for environmental emergencies (e.g., floods, wildfires, pollution events), scenario-based training, and guidance on prioritizing actions during high-pressure situations.

3. Outcomes (Organizational Panic Management): Effective implementation of the Requirements and Processes leads to tangible improvements in organizational performance and employee well-being:

Enhanced Coping Skills: Employees demonstrate improved decision-making under pressure, quicker and more effective responses to environmental crises, and greater resilience in managing stress.

Improved Psychological Safety: A fear-free work environment encourages idea sharing, innovation, and constructive collaboration. Trust between managers and staff increases, and workplace tensions are reduced, creating conditions conducive to sustainable organizational performance.

The structural equation modeling results confirmed the statistical significance of all paths, with T-values exceeding critical thresholds ($T > 1.96$) and p-values below 0.05, indicating meaningful relationships between constructs. Measurement model evaluation showed adequate reliability and validity for all dimensions and sub-constructs. The validated model demonstrates that social support mechanisms, combined with behavioral interventions, effectively reduce organizational panic, enhance decision-making, and improve overall organizational resilience.

Discussion and Conclusion



Organizational panic is a complex psychological and behavioral phenomenon that can significantly disrupt organizational performance and employee well-being. In the context of environmental organizations, which face frequent crises and high societal expectations, unmanaged panic can lead to reduced motivation, lower commitment, poor-quality decision-making, and delayed project implementation. The proposed behavioral-based organizational panic management model provides a structured framework for mitigating these effects. By focusing on social support, behavioral interventions, and continuous monitoring, organizations can foster psychological safety, enhance employee resilience, and improve both individual and organizational outcomes. The application of this model in the Mazandaran Environmental Organization demonstrates its potential to strengthen sustainable environmental management, improve employee well-being, and provide a practical roadmap for other organizations facing similar challenges. Implementing such a model is therefore essential for achieving organizational goals and promoting sustainable development in complex and high-pressure operational environments.

How to cite this article:

Rangriz, H., & Karim, M.H. (2025) **Designing a Model of Green Human Resources Management in the Country's Tax Affairs Organization.** *Green Development Management Studies*, 4(2), 1-22. <https://doi.org/10.22077/jgdms.2024.7449.1109>





ارائه الگوی مدیریت هراس سازمانی با رویکرد رفتاری در اداره کل حفاظت محیط زیست استان مازندران

رحیم محمدی^۱، مهرا ن مختاری بایع کلانی^{۲*}، رضا وریج کاظمی^۳، داود کیاکجوری^۴

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

^۲ استادیار گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران (نویسنده مسئول)

^۳ استادیار گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

^۴ دانشیار گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: Mehran.mokhtaribayekolaee@iaui.ir

چکیده

واژگان کلیدی:

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل مدیریت هراس سازمانی با رویکرد رفتاری در اداره کل حفاظت محیط زیست استان مازندران است. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی به لحاظ روش گردآوری داده‌ها، اکتشافی و به لحاظ ماهیت داده‌ها آمیخته است. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، از نوع مصاحبه و جهت تحلیل از روش تحلیل تم (مضمون) و در بخش کمی، پرسشنامه و مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) است. جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان، صاحب نظران و اساتید رشته‌های مدیریت و محیط زیست می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری، از نظرات ۲۲ نفر خبره استفاده شد. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره کل حفاظت محیط زیست استان مازندران بودند که بر اساس روش نمونه‌گیری در دسترس و فرمول کوکران، از نظرات ۲۲۵ نفر (اعم از کارکنان رسمی و قراردادی) استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد مدل مدیریت هراس سازمانی در اداره کل حفاظت محیط زیست استان مازندران دارای سه بعد اصلی شامل الزامات (حمایت اجتماعی)، فرآیندها (رویکردهای رفتاری) و پیامدها (مدیریت هراس سازمانی) است. نتایج پژوهش نشان داد مدیریت هراس سازمانی در اداره کل حفاظت محیط زیست استان مازندران رویکردی نوین و اثربخش در راستای تحقق هرچه بهتر توسعه پایدار در سازمان محیط زیست محسوب می‌شود.

هراس سازمانی، محیط زیست، استان مازندران، رویکردهای رفتاری.

تاریخ دریافت:

۳ فروردین ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری:

۳ فروردین ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۲۷ خرداد ۱۴۰۳



مقدمه

هراس سازمانی^۱ به عنوان یکی از مفاهیم نوین در مدیریت رفتار سازمانی، به وضعیت روانی و رفتاری کارکنان اشاره دارد که در آن احساس ترس، اضطراب و بی‌ثباتی نسبت به تغییرات، ناکامی‌ها یا تهدیدات محیطی در سازمان ایجاد می‌شود (بنیسی، ۱۴۰۳). این پدیده می‌تواند عملکرد فردی و گروهی را تحت تأثیر قرار دهد و باعث کاهش انگیزه، بهره‌وری و کیفیت تصمیم‌گیری شود (نویانتي^۲ و همکاران، ۲۰۲۴). به بیانی دیگر، تأثیر هراس سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها قابل توجه و چندبعدی است. هراس سازمانی باعث افزایش اضطراب و استرس کارکنان می‌شود که به نوبه خود تمرکز، خلاقیت و توانایی حل مسئله را کاهش می‌دهد. علاوه بر این، تصمیم‌گیری‌ها کند یا محتاطانه می‌شوند و همکاری تیمی کاهش می‌یابد، که در نهایت بهره‌وری و کیفیت عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، هراس سازمانی می‌تواند مانع تحقق اهداف سازمانی و توسعه پایدار شود (طهرانی و همکاران، ۱۴۰۱).

موضوع مهمی که باید به آن اشاره داشت ارتباط میان هراس سازمانی و رویکرد رفتاری است. در تبیین مفهوم هراس سازمانی اشاره شد که هراس سازمانی به وضعیت روانی و رفتاری کارکنان گفته می‌شود که در آن اضطراب، ترس و عدم اطمینان نسبت به تهدیدها یا تغییرات محیطی ایجاد می‌شود و عملکرد فردی و سازمانی را کاهش می‌دهد. رویکرد رفتاری در مدیریت هراس سازمانی بر تغییر رفتارهای کارکنان و ایجاد محیط کاری حمایتی و مثبت تمرکز دارد و شامل تقویت مهارت‌های مقابله‌ای، افزایش اعتماد بین کارکنان و مدیران، و بهبود همکاری تیمی است (لمان^۳ و همکاران، ۲۰۲۴). این رویکرد با اصلاح رفتارها و تعاملات اجتماعی، می‌تواند اثرات منفی هراس سازمانی را کاهش دهد و بهره‌وری سازمان را ارتقا بخشد (گوایانا و دیویس^۴، ۲۰۲۵).

این موضوع یعنی هراس سازمانی در سازمان محیط زیست می‌تواند باعث کاهش انگیزه و تعهد کارکنان نسبت به مأموریت‌های حفاظتی شود. این وضعیت تمرکز و خلاقیت در تصمیم‌گیری‌های محیط‌زیستی را کاهش می‌دهد و اجرای پروژه‌ها و برنامه‌های سازمان را با تأخیر یا کیفیت پایین مواجه می‌کند. در نتیجه، تحقق اهداف حفاظت از محیط زیست و توسعه پایدار با چالش مواجه می‌شود. به همین سبب، مسأله اصلی پژوهش حاضر این است که چگونه می‌توان با رویکرد رفتاری، مدل مناسبی برای مدیریت هراس سازمانی در سازمان محیط زیست طراحی و پیاده‌سازی کرد. از طرفی، با توجه به اهمیت مأموریت سازمان محیط زیست و نقش کلیدی آن در تحقق توسعه پایدار، عدم مدیریت صحیح هراس سازمانی می‌تواند پیامدهای جدی برای کیفیت عملکرد سازمان و سلامت روانی کارکنان داشته باشد.

بر این اساس، مسأله اصلی پژوهش حاضر ناشی از تأثیرات منفی هراس سازمانی بر عملکرد فردی و سازمانی کارکنان سازمان محیط زیست است، که موجب کاهش انگیزه، خلاقیت، تمرکز و کیفیت تصمیم‌گیری در اجرای پروژه‌ها و برنامه‌های حفاظتی می‌شود. با توجه به نقش کلیدی این سازمان در تحقق اهداف توسعه پایدار، عدم مدیریت صحیح هراس می‌تواند پیامدهای جدی برای سلامت روانی کارکنان و عملکرد سازمان داشته باشد. تاکنون مدل جامع و کاربردی برای مدیریت هراس سازمانی در سازمان‌های محیط زیست ارائه نشده است و بیشتر مطالعات در حوزه عمومی مدیریت رفتار سازمانی انجام شده‌اند. بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال طراحی و ارائه مدل مدیریت هراس سازمانی با رویکرد رفتاری است تا ضمن کاهش اثرات منفی هراس، بهره‌وری و تعهد کارکنان ارتقا یابد و زمینه تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران فراهم شود.

در تبیین اهمیت پژوهش حاضر باید خاطر نشان کرد که شناسایی و مدیریت هراس سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز افزایش کارایی، کاهش اضطراب شغلی و ارتقای تعهد سازمانی شود. مدیریت موفق هراس سازمانی موجب می‌شود کارکنان با انگیزه و روحیه مثبت به وظایف

¹ Organizational Panic

² Novianti

³ Lehmann

⁴ Guaiana and Davies

خود بپردازند و بتوانند در مواجهه با بحران‌ها و چالش‌ها تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. علاوه بر این، با استفاده از رویکرد رفتاری، می‌توان عوامل موثر بر شکل‌گیری هراس و روش‌های مقابله با آن را به صورت علمی و نظام‌مند شناسایی کرد. از طرفی، ضرورت پژوهش نیز از آنجا ناشی می‌شود که هنوز مدل جامعی برای مدیریت هراس سازمانی در سازمان‌های محیط زیست وجود ندارد و اکثر مطالعات به صورت پراکنده و در حوزه‌های عمومی مدیریت رفتار سازمانی انجام شده‌اند. ارائه یک مدل کاربردی و علمی می‌تواند علاوه بر بهبود عملکرد سازمان، به ارتقای سلامت روان کارکنان و افزایش رضایت شغلی آنان نیز کمک کند. همچنین، این پژوهش می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران سازمان محیط زیست در مقابله با تهدیدات داخلی و خارجی قرار گیرد و به توسعه رویکردهای نوین مدیریتی در سازمان‌های مشابه منجر شود.

هدف این پژوهش ارائه مدل مدیریت هراس سازمانی با رویکرد رفتاری در سازمان در اداره کل حفاظت محیط زیست استان مازندران است. سوال اصلی پژوهش این است: "چگونه می‌توان با رویکرد رفتاری، مدل مدیریت هراس سازمانی در اداره کل حفاظت محیط زیست استان مازندران طراحی و اجرا کرد؟"



ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

هراس سازمانی یکی از مفاهیم نوین در مدیریت و رفتار سازمانی است که در سال‌های اخیر توجه پژوهشگران و مدیران را به خود جلب کرده است. این پدیده به شرایطی اشاره دارد که در آن کارکنان و مدیران سازمان، به دلیل فشارهای محیطی، عدم اطمینان، تهدیدهای شغلی یا تغییرات سریع، احساس اضطراب، ترس و ناامنی می‌کنند (دهقانی اشکذری و همکاران، ۱۴۰۳). هراس سازمانی نه تنها بر سلامت روانی کارکنان تأثیر می‌گذارد، بلکه می‌تواند عملکرد سازمان، کیفیت تصمیم‌گیری و اثربخشی فرآیندهای سازمانی را نیز کاهش دهد (هولاندز^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). نکته مهمی که باید به آن اشاره داشت تفاوت و تمایز دو مفهوم هراس سازمانی و ترس سازمانی است. در این رابطه، مفهوم هراس سازمانی^۲ به حالتی پایدار، فراگیر و ریشه‌دار در سازمان اشاره دارد که در آن کارکنان به صورت مزمن دچار نگرانی، ناامنی و اجتناب رفتاری دلالت دارد. در مقابل، ترس سازمانی^۳ معمولاً واکنشی مقطعی، مشخص و کوتاه‌مدت به یک تهدید یا موقعیت خاص مانند تنبیه، ارزیابی یا تغییرات سازمانی است. هراس سازمانی اغلب نتیجه ساختارها، فرهنگ و سبک‌های مدیریتی ناسالم است، در حالی که ترس سازمانی می‌تواند حتی در سازمان‌های سالم نیز به طور موقت بروز کند. به طور کلی، هراس سازمانی عمیق‌تر، ماندگارتر و مخرب‌تر از ترس سازمانی است (بادهی و ون زونن^۴، ۲۰۲۵). سازمان محیط زیست، به دلیل مواجهه با چالش‌های متعدد اجتماعی، اقتصادی و محیطی، یک نمونه برجسته از سازمان‌هایی است که تحت تأثیر هراس سازمانی قرار می‌گیرد.



۱-۲- تعریف هراس سازمانی

هراس سازمانی را می‌توان به عنوان «واکنش روانی و رفتاری افراد در سازمان به تهدیدها، فشارها و عدم اطمینان‌های محیطی» تعریف کرد (سو و جونگ^۵، ۲۰۲۳). این تعریف نشان می‌دهد که هراس سازمانی نه تنها یک وضعیت احساسی است، بلکه رفتارها و تصمیمات افراد را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر اساس مطالعات مدیریت رفتار سازمانی، هراس سازمانی شامل مجموعه‌ای از احساسات منفی مانند اضطراب، ترس، بی‌اعتمادی و ناامیدی است که می‌تواند منجر به کاهش تعاملات اجتماعی، کاهش انگیزه و افزایش مقاومت در برابر تغییرات شود (سادات زرگر و زکالوند، ۱۴۰۳).

۲-۲- ابعاد و مولفه‌های هراس سازمانی

¹ Hollands

² Organizational Panic

³ Organizational Anxiety

⁴ Bodhi & van Zoonen

⁵ Su and Junge



پژوهشگران، هراس سازمانی را در چند بعد اصلی مورد بررسی قرار داده‌اند: بعد روانی: این بعد شامل احساس اضطراب، نگرانی و استرس است که کارکنان در مواجهه با تهدیدات داخلی و خارجی تجربه می‌کنند. فشارهای ناشی از عدم اطمینان شغلی، تغییرات مدیریتی و سیاست‌های سازمانی می‌تواند شدت این بعد را افزایش دهد (گری^۱ و همکاران، ۲۰۲۴).

بعد رفتاری: هراس سازمانی رفتارهای کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کارکنان ممکن است از ارائه ایده‌های نو، همکاری تیمی و مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها خودداری کنند. این رفتارها در بلندمدت باعث کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان می‌شوند (رحمانی‌پور و متقی، ۱۴۰۳).

بعد اجتماعی: هراس سازمانی روابط بین فردی و تعاملات اجتماعی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کاهش اعتماد، افزایش رقابت منفی و عدم تمایل به همکاری از پیامدهای این بعد است که محیط کاری را منفی و خصمانه می‌کند (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۱).

۳-۲- نظریه‌ها و مدل‌های مرتبط

مطالعات مختلف در حوزه مدیریت و روانشناسی سازمانی چند نظریه مهم را برای تبیین هراس سازمانی معرفی کرده‌اند: نظریه استرس سازمانی^۲: این نظریه بیان می‌کند که فشارها و تهدیدهای محیطی می‌توانند باعث بروز استرس و هراس در کارکنان شوند. استرس ناشی از عدم تعادل بین نیازهای شغلی و منابع موجود، یکی از عوامل اصلی شکل‌گیری هراس سازمانی است (کرمی و آقارحیمی، ۱۴۰۳).

نظریه رفتار سازمانی مثبت و منفی^۳: این نظریه نشان می‌دهد که رفتارهای منفی مانند ترس و اضطراب می‌توانند اثر مستقیم بر عملکرد سازمانی داشته باشند، در حالی که رفتارهای مثبت مانند اعتماد، همبستگی و مشارکت، اثرات مخرب هراس سازمانی را کاهش می‌دهند (کولودزج^۴ و همکاران، ۲۰۲۵).

مدل چرخه هراس سازمانی^۵: برخی پژوهشگران، هراس سازمانی را به صورت چرخه‌ای تحلیل کرده‌اند که در آن عوامل محرک (مانند تهدیدها، تغییرات ناگهانی و فشارهای محیطی) منجر به احساس هراس، رفتارهای اجتنابی و کاهش عملکرد می‌شوند و این چرخه به مرور زمان تقویت می‌شود (هارایانی^۶ و همکاران، ۲۰۲۴).

۴-۲- هراس سازمانی و عملکرد سازمان

هراس سازمانی به طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد. کاهش انگیزه و تعهد کارکنان، کاهش کیفیت تصمیم‌گیری، مقاومت در برابر تغییرات و افت بهره‌وری از مهم‌ترین پیامدهای آن هستند. در سازمان محیط زیست، این تأثیرات می‌تواند به صورت تأخیر در اجرای پروژه‌های حفاظتی، کاهش کیفیت گزارش‌ها و مطالعات محیطی و کاهش اثرگذاری برنامه‌های توسعه پایدار مشاهده شود (زارع و همکاران، ۱۴۰۱). به همین دلیل، مدیریت هراس سازمانی به عنوان یک نیاز راهبردی برای بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی اهمیت دارد.

۵-۲- عوامل مؤثر بر هراس سازمانی

هراس سازمانی تحت تأثیر عوامل متعددی شکل می‌گیرد که می‌توان آن‌ها را در سه دسته اصلی طبقه‌بندی کرد:

¹ Gray

² Organizational Stress Theory

³ Positive and Negative Organizational Behavior Theory

⁴ Kołodziej

⁵ Organizational Panic Cycle Model

⁶ Hariyani

عوامل فردی: شامل ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مقابله‌ای، سطح تحصیلات و تجربه کاری کارکنان است. افرادی که مهارت‌های مقابله‌ای ضعیف دارند، بیشتر در معرض هراس سازمانی قرار می‌گیرند (کریمی و آقارحیمی، ۱۴۰۳).

عوامل سازمانی: شامل فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، ساختار سازمانی و میزان شفافیت تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. سازمان‌هایی که محیطی غیرشفاف و غیرحمایتی دارند، احتمال شکل‌گیری هراس سازمانی در آن‌ها بالاتر است (هارسانی و همکاران، ۲۰۲۴).

عوامل محیطی: شامل فشارهای اجتماعی، اقتصادی و محیطی است. برای مثال، سازمان محیط زیست به دلیل مواجهه با بحران‌های زیست‌محیطی و انتظارات عمومی، تحت فشار بیشتری قرار دارد که می‌تواند هراس سازمانی را تشدید کند (النور^۱ و همکاران، ۲۰۲۳).

۶-۲- رویکردهای مدیریت هراس سازمانی

برای مقابله با هراس سازمانی، پژوهشگران رویکردهای مختلفی پیشنهاد کرده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

رویکرد رفتاری^۲: تمرکز بر تغییر رفتار کارکنان و ایجاد محیط کاری مثبت و حمایتی است. این رویکرد شامل آموزش مهارت‌های مقابله‌ای، تقویت اعتماد بین کارکنان و مدیریت، و ایجاد فرهنگ سازمانی باز و شفاف می‌شود؛

رویکرد شناختی^۳: این رویکرد به تغییر باورها و نگرش‌های کارکنان نسبت به تهدیدها و فشارها می‌پردازد. با بازآموزی نحوه تفسیر مسائل و تهدیدها، می‌توان اثر هراس سازمانی را کاهش داد؛

رویکرد ترکیبی^۴: ترکیبی از روش‌های رفتاری و شناختی برای مدیریت هراس سازمانی در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود. این رویکرد جامع‌تر است و هم عوامل فردی و هم عوامل سازمانی و محیطی را مدنظر قرار می‌دهد (پالومبو^۵ و همکاران، ۲۰۲۳).

به طور کلی، هراس سازمانی یک پدیده پیچیده و چندبعدی است که ابعاد روانی، رفتاری و اجتماعی دارد و می‌تواند عملکرد سازمان‌ها را به شدت تحت تأثیر قرار دهد. بررسی و مدیریت این پدیده به ویژه در سازمان‌هایی مانند سازمان محیط زیست که با فشارهای محیطی و اجتماعی گسترده مواجه هستند، ضروری است. چارچوب نظری ارائه شده، نشان می‌دهد که شناخت ابعاد هراس سازمانی، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن و استفاده از رویکردهای مدیریتی مناسب، می‌تواند به طراحی مدل‌های عملی و اثربخش برای مقابله با هراس سازمانی منجر شود و در نهایت به بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی کمک کند.

۷-۲- پیشینه پژوهش

نویسندگان با جستجوی گسترده در میان پایگاه‌های علمی مطرح داخلی و خارجی پژوهشی با که محوریت هراس سازمانی آن هم با تأکید بر سازمان محیط زیست صورت پذیرفته باشد، مواجه نشدند و این موضوع نخستین و اصلی‌ترین وجه نوآوری پژوهش حاضر است. با اینحال، در بررسی پیشینه تحقیق، چند پژوهشی که به موضوع ترس و هراس سازمانی پرداخته باشد را در دو دسته پژوهش‌های مرتبط با هراس سازمانی و ترس سازمانی تفکیک به اجمال مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

الف- پژوهش‌های مرتبط با مفهوم ترس سازمانی

- نژادباقری‌پور و کعب عمیر (۱۴۰۲) در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر آموزش مدیریت استرس بر استرس شغلی و خودکارآمدی با کنترل روان‌رنجورخویی به این نتیجه دست یافتند که آموزش مدیریت استرس منجر به افزایش خودکارآمدی و کاهش استرس شغلی کارکنان مرکز تماس شرکت ایرانسل شهر مشهد می‌گردد.

- طهرانی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان: «طراحی الگوی مدیریت ترس سازمانی کارکنان در سازمان‌های مالی» به این نتیجه دست یافتند که مقوله محوری در قالب مقوله‌های فرعی ابعاد ارتباطی، عملکردی و انگیزشی تعریف شد. شرایط علی در قالب

¹ Alnoor

² Behavioral Approach

³ Cognitive Approach

⁴ Combined Approach

⁵ Palumbo



مقوله‌های عوامل درون و برون سازمانی، شرایط زمینه‌ای در قالب مقوله‌های بستر اجتماعی و تکنولوژیک و شرایط مداخله‌گر در قالب مقوله‌های وضعیت اقتصادی جامعه و وضعیت روانی محرک ترس سازمانی دسته بندی شدند. کنش واکنش‌ها نیز در قالب مقوله‌های مدیریت ریشه‌های ترس در کارکنان، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، اصلاحات رفتاری و اقدام‌های فرهنگی شناسایی شد. در نهایت، پیامدها به مقوله‌های آسیب‌های عملکردی، رفتاری، ساختاری و اجتماعی دسته بندی شدند.

-ابنر^۱ و همکاران (۲۰۲۵) در مقاله‌ای با عنوان: «ترس سازمانی در محیط کار در دوران ناامنی شغلی: آسیب‌های بهزیستی و نقش تعلق‌پذیری به عنوان عامل محافظ» به این نتیجه دست یافتند که ترس و هراس سازمانی در محیط کار در شرایط ناامنی شغلی با کاهش بهزیستی روان‌شناختی کارکنان، از جمله افزایش فرسودگی و فشار روانی، رابطه معنادار دارد. همچنین این ترس باعث می‌شود افراد برای حفظ موقعیت شغلی خود بیش از حد درگیر تعاملات کاری شوند که خود به تضعیف سلامت روان منجر می‌شود. نتایج حاکی از آن است که احساس تعلق و پیوند اجتماعی در محیط کار می‌تواند نقش یک عامل محافظ را ایفا کرده و اثرات منفی ترس از جا ماندن بر بهزیستی کارکنان را کاهش دهد.

-بال و اوزتیراک^۲ (۲۰۲۵) در مقاله‌ای با عنوان: «تأثیر طرد سازمانی بر ترس از جا ماندن کارکنان و قصد ترک شغل» به این نتیجه دست یافتند که ترس از طرد شدن در محیط سازمانی باعث افزایش استرس کاری کارکنان می‌شود. این ترس در پی خود افزایش میل به ترک شغل را به همراه دارد و کارکنان را نسبت به آینده شغلی خود نگران می‌کند. همچنین، پژوهش حاکی است که محیط کاری حمایت‌گر می‌تواند تا حدی اثرات منفی طرد سازمانی بر ترس از جا ماندن و قصد ترک را کاهش دهد.

-هوبارت^۳ (۲۰۲۴) در پژوهشی با هدف بررسی درک و کاهش رفتارهای مبتنی بر هراس در رهبری و تأثیر آن بر موفقیت کارکنان و سازمان به این نتیجه دست یافت که رفتارهای رهبری مبتنی بر ترس می‌توانند منجر به کاهش رضایت شغلی، عملکرد ضعیف‌تر و افزایش نرخ ترک شغل شوند.

ب- پژوهش‌های مرتبط با مفهوم هراس سازمانی

-سادات زرگر و ذکالوند (۱۴۰۲) در مقاله‌ای با عنوان: «شناسایی پیشران‌های موثر بر هراس از تصمیم‌گیری در مدیران فدراسیون‌های ورزشی» به این نتیجه دست یافتند که عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی بر بر هراس از تصمیم‌گیری در مدیران فدراسیون‌های ورزشی تأثیر مثبت معنادار دارند.

- رضایی و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ای با عنوان: «کاوش و تبیین پدیده تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: وزارت کشور و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)» به این نتیجه دست یافتند که عوامل طفره‌روی در تصمیم‌گیری، ناتوانی درک مساله، هراس از مواجهه با تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری انتزاعی، ضعف در تصمیم‌گیری، ترس از عواقب تصمیم، جو سازمانی، برنامه‌محور نبودن تصمیمات سازمانی، فقدان تجربه تصمیم‌گیری، عدم دسترسی به اطلاعات واقعی، تأثیرپذیری تصمیم‌گیری از افراد و گروه‌های غیررسمی، فرقه‌گرایی در سازمان، رویکردهای انتصاب مدیران، اضطراب درونی مدیر، خودحفاظتی در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی و عدم پرورش مدیران جسور، عدم تفویض اختیار، رفع تکلیف اداری، فرار از مساله و محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری و رفتار سیاسی نامشروع مدیران، ناتوانی آموخته شده، سیستم ارزشیابی عملکرد معیوب، پرورش مدیران خاکستری، مدیریت ناکارآمد مهم‌ترین عوامل مرتبط با تصمیم‌هراسی مدیران در وزارت کشور و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی محسوب می‌شوند.

- سوبیح^۴ (۲۰۲۵) در مقاله‌ای با عنوان: «ناامنی شغلی، ایمنی روانی، بیگانگی در کار و تأثیر آن بر هراس در محیط کار» به این نتیجه دست یافت که ناامنی شغلی با افزایش اضطراب کاری و بیگانگی از محیط کار رابطه مثبت دارد. همچنین ایمنی روان‌شناختی می‌تواند

¹ Ebner

² Bal & Oztrak

³ Hubbart

⁴ Sobaih

نقش محافظتی ایفا کرده و اثرات منفی ناامنی شغلی بر سلامت روان کارکنان را کاهش دهد. نتایج حاکی از آن است که تقویت محیط کاری حمایتی می‌تواند رفاه روانی و تعهد کارکنان را افزایش دهد.

– موسچالا^۱ (۲۰۲۵) در مقاله‌ای با عنوان: «چه کسانی وقتی به کار فکر می‌کنند دچار وحشت می‌شوند؟» به این نتیجه دست یافت که هراس مرتبط با محیط کار در برخی از افراد بسیار قوی است و می‌تواند منجر به هراس، اجتناب از کار، افزایش غیبت و کاهش رضایت شغلی شود. افرادی که از این نوع هراس رنج می‌برند، سطح پایین‌تری از توانایی مقابله با وظایف کاری و دید منفی‌تر نسبت به روابط و شرایط کاری داشتند. همچنین نتیجه گرفت که بررسی و پیشگیری از هراس کاری برای حفظ سلامت روان کارکنان و عملکرد سازمانی ضروری است.

– مارش^۲ و همکاران (۲۰۲۴) در مقاله‌ای با عنوان: «اشباع اطلاعات یا نگرانی از جا ماندن: هراس، فرسودگی و بهزیستی در محیط کار دیجیتال» به این نتیجه دست یافت که ناامنی شغلی با افزایش هراس کاری و بیگانگی از محیط کار رابطه مثبت دارد. همچنین ایمنی روان‌شناختی می‌تواند نقش محافظتی ایفا کرده و اثرات منفی ناامنی شغلی بر سلامت روان کارکنان را کاهش دهد. نتایج حاکی از آن است که تقویت محیط کاری حمایتی می‌تواند رفاه روانی و تعهد کارکنان را افزایش دهد.

– پوستوویت^۳ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان: «بررسی هراس و عملکرد شغلی: یک فراتحلیل و مسیرهای پژوهشی آینده» به این نتیجه دست یافت که مفهوم هراس سازمانی بر سه جنبه عملکرد کاری سازمانی یعنی عملکرد وظیفه‌ای، عملکرد سازمانی و رفتارهای خارج از وظیفه تأثیرات منفی می‌گذارد.

– پیسپانن و روسی^۴ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان: «تأثیر استفاده از هوش هیجانی مصنوعی در کاهش هراس کارکنان در محیط‌های کاری: یک مطالعه موردی» هدف بررسی به این نتیجه دست یافتند که سیاست‌های شفاف سازمانی، ارتباطات باز و خط‌مشی‌های قوی می‌تواند به کاهش هراس کارکنان کمک کند.

همان‌گونه که بررسی پیشینه پژوهش نشان داد، موضوعی که به مفهوم هراس سازمانی در سازمان محیط زیست پرداخته باشد، یافت نشد و از طرفی، نتایج پژوهش‌های مذکور به دلایلی همچون تفاوت ساختار سازمانی و محیط کاری، تفاوت مأموریت و نوع فعالیت‌ها و ویژگی‌های جمعیتی و روان‌شناختی کارکنان قابل تعمیم به سازمان محیط زیست نمی‌باشد. بنابراین، خلأ تحقیقاتی در پژوهش حاضر محسوس است و ضرورت دارد که مطالعه‌ای اختصاصی با محوریت هراس سازمانی در سازمان محیط زیست انجام شود تا ابعاد، علل و پیامدهای آن به‌طور بومی و کاربردی شناسایی گردد.

مواد و روش‌ها

هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل مدیریت هراس سازمانی با رویکرد رفتاری در اداره کل حفاظت محیط زیست استان مازندران می‌باشد. بر این اساس، پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ روش گردآوری داده‌ها، اکتشافی و به لحاظ ماهیت داده‌ها، کیفی و کمی (آمیخته) است. روش گردآوری داده‌ها و تحلیل در بخش کیفی، مصاحبه و تحلیل تماتیک (مضمون) و در بخش کمی، پرسشنامه و مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) است. مشارکت کنندگان در تحقیق برای انجام مصاحبه‌های عمیق و نیز پاسخ به پرسشنامه، شامل کارشناسان، صاحب‌نظران و اساتید رشته‌های مدیریت محیط زیست بودند. نمونه‌گیری در بخش کیفی به روش نظری انجام شد. در این رابطه، پژوهشگر نمونه‌ها (خبرگان) را به صورت مرحله‌ای و تطبیقی انتخاب نموده تا بتواند الگوها، مفاهیم و روابط نظری را کشف کند و نظریه‌ای قابل توضیح و تعمیم محدود بسازد. بر این اساس و از آنجایی که هدف اصلی

¹ Muschalla

² Marsh

³ Pustovit

⁴ Piispanen & Rousi



پژوهش حاضر در مورد «هراس سازمانی» در یک سازمان محیط زیست انجام می‌دهید. پژوهشگر ابتدا با چند نفر از کارکنان صحبت می‌کند و متوجه می‌شود که هراس ناشی از ترس از تصمیم‌گیری مدیران یک مقوله مهم است. سپس، نمونه‌های بعدی (کارکنان دیگر، مدیران میانی، کارشناسان) به‌طور هدفمند انتخاب می‌شوند تا این مقوله و روابط آن با سایر ابعاد هراس سازمانی بررسی شود. نمونه‌گیری تا جایی ادامه می‌یابد که تحلیل‌ها نشان دهد هیچ داده جدیدی برای توسعه مقوله‌ها وجود ندارد. براین اساس و به‌طور کلی تعداد نمونه‌ها در تحقیق حاضر ۲۲ نفر بود و زمان مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، بر مبنای روش تحلیل تم بود. همچنین، به منظور اطمینان از پایایی نتایج مصاحبه‌ها، کدگذاری اولیه انجام و در فاصله زمانی کوتاهی، کدگذاری‌ها بازبینی شد. روش نمونه‌گیری بخش اعتبارسنجی مدل (مدلسازی معادلات ساختاری)، نمونه‌گیری در دسترس بود و مطابق با روش فرمول کوکران از نظرات ۲۲۵ نفر استفاده شد. نهایتاً در خصوص روایی و پایایی پژوهش حاضر بایستی اذعان نمود که در بخش کیفی پژوهش، برای تضمین روایی، از روایی محتوایی و روایی مفهومی استفاده شد؛ پرسش‌های مصاحبه براساس ادبیات پژوهش و چارچوب نظری طراحی شد و با مشارکت خبرگان بررسی شد. همچنین، بازبینی کدگذاری‌ها توسط پژوهشگر در فاصله‌های زمانی کوتاه و تحلیل تماتیک شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد تا اطمینان حاصل شود مفاهیم و تم‌ها به درستی استخراج شده‌اند. از طرفی برای پایایی داده‌ها در این بخش، کدگذاری اولیه توسط پژوهشگر انجام و سپس بازبینی شد تا پایداری و ثبات کدها تأیید شود. در این رابطه، استفاده از نمونه‌گیری نظری و ادامه مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع داده‌ها (هیچ داده جدیدی برای توسعه تم‌ها وجود نداشت) باعث افزایش پایایی و قابل اعتماد بودن یافته‌های کیفی شد. در بخش کمی، برای تعیین پایایی، از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۱ برای سنجش پایایی سازه‌ها استفاده شد که برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰.۷ بود و نشان‌دهنده پایایی مناسب است. بارهای عاملی^۲ تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰.۴ بود و هیچ گویه‌ای حذف نشد. برای تعیین روایی این بخش نیز روایی همگرا^۳ با استفاده از میانگین واریانس استخراج شده بررسی شد و مقدار آن برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰.۵ بود. نهایتاً آنکه روایی واگرا^۴ از طریق مقایسه میانگین واریانس استخراج شده و همبستگی سازه‌ها تأیید شد.

یافته‌های تحقیق

جدول ۱ مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی را نشان می‌دهد:

جدول ۱. اطلاعات خبرگی مصاحبه‌شوندگان در بخش کیفی

ردیف	شاخص	دسته‌بندی	تعداد	درصد
۱	تحصیلات	کارشناسی ارشد	۶	۲۷.۳
		دکتری	۱۶	۷۲.۷
۲	سابقه و تخصص	۱۰ تا ۱۵ سال	۴	۱۸.۲
		۱۶ تا ۲۰ سال	۱۰	۴۵.۵
		۲۱ تا ۲۵ سال	۶	۲۷.۳
		بیش از ۲۶ سال	۲	۹
۳	رشته / گرایش	مدیریت	۱۰	۴۵.۵
		محیط زیست	۸	۳۶.۴
		سایر رشته‌های مرتبط	۴	۱۸.۱
۴	جایگاه شغلی	مدیر ارشد	۶	۲۷.۳

¹ Composite Reliability

² Factor Loadings

³ Convergent Validity

⁴ AVE

⁵ Discriminant Validity

۴۵۶	۱۰	مدیر میانی		
۲۷۲	۶	کارشناسان ارشد		

شناسایی ابعاد و مولفه‌ها

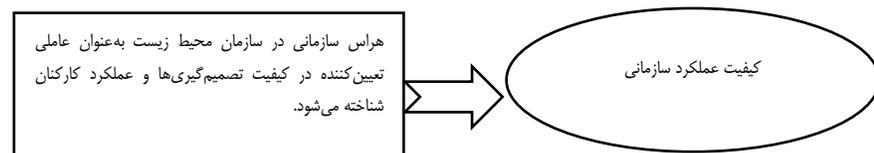
همانگونه که در بخش روش تحقیق ذکر شد، در تحقیق حاضر به منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، از مصاحبه و جهت تحلیل از روش تحلیل تم (مضمون)، استفاده گردید. بر همین اساس و باهدف جمع‌آوری داده‌های کیفی، پس از بررسی ادبیات مرتبط با مبحث تحقیق، چارچوبی برای طرح پرسش‌های مصاحبه‌ها با خبرگان تدوین گردید. در ادامه، ۲۲ نفر از کارشناسان و صاحب‌نظران انتخاب شدند. در ادامه نیز برای رسیدن به کدها ابتدا مصاحبه‌ها ضبط و متن آن‌ها به دقت مطالعه شد و شواهد گفتاری مرتبط با هراس سازمانی استخراج شد. سپس این شواهد در قالب کدهای اولیه برچسب‌گذاری شدند و کدهای مشابه یا نزدیک از نظر معنایی در گروه‌هایی قرار گرفتند. در مرحله بعد، این گروه‌ها به تم‌های فرعی و نهایتاً به تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند تا ابعاد و مولفه‌های هراس سازمانی شناسایی گردید. در فاز دوم، مصاحبه‌های انجام‌شده با روش تحلیل تم استقرایی شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶)، کدگذاری گردید. بر این اساس و در طی مرحله آشنایی با داده‌ها، شواهد گفتاری شناسایی شده از متن مصاحبه‌ها در قالب ۵۴ کد اولیه برچسب‌زنی شد. در ادامه، کدهای اولیه در قالب یازده تم فرعی و سپس، سه تم اصلی دسته‌بندی شدند. در ادامه، به جهت آشنایی با مرحله کدگذاری، بخشی از مصاحبه انجام شده با یکی از مشارکت‌کنندگان، آورده شده است:

مشارکت‌کننده ۶ " ... هراس سازمانی توی سازمان محیط زیست یعنی ترس و نگرانی‌ای که کارکنان تجربه می‌کنن و روی کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و عملکردشون تأثیر می‌ذاره. این مسئله می‌تونه انگیزه رو کم کنه، استرس و اضطراب رو بالا ببره و سلامت روان کارکنان رو ضعیف کنه، حتی باعث بشه همکاری‌ها و کار تیمی هم خراب بشه. وقتی بفهمیم هراس سازمانی چه ابعادی داره و چرا ایجاد می‌شه، می‌تونیم راهکارهای مؤثر برای کم کردن اثرات منفی‌ش طراحی کنیم. استفاده از روش‌های رفتاری درست و حمایت‌های سازمانی می‌تونه حس امنیت روانی کارکنان رو تقویت کنه. در نهایت، مدیریت درست این هراس باعث می‌شه بهره‌وری بالاتر بره، محیط کار بهتر بشه و اهداف توسعه پایدار توی سازمان بهتر محقق بشه."

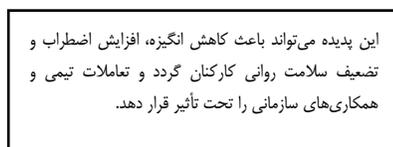
نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل آشناسدن و برچسب‌زنی داده‌ها در شکل ۱ ارائه شده است:

انتشار

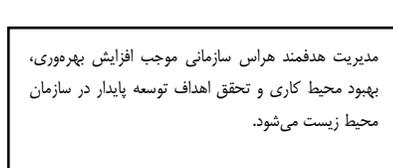
¹ Braun and Clarke



نقل قول (کدگذاری باز)



نقل قول (کدگذاری باز)



نقل قول (کدگذاری باز)

شکل ۱. نمونه‌ای از چگونگی انجام مراحل آشناسدن و برچسب زنی داده‌ها

در ادامه، کدهای اولیه بدست آمده مورد بررسی قرار گرفته و سپس پژوهشگر کدهایی که از نظر معنی و مفهوم به یکدیگر نزدیک هستند و به اصطلاح قرابت معنایی با یکدیگر دارند را در یک گروه قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید می‌پردازد. درحقیقت پژوهشگر کدها را در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی می‌شوند. برای آشنایی بیشتر با چگونگی این دسته‌بندی‌ها، یک نمونه در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از چگونگی انجام مرحله طبقه بندی کدهای اولیه و تشکیل تم فرعی

تم فرعی	کدگذاری اولیه	شواهد گفتاری مستخرج از مصاحبه‌ها
آموزش مدیریت استرس و هراس	شناسایی منابع استرس	شناسایی منابع استرس به معنای تشخیص عوامل و شرایطی است که موجب ایجاد فشار روانی و نگرانی در کارکنان می‌شوند. این منابع می‌توانند شامل بار کاری زیاد، عدم وضوح وظایف، تعارضات بین‌فردی، فشارهای زمانی و تغییرات سازمانی باشند و شناسایی آن‌ها نخستین گام برای طراحی راهکارهای مؤثر مدیریت استرس است.
	مهارت‌های تصمیم‌گیری تحت فشار	مهارت‌های تصمیم‌گیری تحت فشار به توانایی فرد در تحلیل سریع موقعیت‌ها و انتخاب بهترین راهکار در شرایط پراسترس و اضطراب گفته می‌شود. این مهارت شامل ارزیابی گزینه‌ها، اولویت‌بندی اقدامات و حفظ تمرکز ذهنی است تا تصمیمات مؤثر بدون اشتباهات ناشی از ترس یا فشار هیجانی اتخاذ شود.
	بازسازی شناختی	بازسازی شناختی یک تکنیک روان‌شناختی است که به افراد کمک می‌کند نگرش‌ها و باورهای منفی یا محدودکننده خود را شناسایی و به دیدگاه‌های مثبت و سازنده تبدیل کنند. این روش باعث کاهش استرس و هراس می‌شود و توانایی فرد را در مواجهه با موقعیت‌های دشوار و فشارهای روانی افزایش می‌دهد.

تکنیک‌های کنترل هیجانات شامل روش‌ها و مهارت‌هایی هستند که به فرد کمک می‌کنند احساسات شدید مانند خشم، اضطراب، ترس یا استرس را شناسایی و مدیریت کند. استفاده از این تکنیک‌ها، از جمله تمرینات تنفس، آرام‌سازی عضلانی، تأمل ذهنی و بازسازی شناختی، موجب کاهش واکنش‌های منفی و افزایش توانایی تصمیم‌گیری منطقی در شرایط پر استرس می‌شود.	تکنیک‌های کنترل هیجانات	
شناسایی منابع استرس به فرآیند تشخیص عوامل و موقعیت‌هایی گفته می‌شود که فشار روانی، اضطراب یا هراس در فرد ایجاد می‌کنند. این منابع می‌توانند شامل بار کاری زیاد، عدم وضوح نقش‌ها، تعارضات بین فردی، تغییرات سازمانی و فشارهای زمانی باشند و شناسایی آن‌ها گام نخست در طراحی راهکارهای مؤثر مدیریت استرس است.	شناسایی منابع استرس	

با توجه به جدول ۲، مولفه‌های شناسایی منابع استرس، مهارت‌های تصمیم‌گیری تحت فشار، بازسازی شناختی، تکنیک‌های کنترل هیجانات و شناسایی منابع استرس در یک دسته تحت عنوان «آموزش مدیریت استرس و هراس» قرار گرفتند. با توجه به نمونه ارائه شده، نتایج نهایی حاصل از این دسته بندی و یا به عبارت دیگر خلاصه نتایج نهایی پژوهش حاضر (تحلیل تم)، به جهت رعایت اختصار در جدول ۳ ارائه شده است.

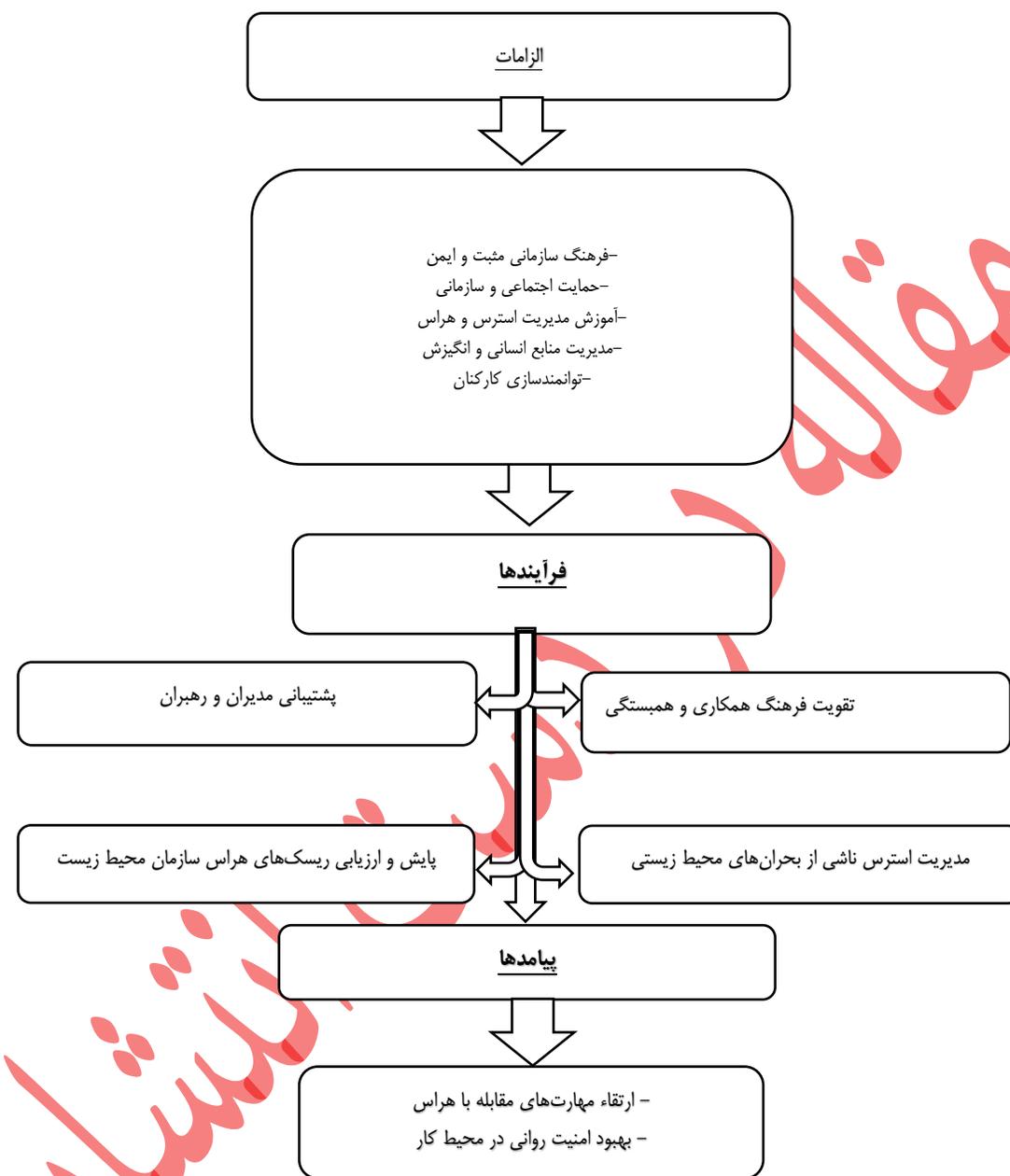
جدول ۳. خلاصه نتایج پژوهش حاضر در بخش تحلیل تم

کدگذاری اولیه	تم فرعی (مولفه‌ها)	تم اصلی (ابعاد)
پذیرش اشتباهات به عنوان فرصت یادگیری	فرهنگ سازمانی مثبت و ایمن	الزامات (حمایت اجتماعی)
ارتقاء ارزش‌های اعتماد و احترام متقابل		
ترویج عدالت و انصاف در تصمیم‌گیری‌ها		
کاهش تنش و تعارضات غیرضروری		
تقویت امنیت روانی کارکنان		
ایجاد محیطی که در آن کارکنان احساس تعلق کنند	حمایت اجتماعی و سازمانی	
تقویت همبستگی بین همکاران		
ایجاد برنامه‌های مشاوره روان‌شناختی		
حمایت مدیران از کارکنان در مواقع بحران		
تشویق همکاری و کار تیمی		
ارائه سیستم‌های پشتیبانی رسمی و غیررسمی	آموزش مدیریت استرس و هراس	
آموزش مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی		
شناسایی منابع استرس		
مهارت‌های تصمیم‌گیری تحت فشار		
بازسازی شناختی		
تکنیک‌های کنترل هیجانات	مدیریت منابع انسانی و انگیزش	
شناسایی منابع استرس		
ارزیابی منصفانه عملکرد کارکنان		
تشویق و تقدیر از دستاوردهای فردی و تیمی		
ارائه بازخورد سازنده و مستمر		
ارائه فرصت‌های ارتقاء و توسعه شغلی	توانمندسازی کارکنان	
مهارت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری		
توسعه خودکارآمدی و اعتماد به نفس		
تمرین‌های ذهن‌آگاهی و آرام‌سازی		
حضور فعال مدیران در بحران‌های زیست محیطی با هدف کاهش هراس عملکرد کارکنان		فرآیندها (رویکردهای رفتاری)
تشویق کارکنان به بیان نگرانی‌ها		
مدیریت منصفانه تعارضات		



آموزش رهبران برای کاهش رفتارهای مبتنی بر ترس		
تعمین الگوهای رفتاری مثبت		
مداخله به موقع در مواجهه با تعارضها		
تشویق به بیان نگرانیها بدون ترس از پیامد		
فعالیت‌های تیم‌سازی و گروهی	تقویت فرهنگ همکاری و همبستگی	
کاهش رقابت ناسالم بین کارکنان		
ایجاد شبکه‌های حمایتی میان همکاران		
تشویق به مشاوره و همیاری در پروژه‌ها		
ایجاد حس مسئولیت مشترک نسبت به اهداف محیط زیستی	پایش و ارزیابی ریسک‌های هراس سازمان محیط زیست	
شناسایی منابع بالقوه هراس سازمانی		
ارزیابی سطح هراس در کارکنان		
پیگیری تغییرات روانی و رفتاری کارکنان		
گزارش دهی دوره‌ای به مدیران و ذی‌نفعان	مدیریت استرس ناشی از بحران‌های محیط زیستی	
تحلیل تأثیر شرایط محیط زیستی و پروژه‌ها		
اصلاح و بهبود فرآیندهای مدیریتی بر اساس داده‌ها		
آموزش تکنیک‌های آرام‌سازی سریع در مواجهه با فجایع محیط زیستی (سیل، آتش‌سوزی جنگل‌ها، آلودگی‌های ناگهانی)		
ارائه راهنمایی برای مقابله با بحران‌های زیست‌محیطی و فوریت‌های اکولوژیک	ارتقاء توانایی مقابله با هراس	
برنامه‌ریزی برای کاهش فشار کاری و روانی هنگام وقوع حوادث محیط زیستی		
ارتقاء توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پر استرس		
تمرین سناریوهای شبیه‌سازی بحران‌های محیط زیستی برای آماده‌سازی عملی		
ارتقاء توانایی تصمیم‌گیری مؤثر در شرایط پر استرس ناشی از فجایع و تغییرات محیطی (مثل سیل، آتش‌سوزی، آلودگی هوا)	پایامدها (مدیریت هراس سازمانی)	
توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری سریع و کارآمد تحت فشار حوادث محیط زیستی		
افزایش توانمندی در مدیریت موقعیت‌های پر استرس مرتبط با بحران‌های محیط زیست و کاهش اثرات روانی آنها		
بهبود فضای بدون ترس از تنبیه یا سرزنش		
توسعه اشتراک‌گذاری ایده‌ها و نوآوری‌ها	بهبود امنیت روانی در محیط کار	
افزایش اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران		
کاهش تنش‌های ناشی از فشارهای کاری		

با توجه به نتایج پژوهش حاضر در بخش کیفی مدل مدیریت هراس سازمانی با رویکرد رفتاری در اداره کل حفاظت محیط زیست استان مازندران مطابق شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲- مدل مدیریت هراس سازمانی با رویکرد رفتاری در اداره کل حفاظت محیط زیست استان مازندران

اعتبارسنجی مدل پژوهش

در این بخش از تحقیق، ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) و مدل ساختاری (مدل درونی) تحقیق با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی (PLS)، مورد بررسی قرار گرفت. در خصوص علت استفاده از روش حداقل مربعات جزئی در پژوهش حاضر بایستی اشاره نمود که از آنجایی که مدل تحقیق شامل چندین سازه و مسیر پیچیده بود و هدف بررسی روابط هم‌زمان بین ابعاد، فرآیندها و پیامدهای هراس سازمانی با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌های خبرگان و کارشناسان بود. علاوه بر این، حجم نمونه کمی (۲۲۵ نفر) و ماهیت آمیخته داده‌ها (کیفی و کمی) باعث شد PLS به عنوان روشی مناسب برای اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری



و آزمون مدل ساختاری انتخاب شود. بر این اساس، در ابتدا، آمار توصیفی و سپس آمار استنباطی منتج از تجزیه و تحلیل گزارش شده است. جدول ۵ آماره‌های توصیفی متغیرهای مورد مطالعه شامل میانگین و انحراف معیار را نشان می‌دهد. نتایج توزیع افراد نمونه (۲۲۵ نفر) نشان داد، ۱۸۸ نفر از پاسخ‌دهندگان مرد (۸۴ درصد)، و ۳۷ نفر زن (۱۶ درصد) هستند. ۱۳۱ نفر (۵۸ درصد) از افراد نمونه را افراد بین ۳۵ تا ۴۰ سال، ۸۱ نفر (۳۶ درصد) را ۴۱ تا ۴۵، ۱۳ نفر (۶ درصد) بالای ۴۶ سن داشتند. از نظر تحصیلات، ۴۷ درصد از پاسخ‌دهندگان (۱۰۶ نفر)، کارشناسی و ۴۴ درصد از پاسخ‌دهندگان (۹۹ نفر)، دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۹ درصد از پاسخ‌دهندگان (۲۰ نفر)، دارای مدرک دکتری هستند. از نظر تجربه کاری (تدریس دانشگاهی، مدیریتی، اجرایی) ۲۶ درصد از پاسخ‌دهندگان (۵۹ نفر) دارای مدت تجربه کاری ۵ تا ۱۰ سال، ۴۳ درصد از پاسخ‌دهندگان (۹۸ نفر) دارای مدت زمان تجربه بین ۱۰ تا ۲۰ سال، ۲۸ درصد از پاسخ‌دهندگان (۶۲ نفر) از مدت تجربه ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳ درصد از پاسخ‌دهندگان (۶ نفر) دارای مدت زمان تجربه بالای ۳۰ سال، برخوردارند.

جدول ۴. مشخصات جمعیت‌شناسی مصاحبه شونده‌گان در بخش کمی

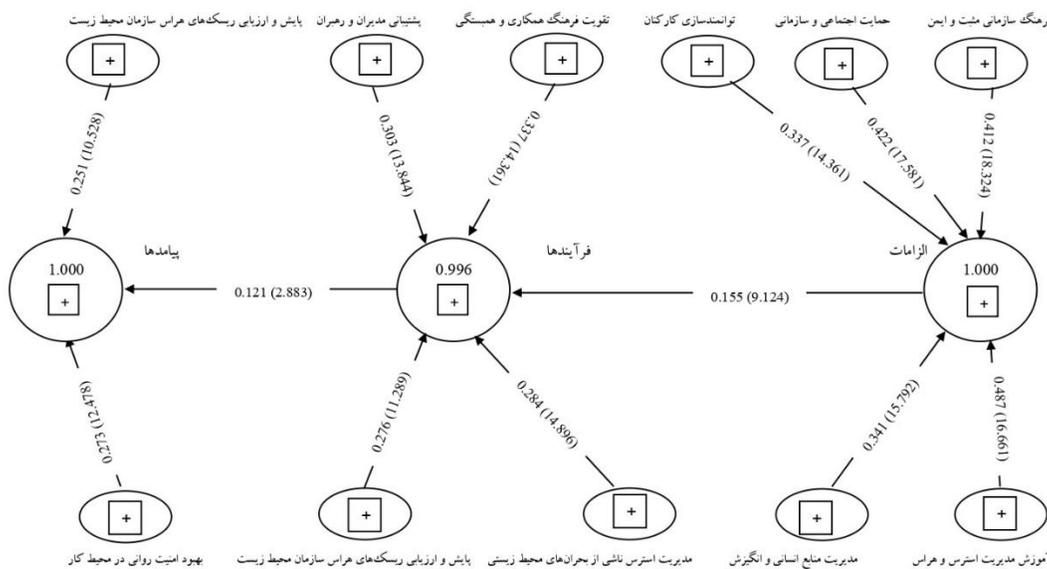
متغیرهای جمعیت شناختی	سطوح متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۸۸	۸۴
	زن	۳۷	۱۶
سن	۳۵-۴۰ سال	۱۳۱	۵۸
	۴۱-۴۵ سال	۸۱	۳۶
	بیش از ۴۶ سال	۱۳	۶
	۵ تا ۱۰ سال	۵۹	۲۶
تجربه کاری (دانشگاهی، مدیریتی، اجرایی)	۱۰ تا ۲۰ سال	۹۸	۴۳
	۲۰ تا ۳۰ سال	۶۲	۲۸
	بالای ۳۰ سال	۶	۳
تحصیلات	کارشناسی	۱۰۶	۴۷
	کارشناسی ارشد	۹۹	۴۴
	دکتری	۲۰	۹

در ادامه، برازش مدل های اندازه گیری از طریق سنجش بار عاملی و سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی واگرا، انجام شد. از آنجاکه تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۴، بودند، سؤالی حذف نگردید. مقادیر مربوط به ضریب پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها، بالاتر از ۰/۷، بوده و نشان از پایایی مناسب مدل دارد. علائمه براین، روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با متغیرهای (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شده توسط نرم افزار PLS برای این منظور به کار می‌رود. مقدار مناسب برای AVE، ۰/۵ به بالا است. باتوجه نتایج که در جدول ۵ ارائه شده است، پایایی ترکیبی (AVE)، همگی در بازه مربوطه قرار گرفته‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی و همگرایی روابط بیرونی مدل پژوهش را تایید کرد.

جدول ۵. برازش مدل‌های اندازه‌گیری

روایی همگرا ($AVA > 0.5$)	پایایی ترکیبی ($Alpha > 0.7$)	
۰/۴۹۱	۰/۷۹۲	فرهنگ سازمانی مثبت و ایمن
۰/۴۹۷	۰/۷۹۶	حمایت اجتماعی و سازمانی
۰/۵۰۳	۰/۸۰۴	آموزش مدیریت استرس و هراس
۰/۵۰۹	۰/۸۱۰	مدیریت منابع انسانی و انگیزش
۰/۵۱۳	۰/۸۱۶	توانمندسازی کارکنان
۰/۵۱۶	۰/۸۲۳	تقویت فرهنگ همکاری و همبستگی
۰/۵۲۴	۰/۸۳۰	پشتیبانی مدیران و رهبران
۰/۵۳۶	۰/۸۳۴	مدیریت استرس ناشی از بحران‌های محیط زیستی
۰/۵۴۳	۰/۸۴۱	پایش و ارزیابی ریسک‌های هراس سازمان محیط زیست
۰/۵۴۷	۰/۸۴۴	ارتقاء مهارت‌های مقابله با هراس
۰/۵۵۱	۰/۸۵۳	بهبود امنیت روانی در محیط کار
۰/۵۷۳	۰/۹۰۶	الزامات
۰/۵۸۵	۰/۹۲۲	فرآیندها
۰/۵۹۳	۰/۹۶۴	پیامدها

همچنین، مدل پژوهش با استفاده از تکنیک حداقل مجذورات جزئی و با نرم‌افزار Smart PLS مورد آزمون قرار گرفت. در این مدل، تمامی روابط هم‌زمان مورد تحلیل قرار گرفتند. در ادامه مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد شده (مقدار t) ارائه شده است (شکل ۳).



شکل ۳- آزمون مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد شده (مقدار t)



با توجه به مدل برازش داده شده مقدار آماره t ، برای تمامی مسیرها بیشتر از $1/96$ و میزان احتمال آماره مذکور کمتر از $0/05$ است. بنابراین، در محدوده قابل قبول قرار می‌گیرد. بر همین اساس، با توجه به مدل برازش داده شده؛ ضرایب مسیر، انحراف استاندارد، آماره T و مقدار احتمال (P) به صورت جدول ۶ است:

جدول ۶ نتایج اجرای مدل ساختاری

مسیر	ضرایب مسیر	انحراف استاندارد	آماره T	مقادیر احتمال
فرهنگ سازمانی مثبت و ایمن <---> الزامات	۴۱۲۰/	۰/۰۲۸	۳۲۴/۱۸	۰/۰۰۰
حمایت اجتماعی و سازمانی <---> الزامات	۴۲۲۰/	۰/۰۲۷	۵۸۱/۱۷	۰/۰۰۰
آموزش مدیریت استرس و هراس <---> الزامات	۴۸۷۰/	۰/۰۰۴	۶۶۱/۱۶	۰/۰۰۰
مدیریت منابع انسانی و انگیزش <---> الزامات	۳۴۱۰/	۰/۰۱۷	۱۵/۷۹۲	۰/۰۰۰
توانمندسازی کارکنان <---> الزامات	۰/۳۳۷	۰/۰۱۲	۱۴/۳۶۱	۰/۰۰۰
تقویت فرهنگ همکاری و همبستگی <---> فرآیندها	۳۱۷۰/	۰/۰۱۴	۴۸۸/۱۲	۰/۰۰۰
پشتیبانی مدیران و رهبران <---> فرآیندها	۳۰۳۰/	۰/۰۱۶	۸۴۴/۱۳	۰/۰۰۰
مدیریت استرس ناشی از بحران‌های محیط زیستی <---> فرآیندها	۰/۲۸۴	۰/۰۱۴	۱۴/۸۹۶	۰/۰۰۰
پایش و ارزیابی ریسک‌های هراس سازمان محیط زیست <---> فرآیندها	۰/۲۷۶	۰/۰۱۵	۲۸۹/۱۱	۰/۰۰۰
بهبود امنیت روانی در محیط کار <---> پیامدها	۰/۲۷۳	۰/۰۱۶	۴۷۸/۱۲	۰/۰۰۰
پایش و ارزیابی ریسک‌های هراس سازمان محیط زیست <---> پیامدها	۲۵۱۰/	۰/۱۲۰	۵۲۸/۱۰	۰/۰۰۰
الزامات <---> فرآیندها	۳۴۰/۱	۰/۰۱۷	۱۲۴/۵	۰/۰۰۰
فرآیندها <---> پیامدها	۱۲۱۰/	۰/۰۰۵	۲/۸۸۳	۰/۰۰۴

با توجه به جدول ۶، تحلیل بخش معادلات ساختاری دو نکته مهم را نشان می‌دهد. نخست آنکه همه مسیرها دارای ضریب مثبت و قابل توجه هستند و مقدار T آنها بزرگتر از مقدار بحرانی است و p -value کمتر از $0/05$ دارد. این یعنی هر یک از مسیرهای مدل از نظر آماری معنادار هستند و اثرات آنها تایید می‌شود. بنابراین ضرایب مسیر صرفاً عددی نیستند؛ بلکه معنی‌دار و قابل استناد هستند و نشان می‌دهند که هر متغیر مستقل تا چه حد بر متغیر وابسته اثر می‌گذارد. دوم؛ علاوه بر معنی‌داری مسیرها، نتایج T و p -value همچنین نشان می‌دهند که ساختار کلی مدل از نظر آماری قابل اعتماد است و مدل می‌تواند روابط پیشنهادی بین متغیرها را به درستی نشان دهد. بنابراین این نتایج هم تایید کننده مدل هستند و هم ضرایب مسیر معنی‌دار دارند. به بیانی دیگر، نتایج بخش معادلات ساختاری فقط تایید کننده مدل نیستند؛ بلکه ضرایب مسیر نیز معنی‌دار و اثرات آماری آنها قابل استناد است.

بحث و نتیجه‌گیری

هراس سازمانی پدیده‌ای روان‌شناختی و رفتاری است که در آن کارکنان در برابر تهدیدها، تغییرات و فشارهای محیطی دچار اضطراب، نگرانی و احساس ناامنی می‌شوند. این احساسات منفی به تدریج به رفتارهایی چون اجتناب از مسئولیت، کاهش خلاقیت و بی‌اعتمادی در روابط کاری منجر می‌شود و در نهایت کارایی فردی و گروهی را کاهش می‌دهد. از این رو، هراس سازمانی نه تنها یک چالش فردی بلکه مسئله‌ای ساختاری در سازمان‌ها به‌شمار می‌رود که می‌تواند سلامت روانی کارکنان و کیفیت عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. سازمان محیط زیست به دلیل ماهیت مأموریت خود، یعنی حفاظت از منابع طبیعی، مقابله با بحران‌های زیست‌محیطی و مدیریت تهدیدهای اکولوژیکی، بیش از بسیاری از سازمان‌ها در معرض فشارهای روانی و هراس‌های سازمانی قرار دارد. کارکنان این

سازمان غالباً با چالش‌هایی همچون تغییرات ناگهانی در سیاست‌ها، کمبود منابع، انتظارات اجتماعی بالا و بحران‌های پیش‌بینی‌ناپذیر محیطی مواجه‌اند. در چنین شرایطی، بروز هراس سازمانی امری طبیعی است؛ اما در صورت عدم مدیریت صحیح، می‌تواند پیامدهایی چون کاهش انگیزه، تعهد و رضایت شغلی و در نهایت افت عملکرد سازمانی را در پی داشته باشد. مدیریت هراس سازمانی در این سازمان، نه تنها از منظر روان‌شناسی شغلی بلکه به عنوان ضرورتی راهبردی برای تحقق توسعه پایدار اهمیت دارد. هنگامی که کارکنان احساس امنیت روانی و حمایتی از سوی مدیران دارند، میزان تمرکز، تصمیم‌گیری مؤثر و خلاقیت آنان در مواجهه با بحران‌های محیط زیستی افزایش می‌یابد. به همین دلیل، پژوهش حاضر در پی آن بوده است که با اتخاذ رویکرد رفتاری، مدلی کاربردی برای مدیریت هراس سازمانی در اداره کل حفاظت محیط زیست استان مازندران ارائه کند تا زمینه ارتقای عملکرد، سلامت روان و اثربخشی تصمیمات فراهم گردد.

بر این اساس، هدف نویسندگان در پژوهش حاضر، ارائه مدل مدیریت هراس سازمانی با رویکرد رفتاری در اداره کل حفاظت محیط زیست استان مازندران بوده است. نتایج حاصل از روش آمیخته (کیفی و کمی) نشان داد که مدل نهایی دارای سه بُعد اصلی است: الف) بعد الزامات (پیش‌نیازهای ساختاری و انسانی): بعد الزامات، به منزله زیرساختی‌ترین سطح مدل است که پایه و بستر لازم برای اجرای فرآیندهای رفتاری را فراهم می‌کند. یافته‌ها نشان دادند که فرهنگ سازمانی مثبت و ایمن مهم‌ترین مؤلفه این بعد بوده است. در چنین فرهنگی، اشتباهات به جای مجازات، فرصتی برای یادگیری تلقی می‌شوند و عدالت و انصاف در تصمیم‌گیری‌ها رعایت می‌شود. ایجاد محیطی که کارکنان در آن احساس امنیت و ارزشمندی کنند، باعث می‌شود سطح هراس و اضطراب به حداقل برسد. دومین مؤلفه حمایت اجتماعی و سازمانی است که شامل همبستگی بین همکاران، حضور نظام‌های مشاوره روانی، حمایت مدیران در زمان بحران و تشویق کار تیمی بوده است. کارکنانی که حمایت عاطفی و سازمانی را تجربه می‌کنند، در مواجهه با فشارهای کاری کمتر دچار هراس می‌شوند. آموزش مدیریت استرس و هراس سومین مؤلفه حیاتی این بعد بوده است. آموزش‌هایی نظیر مهارت‌های تصمیم‌گیری تحت فشار، بازسازی شناختی، شناسایی منابع استرس و کنترل هیجانات، به کارکنان کمک می‌کند تا در مواجهه با موقعیت‌های پرتنش از واکنش‌های هیجانی خودآگاهانه استفاده کنند. مدیریت منابع انسانی و انگیزش نیز از یافته‌های کلیدی بوده است. نتایج نشان داد ارزیابی منصفانه عملکرد، ارائه بازخورد سازنده، و قدردانی از دستاوردهای فردی و گروهی، حس عدالت و ارزشمندی را افزایش داده و از بروز هراس سازمانی جلوگیری می‌کند. در نهایت، توانمندسازی کارکنان به عنوان حلقه اتصال این بعد با فرآیندها مطرح است. افزایش اعتماد به نفس، خودکارآمدی و مهارت‌های حل مسئله از طریق آموزش و تجربه، احساس کنترل بر شرایط کاری را بالا می‌برد. وقتی کارکنان احساس کنند می‌توانند بحران را مدیریت کنند، سطح هراس کاهش چشمگیری می‌یابد. به‌طور کلی، بعد الزامات نشان می‌دهد که پیش از هر مداخله رفتاری، باید زیرساخت‌های فرهنگی، حمایتی و آموزشی در سازمان نهادینه شوند. بدون وجود این بستر، هرگونه برنامه کاهش هراس به نتیجه نخواهد رسید.

ب) بعد فرآیندها (مکانیسم‌های رفتاری و مدیریتی): بعد فرآیندها، هسته عملیاتی مدل است و به اقداماتی می‌پردازد که مدیران و کارکنان برای کنترل و هدایت رفتارهای ناشی از هراس انجام می‌دهند. یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های این بعد، پشتیبانی مدیران و رهبران است. یافته‌ها نشان داد که حضور فعال رهبران در بحران‌های زیست‌محیطی، گوش دادن همدلانه به نگرانی‌ها، مدیریت منصفانه تعارضات و آموزش رهبران برای کاهش رفتارهای مبتنی بر ترس، نقش تعیین‌کننده‌ای در مدیریت احساس ناامنی کارکنان دارد. سبک رهبری حمایتی، شفاف و ارتباط‌محور بیش از هر عامل دیگری توانسته سطح اضطراب سازمانی را کاهش دهد. مؤلفه دوم، تقویت فرهنگ همکاری و همبستگی است. فعالیت‌های تیم‌سازی، کاهش رقابت ناسالم، ایجاد شبکه‌های حمایتی میان همکاران و تشویق به همیاری در پروژه‌ها، از یافته‌های مهم پژوهش بوده‌اند. زمانی که احساس تعلق جمعی جایگزین رقابت فردی شود، هراس سازمانی به شکل محسوس‌تری کاهش می‌یابد. در ادامه، پیش و ارزیابی ریسک‌های هراس سازمانی به‌عنوان سازوکاری نظام‌مند برای تشخیص به‌موقع علائم اضطراب و استرس مطرح شد. سازمان با سنجش دوره‌ای سطح اضطراب کارکنان و تحلیل تغییرات رفتاری،



می‌تواند از بروز بحران‌های روانی و عملکردی جلوگیری کند. مؤلفه دیگر این بعد، مدیریت استرس ناشی از بحران‌های محیط زیستی است. آموزش تکنیک‌های آرام‌سازی سریع، شبیه‌سازی شرایط بحرانی و ارائه راهنماهای تصمیم‌گیری در بحران‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا در شرایط اضطراری، تمرکز و کارایی خود را حفظ کنند. در مجموع، بعد فرآیندها نشان داد که رویکرد رفتاری در مدیریت هراس سازمانی باید در سطح رهبری، تعاملات گروهی و نظام ارزیابی نهادینه شود. رفتار رهبران، نقش تسهیل‌گر یا تشدیدکننده در چرخه هراس دارد و بنابراین اصلاح سبک‌های رهبری و فرهنگ همکاری، محور اصلی مدیریت مؤثر هراس است.

ج) بعد پیامدها (نتایج سازمانی و فردی مدیریت هراس): بعد سوم مدل، به نتایج و اثرات اجرای موفق رویکرد رفتاری در مدیریت هراس سازمانی اختصاص دارد. یافته‌ها نشان داد که این بعد در دو حوزه اصلی متجلی می‌شود:

نخست، ارتقای مهارت‌های مقابله با هراس است. کارکنان با شرکت در دوره‌های آموزشی و تجربه تعاملات حمایتی، مهارت‌هایی مانند خودتنظیمی هیجانی، تصمیم‌گیری منطقی تحت فشار، و حل مسئله در شرایط بحرانی را تقویت می‌کنند. این مهارت‌ها موجب می‌شود کارکنان از سطح واکنش هیجانی به سطح واکنش منطقی و راهبردی حرکت کنند. دوم، بهبود امنیت روانی در محیط کار است که مهم‌ترین پیامد مدل محسوب می‌شود. امنیت روانی به معنای آن است که کارکنان بدون ترس از تنبیه یا قضاوت بتوانند ایده‌های خود را بیان کنند. نتایج پژوهش نشان داد که افزایش امنیت روانی، خلاقیت، نوآوری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را به طور مستقیم افزایش می‌دهد. همچنین، مدل نهایی نشان داد که میان سه بعد اصلی رابطه‌ای زنجیره‌ای برقرار است: الزامات، فرآیندها، پیامدها. یعنی هرچه زیرساخت‌های حمایتی و فرهنگی قوی‌تر باشد، فرآیندهای رفتاری کارآمدتر اجرا شده و پیامدهای روانی مثبت‌تری حاصل می‌شود. این ارتباط معنادار، در آزمون مدل ساختاری نیز با ضرایب معنادار و پایایی بالا تأیید گردید.

نتایج پژوهش حاضر با بسیاری از مطالعات داخلی و بین‌المللی همسو است. برای مثال، یافته‌های نژادباقری‌پور و کعب عمیر (۱۴۰۲) نشان داد که آموزش مدیریت استرس می‌تواند به افزایش خودکارآمدی و کاهش استرس شغلی کارکنان منجر شود، که این موضوع با بعد «آموزش مدیریت استرس و هراس» در مدل حاضر مطابقت دارد. همچنین، پژوهش طهرانی و همکاران (۱۴۰۱) درباره مدیریت ترس سازمانی در سازمان‌های مالی نشان داد که اصلاح رفتارهای کارکنان، اقدامات منابع انسانی و ایجاد محیط حمایتی از عوامل کلیدی در کنترل ترس سازمانی است؛ مشابه همین نتیجه در سازمان محیط زیست نیز مشاهده شد. در سطح بین‌المللی، هوبارت (۲۰۲۴) تأکید کرد که رفتارهای رهبری مبتنی بر ترس می‌تواند موجب کاهش رضایت شغلی، عملکرد ضعیف و افزایش نرخ ترک شغل شود، در حالی که رهبران با رفتارهای حمایتی و شفاف قادر به کاهش اضطراب کارکنان هستند؛ این یافته مستقیماً با بعد «پشتیبانی مدیران و رهبران» در مدل حاضر مطابقت دارد. علاوه بر این، تحقیقات ابنر و همکاران (۲۰۲۵) و بال و اوزتیراک (۲۰۲۵) نشان داد که ترس و هراس سازمانی، به ویژه ترس از جا ماندن و ترس از طرد سازمانی، می‌تواند بر بهزیستی روان‌شناختی، سلامت روان و قصد ترک شغل تأثیر منفی بگذارد و تأکید کردند که ایجاد محیط کاری حمایت‌گر می‌تواند این اثرات منفی را کاهش دهد؛ این یافته‌ها با بعد «فرهنگ همکاری و همبستگی» در مدل حاضر همخوانی دارد. علاوه بر این، پژوهش‌های اخیر در حوزه هراس سازمانی نیز تأیید کردند که هراس کاری می‌تواند عملکرد وظیفه‌ای و رفتارهای خارج از وظیفه را تضعیف کند و منجر به افزایش اجتناب از کار و کاهش رضایت شغلی شود (پوستوویت و همکاران، ۲۰۲۴؛ موسچالا، ۲۰۲۵). همچنین، سیاست‌های شفاف، ارتباطات باز و استفاده از فناوری‌های حمایتی می‌تواند نقش محافظتی در کاهش هراس کارکنان ایفا کند (پیسپانن و روسی، ۲۰۲۴). این نتایج با بعد «آموزش مدیریت استرس و هراس» و «فرهنگ سازمانی حمایتی» در مدل حاضر هماهنگ است. وجه تمایز پژوهش حاضر نسبت به پیشینه، تمرکز ویژه بر سازمان محیط زیست و بهره‌گیری از رویکرد رفتاری در قالب مدل آمیخته است. برخلاف مطالعات قبلی که بیشتر به استرس شغلی یا ترس سازمانی در سازمان‌های عمومی پرداخته‌اند، این تحقیق برای نخستین بار مؤلفه‌های خاص سازمان‌های محیط زیستی را شناسایی و به یک مدل بومی شده و کاربردی منتهی کرده است. بدین ترتیب، پژوهش حاضر از نظر

نظری و عملی، گامی نو در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های مأموریت‌محور محسوب می‌شود. به طور کلی، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت هراس سازمانی در سازمان محیط زیست نه تنها به بهبود سلامت روانی کارکنان می‌انجامد، بلکه به عنوان یک راهبرد کلان مدیریتی، اثربخشی تصمیمات، انسجام تیمی و تحقق توسعه پایدار را تقویت می‌کند. مدل رفتاری ارائه شده با تأکید بر سه محور الزامات، فرآیندها و پیامدها، می‌تواند الگویی عملی برای سایر سازمان‌های حساس و مأموریت‌محور نیز باشد. از طرفی، دستیابی به سازمانی تاب‌آور، خلاق و کارآمد مستلزم درک عمیق از سازوکارهای هراس سازمانی و به‌کارگیری مدیریت انسانی و رفتاری در همه سطوح سازمان است. از منظر کاربرد مدیریتی، این مدل به مدیران کمک می‌کند تا با اصلاح سبک رهبری، تقویت فرهنگ همکاری، آموزش مهارت‌های مقابله با هراس و ایجاد نظام‌های حمایتی، سطح هراس سازمانی را کاهش دهند و بهره‌وری، انسجام تیمی و کیفیت تصمیم‌گیری را ارتقا بخشند. این مدل همچنین می‌تواند الگویی عملی برای سایر سازمان‌های حساس و مأموریت‌محور باشد. در نهایت، پژوهش حاضر دانش مدیریتی و رفتاری را در حوزه هراس سازمانی گسترش داده و نشان می‌دهد که مدیریت انسانی و رفتاری همراه با زیرساخت‌های فرهنگی و حمایتی، کلید دستیابی به سازمانی تاب‌آور، خلاق و کارآمد است و تحقق توسعه پایدار را تسهیل می‌کند.

محدودیت‌های پژوهش

- 1- محدودیت محیط پژوهش: پژوهش صرفاً بر اداره کل حفاظت محیط زیست استان مازندران متمرکز است و نتایج آن ممکن است به سایر سازمان‌ها یا نهادهای غیر مأموریت‌محور قابل تعمیم نباشد.
- 2- محدودیت نمونه کیفی و کمی: تعداد خبرگان و کارکنان مورد مطالعه محدود بوده و استفاده از نمونه‌گیری نظری و در دسترس ممکن است تمامی دیدگاه‌های بالقوه مرتبط با هراس سازمانی را پوشش ندهد.
- 3- محدودیت داده‌ها و ابزار گردآوری: داده‌های کیفی مبتنی بر مصاحبه و داده‌های کمی مبتنی بر پرسشنامه است و امکان وجود سوگیری پاسخ‌دهندگان یا محدودیت در انعکاس کامل تجربه هراس سازمانی وجود دارد.
- 4- محدودیت زمانی و موقعیتی: پژوهش در یک بازه زمانی مشخص و شرایط جاری سازمان انجام شده است و تغییرات آینده در سیاست‌ها، بحران‌ها یا ساختار سازمان می‌تواند نتایج را تحت تأثیر قرار دهد.

پیشنهادها

بر اساس یافته‌های پژوهش و تحلیل مقایسه‌ای با پیشینه، راهکارهای زیر برای مدیریت مؤثر هراس سازمانی در سازمان محیط زیست پیشنهاد می‌شود:

1. نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی امن و شفاف: سازمان باید محیطی ایجاد کند که کارکنان بدون ترس از سرزنش یا مجازات بتوانند نگرانی‌ها و اشتباهات خود را بیان کنند. شفافیت تصمیم‌گیری، عدالت سازمانی و پاسخ‌گویی مدیران از مؤلفه‌های کلیدی این فرهنگ‌اند. تقویت حمایت اجتماعی و روانی کارکنان: ایجاد برنامه‌های مشاوره، کارگاه‌های روان‌شناختی و گروه‌های همیاری درون‌سازمانی، می‌تواند احساس امنیت روانی را افزایش دهد. مشارکت مدیران در این فرآیند و تعامل نزدیک با کارکنان اهمیت ویژه‌ای دارد.
- توسعه مهارت‌های رفتاری و هیجانی کارکنان و مدیران: آموزش مدیریت استرس، کنترل هیجانات، تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی و بازسازی شناختی باید به صورت مستمر در برنامه‌های آموزشی گنجانده شود. این مهارت‌ها زمینه‌ساز افزایش تاب‌آوری سازمانی‌اند.
- توانمندسازی کارکنان از طریق اعتماد و خودکارآمدی: مدیران باید با تفویض اختیار، ارائه بازخورد سازنده و تشویق موفقیت‌ها، احساس ارزشمندی را در کارکنان تقویت کنند. این اقدام سطح هراس را کاهش داده و انگیزه مشارکت در تصمیمات سازمانی را افزایش می‌دهد.



پایش مستمر ریسک‌های روانی و سازمانی: ایجاد سیستم‌های سنجش دوره‌ای هراس سازمانی (مانند نظرسنجی‌های ناشناس یا شاخص‌های سلامت روان سازمانی) به مدیران کمک می‌کند تا قبل از بحران، نشانه‌های هشداردهنده را شناسایی کنند و مداخلات به‌موقع انجام دهند.

بازنگری در سبک‌های رهبری و مدیریت بحران‌های محیط زیستی: مدیران ارشد باید از سبک‌های اقتدارگرایانه فاصله گرفته و شیوه‌های مشارکتی و حمایتی را جایگزین کنند. آموزش رهبران برای شناسایی نشانه‌های هراس و نحوه واکنش سازنده به آن، ضرورتی انکارناپذیر است.

منابع

- بنیسی، پریناز. (۱۴۰۳). مدل‌یابی سلامت سازمانی بر اساس تعهد و رفتارهای انحرافی سازمانی با میانجی استرس شغلی در مدیران مضطرب. *پویایی روانشناختی در اختلال‌های خلقی*، ۱۳(۱)، ۲۴۷-۲۵۹. <https://ensani.ir/fa/article/579657/>
- دهقانی اشکذری، ابراهیم، عامری، محمدعلی و احمدپور، محسن. (۱۴۰۳). مدل ساختاری ارتباط بین حمایت سازمانی، استرس شغلی و کیفیت زندگی کاری با افسردگی با نقش میانجی راهبردهای تنظیم شناختی هیجان در کارکنان کلانتری‌های تهران. *طب انتظامی*، ۱۳(۱)، ۱-۲۴. <http://jpmed.ir/article-1-1222-fa.html>
- رحمانی‌پور محمدامین و متقی، مونیکا. (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین فشارزاهای شغلی با انحراف رفتاری با نقش میانجی حمایت سازمانی در مراقبین سلامت شهرستان نجف آباد در سال ۱۴۰۳. *طلوع بهداشت*، ۲۳(۵)، ۸۰-۶۶. <http://tbj.ssu.ac.ir/article-fa.html-3665>
- رشیدی، مهدی، معصومی بیلندی، زهرا و صالح‌پور، مرتضی. (۱۴۰۱). ادراک طردشدگی کارکنان و پنهان سازی دانش: نقش تعدیل‌گری استرس شغلی و استقلال شغلی (نمونه پژوهش: اداره کل گمرکات خراسان جنوبی). *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۵(۳)، ۲۰۱-۲۳۴. <https://doi.org/10.47176/smok.2022.1468>
- رضایی، زهرا؛ شیر، اردشیر؛ علیپور درویش، زهرا و نفری، ندا. (۱۴۰۱). کاوش و تبیین پدیده تصمیم‌هراسی مدیران در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: وزارت کشور و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی). *مطالعات رفتاری در مدیریت*، ۱۳(۲۹)، ۱۸-۵۳. <https://sanad.iau.ir/journal/bsm/Article/691106?jid=691106>
- سادات زرگر، طیبه و زکالوند، سعید. (۱۴۰۲). شناسایی پیشران‌های موثر بر هراس از تصمیم‌گیری در مدیران فدراسیون‌های ورزشی. *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۹(۱)، ۲۰۱-۲۳۴. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2300>
- طهرانی، مریم، حسن‌پور، اکبر، جعفرنیا، سعید و زارع، محمدامین. (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت ترس سازمانی کارکنان در سازمان‌های مالی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۲۳-۵۵. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.356611.1970>
- کریمی، ذبیح‌الله و آقارحیمی، ایوب. (۱۴۰۳). تدوین الگوی سلامت روان کارکنان فراجا با رویکرد آموزشی. *روانشناسی تربیتی*، ۲۰(۷۲)، ۲۱۹-۲۵۰. <https://doi.org/10.22054/jep.2024.75111.3887>
- نژادباقری‌پور، محدثه و کعب عمیر، نوری. (۱۴۰۲). تأثیر آموزش مدیریت استرس بر استرس شغلی و خودکارآمدی با کنترل روان‌رنجورخویی. *مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی*، ۱۰(۱)، ۱۷۷-۱۹۰. <https://doi.org/10.22055/jiops.2023.44562.1369>

- Alnoor, A., Wah Khaw, K., AL-Abrow, H., Tiberius, V., and Ganesan, Y. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Journal of Current Psychology*, 42(4), 1913-1932. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Bal, M., and Ozturak, M. (2025). The Effect of Organizational Ostracism on Employees Fear of Missing Out (FOMO) and Intrinsic Intention to Quit: A Research on Occupational Health and Safety Employees. *Journal of Organizational Behavior Review*, 7(1), 1-33. <https://doi.org/33.18.01.2025>
- Banisi, P. (2024). Modeling organizational health based on commitment and deviant organizational behaviors with the mediation of occupational stress in anxious managers. *Journal of Psychological Dynamics in Mood Disorders*, 3(1), 247-259. <https://ensani.ir/fa/article/579657/> (In Persian)
- Bodhi, R., and van Zoonen, W. (2025). Workplace fear of missing out, organizational support and performance: the mediating role of work-related social media use. *Journal of Information Technology & People*, 38(8), 200-221. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2023-0425>
- Dehghani Ashkezari, E., Ameri, M. A., Ahmad Pour, M. A. (2024). Structural Model of the Relationship between Organizational Support, Job Stress and Quality of Work Life with Depression with the Mediating Role of

- Cognitive Emotion Regulation Strategies among Tehran Police Station Employees. *Journal of Police Medicine*, 13(1), 1-18. <http://jpmed.ir/article-1-1222-fa.html> (In Persian)
- Ebner, K., Soucek, R., and Steiner, T. (2025). Fear of Missing Out at Work in times of career insecurity: well-being impairments and affiliation as buffer. *Journal of Frontiers in Organizational Psychology*, 28(3), 196-220. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1469769>
- Gray, B., Asrat, B., Brohana, E., Chowdhury, N., and Ommeren, M. (2024). Management of generalized anxiety disorder and panic disorder in general health care settings: new WHO recommendations. *Journal of World Psychiatry journal aims to disseminate information*, 23(1), 160-187. <https://doi.org/10.1002/wps.21172>
- Guaiana, G., and Davies, S. (2025). *Pharmacological management of panic disorder*. London: Cambridge University Press.
- Hariyani, D., Hariyani, P., Mishra, S., and Kumar Sharma, M. (2024). Causes of organizational failure: A literature review. *Journal of Continuity & Resilience Review*, (10), 417-435. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101153>
- Hollands, L., Haensse, L., and Lin-Hi, N. (2023). The How and Why of Organizational Resilience: A Mixed-Methods Study on Facilitators and Consequences of Organizational Resilience Throughout a Crisis. *Journal of SAGE*, 24(2), 146-168. <https://doi.org/10.1177/00218863231165785>
- Hubbart, J. (2024). Understanding and Mitigating Leadership Fear-Based Behaviors on Employee and Organizational Success. *Journal of Administrative Sciences*, 14(9), 397-412. <https://doi.org/10.3390/admsci14090225>
- Landesman, L., Rubinstein, R., & Englander, B. (2024). Peacebuilding through Cooperation in Health Care and Public Health between Israel and Palestine. *Journal of Public Health Management and Practice*, 30(3), 315-318. <https://doi.org/10.1097/PHH.0000000000001919>
- Karami, Z., and Agharahimi, A. (2024). Formulating the mental health model of Faraja employees with an educational approach. *Educational Psychology*, 20(72), 219-250. <https://doi.org/10.22054/jep.2024.75111.3887> (In Persian)
- Kołodziej, D., Zak, K., Rydzewski, R., and Zatonski, M. (2025). Organizational resilience and its contexts – a systematic review of the literature. *Journal of Technology Organization and Management Series*, (207), 51-78. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.207.14>
- Lehmann, T., Feseker, M., and Paeffgen, T. (2024). Comeback or evolution? Examining organizational resilience literature in pre and during COVID-19 Open Access. *Journal of Continuity & Resilience Review*, 6(1), 1-27. <https://doi.org/10.1108/CRR-07-2023-0012>
- Marsh, E., Perez, E., and Spence, A. (2024). Overloaded by Information or Worried About Missing Out on It: A Quantitative Study of Stress, Burnout, and Mental Health Implications in the Digital Workplace. *Sage Journals*, 14(3), 234-258. <https://doi.org/10.1177/21582440241268830>
- Muschalla, B. (2025). Who Panics When They Think of Work?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(2), 412-436. <https://doi.org/10.3390/ijerph22020160>
- Nezhadbagheri Poor, M. and Kaabomeir, N. (2023). The Effect of Stress Management Training on Job Stress and Self-Efficacy with Control of Neuroticism. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 10(1), 177-190. <https://doi.org/10.22055/jiops.2023.44562.1369> (In Persian)
- Novianti, K., Arifiani, R., and Pratika, Y. (2024). Organizational Resilience in Times of Crisis: Its Relation with Work-Life Balance and Work Engagement. *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 19(1), 1-17. <https://doi.org/10.37301/jmubh.v19i1.24142>
- Palumbo, R., Hinna, A., and Decastri, M. (2023). The imperfections of employee involvement: harnessing the consequences of involvement practices on psychosocial risks at work Open Access. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 60-74. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2022-3451>
- Piispanen, J., and Rousi, R. (2025). Emotion AI in Workplace Environments: A Case Study. *Journal of Software Business*, 36(1), 32-52. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.09251>
- Pustovit, S., Miao, C., and Qian, S. (2024). Fear and Work Performance: A Meta-Analysis and Future Directions. *Journal of Human Resource Management Review*, 34(3), 553-571. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101018>
- Rahmanipour, M., and Motaghi, M. (2024). Investigating the Relationship between Occupational Stressors and Behavioral Deviation with the Mediating Role of Organizational Support in Health Care Workers of Najaf



- Abad City in 2024. *Journal of Toloo-e-behdasht*, 23 (5), 66-80. <http://tbj.ssu.ac.ir/article-۱-۳۶۶۵-fa.html> (In Persian)
- Rashidi, M., Masoumi Bilondi, Z., & SalehPour, M. (2022). The Perception of Employee Exclusion and Knowledge Concealment: The Moderating Role of Job Stress and Job Independence (Case Study: South Khorasan General Customs Department). *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(3), 201-234. <https://doi.org/10.47176/smok.2022.1468> (In Persian)
- Reimann, L. (2025). Workplace Fear of Missing Out in the Context of Working from Home. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 16(2), 173-200. <https://doi.org/10.1111/joop.70058>
- Sadat Zargar, T., and Zakalvand, S. (2023). Identifying the key drivers of decision-making fear in managers of sports federations. *New Research Approaches in Management and Accounting*, (91), 201-234. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2300> (In Persian)
- Sobaih, A. (2025). Job insecurity, psychological safety, work alienation, and anxiety in the hotel industry: a moderated-mediated analyses. *Frontiers in Psychology*, 34(5), 394-410. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1615426>
- Su, W., and Junge, S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*, 41(6), 1086-1105. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>
- Tehrani, M., Hassanpoor, A., Jafarinia, S., and Zare, M. A. (2023). Designing a Model of Employees' Organizational Fear Management in Financial Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 12(4), 23-55. [10.22034/jhrs.2023.356611.1970](https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.356611.1970) (In Persian)

مجله مطالعات مدیریت توسعه سبز