

Strategies and Consequences for Preventing Workplace Ostracism among Auditors of the Supreme Audit Court

1. Leyla Sadat Mir Moradi : Department of Accounting, Go.C., Islamic Azad University, Gorgan, Iran

2. Alireza Matoufi *: Department of Accounting, Go.C., Islamic Azad University, Gorgan, Iran. Email: alireza.matoufi@iau.ac.ir (Corresponding Author)

3. Khadijeh Eslami : Department of Accounting, BG.C., Islamic Azad University, Bandar-e Gaz, Iran

4. Ali Khozein : Department of Accounting, AK.C., Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran

5. Hossein Aryaeinezhad : Department of Accounting, Go.C., Islamic Azad University, Gorgan, Iran

Article history



Received: 23 May 2026

Revised: 18 September 2026

Accepted: 25 September 2026

Initial Publish: 27 September 2026

Final Publish: 22 December 2027

Abstract:

This study aimed to identify and explain the strategies and consequences of preventing workplace ostracism among auditors of the Supreme Audit Court. This applied qualitative study was conducted using a multiple-grounded-theory approach. The study population consisted of auditors and experts of the Supreme Audit Court with at least 15 years of professional auditing experience, a master's degree or higher, and familiarity with workplace ostracism. Participants were selected through purposive and snowball sampling, and sampling continued until theoretical saturation was achieved. Although data became largely repetitive after the thirteenth interview, two additional interviews were conducted to confirm saturation, resulting in a final sample of 15 participants. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed using a three-stage process consisting of inductive coding, pattern coding, and theoretical enrichment. The trustworthiness of the findings was enhanced through triangulation and the criteria of credibility, transferability, and confirmability. The qualitative findings showed that strategies for preventing auditor ostracism were organized into four main domains: clarification of job duties, control and supervision, improvement of organizational policies, and employee training. The identified components included understanding job content, improving control and supervisory practices, managerial strategies, strengthening interpersonal relationships, improving working conditions, employee recruitment and retention, organizational actions, enhancing employee skills, and developing individual competencies. The consequences of preventing ostracism were classified at two levels. Individual consequences included stronger team-auditing spirit and increased job satisfaction, while organizational consequences comprised greater audit accuracy and improved efficiency of audit teams. Preventing workplace ostracism among auditors requires a comprehensive and multilevel approach that simultaneously addresses job clarity, organizational justice and support, effective supervision, interpersonal relationships, and the development of professional and individual skills. Coordinated implementation of these strategies can strengthen job satisfaction and teamwork while improving audit accuracy and team effectiveness, thereby contributing to higher-quality professional performance within the Supreme Audit Court.

Keywords: Workplace Ostracism, Auditors, Supreme Audit Court, Preventive Strategies, Job Satisfaction, Audit Accuracy

Citation: Mir Moradi, L. S., Matoufi, A., Eslami, K., Khozein, A., & Aryaeinezhad, H. (2027). Strategies and Consequences for Preventing Workplace Ostracism among Auditors of the Supreme Audit Court. *Accounting, Finance and Computational Intelligence*, 5(5), 1-21.



Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Extended Abstract**Introduction**

Workplace ostracism is increasingly recognized as a consequential organizational phenomenon because it affects employees' social integration, psychological functioning, work attitudes, and professional performance. It generally refers to the extent to which an individual perceives that they are being ignored, excluded, or socially disconnected by others in the workplace. Unlike explicit aggression or interpersonal conflict, ostracism is often subtle and indirect and may manifest through behaviors such as being excluded from conversations, not receiving responses, being omitted from informal networks, or being denied access to work-related interactions. From a communication perspective, ostracism can be understood as an interpersonal message conveyed through the withdrawal or absence of interaction, signaling that the individual is not fully accepted within the social environment (Pelliccio & Walker, 2022). Because of its ambiguous and often covert nature, workplace ostracism may be difficult to identify and manage, while its cumulative effects can substantially undermine both individual and organizational functioning.

The significance of workplace ostracism is especially pronounced in professional organizations in which collaboration, information exchange, interpersonal trust, and collective judgment are essential. Previous studies have demonstrated that ostracism is associated with poorer task performance and lower organizational citizenship behavior (Afsari & Zamani, 2023). It may also impair job performance through mechanisms such as reduced work discipline (Darabi Emarati, 2025), while organizational culture can influence the strength of the relationship between ostracism and employee performance (Imam et al., 2023). These findings suggest that ostracism should not be interpreted merely as an interpersonal difficulty but rather as a multilevel organizational phenomenon shaped by managerial practices, workplace culture, structural conditions, and the broader social climate of the organization.

A further concern is that workplace ostracism can affect knowledge-related behaviors. Employees who perceive themselves as excluded from workplace networks may become less willing to share knowledge and may respond defensively by withholding information. Evidence indicates that workplace ostracism can increase knowledge hiding, partly through reciprocal beliefs and employees' interpretations of the behavior of others (Andayesh, 2025). Similarly, defensive silence has been identified as a mechanism through which ostracism may encourage knowledge hiding, with experiential avoidance potentially intensifying this process (Sepehvend et al., 2025). Such effects are particularly important in auditing settings, where audit quality depends heavily on the exchange of professional knowledge, consultation, review, team coordination, and the willingness to discuss problematic evidence or alternative interpretations.

Workplace ostracism also has important psychological consequences. Studies have shown that ostracism may reduce job performance through the erosion of psychological capital (Rezaei & Monazzemi, 2021). Psychological empowerment has likewise been identified as an intervening mechanism in the relationship between ostracism and work engagement (Shaikh et al., 2022). At the individual level, self-esteem constitutes an important psychological resource associated with healthier social functioning and more favorable behavioral outcomes (Orth & Robins, 2022). Therefore, prolonged exclusion may gradually weaken auditors' confidence, sense of professional value, willingness to participate, and attachment to the organization.

Research on social exclusion further demonstrates that exclusion can threaten relational needs and alter prosocial behavior (Hou et al., 2024). Social rejection may also influence decisions about sharing and cooperation in contexts

characterized by inequality (Killian et al., 2023). Conversely, interventions that promote group interaction and prosociality may contribute to healthier social functioning among groups exposed to exclusion (Martí-Vilar et al., 2023). These findings highlight the relevance of interpersonal bonding, group participation, informal interaction, and social support as potential preventive mechanisms.

The antecedents of workplace ostracism are themselves multidimensional. Research has identified individual, group, and organizational factors as relevant determinants (Taheri & Fazeli, 2023). Perceived organizational politics may increase interpersonal distrust, which in turn can contribute to workplace ostracism (Karim et al., 2021). Organizational culture and work-life balance have also been linked to the experience of ostracism in professional settings (Jain et al., 2024). Accordingly, prevention requires more than changing individual attitudes; it also calls for improving fairness, organizational procedures, communication systems, leadership practices, and participation mechanisms.

Human resource practices can play a particularly important role. Employee training and participation are associated with organizational commitment, and workplace ostracism may weaken these beneficial relationships (Ametepe et al., 2024). Ostracism can also reduce employees' creative behavior through mechanisms such as thriving at work, work engagement, and organization-based self-esteem (Dehghanizadeh & Bani Asad, 2024). Because innovative work behavior contributes to organizational adaptability and problem solving (AlEssa & Durugbo, 2022), the reduction of ostracism may also protect broader organizational capacities such as learning, creativity, and adaptability.

Leadership and management practices are equally relevant. Empowering leadership can promote positive psychological states and more favorable employee behaviors (Kim & Beehr, 2023). Managerial support, transparent decision-making, fair distribution of opportunities, and participation in organizational processes may therefore reduce the likelihood that employees interpret workplace interactions as exclusionary or discriminatory. This issue is especially salient in audit organizations, where fairness, professional autonomy, and confidence in management are essential for independent judgment.

The audit profession has characteristics that make the prevention of ostracism particularly important. Auditors operate in settings that require professional skepticism, independence, teamwork, judgment, and ethical commitment. Proactive work behavior and job satisfaction have been associated with auditors' professional skepticism (Ghaderi et al., 2025), while job satisfaction among accountants and auditors is influenced by multiple organizational and professional factors (Nguyen, 2021). Work pressure and reduced job satisfaction have been linked to auditor turnover intentions (Pham et al., 2022), and various professional and organizational factors have been identified as determinants of intention to leave the auditing profession (Amouzad Mehdiraji et al., 2023). Retaining experienced auditors is therefore a strategic concern because the loss of professional personnel can negatively affect accumulated expertise, audit continuity, and organizational capacity. Recent research has similarly emphasized the importance of maintaining audit human resources and improving conditions that support retention (Thanh et al., 2026).

Professional interactions with clients and colleagues may also affect auditors' judgments. Client incivility has been shown to influence audit professionals' judgments, with coping strategies playing an important role in how such experiences are managed (Bauer et al., 2025). Furthermore, changes in work arrangements, including remote working, can weaken social bonding within audit firms (Beau & Jerman, 2024). Error management also requires an environment in which auditors can openly report, discuss, and learn from mistakes without fear of exclusion or stigmatization (Gold et al., 2022). Behavioral

biases among auditors are influenced by both individual and organizational factors (Ashrafi et al., 2024). These findings collectively underline the importance of creating inclusive, communicative, and professionally supportive audit environments.

Despite the growing literature on workplace ostracism, most prior studies have focused on its antecedents or consequences, such as job performance, knowledge hiding, engagement, creativity, commitment, and withdrawal behavior. Relatively limited attention has been given to concrete preventive strategies and the consequences of implementing such strategies in public audit institutions. The institutional characteristics of the Supreme Audit Court, including its supervisory mandate, need for professional independence, high sensitivity of audit judgments, and reliance on team-based work, make this issue particularly important. Accordingly, the present study aimed to identify and explain the strategies and consequences of preventing workplace ostracism among auditors of the Supreme Audit Court.

Methods and Materials

This study employed a qualitative, applied research design using a multiple-grounded-theory approach. The study population consisted of experienced auditors and experts from the Supreme Audit Court who possessed sufficient professional knowledge and familiarity with the concept of workplace ostracism. Eligibility criteria included at least 15 years of professional auditing experience, a master's degree or higher, and at least a basic theoretical or practical familiarity with workplace ostracism. Participants were selected through purposive and snowball sampling. Data collection continued until theoretical saturation was achieved. After the thirteenth interview, the information became largely repetitive and no substantially new concepts or categories emerged; however, two additional interviews were conducted to confirm saturation. The final sample therefore consisted of 15 participants.

Data were collected through in-depth semi-structured interviews. The interview framework focused on participants' perceptions and professional experiences concerning workplace ostracism, factors that could prevent its occurrence, organizational and individual strategies for reducing exclusionary behaviors, and the consequences of implementing such strategies. The semi-structured format allowed the interviewer to maintain consistency across major themes while also using follow-up and probing questions to clarify participants' views and explore emerging issues in greater depth. Interviews were transcribed and reviewed repeatedly. Methodological rigor was enhanced through triangulation, sustained engagement with the data, repeated comparison of codes with the original interview material, and systematic documentation of the analytic process. Credibility, transferability, and confirmability were addressed by providing a detailed account of participant selection, maintaining traceability from raw data to codes and categories, and repeatedly reviewing emerging interpretations.

Data analysis was conducted concurrently with data collection and involved three stages: inductive coding, pattern coding, and theoretical enrichment. During inductive coding, meaningful units in the interview transcripts were identified and converted into initial open codes. In the pattern-coding stage, conceptually similar codes were grouped into higher-order concepts and components. In the theoretical enrichment stage, the relationships among categories were refined and compared continuously with the original data until the conceptual framework became coherent and no meaningful new categories emerged.

Findings

The participants included 11 men (73%) and 4 women (27%). Eight participants (53%) were between 31 and 40 years old, four (27%) were between 41 and 50 years old, and three (20%) were older than 50 years. Ten participants (67%) had between

16 and 23 years of work experience, while five (33%) had between 24 and 30 years of experience. Twelve participants (80%) held a master's degree and three (20%) held a doctoral degree.

The qualitative analysis identified two overarching dimensions: strategies and consequences. The strategy dimension comprised four main indicators: clarification of job duties, control and supervision, improvement of organizational policies, and employee training. Clarification of job duties included the component of understanding job content, reflected in open codes such as specifying career advancement pathways, increasing awareness of job responsibilities, and defining job requirements. Control and supervision included improving supervisory mechanisms through more appropriate reward and punishment systems, stronger communication channels with managers, and greater emphasis on compliance with professional codes of conduct.

Improvement of organizational policies was the broadest strategy and included managerial strategies, improvement of interpersonal relationships, improvement of working conditions, employee recruitment and retention, and organizational actions. The extracted codes emphasized stronger organizational support and justice, attention to employees' competencies, training in job-related rules, improvement of human resource management, enhancement of emotional and interpersonal relationships, more teamwork, creation of a positive work environment, continuous behavioral and occupational evaluation, equitable distribution of responsibilities and authority, recruitment of specialized employees, mentoring of newcomers by experienced staff, participation in decision-making, senior management support for newly recruited personnel, and avoidance of political considerations in organizational appointments.

Employee training consisted of two components: improving employee-related skills and improving individual skills. Relevant open codes included increasing opportunities for interaction through informal meetings and social activities, defining and promoting professional ethics, strengthening organizational intimacy and cooperation, increasing self-efficacy, changing negative perceptions about colleagues, increasing self-confidence through training, improving job knowledge, developing social intelligence, strengthening communication skills, teaching organizational behavior, and improving employees' perceptions of a positive organizational climate.

The consequence dimension comprised individual and organizational consequences. Individual consequences included stronger team-auditing spirit and greater job satisfaction. These were reflected in stronger willingness to form and participate in audit teams, increased satisfaction with auditing work, and greater organizational belonging. Organizational consequences included higher audit accuracy and greater efficiency of audit teams. The related codes referred to stronger commitment to auditing principles, greater willingness to express views regarding audit problems, better provision of audit services, improved team efficiency, and reduced conflict within audit teams.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that preventing workplace ostracism among auditors requires a comprehensive organizational approach rather than isolated interpersonal interventions. The identified strategies show that exclusionary experiences may be reduced when job roles are transparent, supervisory mechanisms are fair, organizational policies are supportive, and employees are equipped with the interpersonal and professional skills required for constructive workplace interaction.

Clarification of job duties can reduce ambiguity regarding responsibilities, expectations, and career progression. In professional auditing environments, unclear roles may increase interpersonal tension, perceived unfairness, and competition

over responsibilities. By defining expectations and advancement pathways more clearly, organizations can reduce conditions in which employees interpret decisions as exclusionary or discriminatory.

The importance of control and supervision suggests that workplace ostracism should be recognized as an organizational behavior issue that requires monitoring and managerial accountability. Fair reward and sanction mechanisms, accessible communication with managers, and adherence to professional conduct standards can reduce the persistence of subtle exclusionary behavior. Since ostracism is frequently indirect, supervisory systems must be sensitive not only to explicit misconduct but also to patterns of noncommunication, systematic exclusion, and unequal access to professional opportunities.

The findings also demonstrate that organizational policy is central to prevention. Organizational justice, managerial support, appropriate human resource practices, fair distribution of authority, employee participation, and merit-based appointment practices can decrease the conditions that produce distrust and marginalization. The emphasis on interpersonal relations and teamwork further suggests that a socially cohesive environment can function as a protective factor. Informal interaction, emotional bonds, group activities, and a positive organizational atmosphere may strengthen employees' sense of belonging and reduce the likelihood of social exclusion.

Training emerged as another important preventive domain. Developing self-efficacy, social intelligence, communication skills, professional ethics, and organizational behavior awareness can improve employees' capacity to interpret, manage, and respond to difficult social situations. Such training may also reduce misunderstandings and improve the quality of team interactions. For auditors, these competencies are particularly important because audit work involves continuous consultation, professional disagreement, review, and negotiation.

The consequences identified in the study further support the organizational importance of prevention. Stronger team spirit and higher job satisfaction can enhance participation, attachment, and willingness to remain in the profession. At the organizational level, higher audit accuracy and greater team efficiency indicate that reducing ostracism may contribute to the core professional mission of audit institutions. Auditors who feel included and respected may be more willing to express professional concerns, challenge problematic evidence, collaborate with colleagues, and adhere to auditing standards.

Overall, the study suggests that workplace ostracism among Supreme Audit Court auditors should be addressed through an integrated framework combining job clarification, fair supervision, supportive organizational policies, interpersonal relationship development, employee retention practices, and skill-based training. The consequences of these interventions extend beyond employee well-being and may include stronger teamwork, greater job satisfaction, improved audit accuracy, and more efficient audit teams. Accordingly, the prevention of workplace ostracism can be considered not only a human resource concern but also a professional and organizational strategy for strengthening the quality and effectiveness of public auditing.

Authors' Contributions

Authors equally contributed to this article.

Acknowledgments

Authors thank all participants who participate in this study.

Declaration of Interest

The authors report no conflict of interest.

Funding

According to the authors, this article has no financial support.

Ethical Considerations

All procedures performed in this study were under the ethical standards.

ارائه راهبردها و پیامدهای پیشگیری از استیاء حسابرسان دیوان محاسبات



تاریخچه مقاله

تاریخ دریافت: ۲ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۷ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۳ مهر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۵ مهر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱ دی ۱۴۰۶

۱. لیلا سادات میرمرادی^۱: گروه حسابداری، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

۲. علیرضا معطوفی^۲: گروه حسابداری، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران. ایمیل: alireza.matoufi@iau.ac.ir (نویسنده مسئول)

۳. خدیجه اسلامی^۳: گروه حسابداری، واحد بندرگز، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرگز، ایران

۴. علی خوزین: گروه حسابداری، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

۵. حسین آریایی نژاد^۴: گروه حسابداری، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه راهبردها و تبیین پیامدهای پیشگیری از استیاء حسابرسان دیوان محاسبات انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی بود که با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد چنگانه انجام شد. جامعه مورد مطالعه شامل حسابرسان و خبرگان دیوان محاسبات بود که دارای حداقل ۱۵ سال سابقه فعالیت حرفه‌ای در حوزه حسابرسی، مدرک کارشناسی ارشد یا بالاتر و آشنایی با مفهوم استیاء بودند. مشارکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند و فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. پس از ۱۳ مصاحبه، داده‌ها عمدتاً تکراری شدند، اما برای اطمینان از اشباع نظری، مصاحبه‌ها تا ۱۵ نفر ادامه یافت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با فرایند سه‌مرحله‌ای کدگذاری استقرایی، کدگذاری الگویی و غنی‌سازی نظری تحلیل شدند. اعتبار داده‌ها نیز از طریق سه‌سوسازی، اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری بررسی شد. نتایج تحلیل کیفی نشان داد که راهبردهای پیشگیری از استیاء حسابرسان در چهار محور اصلی شامل تشریح وظایف شغلی، کنترل و نظارت، بهبود سیاست‌های سازمانی و آموزش کارکنان قرار می‌گیرند. در سطح مؤلفه‌ها، درک محتوای شغلی، بهبود شیوه‌های کنترل و نظارت، راهبردهای مدیریتی، بهبود روابط میان‌فردی، بهبود شرایط کاری، جذب و نگهداری کارکنان، اقدامات سازمانی، بهبود مهارت‌های کارکنان و توسعه مهارت‌های فردی شناسایی شدند. همچنین پیامدهای پیشگیری از استیاء در دو سطح فردی و سازمانی طبقه‌بندی شدند. پیامدهای فردی شامل افزایش روحیه حسابرسی تیمی و افزایش رضایت شغلی و پیامدهای سازمانی شامل افزایش دقت حسابرسی و افزایش بازدهی تیم‌های حسابرسی بود. نتایج نشان داد پیشگیری از استیاء حسابرسان مستلزم رویکردی جامع و چندسطحی است که همزمان شفافیت شغلی، عدالت و حمایت سازمانی، نظارت اثربخش، توسعه روابط بین‌فردی و آموزش مهارت‌های فردی و حرفه‌ای را مورد توجه قرار دهد. اجرای هماهنگ این راهبردها می‌تواند ضمن تقویت رضایت شغلی و روحیه کار تیمی، دقت و اثربخشی تیم‌های حسابرسی را نیز افزایش دهد و در نهایت به بهبود کیفیت عملکرد حرفه‌ای دیوان محاسبات منجر شود.

کلیدواژگان: استیاء محیط کار، حسابرسان، دیوان محاسبات، راهبردهای پیشگیرانه، رضایت شغلی، دقت حسابرسی

شبهه استناددهی: میرمرادی، لیلا سادات، معطوفی، علیرضا، اسلامی، خدیجه، خوزین، علی، و آریایی نژاد، حسین. (۱۴۰۶). ارائه راهبردها و پیامدهای پیشگیری از استیاء حسابرسان دیوان محاسبات. *حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی*، ۵(۵)، ۲۱-۱.



در سازمان‌های امروزی، کیفیت روابط اجتماعی و نحوه تعامل کارکنان با یکدیگر، علاوه بر تأثیرگذاری بر تجربه روان‌شناختی افراد، می‌تواند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد حرفه‌ای، تعهد سازمانی، کیفیت تصمیم‌گیری و تحقق اهداف سازمان اثر بگذارد. یکی از پدیده‌های رفتاری مهم در این زمینه، استیاء یا طردشدگی در محیط کار است که به تجربه نادیده گرفته‌شدن، کنار گذاشته‌شدن، محرومیت از تعاملات اجتماعی یا عدم پذیرش فرد از سوی همکاران و سایر اعضای سازمان اشاره دارد. این پدیده ممکن است به‌صورت آشکار، مانند حذف فرد از تعاملات و تصمیم‌گیری‌های گروهی، یا به‌صورت ضمنی، نظیر پاسخ ندادن به درخواست‌ها، نادیده گرفتن حضور فرد، قطع ارتباطات حرفه‌ای یا محدود کردن دسترسی او به اطلاعات سازمانی، نمایان شود. ماهیت پنهان و بعضاً مبهم استیاء سبب می‌شود که شناسایی و مدیریت آن برای سازمان‌ها دشوارتر از بسیاری از رفتارهای منفی آشکار باشد. از منظر ارتباطات سازمانی نیز استیاء را می‌توان نوعی پیام بین‌فردی دانست که از طریق حذف یا عدم برقراری ارتباط، به فرد منتقل می‌کند که عضویت یا حضور اجتماعی او در گروه مورد پذیرش نیست (Pelliccio & Walker, 2022). چنین تجربه‌ای می‌تواند نیازهای بنیادین افراد به تعلق، احترام، کنترل و داشتن روابط اجتماعی معنادار را تحت تأثیر قرار داده و زمینه بروز پیامدهای نامطلوب فردی و سازمانی را فراهم کند.

اهمیت استیاء در محیط کار زمانی بیشتر آشکار می‌شود که سازمان مورد نظر دارای ماهیتی حرفه‌ای، نظارتی و مسئولیت‌محور باشد. در چنین سازمان‌هایی، کارکنان برای انجام صحیح وظایف خود نیازمند تعامل مستمر، تبادل اطلاعات، اعتماد متقابل، استقلال حرفه‌ای و دسترسی آزادانه به شبکه‌های رسمی و غیررسمی ارتباطی هستند. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که استیاء محیط کار می‌تواند با کاهش عملکرد شغلی و تضعیف رفتارهای شهروندی سازمانی همراه باشد (Afsari & Zamani, 2023). همچنین شواهد نشان می‌دهد که اثر استیاء صرفاً به ابعاد اجتماعی محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند عملکرد کارکنان را نیز از طریق سازوکارهایی مانند کاهش انضباط کاری تضعیف کند (Darabi, 2025). در مطالعه دیگری نیز نقش فرهنگ سازمانی در نحوه اثرگذاری استیاء بر عملکرد کارکنان مورد تأکید قرار گرفته و نشان داده شده است که زمینه فرهنگی سازمان می‌تواند شدت آثار منفی این پدیده را تغییر دهد (Imam et al., 2023). بنابراین، استیاء را نمی‌توان صرفاً یک مشکل بین‌فردی یا تعارض محدود میان چند همکار تلقی کرد، بلکه باید آن را پدیده‌ای چندسطحی در نظر گرفت که از ساختارهای سازمانی، روابط قدرت، شیوه‌های مدیریتی و ویژگی‌های محیط کار تأثیر می‌پذیرد و متقابلاً بر آنها اثر می‌گذارد.

از سوی دیگر، استیاء می‌تواند ابعاد دانشی و ارتباطی سازمان را نیز تحت تأثیر قرار دهد. زمانی که کارکنان احساس کنند از شبکه اجتماعی سازمان کنار گذاشته شده‌اند، ممکن است تمایل آنها به تبادل آزادانه دانش و مشارکت در فرایندهای یادگیری کاهش یابد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که استیاء محیط کار می‌تواند پنهان‌سازی دانش را افزایش دهد و این رابطه از طریق باورهای متقابل و برداشت فرد از رفتار سایر اعضای سازمان تقویت شود (Andayesh, 2025). همچنین مشخص شده است که استیاء می‌تواند از طریق سکوت دفاعی، کارکنان را به پنهان‌سازی دانش سوق دهد و عواملی نظیر اجتناب تجربی نیز در شدت این فرایند نقش داشته باشند (Sepehvard et al., 2025). چنین پیامدی برای سازمان‌هایی که موفقیت آنها به اشتراک‌گذاری تجربه، قضاوت حرفه‌ای و انتقال دانش تخصصی متکی است، اهمیت مضاعف دارد. در حوزه حسابرسی، محدود شدن جریان دانش و تبادل تجربیات می‌تواند به کاهش کیفیت تصمیم‌های حرفه‌ای، افزایش احتمال خطا و تضعیف یادگیری تیمی منجر شود؛ زیرا حسابرسی ذاتاً فعالیت مبتنی بر تعامل، بررسی متقابل، هماهنگی و قضاوت جمعی است.

در کنار پیامدهای دانشی، استیاء می‌تواند آثار عمیقی بر وضعیت روان‌شناختی و نگرش‌های شغلی کارکنان داشته باشد. شواهد نشان داده است که استیاء محیط کار از طریق کاهش سرمایه روان‌شناختی می‌تواند عملکرد شغلی افراد را تضعیف کند (Rezaei & Monazzemi, 2021). همچنین پژوهش‌ها بر نقش توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه میان استیاء و درگیری شغلی تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که تجربه طردشدگی می‌تواند میزان مشارکت شناختی، هیجانی و رفتاری فرد در شغل را کاهش دهد (Shaikh et al., 2022). از سوی دیگر، عزت‌نفس به‌عنوان یکی از منابع مهم فردی می‌تواند در سازگاری روانی، کیفیت روابط اجتماعی و عملکرد رفتاری افراد نقش مهمی ایفا کند (Orth & Robins, 2022). بنابراین، در محیطی که کارکنان مکرراً با تجربه نادیده گرفته‌شدن یا کنار گذاشته‌شدن مواجه باشند، منابع روان‌شناختی آنها ممکن است به‌تدریج فرسوده شده و زمینه برای کاهش اعتمادبه‌نفس حرفه‌ای، کاهش انگیزش، افت مشارکت و افزایش کناره‌گیری فراهم شود.

مطالعات حوزه طرد اجتماعی نیز نشان می‌دهند که محرومیت از ارتباطات اجتماعی می‌تواند نحوه رفتار افراد با دیگران را تغییر دهد. تجربه طرد اجتماعی ممکن است نیازهای ارتباطی فرد را تهدید کرده و بر گرایش او به رفتارهای اجتماعی و نوع‌دوستانه تأثیر بگذارد (Hou et al., 2024). همچنین شواهد تجربی نشان داده‌اند که طردشدگی اجتماعی می‌تواند تصمیم‌گیری‌های مربوط به اشتراک‌گذاری منابع و رفتارهای اجتماعی را در موقعیت‌های نابرابر تغییر دهد (Killian et al., 2023). یافته‌های مربوط به مداخلات اجتماعی نیز نشان می‌دهد که تقویت تعاملات جمعی و فعالیت‌های گروهی می‌تواند به افزایش رفتارهای اجتماعی و کاهش آثار محرومیت اجتماعی کمک کند (Martí-Vilar et al., 2023). این یافته‌ها اهمیت ایجاد فرصت‌های تعامل غیررسمی، همکاری تیمی، تقویت پیوندهای اجتماعی و شکل‌دهی به محیطی حمایتگر را در پیشگیری از تجربه استیاء نشان می‌دهند. چنین رویکردی می‌تواند به‌ویژه در سازمان‌های حرفه‌ای که کارکنان وابستگی بالایی به همکاری و هماهنگی تیمی دارند، کارکردی پیشگیرانه داشته باشد. زمینه‌های شکل‌گیری استیاء نیز پیچیده و چندبعدی است. برخی پژوهش‌ها، عوامل فردی، گروهی و سازمانی را به‌عنوان ریشه‌های این پدیده شناسایی کرده‌اند و بر ضرورت توجه همزمان به هر سه سطح تأکید داشته‌اند (Taheri & Fazeli, 2023). ادراک از سیاست‌های سازمانی نیز می‌تواند از طریق افزایش بی‌اعتمادی بین فردی، زمینه تجربه استیاء در محیط کار را فراهم سازد (Karim et al., 2021). همچنین در محیط‌های حرفه‌ای و دانشگاهی، فرهنگ سازمانی و تعادل میان کار و زندگی از جمله عواملی هستند که با تجربه طردشدگی و کیفیت روابط کاری ارتباط دارند (Jain et al., 2024). بنابراین، پیشگیری از استیاء صرفاً از طریق اصلاح رفتار فردی کارکنان امکان‌پذیر نیست و نیازمند اصلاح سازوکارهای مدیریتی، افزایش عدالت سازمانی، کاهش سیاسی‌کاری، شفاف‌سازی رویه‌ها، ایجاد فرصت مشارکت و تقویت اعتماد میان اعضای سازمان است. در همین راستا، یافته‌های مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که سیاست‌های منابع انسانی و مشارکت کارکنان می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در کاهش آثار استیاء داشته باشند. آموزش کارکنان و مشارکت دادن آنان در امور سازمانی، در صورتی که با کاهش تجربه طردشدگی همراه باشد، می‌تواند به تقویت تعهد سازمانی منجر شود (Ametepe et al., 2024). در مقابل، استیاء می‌تواند رفتار خلاقانه کارکنان را تضعیف کند و این رابطه از طریق متغیرهایی مانند شکوفایی در کار، درگیری شغلی و عزت‌نفس سازمان‌محور توضیح داده شود (Dehghanizadeh & Bani Asad, 2024). با توجه به اینکه رفتار نوآورانه برای سازگاری سازمان با تحولات محیطی و حل مسائل جدید اهمیت بالایی دارد، تضعیف آن می‌تواند پیامدهای بلندمدتی برای اثربخشی سازمان ایجاد کند (AlEssa & Durugbo, 2022). از این منظر، ایجاد ساختارهای حمایتی، توسعه مهارت‌های کارکنان، افزایش فرصت‌های مشارکت و بهبود کیفیت تعاملات نه تنها می‌تواند استیاء را کاهش دهد، بلکه ظرفیت نوآوری، یادگیری و سازگاری سازمانی را نیز ارتقا می‌بخشد. در سطح رهبری نیز نحوه رفتار مدیران و سرپرستان می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری یا پیشگیری از استیاء داشته باشد. رهبری توانمندساز با ایجاد حالات روان‌شناختی مثبت در کارکنان می‌تواند به بروز رفتارهای مطلوب‌تر و مشارکت بیشتر آنها در محیط کار منجر شود (Kim & Beehr, 2023). حمایت مدیران، توزیع منصفانه فرصت‌ها، توجه به قابلیت‌های کارکنان، ایجاد امکان اظهارنظر و پرهیز از تبعیض می‌تواند احساس تعلق و پذیرش را در افراد تقویت کند. از سوی دیگر، هرچه تصمیمات مدیریتی بیشتر تحت تأثیر روابط غیررسمی، ترجیحات شخصی یا ملاحظات سیاسی قرار گیرد، احتمال افزایش احساس بی‌عدالتی، بی‌اعتمادی و کنار گذاشته‌شدن در کارکنان بیشتر خواهد شد. از این رو، سیاست‌های سازمانی پیشگیرانه باید علاوه بر تمرکز بر کارکنان، بر رفتار مدیران، شیوه تخصیص مسئولیت‌ها، نظام‌های پاداش و تنبیه، روابط قدرت و الگوی ارتباطات سازمانی نیز متمرکز باشند. این موضوع در حرفه حسابرسی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا حسابرسان برای انجام وظایف خود به سطح بالایی از استقلال، تردید حرفه‌ای، قضاوت تخصصی، همکاری تیمی و تعهد به اصول اخلاقی نیاز دارند. پژوهش‌های مرتبط با حسابرسان نشان داده‌اند که رضایت شغلی و رفتارهای پیش‌دستانه می‌توانند با تردید حرفه‌ای آنها ارتباط داشته باشند (Ghaderi et al., 2025). همچنین رضایت شغلی حسابداران و حسابرسان تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل حرفه‌ای، سازمانی و محیطی قرار می‌گیرد و می‌تواند بر ماندگاری و عملکرد آنها تأثیرگذار باشد (Nguyen, 2021). از سوی دیگر، فشار کاری و نارضایتی شغلی از عوامل مرتبط با تمایل حسابرسان به ترک شغل محسوب می‌شوند (Pham et al., 2022). مطالعات داخلی نیز نشان داده‌اند که عوامل متعددی در شکل‌گیری قصد ترک حرفه حسابرسی نقش دارند و این مسئله می‌تواند پیامدهایی برای حفظ سرمایه انسانی متخصص در سازمان‌های حسابرسی داشته باشد (Amouzad Mehdizadeh et al., 2023). بنابراین، هر پدیده‌ای که رضایت شغلی، حس تعلق و کیفیت روابط حرفه‌ای حسابرسان را تضعیف کند، می‌تواند به‌صورت غیرمستقیم زمینه خروج نیروهای متخصص از حرفه را فراهم سازد.

مسئله نگهداشت نیروی انسانی در حرفه حسابرسی در سال‌های اخیر بیش از گذشته مورد توجه قرار گرفته است. حفظ حسابرسان باتجربه برای مؤسسات و سازمان‌های حسابرسی، صرفاً مسئله‌ای منابع انسانی نیست، بلکه با کیفیت حسابرسی، انتقال دانش و استمرار ظرفیت حرفه‌ای سازمان ارتباط مستقیم دارد. پژوهش‌های جدید بر ضرورت اتخاذ سیاست‌های مشخص برای حفظ منابع انسانی حسابرسی و کاهش عوامل فرساینده شغلی تأکید کرده‌اند (Thanh et al., 2026). مطالعات کیفی نیز نشان داده‌اند که تصمیم به ترک حرفه حسابداری عمومی تحت تأثیر ترکیبی از فشارهای شغلی، انتظارات حرفه‌ای، فرصت‌های پیشرفت و شرایط سازمانی شکل می‌گیرد (Akrouf & Damak Ayadi, 2022). از این رو، استیاء در محیط حسابرسی می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل بالقوه تشدیدکننده نارضایتی، کناره‌گیری و تمایل به ترک حرفه مورد توجه قرار گیرد؛ به‌ویژه اگر حسابرسان احساس کند از حمایت تیمی، فرصت مشارکت یا ارتباط مؤثر با مدیران محروم شده است.

علاوه بر روابط درون‌سازمانی، ماهیت تعامل حسابرسان با ارباب‌رجوع و واحدهای مورد رسیدگی نیز می‌تواند کیفیت تجربه حرفه‌ای آنان را تحت تأثیر قرار دهد. رفتارهای غیرمردنی مشتریان یا واحدهای مورد حسابرسی می‌تواند بر قضاوت حرفه‌ای حسابرسان اثر بگذارد و نحوه مقابله حسابرسان با چنین رفتارهایی نقش تعیین‌کننده‌ای در پیامدهای حرفه‌ای آنها دارد (Bauer et al., 2025). همچنین تغییر الگوهای کاری و گسترش دورکاری در مؤسسات بزرگ حسابرسی نشان داده است که کاهش تماس‌های حضوری می‌تواند پیوندهای اجتماعی میان حسابرسان را تحت تأثیر قرار دهد (Beau & Jerman, 2024). این موضوع نشان می‌دهد که کیفیت روابط اجتماعی، حتی در محیط‌های بسیار تخصصی، بخشی جدایی‌ناپذیر از عملکرد حرفه‌ای حسابرسان است. در شرایطی که تعاملات کاری محدود یا روابط اجتماعی تضعیف شوند، خطر انزوای حرفه‌ای، کاهش هماهنگی و تضعیف احساس تعلق افزایش می‌یابد.

ماهیت کار حسابرسی همچنین مستلزم امکان طرح آزادانه مشکلات، پذیرش خطا، بازخورد متقابل و یادگیری مستمر است. مدیریت خطا در حرفه حسابرسی زمانی اثربخش خواهد بود که کارکنان بتوانند مشکلات و اشتباهات را بدون ترس از طرد یا برچسب‌زنی مطرح کنند و سازمان نیز فضای مناسبی برای یادگیری از خطا فراهم آورد (Gold et al., 2022). در محیطی که استیاء وجود داشته باشد، حسابرسان ممکن است از بیان مسائل و ارائه دیدگاه‌های مخالف خودداری کنند و این امر می‌تواند کیفیت قضاوت و فرایند نظارت را کاهش دهد. از طرف دیگر، سوگیری‌های رفتاری حسابرسان نیز تحت تأثیر عوامل مختلف فردی و سازمانی قرار می‌گیرند و توجه به زمینه‌های رفتاری در تحلیل عملکرد حرفه‌ای آنان ضروری است (Ashrafi et al., 2024). بنابراین، پیشگیری از استیاء می‌تواند نه‌فقط با هدف افزایش رفاه روان‌شناختی حسابرسان، بلکه به‌عنوان بخشی از سازوکار ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و سلامت حرفه‌ای سازمان مطرح شود.

در سازمان‌های دولتی، این مسئله با ابعاد دیگری نیز همراه است. ساختارهای رسمی، سلسله‌مراتب اداری، قوانین و مقررات گسترده، وابستگی بیشتر به فرایندهای سازمانی و حساسیت نسبت به عدالت در انتصاب‌ها و توزیع مسئولیت‌ها می‌تواند تجربه روابط اجتماعی کارکنان را شکل دهند. پژوهش‌های انجام‌شده در محیط‌های دولتی نشان داده‌اند که استیاء می‌تواند عملکرد شغلی را کاهش دهد و سازوکارهایی مانند انضباط کاری در این رابطه نقش میانجی داشته باشند (Darabi Emarati, 2025). علاوه بر این، مدل‌های راهبردی مرتبط با تجربه استیاء در حرفه‌های حساس، مانند پرستاری، نشان داده‌اند که این پدیده دارای علل، سازوکارها و پیامدهای چندسطحی است و برای مدیریت آن باید از رویکردی نظام‌مند استفاده کرد (Rahimi Shad et al., 2025). چنین رویکردی برای حسابرسان دیوان محاسبات نیز ضروری است؛ زیرا آنان در محیطی فعالیت می‌کنند که استقلال حرفه‌ای، حساسیت نظارتی، پاسخ‌گویی و تعهد به منافع عمومی از الزامات اساسی عملکرد محسوب می‌شوند.

از منظر پیشگیری، توجه همزمان به ساختار شغلی، نظام‌های کنترلی، سیاست‌های سازمانی و توسعه مهارت‌های کارکنان اهمیت دارد. روشن بودن شرح وظایف، آگاهی از مسیر پیشرفت شغلی، شفافیت در مسئولیت‌ها و ارائه بازخورد عادلانه می‌تواند از ابهام نقش و شکل‌گیری احساس تبعیض جلوگیری کند. همچنین تقویت کنترل و نظارت عادلانه، وجود نظام پاداش و تنبیه منصفانه و تأکید بر آیین رفتار حرفه‌ای می‌تواند رفتارهای حذف‌کننده را محدود سازد. حمایت سازمانی، افزایش عدالت، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تقویت روابط میان‌فردی و پرهیز از سیاسی‌کاری در انتصابات نیز از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند بسترهای سازمانی استیاء را کاهش دهند. یافته‌های پیشین نیز نشان داده‌اند که تجربه استیاء با طیفی از پیامدهای منفی در عملکرد، تعهد، خلاقیت و رفتارهای تعاملی کارکنان ارتباط دارد (Afsari & Zamani, 2023; Ametepe et al., 2024). (Dehghanizadeh & Bani Asad, 2024).

در کنار اقدامات ساختاری، آموزش و توسعه مهارت‌های فردی نیز اهمیت بالایی دارد. افزایش خودکارآمدی، مهارت‌های ارتباطی، هوش اجتماعی، اعتمادبه‌نفس حرفه‌ای و دانش کارکنان می‌تواند توانایی آنها را برای مواجهه با موقعیت‌های دشوار بین‌فردی افزایش دهد. همچنین توسعه فعالیت‌های غیررسمی و فرصت‌های تعامل اجتماعی می‌تواند به ایجاد صمیمیت و شکل‌گیری پیوندهای قوی‌تر میان کارکنان کمک کند. با توجه به شواهد موجود درباره اثرات مثبت عزت‌نفس (Orth & Robins, 2022)، رهبری توانمندساز (Kim & Beehr, 2023) و رفتارهای اجتماعی حمایتگر (Martí-Vilar et al., 2023)، می‌توان انتظار داشت که سیاست‌های توسعه منابع انسانی، در کنار اصلاح ساختارهای سازمانی، نقش مؤثری در پیشگیری از استیاء داشته باشند. این اقدامات نه تنها می‌توانند تجربه طردشدگی را کاهش دهند، بلکه زمینه افزایش رضایت شغلی، مشارکت تیمی، احساس تعلق و رفتارهای سازنده در سازمان را نیز فراهم می‌کنند.

با وجود افزایش پژوهش‌ها درباره استیاء محیط کار، بخش زیادی از مطالعات گذشته بر پیامدهای این پدیده یا روابط آن با متغیرهایی مانند عملکرد، تعهد، پنهان‌سازی دانش، درگیری شغلی و رفتار خلاقانه متمرکز بوده‌اند (Andayesh, 2025; Imam et al., 2023; Sepehvend et al., 2025; Shaikh et al., 2022). در مقابل، مطالعات کمتری به‌طور خاص بر راهبردهای پیشگیری از استیاء و پیامدهای اجرای چنین راهبردهایی در بافت حرفه حسابرسی، به‌ویژه در سازمان‌های نظارتی دولتی، تمرکز کرده‌اند. همچنین شواهد موجود درباره حسابرسان عمدتاً بر رضایت شغلی، ترک حرفه، فشار کاری، قضاوت حرفه‌ای و سوگیری‌های رفتاری متمرکز بوده است (Ashrafi et al., 2024; Bauer et al., 2022; Ghaderi et al., 2025; Nguyen, 2021; Pham et al., 2022). این خلأ نشان می‌دهد که شناسایی نظام‌مند راهبردهایی که بتوانند از شکل‌گیری یا تداوم استیاء میان حسابرسان جلوگیری کنند و همچنین تبیین پیامدهای احتمالی این اقدامات، می‌تواند دانش موجود را توسعه داده و مبنایی کاربردی برای سیاست‌گذاری منابع انسانی و مدیریت حرفه‌ای در دیوان محاسبات فراهم کند.

در این میان، شرایط خاص دیوان محاسبات از نظر مأموریت نظارتی، الزامات استقلال حرفه‌ای، حساسیت تصمیم‌های حسابرسی، اهمیت اعتماد متقابل و ضرورت کار تیمی سبب می‌شود که توجه به استیاء حسابرسان اهمیت ویژه‌ای داشته باشد. کاهش استیاء می‌تواند زمینه ارتقای روحیه کار تیمی، رضایت شغلی، احساس تعلق، دقت حسابرسی، تعهد به اصول حرفه‌ای و اثربخشی تیم‌های حسابرسی را فراهم کند. بر این اساس، اتخاذ یک رویکرد کیفی می‌تواند امکان شناسایی عمیق‌تر تجربه‌ها و دیدگاه‌های حسابرسان باتجربه را فراهم سازد و راهبردهایی را آشکار کند که مستقیماً از واقعیت سازمانی و حرفه‌ای آنان استخراج شده‌اند. چنین رویکردی به‌ویژه در موضوعاتی که پیچیدگی روابط اجتماعی، زمینه‌های سازمانی و تجربه‌های حرفه‌ای نقش تعیین‌کننده دارند، می‌تواند درک جامع‌تری از پدیده فراهم آورد.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر ارائه راهبردها و تبیین پیامدهای پیشگیری از استیاء حسابرسان دیوان محاسبات بر اساس دیدگاه و تجربه خبرگان این حوزه است.

روش پژوهش و مواد

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، یک مطالعه کیفی بود که با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد چندانگانه انجام شد. انتخاب این رویکرد با توجه به ماهیت اکتشافی موضوع و ضرورت شناسایی، تبیین و سازمان‌دهی راهبردها و پیامدهای پیشگیری از استیاء حسابرسان دیوان محاسبات صورت گرفت. جامعه مورد مطالعه شامل حسابرسان و صاحب‌نظران دارای تجربه حرفه‌ای در دیوان محاسبات بود که برخورداری از دانش و تجربه کافی در حوزه حسابرسی و آشنایی با مفهوم استیاء به‌عنوان معیارهای اصلی ورود به پژوهش در نظر گرفته شد. معیارهای خبرگی شامل داشتن حداقل ۱۵ سال سابقه فعالیت حرفه‌ای در حوزه حسابرسی، برخورداری از مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا بالاتر و داشتن حداقل آشنایی نظری یا تجربی با مفهوم استیاء حسابرسان و عوامل مرتبط با آن بود. مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی انتخاب شدند؛ به این صورت که در ابتدا تعدادی از خبرگان واجد شرایط شناسایی شدند و سپس با معرفی افراد دارای تجربه و دانش مرتبط توسط مشارکت‌کنندگان اولیه، فرایند انتخاب نمونه ادامه یافت. حجم نمونه بر مبنای اصل اشباع نظری تعیین شد. پس از انجام ۱۳ مصاحبه، داده‌های جدید عمده‌تاً تکرار مفاهیم و مقوله‌های پیشین بود و مفهوم یا مقوله اساسی جدیدی به چارچوب تحلیلی افزوده نشد؛ با این حال، به‌منظور حصول اطمینان بیشتر از تحقق اشباع نظری و تثبیت مقوله‌های استخراج‌شده، فرایند مصاحبه تا مشارکت‌کننده پانزدهم ادامه یافت. بنابراین، در مجموع ۱۵ نفر از حسابرسان و خبرگان واجد شرایط در مطالعه مشارکت داشتند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بود. چارچوب اولیه مصاحبه متناسب با هدف پژوهش و با تمرکز بر تجربه‌ها، برداشتها و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان درباره پدیده استیاء حساب‌برسان، زمینه‌ها و سازوکارهای پیشگیری از آن، راهبردهای قابل اتخاذ در سطح فردی و سازمانی و پیامدهای اجرای این راهبردها تدوین شد. استفاده از ساختار نیمه‌ساختاریافته این امکان را فراهم کرد که ضمن حفظ محورهای اصلی مصاحبه، متناسب با پاسخ‌های هر مشارکت‌کننده پرسش‌های پیگیری، کاوشی و توضیحی نیز مطرح شود و ابعاد پنهان یا کمتر شناخته‌شده پدیده مورد بررسی قرار گیرد. مصاحبه‌ها تا دستیابی به داده‌های غنی و تحقق اشباع نظری ادامه یافت و محتوای آنها پس از ثبت و پیاده‌سازی، مبنای تحلیل کیفی قرار گرفت. برای ارتقای استحکام روش‌شناختی پژوهش، روایی و قابلیت اعتماد داده‌های کیفی با استفاده از معیارهای متعارف پژوهش کیفی بررسی شد. در این زمینه، از راهبرد چندجانبه‌نگری یا سه‌سوسازی برای مقایسه و تطبیق دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان و کنترل انسجام مفاهیم استخراج‌شده استفاده شد. همچنین، اعتبارپذیری از طریق درگیری مستمر با داده‌ها، مرور چندباره مصاحبه‌ها و تطبیق کدها با متن اصلی تقویت شد. انتقال‌پذیری با ارائه توصیف دقیق از ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، شرایط انتخاب آنان و فرایند اجرای پژوهش مورد توجه قرار گرفت و تأییدپذیری نیز از طریق مستندسازی مراحل گردآوری و تحلیل داده‌ها، بازبینی مستمر فرایند کدگذاری و حفظ پیوند میان داده‌های خام، کدها، مفاهیم و مقوله‌های نهایی تأمین شد.

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها هم‌زمان با فرایند گردآوری اطلاعات و در چارچوب نظریه داده‌بنیاد چندگانه انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از فرایند سه‌مرحله‌ای کدگذاری شامل کدگذاری استقرایی، کدگذاری الگویی و غنی‌سازی نظری استفاده شد. در مرحله کدگذاری استقرایی، متن کامل مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه شد و گزاره‌ها، عبارات و واحدهای معنایی مرتبط با موضوع پژوهش شناسایی و به کدهای اولیه تبدیل شدند. در این مرحله تلاش شد کدها تا حد امکان از محتوای واقعی اظهارات مشارکت‌کنندگان استخراج شوند و از تحمیل چارچوب‌های از پیش تعیین‌شده بر داده‌ها اجتناب شود. سپس در مرحله کدگذاری الگویی، کدهای اولیه از نظر شباهت مفهومی، ارتباط معنایی و نقش آنها در تبیین پدیده با یکدیگر مقایسه و در قالب مفاهیم و مقوله‌های سطح بالاتر سازمان‌دهی شدند. در این مرحله، روابط میان مقوله‌ها مورد بررسی قرار گرفت و راهبردهای پیشگیری از استیاء حساب‌برسان و پیامدهای مرتبط با آنها به‌صورت منسجم دسته‌بندی شدند. در مرحله غنی‌سازی نظری، مقوله‌های شکل‌گرفته به‌طور مستمر با داده‌های خام و یکدیگر مقایسه شدند تا مرز مفهومی آنها روشن‌تر شود، روابط میان مقوله‌ها تثبیت گردد و چارچوب نظری نهایی پژوهش از انسجام و کفایت تبیینی لازم برخوردار شود. فرایند مقایسه مستمر در سراسر تحلیل ادامه یافت و کدها و مقوله‌ها تا زمانی بازبینی و اصلاح شدند که داده‌های جدید، مفهوم یا رابطه اساسی تازه‌ای به مدل تحلیلی اضافه نکند و اشباع نظری حاصل شود. در نهایت، بر اساس مجموعه مقوله‌ها و روابط شناسایی‌شده، چارچوبی کیفی برای تبیین راهبردها و پیامدهای پیشگیری از استیاء حساب‌برسان دیوان محاسبات تدوین شد.

یافته‌ها

در مجموع ۱۵ نفر از حساب‌برسان و خبرگان دیوان محاسبات در بخش کیفی پژوهش مشارکت داشتند. از نظر جنسیت، ۱۱ نفر معادل ۷۳ درصد مرد و ۴ نفر معادل ۲۷ درصد زن بودند. از نظر سن، ۸ نفر معادل ۵۳ درصد در گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴ نفر معادل ۲۷ درصد در گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال و ۳ نفر معادل ۲۰ درصد بیش از ۵۰ سال سن داشتند. از نظر سابقه کار، ۱۰ نفر معادل ۶۷ درصد دارای ۱۶ تا ۲۳ سال سابقه کاری و ۵ نفر معادل ۳۳ درصد دارای ۲۴ تا ۳۰ سال سابقه کاری بودند. همچنین، از نظر سطح تحصیلات، ۱۲ نفر معادل ۸۰ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۳ نفر معادل ۲۰ درصد دارای مدرک دکتری بودند. این ویژگی‌ها نشان می‌دهد مشارکت‌کنندگان پژوهش از سابقه حرفه‌ای و تحصیلات دانشگاهی مناسبی برخوردار بوده و از ظرفیت لازم برای ارائه دیدگاه‌های تخصصی در زمینه راهبردها و پیامدهای پیشگیری از استیاء حساب‌برسان دیوان محاسبات برخوردار بودند.

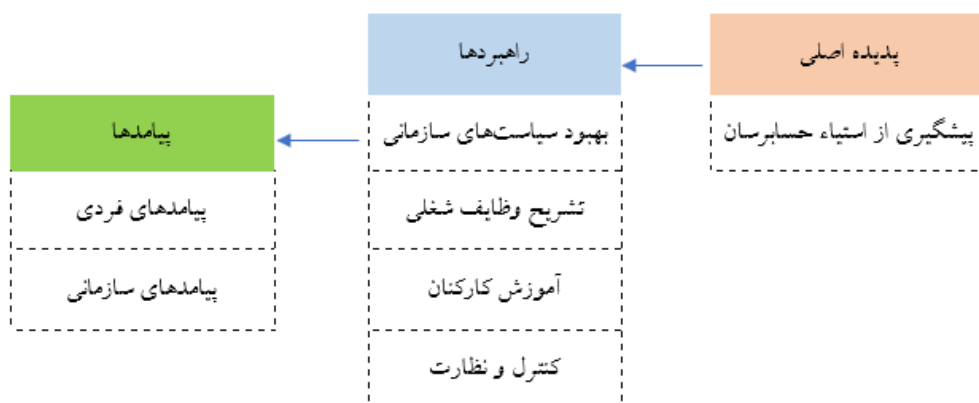
جدول ۱. نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری

ابعاد	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	کدهای باز
راهبردها	تشریح وظایف شغلی	درک محتوای شغلی	مشخص نمودن مسیرهای پیشرفت و ارتقای شغلی؛ افزایش آگاهی درخصوص وظایف شغلی؛ تنظیم الزامات شغلی برای کارکنان
راهبردها	کنترل و نظارت	بهبود شیوه‌های کنترل و نظارت	بهبود سازوکارهای پاداش و جریمه؛ افزایش کانال‌های ارتباطی با مدیران؛ تأکید بر رعایت آیین رفتار حرفه‌ای
راهبردها	بهبود سیاست‌های سازمانی	راهبردهای مدیریتی	افزایش حمایت سازمانی؛ افزایش عدالت سازمانی؛ مدنظر قرار دادن توانایی کارکنان؛ آموزش قوانین و مقررات شغلی؛ بهبود فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی
راهبردها	بهبود سیاست‌های سازمانی	بهبود روابط میان‌فردی در کارکنان	برقراری روابط عاطفی میان کارکنان؛ افزایش کارهای تیمی و گروهی در محیط کار؛ ایجاد محیط کاری شاد و باطراوت
راهبردها	بهبود سیاست‌های سازمانی	بهبود شرایط کاری	بهبود آموزش‌های ضمن خدمت؛ ارزیابی رفتاری و شغلی مستمر کارکنان؛ توزیع برابر مسئولیت‌ها و اختیارات؛ بهبود مدیریت منابع انسانی
راهبردها	بهبود سیاست‌های سازمانی	جذب و نگهداری کارکنان	استخدام و به‌کارگیری نیروهای متخصص؛ هم‌گروه کردن افراد تازه‌وارد با افراد دارای سابقه بالا
راهبردها	بهبود سیاست‌های سازمانی	اقدامات سازمانی	افزایش عدالت سازمانی؛ وضع قوانین و مقرراتی درخصوص برخورد با همکاران؛ ایجاد فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری؛ حمایت مقامات بالادستی از افراد جدیدالورود؛ پرهیز از گرایش‌های سیاسی در عزل و نصب‌های سازمانی
راهبردها	آموزش کارکنان	بهبود مهارت‌های کارکنان	افزایش امکان تعامل بین افراد از طریق برگزاری جلسات غیررسمی مانند باشگاه‌های ورزشی و گردهمایی‌های غیررسمی؛ تعریف اخلاق حرفه‌ای و تلاش برای ترویج آن در تمامی سطوح سازمانی؛ افزایش صمیمیت سازمانی و ایجاد جو و فضای همکاری در سازمان
راهبردها	آموزش کارکنان	بهبود مهارت‌های فردی	افزایش خودکارآمدی فرد؛ تغییر نگرش‌ها و دیدگاه‌های منفی در مورد همکاران؛ بهبود اعتمادبه‌نفس از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی؛ افزایش دانش کاری فرد؛ آموزش و بهبود هوش اجتماعی؛ آموزش و بهبود مهارت‌های ارتباطی؛ آموزش رفتارهای سازمانی؛ افزایش ادراک کارکنان از جو مثبت سازمانی
پیامدها	پیامدهای فردی	افزایش روحیه حسابرسی تیمی	افزایش تمایل به تشکیل تیم‌های حسابرسی؛ افزایش تمایل به مشارکت در تیم‌های حسابرسی
پیامدها	پیامدهای فردی	افزایش رضایت شغلی	افزایش رضایت از شغل حسابرسی؛ افزایش حس تعلق به سازمان
پیامدها	پیامدهای سازمانی	افزایش دقت حسابرسی	افزایش تعهد نسبت به رعایت اصول حسابرسی؛ افزایش اظهارنظر در مورد مسائل و مشکلات حسابرسی؛ ارائه بهتر خدمات حسابرسی به مشتریان
پیامدها	پیامدهای سازمانی	افزایش بازدهی تیم‌های حسابرسی	افزایش بازدهی تیم‌های حسابرسی؛ کاهش تعارضات در تیم‌های حسابرسی

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که راهبردهای پیشگیری از استیاء حسابرسان دیوان محاسبات در چهار شاخص اصلی شامل «تشریح وظایف شغلی»، «کنترل و نظارت»، «بهبود سیاست‌های سازمانی» و «آموزش کارکنان» قابل طبقه‌بندی است. در شاخص تشریح وظایف شغلی، مؤلفه درک محتوای شغلی از طریق مشخص نمودن مسیرهای پیشرفت و ارتقای شغلی، افزایش آگاهی حسابرسان نسبت به وظایف و مسئولیت‌های حرفه‌ای و تنظیم روشن الزامات شغلی شکل گرفت. در شاخص کنترل و نظارت نیز بهبود شیوه‌های کنترل و نظارت از طریق اصلاح سازوکارهای پاداش و جریمه، تقویت کانال‌های ارتباطی میان حسابرسان و مدیران و تأکید بر رعایت آیین رفتار حرفه‌ای مورد توجه قرار گرفت. بخش گسترده‌تری از راهبردها به بهبود سیاست‌های سازمانی اختصاص داشت که شامل راهبردهای مدیریتی، بهبود روابط میان‌فردی، بهبود شرایط کاری، جذب

و نگهداری کارکنان و اقدامات سازمانی بود. یافته‌ها نشان داد افزایش حمایت و عدالت سازمانی، توجه به توانمندی کارکنان، آموزش قوانین و مقررات شغلی، بهبود مدیریت منابع انسانی، تقویت روابط عاطفی و کار تیمی، ایجاد محیط کاری مثبت، ارزیابی مستمر عملکرد، توزیع عادلانه مسئولیت‌ها و اختیارات، جذب نیروهای متخصص و حمایت از کارکنان جدید می‌تواند در کاهش زمینه‌های شکل‌گیری استیاء در میان حسابرسان نقش داشته باشد. همچنین، پرهیز از گرایش‌های سیاسی در عزل و نصب‌ها و افزایش فرصت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری از دیگر اقدامات سازمانی مؤثر شناسایی شد.

یافته‌های مربوط به آموزش کارکنان نیز نشان داد که بهبود مهارت‌های کارکنان و توسعه مهارت‌های فردی از دیگر راهبردهای اساسی پیشگیری از استیاء حسابرسان است. در این زمینه، افزایش تعاملات رسمی و غیررسمی میان کارکنان، ترویج اخلاق حرفه‌ای، تقویت صمیمیت سازمانی و ایجاد فضای همکاری، همراه با افزایش خودکارآمدی، اعتمادبه‌نفس، دانش کاری، هوش اجتماعی، مهارت‌های ارتباطی و آشنایی با رفتارهای سازمانی از مهم‌ترین کدهای شناسایی شده بودند. در بخش پیامدها نیز دو سطح فردی و سازمانی استخراج شد. در سطح فردی، اجرای راهبردهای پیشگیرانه با افزایش روحیه حساسی تیمی و افزایش رضایت شغلی همراه بود؛ به گونه‌ای که تمایل حسابرسان به تشکیل و مشارکت در تیم‌های حساسی، رضایت از شغل و حس تعلق سازمانی افزایش می‌یابد. در سطح سازمانی نیز افزایش دقت حساسی و افزایش بازدهی تیم‌های حساسی به عنوان مهم‌ترین پیامدها شناسایی شد. این پیامدها از طریق افزایش تعهد به رعایت اصول حساسی، افزایش تمایل به اظهارنظر حرفه‌ای درباره مسائل و مشکلات حساسی، بهبود ارائه خدمات حساسی، افزایش کارایی تیم‌ها و کاهش تعارضات درون تیمی نمود پیدا می‌کنند. بر این اساس، مدل نهایی پژوهش نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از راهبردهای شغلی، نظارتی، مدیریتی، سازمانی و آموزشی می‌تواند از طریق تقویت عملکرد فردی و تیمی، زمینه کاهش استیاء حسابرسان را فراهم کند.



شکل ۱. مدل نهایی راهبردها و پیامدهای پیشگیری از استیاء حسابرسان دیوان محاسبات

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه راهبردها و تبیین پیامدهای پیشگیری از استیاء حسابرسان دیوان محاسبات انجام شد. یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی نشان داد که راهبردهای پیشگیری از استیاء حسابرسان را می‌توان در چهار محور اصلی شامل تشریح وظایف شغلی، کنترل و نظارت، بهبود سیاست‌های سازمانی و آموزش کارکنان طبقه‌بندی کرد. همچنین پیامدهای اجرای این راهبردها در دو سطح فردی و سازمانی شناسایی شد؛ به گونه‌ای که در سطح فردی، افزایش روحیه حساسی تیمی و افزایش رضایت شغلی و در سطح سازمانی، افزایش دقت حساسی و افزایش بازدهی تیم‌های حساسی به عنوان مهم‌ترین پیامدها مطرح شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که پیشگیری از استیاء حسابرسان صرفاً با مداخله در روابط بین فردی امکان‌پذیر نیست، بلکه مستلزم مجموعه‌ای هماهنگ از اقدامات مربوط به طراحی شغل، نظام نظارت، سیاست‌های منابع انسانی، عدالت سازمانی، توسعه روابط اجتماعی و توانمندسازی کارکنان است.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که «تشریح وظایف شغلی» و به‌ویژه درک روشن از محتوای شغل، مسیرهای پیشرفت و الزامات شغلی، یکی از راهبردهای مؤثر در پیشگیری از استیاء حسابرسان است. هنگامی که کارکنان درک روشنی از نقش، مسئولیت و حدود اختیارات خود داشته باشند، احتمال شکل‌گیری ابهام نقش، تعارضات غیرضروری، احساس تبعیض و برداشت‌های منفی از رفتار سایر اعضای سازمان کاهش می‌یابد. از این منظر، روشن بودن وظایف شغلی می‌تواند نوعی سازوکار پیشگیرانه برای کاهش سوءبرداشت‌های ارتباطی و احساس کنار گذاشته‌شدن ایجاد کند. این نتیجه با یافته‌های طاهری و فاضلی همسو است که عوامل مؤثر بر استیاء محیط کار را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی بررسی کرده و بر نقش ساختارها و رویه‌های سازمانی در شکل‌گیری این پدیده تأکید داشته‌اند (Taheri & Fazeli, 2023). همچنین یافته‌های کریم و همکاران نشان می‌دهد که ادراک از سیاست‌های سازمانی می‌تواند از طریق افزایش بی‌اعتمادی بین‌فردی، زمینه تجربه استیاء را تقویت کند (Karim et al., 2021). بنابراین، هرچه شرح وظایف، معیارهای ارزیابی و مسیرهای پیشرفت شفاف‌تر باشد، فضای کمتری برای تفسیرهای شخصی، روابط مبهم و ادراک رفتارهای حذف‌کننده باقی خواهد ماند.

یافته دیگر پژوهش به نقش «کنترل و نظارت» در پیشگیری از استیاء اشاره داشت. مشارکت‌کنندگان بر بهبود سازوکارهای پاداش و جریمه، افزایش کانال‌های ارتباطی با مدیران و تأکید بر رعایت آیین رفتار حرفه‌ای تأکید کردند. این نتیجه از آن جهت اهمیت دارد که استیاء در بسیاری از موارد رفتاری پنهان و غیرمستقیم است و ممکن است در قالب نادیده گرفتن، عدم پاسخ‌گویی، محروم کردن فرد از اطلاعات یا عدم مشارکت دادن او در تصمیم‌ها نمایان شود. در چنین شرایطی، وجود سازوکارهای نظارتی منصفانه و کانال‌های گزارش‌دهی و ارتباطی مؤثر می‌تواند احتمال تداوم این رفتارها را کاهش دهد. یافته حاضر با دیدگاه پلیکسیو و واکر هم‌راستا است که استیاء را نوعی پیام بین‌فردی مبتنی بر حذف ارتباطی می‌داند (Pelliccio & Walker, 2022). همچنین با نتایج ایمام و همکاران همخوانی دارد که نشان دادند فرهنگ سازمانی می‌تواند در شدت اثر استیاء بر عملکرد کارکنان نقش تعدیل‌کننده داشته باشد (Imam et al., 2023). از این رو، ایجاد فرهنگی مبتنی بر پاسخ‌گویی، اخلاق حرفه‌ای و دسترسی عادلانه به مدیران می‌تواند احتمال رفتارهای طردکننده را کاهش دهد.

یکی از مهم‌ترین محورهای استخراج‌شده در پژوهش، «بهبود سیاست‌های سازمانی» بود که خود شامل راهبردهای مدیریتی، بهبود روابط میان‌فردی، بهبود شرایط کاری، جذب و نگهداری کارکنان و اقدامات سازمانی می‌شد. مشارکت‌کنندگان بر افزایش حمایت و عدالت سازمانی، توجه به توانایی کارکنان، آموزش قوانین و مقررات، بهبود مدیریت منابع انسانی، تقویت روابط عاطفی و کار تیمی و ایجاد محیط کاری مثبت تأکید داشتند. این نتیجه با یافته‌های امته و همکاران همسو است که نشان دادند استیاء محیط کار می‌تواند رابطه آموزش کارکنان و مشارکت آنان با تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد (Ametepe et al., 2024). همچنین یافته‌های دهنگانی‌زاده و بنی‌اسد نشان داد که استیاء می‌تواند رفتار خلاقانه کارکنان را از طریق متغیرهایی مانند شکوفایی در کار، درگیری شغلی و عزت‌نفس سازمان‌محور تضعیف کند (Dehghanizadeh & Bani Asad, 2024). بنابراین، سیاست‌های سازمانی حمایتی نه تنها می‌توانند تجربه استیاء را کاهش دهند، بلکه ظرفیت مشارکت، خلاقیت و درگیری شغلی کارکنان را نیز تقویت می‌کنند.

یافته مربوط به عدالت سازمانی نیز با مطالعات پیشین قابل تبیین است. وقتی کارکنان احساس کنند فرصت‌ها، مسئولیت‌ها، پاداش‌ها و برخورد‌های مدیریتی به‌طور منصفانه توزیع نمی‌شوند، احتمال شکل‌گیری احساس بی‌اعتمادی، نادیده گرفته‌شدن و بی‌ارزشی افزایش می‌یابد. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که استیاء محیط کار با کاهش عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی همراه است (Afsari & Zamani, 2023). همچنین دارابی عمارتی نشان داد که استیاء می‌تواند عملکرد کارکنان دولتی را تضعیف کند و انضباط کاری در این رابطه نقش میانجی داشته باشد (Darabi Emarati, 2025). بر این اساس، تقویت عدالت در تصمیمات، توزیع اختیارات، ارزیابی عملکرد و فرصت‌های پیشرفت می‌تواند نه تنها از استیاء جلوگیری کند، بلکه نظم رفتاری و اثربخشی سازمانی را نیز ارتقا دهد.

از دیگر مؤلفه‌های مهم، بهبود روابط میان‌فردی، افزایش کارهای تیمی و ایجاد محیطی شاد و باطراوت بود. این یافته نشان می‌دهد که کیفیت روابط اجتماعی در محیط حسابرسی، بخش جدایی‌ناپذیری از سلامت حرفه‌ای و اثربخشی سازمانی است. مطالعات مربوط به طرد اجتماعی نشان داده‌اند که تجربه حذف‌شدن می‌تواند نیازهای ارتباطی افراد را تهدید کرده و رفتارهای اجتماعی آنان را تغییر دهد (Hou et al., 2024). همچنین کیلیان و همکاران نشان دادند که طرد اجتماعی می‌تواند تصمیم‌گیری‌های مرتبط با اشتراک‌گذاری و رفتارهای اجتماعی را تحت تأثیر قرار دهد (Killian et al., 2023). در مقابل، مداخلات جمعی و فعالیت‌های گروهی می‌توانند گرایش‌های اجتماعی و رفتارهای

حمایتی را تقویت کنند (Martí-Vilar et al., 2023). بنابراین، فراهم کردن فرصت‌های تعامل غیررسمی، کار گروهی و ارتباطات سازنده می‌تواند از طریق تقویت حس تعلق، میزان استیاء را کاهش دهد.

موضوع روابط اجتماعی در حرفه حسابرسی اهمیت مضاعفی دارد؛ زیرا حسابرسی غالباً در قالب تیم و بر مبنای تبادل اطلاعات، بررسی متقابل و قضاوت مشترک انجام می‌شود. یافته‌های بو و جرمن نشان داد که فاصله‌گیری فیزیکی و دورکاری در مؤسسات بزرگ حسابرسی می‌تواند پیوندهای اجتماعی میان حسابرسان را تحت تأثیر قرار دهد (Beau & Jerman, 2024). از این منظر، یافته پژوهش حاضر درباره ضرورت تقویت روابط بین‌فردی و صمیمیت سازمانی کاملاً قابل تبیین است. حسابرسی که از شبکه تعاملات رسمی و غیررسمی جدا شود، ممکن است به اطلاعات، تجربه همکاران و حمایت اجتماعی مورد نیاز دسترسی کمتری داشته باشد و این امر بر کیفیت عملکرد او اثر بگذارد. یافته دیگر پژوهش، «جذب و نگهداری کارکنان» بود که شامل استخدام نیروهای متخصص و همراه کردن کارکنان تازه‌وارد با افراد باسابقه می‌شد. این نتیجه با مطالعات حوزه نگهداشت سرمایه انسانی حسابرسی همخوانی دارد. تان و همکاران بر اهمیت حفظ منابع انسانی در مؤسسات حسابرسی و ضرورت توجه به شرایطی که ماندگاری حسابرسان را افزایش می‌دهد تأکید کرده‌اند (Thanh et al., 2026). همچنین اکروت و داماک آيادی نشان دادند که تصمیم به ترک حرفه حسابداری عمومی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی و حرفه‌ای قرار دارد (Akrouit & Damak Ayadi, 2022). در مطالعات داخلی نیز عوامل مختلفی برای قصد ترک حرفه حسابرسی شناسایی شده است (Amouzad Mehdiraji et al., 2023). فشار کاری و رضایت شغلی نیز با قصد ترک حسابرسان ارتباط دارند (Pham et al., 2022). بنابراین، ایجاد پیوند حرفه‌ای میان نیروهای تازه‌وارد و حسابرسان باتجربه می‌تواند همزمان موجب انتقال دانش، تقویت تعلق سازمانی و کاهش احساس انزوا شود و در نتیجه نگهداشت نیروی انسانی متخصص را تسهیل کند.

پرهیز از گرایش‌های سیاسی در عزل و نصب‌ها و افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری نیز به‌عنوان راهبرد سازمانی شناسایی شد. این یافته را می‌توان با تأکید مطالعات پیشین بر نقش سیاست سازمانی و بی‌اعتمادی بین‌فردی توضیح داد. ادراک سیاست سازمانی می‌تواند بی‌اعتمادی را افزایش داده و احتمال استیاء را تقویت کند (Karim et al., 2021). همچنین در محیط‌های دانشگاهی، فرهنگ سازمانی و کیفیت تعادل کار و زندگی با تجربه استیاء ارتباط نشان داده‌اند (Jain et al., 2024). در نتیجه، هرچه فرایندهای انتصاب، تصمیم‌گیری و تخصیص فرصت‌ها شفاف‌تر و مبتنی بر شایستگی باشند، احتمال شکل‌گیری ائتلاف‌های غیررسمی، حاشیه‌رانی کارکنان و احساس بی‌عدالتی کمتر خواهد شد.

در محور آموزش کارکنان، «بهبود مهارت‌های کارکنان» و «بهبود مهارت‌های فردی» به‌عنوان دو مؤلفه مهم شناسایی شد. افزایش تعامل از طریق جلسات و گردهمایی‌های غیررسمی، ترویج اخلاق حرفه‌ای، افزایش صمیمیت سازمانی، تقویت خودکارآمدی، اعتمادبه‌نفس، دانش کاری، هوش اجتماعی و مهارت‌های ارتباطی از مهم‌ترین راهکارهای مطرح‌شده بودند. این یافته با مطالعه شایخ و همکاران هم‌راستا است که نقش توانمندسازی روان‌شناختی را در رابطه میان استیاء محیط کار و درگیری شغلی نشان دادند (Shaikh et al., 2022). همچنین اهمیت عزت‌نفس در پیامدهای روان‌شناختی و رفتاری افراد در مطالعات پیشین مورد تأکید قرار گرفته است (Orth & Robins, 2022). از سوی دیگر، رهبری توانمندساز می‌تواند حالات روان‌شناختی مثبت کارکنان را تقویت کرده و رفتارهای مطلوب‌تری را ایجاد کند (Kim & Beehr, 2023). بنابراین، آموزش مهارت‌های فردی و اجتماعی می‌تواند منابع روان‌شناختی لازم برای مقابله با رفتارهای طردکننده و حفظ مشارکت حرفه‌ای را افزایش دهد.

یافته‌های پژوهش درباره آموزش اخلاق حرفه‌ای و رفتارهای سازمانی نیز با ماهیت حرفه حسابرسی سازگار است. کیفیت قضاوت حسابرس تنها به دانش فنی وابسته نیست، بلکه رفتار حرفه‌ای، کنترل هیجان، نحوه تعامل با همکاران و نحوه مواجهه با فشارهای اجتماعی نیز در آن نقش دارد. باثر و همکاران نشان دادند که رفتارهای غیرمدنی مشتریان می‌تواند بر قضاوت حرفه‌ای حسابرسان اثر بگذارد و راهبردهای مقابله‌ای آنان در این میان اهمیت دارد (Bauer et al., 2025). همچنین اشرفی و همکاران نشان داده‌اند که سوگیری‌های رفتاری حسابرسان از عوامل متعدد فردی و سازمانی تأثیر می‌پذیرند (Ashrafi et al., 2024). بنابراین، توسعه مهارت‌های ارتباطی و اخلاقی می‌تواند حسابرسان را برای مدیریت بهتر تعاملات دشوار و حفظ کیفیت قضاوت حرفه‌ای آماده سازد.

پژوهش حاضر همچنین نشان داد که یکی از پیامدهای مهم پیشگیری از استیاء، «افزایش روحیه حسابرسی تیمی» است. کاهش طردشدگی می‌تواند تمایل حساببران به تشکیل تیم و مشارکت فعال در فعالیت‌های حسابرسی را افزایش دهد. این یافته با شواهدی که بر آثار منفی استیاء بر مشارکت و درگیری شغلی تأکید کرده‌اند همخوان است (Shaikh et al., 2022). همچنین هنگامی که کارکنان از طردشدگی مصون باشند و احساس امنیت و پذیرش کنند، احتمال بیشتری دارد که دانش و اطلاعات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. این مسئله از آن جهت اهمیت دارد که استیاء می‌تواند پنهان‌سازی دانش را افزایش دهد (Andayesh, 2025) و از طریق سکوت دفاعی زمینه کاهش تبادل دانش را فراهم سازد (Sepehvend et al., 2025). از این رو، کاهش استیاء می‌تواند همکاری تیمی و جریان اطلاعات را در تیم‌های حسابرسی تقویت کند.

«افزایش رضایت شغلی» دومین پیامد فردی شناسایی شده بود. مشارکت‌کنندگان افزایش رضایت از شغل حسابرسی و افزایش حس تعلق به سازمان را از نتایج پیشگیری از استیاء دانستند. این یافته با پژوهش‌های همسو است که نشان داد عوامل سازمانی و محیط کاری بر رضایت شغلی حسابداران و حساببران تأثیر دارند (Nguyen, 2021). همچنین غادری و همکاران ارتباط میان رفتارهای پیش‌دستانه، رضایت شغلی و تردید حرفه‌ای حساببران را مورد تأکید قرار داده‌اند (Ghaderi et al., 2025). از سوی دیگر، رضایت شغلی با قصد ترک حرفه ارتباط دارد و کاهش آن می‌تواند احتمال خروج حساببران را افزایش دهد (Pham et al., 2022). بنابراین، پیشگیری از استیاء می‌تواند از طریق تقویت حس تعلق و رضایت، به حفظ نیروهای متخصص در حرفه حسابرسی کمک کند.

در سطح سازمانی، «افزایش دقت حسابرسی» یکی از مهم‌ترین پیامدها بود. یافته‌ها نشان داد که پیشگیری از استیاء می‌تواند تعهد حساببران به اصول حرفه‌ای، اظهار نظر درباره مسائل و مشکلات حسابرسی و کیفیت ارائه خدمات حسابرسی را افزایش دهد. این نتیجه با ادبیات مربوط به مدیریت خطا در حرفه حسابرسی قابل تبیین است. گلد و همکاران نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی مناسب در مدیریت خطا و امکان بیان آزادانه مسائل برای یادگیری حرفه‌ای و کیفیت حسابرسی اهمیت دارد (Gold et al., 2022). در محیطی که حسابرس از طرد شدن یا نادیده گرفته شدن نترسد، احتمال بیشتری دارد که نگرانی‌های حرفه‌ای، اشتباهات و مسائل حساس را مطرح کند. همچنین رفتارهای پیش‌دستانه و رضایت شغلی می‌توانند با تردید حرفه‌ای حساببران ارتباط داشته باشند (Ghaderi et al., 2025). از این رو، ایجاد فضایی فراگیر و حمایتگر می‌تواند به‌طور غیرمستقیم کیفیت قضاوت و دقت حسابرسی را ارتقا دهد.

آخرین پیامد اصلی، «افزایش بازدهی تیم‌های حسابرسی» و کاهش تعارضات درون تیمی بود. این یافته با ماهیت گروهی فعالیت حسابرسی همخوانی دارد. در تیمی که اعضا احساس پذیرش، احترام و عدالت کنند، احتمال مشارکت داوطلبانه، تبادل اطلاعات و هماهنگی بیشتر می‌شود. در مقابل، استیاء می‌تواند عملکرد، رفتار شهروندی و خلاقیت کارکنان را کاهش دهد (Afsari & Zamani, 2023; Dehghanizadeh & Bani Asad, 2024). همچنین توسعه رفتارهای نوآورانه و مشارکتی نیازمند محیطی است که کارکنان در آن از امنیت روانی و تعامل مثبت برخوردار باشند (AlEsa & Durugbo, 2022). از این منظر، پیشگیری از استیاء می‌تواند علاوه بر کاهش تعارض، منابع انسانی و شناختی تیم را بهتر در خدمت اهداف حسابرسی قرار دهد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که پیشگیری از استیاء حساببران نیازمند مداخلاتی هماهنگ در سطوح شغلی، مدیریتی، سازمانی و فردی است. نتایج با مدل‌های چندسطحی استیاء نیز هم‌راستا است؛ چنان‌که رحیمی‌شاد و همکاران در طراحی مدل راهبردی تجربه استیاء بر ضرورت توجه همزمان به عوامل ساختاری، رفتاری و روان‌شناختی تأکید کرده‌اند (Rahimi Shad et al., 2025). همچنین شواهد مربوط به سرمایه روان‌شناختی نشان می‌دهد که استیاء می‌تواند عملکرد کارکنان را از طریق تضعیف منابع روان‌شناختی کاهش دهد (Rezaei & Monazzemi, 2021). بنابراین، راهبردهای استخراج‌شده در پژوهش حاضر را می‌توان نه مجموعه‌ای پراکنده از اقدامات، بلکه اجزای مکمل یک رویکرد جامع پیشگیرانه دانست که در صورت اجرای منسجم می‌تواند هم تجربه حرفه‌ای حساببران و هم کیفیت عملکرد سازمانی دیوان محاسبات را بهبود بخشد.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، داده‌های پژوهش صرفاً بر اساس مصاحبه با ۱۵ نفر از حساببران و خبرگان دیوان محاسبات گردآوری شد؛ بنابراین، یافته‌ها بازتاب تجربه و برداشت مشارکت‌کنندگانی است که در یک بستر سازمانی مشخص فعالیت داشته‌اند و تعمیم مستقیم آنها به سایر سازمان‌های حسابرسی یا نهادهای نظارتی باید با احتیاط انجام شود. دوم، ماهیت کیفی پژوهش موجب می‌شود نتایج بیش از آنکه بیانگر روابط علی یا میزان اثر متغیرها باشند،

نشان‌دهنده برداشت‌ها و الگوهای مفهومی استخراج‌شده از تجربه مشارکت‌کنندگان باشند. سوم، حساسیت موضوع استیاء ممکن است باعث شده باشد برخی مشارکت‌کنندگان در بیان تجربه‌های شخصی یا نقد رویه‌های سازمانی جانب احتیاط را رعایت کنند. علاوه بر این، احتمال تأثیر تجربه و برداشت پژوهشگر در فرایند تفسیر و طبقه‌بندی داده‌ها، هرچند با استفاده از راهبردهای اعتباربخشی کنترل شد، به‌طور کامل قابل حذف نیست.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده مدل استخراج‌شده در این پژوهش در میان نمونه‌های گسترده‌تر و در سایر نهادهای نظارتی، سازمان‌های حسابرسی دولتی و مؤسسات حسابرسی خصوصی بررسی شود تا میزان انتقال‌پذیری مقوله‌ها و راهبردهای شناسایی‌شده ارزیابی گردد. همچنین می‌توان با استفاده از طرح‌های طولی، تغییر تجربه استیاء و پیامدهای آن را در طول زمان بررسی کرد و مشخص ساخت که کدام راهبردها پایداری بیشتری در کاهش رفتارهای پردکننده دارند. بررسی نقش متغیرهایی مانند عدالت سازمانی، امنیت روان‌شناختی، اعتماد بین‌فردی، سبک رهبری، هویت حرفه‌ای، تردید حرفه‌ای و قصد ترک خدمت نیز می‌تواند به توسعه مدل نظری این حوزه کمک کند. همچنین پیشنهاد می‌شود تجربه استیاء از دیدگاه گروه‌های مختلف شغلی، از جمله حسابرسان تازه‌وارد، مدیران حسابرسی و سرپرستان تیم‌ها، به‌صورت مقایسه‌ای مطالعه شود تا تفاوت‌های احتمالی در عوامل ایجادکننده و راهبردهای پیشگیرانه مشخص شود.

به مدیران دیوان محاسبات پیشنهاد می‌شود شرح وظایف، حدود مسئولیت‌ها، مسیرهای ارتقای شغلی و معیارهای ارزیابی عملکرد حسابرسان را به‌صورت شفاف تدوین و ابلاغ کنند و همزمان کانال‌های امن و قابل اعتماد برای گزارش رفتارهای پردکننده ایجاد نمایند. ضروری است نظام‌های پاداش، انتصاب و توزیع مسئولیت‌ها بر اساس معیارهای شفاف و عادلانه طراحی شود و از مداخلات سیاسی و روابط غیرحرفه‌ای در تصمیمات منابع انسانی تا حد امکان جلوگیری گردد. برگزاری دوره‌های منظم در زمینه اخلاق حرفه‌ای، مهارت‌های ارتباطی، هوش اجتماعی، مدیریت تعارض و رفتار سازمانی، همراه با ایجاد برنامه‌های مربی‌گری برای کارکنان تازه‌وارد، می‌تواند به تقویت پیوندهای حرفه‌ای و اجتماعی کمک کند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران از طریق افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، برگزاری جلسات گروهی و فعالیت‌های تعاملی، حمایت از کار تیمی و ارزیابی مستمر کیفیت روابط کاری، محیطی ایجاد کنند که در آن حسابرسان احساس تعلق، احترام و امنیت بیشتری داشته باشند و بتوانند بدون نگرانی از طردشدن، مسائل حرفه‌ای و دیدگاه‌های خود را مطرح کنند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

References

- Afsari, Z., & Zamani, M. (2023). Examining the Relationship Between Workplace Ostracism and Task Performance and Organizational Citizenship Behavior Among Employees of Bank Sepah Branches in Golestan Province. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(90), 1003-1023.
- Akrout, O., & Damak Ayadi, S. (2022). Intention to Leave Public Accounting Profession in Tunisia: A Qualitative Study. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 12(1), 1-28. <https://doi.org/10.1108/JAEE-08-2019-0160>
- AlEsa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic Review of Innovative Work Behavior Concepts and Contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171-1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Ametepe, P. K., Otuaga, E. U., Nnaji, C. F., & Arilesere, M. S. (2024). The Moderating Role of Workplace Ostracism Between Employee Training, Employee Participation and Organizational Commitment Among Bank Employees. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42(2), 239-258. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-11-2022-0249>
- Amouzad Mehdiraji, S., Tari Verdi, Y., & Rajabi, R. (2023). Examining Factors Affecting Intention to Leave the Auditing Profession. *Accounting and Auditing Review*, 30(1), 55-76.
- Andayesh, S. (2025). The Effect of Workplace Ostracism on Knowledge Hiding: The Mediating Role of Reciprocal Beliefs. *Knowledge Studies*, 4(2), 29-45.
- Ashrafi, B., Hajiha, Z., & Tehrani, R. (2024). Examining Factors Affecting Auditors' Behavioral Biases Using a Mixed-Methods Approach. *Investment Knowledge*, 13(4), 653-686.
- Bauer, T. D., Hillison, S. M., & Mokhtar, A. (2025). The Influence of Client Incivility and Coping Strategies on Audit Professionals' Judgments. *Contemporary Accounting Research*, 42(3), 2062-2089. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.13059>
- Beau, P., & Jerman, L. (2024). Working Apart: Remote Working and Social Bonding in the Big Four Audit Firms. *Critical Perspectives on Accounting*, 99, 102727. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2024.102727>
- Darabi Emarati, A. (2025). The Effect of Workplace Ostracism on Job Performance with the Mediating Role of Work Discipline Among Government Employees. *Public Management Perspective*, 16(2), 1-22.
- Dehghanizadeh, M., & Bani Asad, M. (2024). The Effect of Workplace Ostracism on Employees' Creative Behavior with Emphasis on the Roles of Thriving, Work Engagement, and Organization-Based Self-Esteem. *Public Management Perspective*, 15(2), 87-110.
- Ghaderi, B., Banimahd, B., & Rahnama Roudposhti, F. (2025). Explaining the Relationships Among Proactive Work Behaviors, Job Satisfaction, and Auditors' Professional Skepticism: Evidence from the Private Auditing Sector. *Advances in Accounting*, 17(1), 381-423.
- Gold, A., Detzen, D., van Mourik, O., Wallage, P., & Wright, A. (2022). Walking the Talk? Managing Errors in the Audit Profession. *Contemporary Accounting Research*, 39(4), 2696-2729. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12794>
- Hou, C., Li, S., Shi, H., & Liu, Z. (2024). The Influence of Social Exclusion on Prosocial Behavior of College Students: The Role of Relational Need Threat and Regulatory Focus. *Frontiers in psychology*, 15, 1384279. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1384279>
- Imam, M. S., Khan, Z., & Malik, M. S. (2023). Impact of Workplace Ostracism on Employee Performance with the Moderating Role of Organizational Culture. *Journal of Excellence in Management Sciences*, 2(2), 155-176. <https://doi.org/10.69565/jems.v2i2.183>
- Jain, S., Mahapatra, M., & Rath, S. P. (2024). Workplace Ostracism, Organizational Culture, and Work-Life Balance Among Academicians – Navigating EdTech Realms. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 7551-7561. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4209>
- Karim, D. N., Majid, A. H. A., Omar, K., & Aburumman, O. J. (2021). The Mediating Effect of Interpersonal Distrust on the Relationship Between Perceived Organizational Politics and Workplace Ostracism in Higher Education Institutions. *Heliyon*, 7(6), e07280. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07280>
- Killian, H. J., Lim, S. L., Bruce, J. M., & Ha, O. R. (2023). Social Rejection Influences Prosocial Sharing Decision-Making in Inequality Contexts. *Current Psychology*, 42, 6372-6385. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01963-6>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). Empowering Leadership Improves Employees' Positive Psychological States to Result in More Favorable Behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2002-2038. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2054281>
- Martí-Vilar, M., Villalonga-Aragón, M., González-Sala, F., Hidalgo-Fuentes, S., Merino-Soto, C., & Toledano-Toledano, F. (2023). Promoting Prosociality and Health Through Musical Interventions with Groups at Risk of Social Exclusion: A Systematic Review. *Sustainability*, 15, 16334. <https://doi.org/10.3390/su152316334>
- Nguyen, H. T. (2021). Factors Affecting Job Satisfaction of Accountant and Auditors at Hanoi Auditing Firms. *Accounting*, 7, 357-362. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.11.017>
- Orth, U., & Robins, R. W. (2022). Is High Self-Esteem Beneficial? Revisiting a Classic Question. *American psychologist*, 77(1), 5-17. <https://doi.org/10.1037/amp0000922>
- Pelliccio, L. J., & Walker, S. (2022). What Is an Interpersonal Ostracism Message?: Bringing the Construct of Ostracism into Communication Studies. *Atlantic Journal of Communication*, 30(2), 172-187. <https://doi.org/10.1080/15456870.2020.1859509>
- Pham, Q. T., Tan Tran, T. G., Pham, T. N. B., & Ta, L. (2022). Work Pressure, Job Satisfaction and Auditor Turnover: Evidence from Vietnam. *Cogent Business & Management*, 9, 2110644. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2110644>
- Rahimi Shad, D., Bagher Salimi, S., Azadehdel, M., & Alikhan Gorgani, R. (2025). Design and Validation of a Strategic Causal Model of the Experience of Ostracism in Nursing. *Journal of psychiatric nursing*, 13(3), 12-23.

- Rezaei, S., & Monazzemi, A. (2021). Examining the Relationship Between Workplace Ostracism and Job Performance with the Mediating Role of Psychological Capital Among Employees of Sports and Youth Departments in Ilam Province. *Sport Psychology Studies*, 10(38), 133-146.
- Sepehvend, R., Fathi Chegini, F., Monti, R., & Mousavizadeh, S. M. (2025). Examining the Effect of Workplace Ostracism on Knowledge Hiding by Explaining the Mediating Role of Defensive Silence and the Moderating Role of Experiential Avoidance. *Information Management Science and Technology*, 11(2), 1-28.
- Shaikh, N. A., Talreja, K. R., & Imran, M. (2022). Exploring the Impact of Workplace Ostracism on Work Engagement: Examining the Intervening Role of Psychological Empowerment. *Journal of Social Sciences Advancement*, 3(4), 230-239. <https://doi.org/10.52223/JSSA22-030406-52>
- Taheri, F., & Fazeli, M. (2023). Exploring Factors Affecting Workplace Ostracism Within the Three-Pronged Model Framework. *Management Studies: Improvement and Transformation*, 32(108), 45-76.
- Thanh, D. T., Thanh, N. T., Lan, N. N., Luyen, L. V., & Anh, L. T. (2026). Maintaining Audit Human Resources in Domestic Independent Auditing Firms. *Veredas Do Direito*, 23(3), 1-18. <https://doi.org/10.18623/rvd.v23.n3.4525>