

یک پرس و جوی مثبت اندیشانه برای تحقیقات حسابداری

مقدمه

برگرفته از کتاب (2007) Jan Reed، پرس و جوی مثبت اندیشانه: تحقیق برای تغییر، این فصل شرح مفصلی از پرس و جوی مثبت اندیشانه (که از این به بعد AI نامیده می شود) و مفید بودن بالقوه آن برای تحقیقات حسابداری ارائه شده است. AI به عنوان یک روش شناسی تحقیقاتی برای بررسی تغییرات سازمانی در نزد محققان و دست اندرکاران توسعه سازمانی (OD) شناخته شده است. یک رویکرد AI دارای پتانسیل ایجاد دانش مفید می باشد که معمولاً با تمرکز صرفاً بر جنبه های "منفی" فرآیندهای حسابداری و سازمانی قابل حصول نیست. پیام ضروری روش شناسی AI این است که توجه به موارد دارای کارکرد مناسب در یک محیط خاص، امری مفید است. این حالت متفاوت مشارکت می تواند به ایجاد تفاسیر جایگزین (مثبت) از یک پدیده سازمانی کمک کند. در سراسر یک مطالعه AI (از مرحله بررسی تا مرحله انتشار)، یک محقق می تواند با مخاطبان مختلف (دست اندرکاران، سیاست گذاران و محققین) برای ساخت یک داستان یا طیف وسیعی از داستان های افراد مفید در «بهتر نمودن کارها» مشارکت داشته باشد (Reed، 2007، ص 176). این فصل، یک مرور بر موارد و مقالات از OD و نوشته های مرتبط با تغییر ارائه می دهد. به طور خاص، ایده هایی از Reed (2007) و دیگران (مثلاً Cooperrider و Avital، 2004؛ Cooperrider و McQuaid، 2012؛ Whitney و Stavros، 2003؛ و Drew و Wallis، 2014) را می گیرد تا کاوش نماید که چگونه AI می تواند از یک دیدگاه متفاوت در تحقیقات حسابداری برای درک شیوه های های حسابداری و کنترل مورد استفاده قرار گیرد.

به طور کلی، در هنگام تهیه یک دستور کار تحقیقاتی، محققان سازمانی، مشکلات و مسائل را در نظر می گیرند. این یک ادراک رایج در جامعه دانشگاهی است که یک پروژه تحقیقاتی باید به دنبال حل بحران های سازمانی، تنش ها و

معضلات ناشی از مسائل مختلف در سطح خرد و کلان باشد. بنابراین، از ابتدا، پژوهشگران به دنبال بررسی آن چه که در یک سازمان بد پیش می رفته است، بوده اند. (Bergvall-Kareborn (2006 بر علیه این رویکرد مسئله-محور هشدار می دهد:

خطر تمرکز شدید بر مسائل اینست که خطر حذف یک وضعیت ناخواسته بدون دستیابی الزامی به یک وضعیت مطلوب را در بر دارد. همچنین ریسک حفظ شرکا و مشارکت کنندگان در یک تفکر ثابت را در بردارد و به آنها کمک نمی کند تا ایده های و طرز تفکرات جدید و نوآورانه را توسعه دهند.

بیان شده در Bergvall-Kareborn, Holst و Stahlbrost, 2007, صفحه 76,

هدف اصلی این فصل این است که کشف کنیم که چگونه / آیا AI می تواند به محققان در درک اثربخشی شیوه های حسابداری و کنترل کمک کند. این برجسته می نماید که چگونه AI نه تنها به یک ابزار تکمیلی برای مشاوران OD بلکه به یک چارچوب تحقیق متمایز تبدیل شده است. این فصل با مقدمه ای بر اصول پایه پرس و جوی مثبت اندیشانه آغاز می شود و پس از آن بررسی یافته های مطالعات با استفاده از یک رویکرد پرس و جوی مثبت اندیشانه دنبال می شود. این کار با نشان دادن این مورد ادامه می یابد که چگونه AI می تواند بینش های مفیدی را در مورد نوشته های تحقیق حسابداری ارائه دهد.

یک رویکرد پرس و جوی مثبت اندیشانه چیست؟

مبنای نظری AI بر تئوری پیچیدگی و تاکید آن بر اصول خود-سازماندهی، ظهور و بازخورد مثبت است که باعث تغییر و سازگاری در درون یک سیستم (Mason, 2007). و در تحقیقات سازمانی مثبت که بر فهم شرایط شکوفایی متمرکز است: بودن در محدوده بهینه عملکرد انسان (Dutton و Sonenshein, 2011) استوار است. AI, سازمان ها را به عنوان سیستم های زنده، یادگیرنده، در حال تغییر و در حال رشد با پاسخ به محیط هایی که سازمان ها در آن ساکن هستند، درک می کند. AI, اصول جمع گرایی را ترویج می دهد و بررسی و تغییر را به عنوان یک فرآیند همزمان ادغام می کند. تعیین این که چه چیزی در حال حاضر به خوبی در درون یک سیستم کار

می کند می تواند درکی از شرایطی برای موفقیت آینده که مخصوص آن سیستم هستند، فراهم کند. این نقاط قوت به تمرکز برنامه ریزی آینده و تغییر مثبت تبدیل شده است. برگرفته از اصول تئوری پیچیدگی که بیان می کنند که پذیرش تغییر، یک شرط برای پایداری زندگی درون هر سیستم است، AI بر نقش بازخورد مثبت در بزرگنمایی تغییرات کوچک برای ایجاد تغییر موثر درون یک سیستم متمرکز است (Grandy and Holton, 2010).

روش شناسی AI، یک رویکرد مشارکتی را برای به دست آوردن اطلاعات در مورد آن چه که به خوبی کار می کند، تشویق می کند (Grandy and Holton, 2010). باید بهترین کارها را انجام داد، زیرا در حال حاضر به خوبی کار می کند. این نه تنها به نفع سازمان بلکه به نفع اعضای آن نیز است: AI مشخص می کند که اضطراب اغلب همراه با تغییر سازمانی است و نشان می دهد که این کار از طریق شناسایی و تبدیل به بهترین ها از گذشته (Grandy and Holton, 2010) قابل تسهیل است.

برای چندین دهه، تمرکز توسعه سازمانی بر "تعمیر شکسته ها" بوده است. این امر منجر به نادیده گرفتن قابل توجه قدرت تلاش انسانی اعلام شده در درون سازمان ها برای "درست کردن کارها" شده است. AI یک میدانی بررسی سازنده است که ابتدا توسط David Cooperrider و Suresh Srivastva از مدرسه مدیریت آب و هواشناسی دانشگاه University of West Virginia توسعه یافته است. آنها انگیزه ای برای نگاه به موارد مثبت در دینامیک سازمانی و توسعه این موارد برای دستیابی به پتانسیل واقعی OD فراهم کردند. به جای تصحیح اشتباهات، AI به دنبال اذعان بر چیزی است که به سازمان ها قدرت می بخشد (Cooperrider and Avital, 2004).

اصول پرس و جوی مثبت اندیشانه

Cooperrider و Avital (2004، ص. xii) بیان می کنند که "پرس و جوی مثبت اندیشانه یک فرآیند بررسی سازنده است که در جستجوی هر چیزی که به سازمان ها، جوامع و سیستم های انسانی بزرگتر "زندگی" می بخشد، هنگامی که آنها در محیط زیست در هم تنیده روابط "زنده ترین، موثرترین، خلاق ترین و سالم ترین هستند. نوشته های AI، پنج اصل ذاتی روش AI را مشخص می کند.

اصل ساختارگرایی

AI با تفسیر تجربیات مرتبط است، نه با مطالعه عینی پدیده ها. مردم تجربیات زندگی مختلفی در تلاش برای انجام تعهدات خود در یک سازمان دارند. AI به داستان های خود درباره گذشته، حال و آینده و قدرت این داستان ها برای شکل دادن و منعکس کردن روش تفکر و عمل افراد توجه می کند (Reed، 2007).

اصل هماهنگی

پرس و جو (بررسی) و تغییر، فرایندهای جداگانه یا ترتیبی نیستند، بلکه به طور همزمان رخ می دهند. خود پرس و جو، انعکاسی را تحریک می کند که منجر به روش های مختلف تفکر می شود: خود فرایند AI، تغییر را جرقه می زند (Reed، 2007).

اصل شاعرانه

AI شامل یک فرایند نوشتن شخصی و جمعی می شود. اصل شاعرانه بیان می کند که مردم، داستان هایی از تجربیات خود را با تمرکز بر عناصر مختلف در زمان های مختلف و تجربه با سناریوهای مختلف یا «خطوط طرح» می نویسند. AI از این فرایند نوشتن پشتیبانی می کند به طوری که فرایند تحقیق را برای شرکت کنندگان، قابل دسترسی می سازد (Reed، 2007).

اصل پیشگویی

این اصل بیان می کند که شیوه تفکر افراد در مورد آینده، بر شیوه حرکت آنها به آینده تأثیر خواهند گذاشت. به عنوان مثال، اگر افراد، آینده را به عنوان چیزی پر از امکان ها ببینند، به سمت این امکان ها حرکت خواهند کرد. با این حال، اگر افراد آینده خود را به عنوان غم انگیز نگاه می کنند، فکر می کنند هیچ لزومی برای انجام هیچ کاری ندارند، زیرا تنها موجب اتلاف انرژی خواهد شد (Reed، 2007).

اصل مثبت

هدف از AI، تشویق مشارکت با پرسیدن سوالات مثبت از افراد درباره در مورد تجربیات خود در سازمان هایشان است. این دیدگاه طرفداران AI است که این سوالات علاقه افراد را جذب می کند و آنها را به طور عمیق تر و برای یک دوره زمانی طولانی تر در فرایند تغییرات سازمانی درگیر می کند (Reed, 2007).

فرضیه های پایه فرایند AI

بر اساس اصول فوق، Reed (2007)، هشت فرضیه را شناسایی می کند منجر به فرایند AI می شود. این مفروضات به نوبه خود توصیف می شوند.

در هر جامعه، سازمان یا گروه، چیزی کار می کند

گاهی اوقات افراد، نگرش های منفی دارند و احساس می کنند که همه چیز موجب عذاب و غم و اندوه است. AI این مسئله را برطرف می کند. به عنوان مثال، مورد مربوط به یک مرکز ورزشی اجتماعی را در نظر بگیرید که توسط گروهی از کارکنانی بهره برداری می شود که شکایاتی از عموم افراد دارند که از امکانات استفاده می کنند: هیچ قفسه در اتاق های تعویض وجود ندارد، درجه حرارت خیلی بالا است و همیشه یک صف برای خرید بلیط های ورودی وجود دارد. AI به دنبال شناسایی چیزهایی است که جواب داده اند: مرکز، امن است، استخر، تمیز است، زمین بسکتبال به خوبی طراحی شده است و سالن بدنسازی به خوبی مجهز است. این نشان می دهد که حتی در سازمان هایی که به نظر می رسد همه چیز به بدی پیش می رود، همیشه برخی موارد مثبت قابل شناسایی و اتکا وجود دارند.

آن چه که مورد تمرکز ماست، به واقعیت ما تبدیل می شود

تمرکز بر آن چه که انجام شده است، به جای آن چه که اشتباه شده است، یک جو مثبت ایجاد می کند که در آن افراد، احساس اعتماد به نفس می کنند که می توانند چیزهایی را بدست آورند به جای این که شکست خود را پیش بینی کنند (Reed, 2007).

واقعیت در لحظه ایجاد می شود و واقعیت های چندگانه وجود دارد

این فرضیه بر اساس اصل شاعرانه است. زمانی که افراد بر روی چیزهایی تمرکز می کند که در نقاط مختلف زمانی به آنها علاقه مند هستند، آنها با واقعیت های چندگانه کار می کنند. AI با این واقعیت های چندگانه کار می کند و در جستجوی یک حساب «درست» که در آن حقایق را می توان بررسی و تأیید کرد، نمی باشد» (Reed, 2007، ص 28).

اقدام به پرسیدن سوالات از یک سازمان یا گروه، به طریقی بر روی گروه تاثیر می گذارد

این فرض بر اساس اصل همزمانی استوار است. هنگام پرسیدن سوالات، افراد با فعالیت های خود به شیوه های جدید مرتبط می شوند، که می تواند به راه های جدیدی برای انجام کارها منجر شود (Reed, 2007).

زمانی که افراد، بخش هایی از گذشته را پیش می برند که شناخته شده است، اعتماد به نفس بیشتری پیدا می کنند و سفر راحت تر به آینده دارند، که ناشناخته است

وقتی که اذهان افراد در معرض تغییر هستند، می تواند تحت ترس و اضطراب قرار گیرد. کار کردن بر اساس آن چه که در گذشته انجام شده است، به جای تمرکز بر مردود نمودن گذشته، می تواند به افراد اعتماد به نفس دهد تا به سمت جلو حرکت کنند (Reed, 2007).

اگر ما بخش هایی از گذشته را با خود ببریم، این بخش ها باید بهترین سوابق از گذشته باشند

در ادامه از فرض قبلی، تمرکز بر روی بهترین های گذشته، فرصتی را فراهم می کند تا چیزهایی را که به خوبی انجام شده اند با خود ببریم (Reed، 2007).

ارزش گذاری بر تفاوت ها مهم است

به جای چشم پوشی از آنها برای دستیابی به اجماع زودرس، AI، ارزش را پردازش می کند و بر دیدگاه ها و نظرات مختلف اذعان می کند. اگر تفاوت هایی وجود داشته باشد، کار کردن با آنها قبل از رسیدن به اجماع مهم است (Reed، 2007).

زبان مورد استفاده ما، واقعیت ما را خلق می کند

این فرضیه مبتنی بر رویکرد ساختارگرایی AI است که بر اهمیت زبان در ساخت واقعیت تأکید دارد (Reed، 2007).

گرچه فرضیه های فوق بر مبنای یک فرایند طولانی تفکر و بحث، با شروع از تحقیق و حرکت به سوی دستورالعمل های عملی می باشند، آنها نباید فراتر از سؤال توسط دست اندرکاران در نظر گرفته شوند. پرس و جوی مثبت اندیشانه می تواند در بسیاری از ابعاد زندگی سازمانی اعمال شود، اما بهترین کار، محدود کردن پروژه ها بین سه تا پنج موضوع اولویت بندی شده است که دارای مشخصات زیر است. موضوعات:

- تصدیق آمیز هستند یا به صورت مثبت بیان می شوند
- مطلوب و همگام با انتظارات و اهداف شرکت کنندگان هستند
- کنجکاوی واقعی در گروه ایجاد کرده اند و افراد خواهان یادگیری بیشتر درباره آنها هستند
- در جهت هایی حرکت می کنند که در آن گروه خواهان سفر است
- باید از علاقه گسترده ای برخوردار باشد، نه صرفاً میل یک گروه کوچک از افراد قدرتمند

• نباید براساس نقایص یا مشکلات باشند، بلکه باید بر اساس نقاط قوت باشند.

2007، Reed؛ 2003، Cooperrider et al.

پیاده سازی روش پرس و جوی مثبت اندیشانه

دو روش رایج در انجام مطالعه AI دنبال می شوند: چرخه 4-D و چرخه 4-I. (برای جزئیات بیشتر، Coghlan و همکاران، 2003؛ Cooperrider و همکاران، 2003؛ Reed، 2007 را ببینید)

چرخه 4-D

این چرخه شامل چهار عنصر زیر می شود:

- کشف
- رویا پردازی
- طراحی
- تحویل یا سرنوشت

کشف – اذعان بر آن چه که زندگی بخش است

این مرحله به کاوش در این مورد می پردازد که چه چیزی به سازمان قوت می بخشد. اعضای گروه با یکدیگر در مورد موضوع مصاحبه می کنند. این کار می تواند به صورت بحث یا تمرین گروهی باشد. سوالات مثبت به گونه ای ارائه می شوند که الهام بخش مشارکت کنندگان برای بیان تجربیات آنها باشد. سوالات دارای ماهیت اساسی و خلاقانه هستند و نوآوری هایی را که اشکال معمول را به چالش می کشند پرورش می دهند (Avital و Carolo 2004، همان طور که در Bergvall-Kareborn et al.، 2007 اشاره شده است). در طول این مرحله، روابط جدید در سراسر سازمان ایجاد می شوند. با این وجود، اگر گروه بر روی شکست ها و نقایص تمرکز کند، این مرحله

ممکن است با موانعی مواجه شود. هنگامی که این مرحله انجام شود و نقاط قوت اصلی ایجاد شوند، این به پایه ای برای آن چه که در ادامه می آید شکل می دهد.

فعالیت های ویژه لحاظ شده در این مرحله عبارتند از:

- تنظیم تمرکز وظیفه - زمینه و هدف جلسه معرفی می شوند
- مصاحبه های مثبت اندیشانه - همه شرکت کنندگان در مصاحبه های یک به یک در مورد موضوعات جلسه شرکت می کنند
- از نظر ما، چه کسانی بهترین هستند - گروه های کوچک، داستان های مهم و بهترین شیوه های کشف شده در طول فرایند مصاحبه را به یاد می آورند
- نقشه هسته مثبت - گروه بزرگ، تصویری توضیحی از نقاط قوت، منابع، توانایی ها، شایستگی ها، امیدها، احساسات مثبت، روابط و اتحاد سازمان ها ایجاد می کند
- جستجوی پیوستگی - گروه بزرگ، زمان بندی های سازمان، صنعت و زمینه های جهانی به منظور شناسایی عواملی که سازمان را در طول زمان حفظ نموده اند و در آینده مطلوب هستند، تولید می کند.

ویتنی و کوپریدر، 2000

رویاپردازی - رویابافی در مورد آن چه که ممکن است پیش آید

در این مرحله، اعضای تیم با هم کار می کنند تا ایده های مربوط به آینده را توسعه دهند. ایده ها بر اساس این که امروزه به خوبی کار می کنند، مثبت هستند، و آنها به عنوان نقطه شروع برای آینده به حساب می آیند. شرکت کنندگان تشویق می شوند تا نقاط قوت اصلی سازمان را به چالش بکشند و به طور خلاقانه و گسترده، بدون در نظر گرفتن محدودیت های ناشی از منابع و روابط فکر کنند. شرکت کنندگان در تلاش هستند تا "خارج از کادر" فکر کنند و حالت ایده آل و یا "رویای" محدودنشده توسط عوامل دیگر را هدف قرار دهند.

فعالیت های خاص عبارتند از:

• به اشتراک گذاری رویاها - در گروه های کوچک, شرکت کنندگان درباره رویاهای جمع آوری شده در طول فرایند مصاحبه بحث می کنند

• روح بخشیدن به رویاها - شرکت کنندگان در مورد نمونه های خاص و ملموس رویاهای خود در گروه های کوچک بحث می کنند

• ارائه سناریوهای خلاقانه و استعاری

• تصویب رویاها - رویاها در گروه بزرگ تصویب می شوند.

ویتنی و کوپریدر، 2000

طراحی - تعیین آن چه که خواهد بود

اطلاعات مثبت گردآوری شده تاکنون برای ایجاد یک طرح برای آینده به منظور دستیابی به رویا مورد استفاده قرار می گیرند. اعضا در مورد اصول برای هدایت تغییرات در جهت رسیدن به رویای خود برای سازمان موافقت می کنند. آنها تعیین می کنند که چه تغییراتی مورد نیاز است و جزئیات را براساس اصول راهنمای توافق شده قبلی توسعه می دهند (واتکینز، مور و کلی، 2011).

فعالیت های خاص عبارتند از:

• ایجاد معماری طراحی سازمان - گروه بزرگ, معماری طراحی سازمان را به بهترین شکل مناسب برای کسب و کار و صنعت خود مشخص می کند

• انتخاب عناصر طراحی سازمانی با تاثیر بالا - گروه بزرگ, عناصر طراحی با تاثیر بالا را برگرفته از مصاحبه ها و رویاها انتخاب می کند

• ایجاد گزاره های تحریک آمیز برای هر عنصر طراحی سازمان - گروه های کوچک, گزاره های تحریک آمیز (اظهارات طراحی) را با لحاظ نمودن هسته تغییر مثبت در عناصر طراحی پیش نویسی می کنند.

ویتنی و کوپریدر، 2000

تحویل - برنامه ریزی آن چه خواهد بود

این فاز، سرنوشت نیز نامیده می شود. شرکت کنندگان آن چه باید به منظور تحویل طراحی رخ دهد، از جمله فعالیت ها و اقدامات خاص و تعهدات به وظایف و فرایندها را شناسایی می کنند. این مرحله "استقرار" است که در طی آن، سازمان به تصویر آینده ترجیحی خلق شده در طی مرحله رویا با استفاده از آن چه که در مرحله طراحی انجام شده بود، تکامل می یابد (Watkins et al., 2011).

فعالیت های خاص عبارتند از:

- تولید اقدامات ممکن - تبادل افکار گروه های کوچک در مورد اقدامات ممکن و به اشتراک گذاشتن این اقدامات با گروه بزرگ
 - انتخاب اقدامات الهام بخش - افرادی به طور عمومی قصد خود را برای اقدام را اعلام می کنند و سطح همکاری و حمایت لازم را ابراز می کنند
 - تشکیل گروه های وظیفه فوری - باز کردن فضای برای گروه ها به منظور برنامه ریزی مراحل بعدی برای همکاری و انجام وظایف.
- ویتنی و کوپریدر، 2000

چرخه 4-1

چرخه 4-1، به جای عمل، بر به دست آوردن ایده ها تمرکز می کند. Reed (2007، ص 34)، چگونگی پیشرفت تحقیق AI در طی چهار فرایند زیر را شرح می دهد:

- آغاز کردن
- پرس و جو کردن
- تصور کردن
- نوآوری کردن

آغاز کردن

در این مرحله، مقدمه ای بر مفهوم AI، به اعضای تیم تحقیقاتی ارائه می شود. اعضای داخلی سازمانی که در این فرآیند شرکت خواهند کرد انتخاب می شوند و منابع و جداول زمانی لازم تعیین خواهند شد. موضوعات تمرکز نیز تعیین خواهند شد.

پرس و جو کردن

یک دستور کار مصاحبه برای رسیدگی به موضوع انتخاب می شود. این کار می تواند شامل چند مرحله تهیه پیش نویس و تجدیدنظر باشد. در طی این مرحله، قابلیت پذیرش و قابل فهم بودن (ملموس بودن) سوالات مورد آزمایش قرار می گیرد و مصاحبه ها به طور گسترده تر در سازمان انجام می شوند.

تصور کردن

تم های نوظهور از داده های جمع آوری شده و گردآوری شده در مرحله پرس و جو شناسایی می شوند. یک گروه کوچک می تواند بر روی داده ها کار کند و با بقیه گروه مشورت کند تا "گزاره های تحریک آمیز" را توسعه دهد و اعتبار داده ها یا تم های نوظهور را با تعداد زیادی از اعضای تیم در صورت امکان سنجش نماید.

نوآوری کردن

در این مرحله، تا حد امکان، بسیاری از شرکت کنندگان، برنامه ریزی ها را توسعه می دهند. این برنامه ریزی ها مطابق با یک برنامه زمان بندی از پیش برنامه ریزی شده پیاده سازی و مرور می شوند.

هشدارها و عوامل موفقیت برای پرس و جوی مثبت اندیشانه

AI مبتنی بر اصول تحقیق عمل است. لازم به ذکر است که AI، یک تکنیک حل مسئله نیست. این مناسب ترین روش شناسی برای حل یک مشکل فوری یا مقابله با بحران نیست (درو و والیس، 2014). Schooley (2012)، در

بررسی خود از AI در مشارکت شهروندی در دولت محلی، نشان می دهند که AI نباید در "یک اندازه برای همه" اعمال شود. آغازگرهای AI باید AI را با ارجاع به زمینه های سازمانی درک و ارزیابی کنند. به عنوان مثال، محققان AI باید تفاوت ها بین سازمان های داوطلب و سازمان های بین المللی، و بین بوروکراسی ها و فرم های سازمانی کمتر ساختاریافته و ماهیت و منافع سهامداران کلیدی را درک کنند.

مسائل اخلاقی در انجام AI در نظر گرفته می شوند. هنگام کاربرد AI در زمینه سیاسی، به دلیل مسائل آزادی بیان، تمرکز انحصاری بر مثبت و اجتناب از منفی غیرممکن است یا حتی غیرممکن است. یک احتمال وجود دارد که ممکن است AI به طور مناسب توسط محققان یا اعضای غیرمتخصص تیم مورد استفاده قرار گیرد. کسب مشارکت همه ذینفعان برای یک بحث گروهی AI ممکن است امکان پذیر نباشد. ممکن است نیاز باشد تا محققان در نظر بگیرند که آیا دنبال نمودن توافق افراد شرکت کننده در یک فرایند AI، و در عین حال عدم در نظر گرفتن دیدگاه های کسانی که مایل به مشارکت نیستند، امری اخلاقی است یا خیر.

درو و والیس (2014)، موارد زیر را به عنوان پیش نیازهای AI، به ویژه برای یک اجلاس AI، فهرست نموده اند:

- کار گروهی آماده با هر دوی مشتری و مشاوران
 - توانایی تعلیم مشتری در AI
 - تعلیم در تحقیقات عملی و اصول سیستم و یادگیری سازمانی
 - توانایی سازگاری مدل 4-D با وضعیت
 - مهارت ها در داستان گویی، استفاده از استعاره ها، ایجاد یک بینش، طوفان مغزی (تبادل افکار) و خلاقیت
 - توانایی برقراری تعادل بین چابکی با نظم و انضباط در برنامه ریزی پروژه و رهبری برنامه
 - هوش هیجانی و حساسیت فرهنگی توسعه یافته
 - باز بودن ذهن و حساسیت به زمینه
 - مهارت ها برای ترکیب AI با سایر وظایف مدیریتی، به عنوان مثال مدیریت پروژه و برنامه ریزی استراتژیک.
- (درو و والیس، 2014، ص 19).

با توجه به کوپریدر و مک کوئید (2012)، عوامل موفقیت برای کاربرد AI عبارتند از:

- آماده سازی رهبران تغییر با بهترین ها در تحقیقات مبتنی بر نقاط قوت و روان شناسی مثبت از طریق تعلیم
- یک اجلاس AI که به نیاز و فرصت نظام مند مهم می پردازد که می تواند با دخالت مجموعه ای متنوع از ذینفعان بهبود یابد
- حضور سیستم کلی، حتی زمانی که به نظر می رسد انجام این کار غیرقابل انکار باشد- شامل، به عنوان مثال، اتحادیه ها و مدیریت، مشتریان و شرکت
- خلق یک سیستم که در آن نوآوری می تواند از هر جایی ظاهر شود: نیاز برای همکاری با الهام گرفتن از طراحی وجود دارد
- توسعه مهارت های مدیریتی برای تمرکز بر اثرات نقاط قوت و ارتباطات نامناسب.

نمونه های توضیحی از مطالعات AI

این بخش، دو مطالعه موردی در مورد کاربرد یک رویکرد AI را ارائه می دهد. اولین بخش، کار Somerville و Farner (2012) را ارائه می دهد که یک فرآیند AI را در یک کتابخانه دانشگاهی توصیف می کنند که تغییر در حال جریان در ساختار و فناوری کارکنان است. مطالعه موردی دوم از کار Samuels و همکارانش (2000) گرفته شده است که یک فرآیند AI را در شرکت نفت و گاز BP Amoco انجام داد. برای تجزیه و تحلیل اصلی این دو مطالعه موردی، لطفاً به نشریه های اصلی مراجعه کنید.

مورد 1: پرس و جوی مثبت اندیشانه: یک رویکرد تحولی برای آغاز رهبری و یادگیری سازمانی مشترک

(Somerville and Farner, 2012)

رهبران کتابخانه Auraria در دانشگاه کلرادو دنور، ایالات متحده آمریکا، اصول، فرآیندها و شیوه های AI را برای طراحی مجدد ساختار سازمانی، روابط اجتماعی، سیستم های دانش و آرمان های محل کار را به کار گرفتند. برای

دوره زمان چهار سال از سال 2008 تا 2012, Auraria, مداخلاتی را اعمال نمود که مثبت اندیشانه، قابل کاربرد، تحریک آمیز و همکارانه بودند. یک مدیر جدید در سال 2008 به کتابخانه Auraria منصوب شد، که با اعلام کاهش های اجتناب ناپذیر بودجه همزمان شد. در نتیجه کاهش های بودجه، فقط یک نقش حیاتی در دوازده ماه اول پر شد، با وجود اینکه دوازده جایگاه در نتیجه بازنشستگی دانشگاهی و استعفای داوطلبانه خالی شد. این باعث اضطراب قابل توجهی شد. در پایان سال، مدیر کتابخانه متوجه شد که کاهش کارکنان، دائمی خواهد بود و جایگاه ها خالی خواهد ماند، و تنها شصت و پنج کارمند، از جمله بیست و چهار کتابدار، برای خدمت بیش از 47000 دانش آموز و 2000 دانشکده باقی مانده بود.

نقش یک کتابخانه دانشگاهی سنتی را می توان به عنوان انتخاب کننده، جمع آوری کننده و حفظ کننده اطلاعات و تسهیل کننده دسترسی کاربران به این اطلاعات تعریف کرد. بیشتر مطالب موجود در کتابخانه Auraria به صورت چاپی حفظ شد. کتابداران، واسطه های جمع آوری از طریق طبقه بندی، مرجع، آموزش و خدمات دسترسی بودند. در این محیط سنتی، کار کتابخانه، به طور گسترده ای، سازگار و تکراری بود، که توسط سیاست ها، فرایندها و شیوه های سازمان یافته به درستی از طریق سلسله مراتب سازمانی پیش تعیین شده اداره می شد.

کتابخانه Auraria در حال تلاش برای مقابله با یک چشم انداز در حال تغییر اطلاعات، با تغییرات قابل توجه در فن آوری های جدید و افزایش انتظارات کاربر بود. تعدادی از کارکنان برای بیش از بیست سال استخدام شده بودند و در وظایف روزمره شامل دنیا چاپ مجلات مورد نظر و کاتالوگها، شاخص ها و خلاصه های متنوع همه کاره بودند. با تغییر همه چیز، اعضای کارکنان ملزم شدند تا مهارت های فناورانه جدید را به دست آورند و حل خلاقانه مشکل را بروز دهند. معرفی یک رویکرد AI توسط مدیر کتابخانه، به جای جوانی ساختن مکالمات مسئله-محور، بر مشارکت شرکت کنندگان در فرآیند جمعی تجدید چارچوب و تولید آینده های ممکن متمرکز شد.

برای ایجاد یک تحول سازمانی متکی که مشخص می نمود که سازمان ها، واقعیت های اجتماعی ساختاریافته همزمان را منعکس می کنند، کتابخانه Auraria بر اصول ساختارگرا، همزمان، شاعرانه، پیشگویی و مثبت پرس و جوی مثبت اندیشانه متکی بود. پرس و جوی مثبت اندیشانه پیشنهاد می کند که فعالیت های پرس و جوی عمل-

گرا که عمداً داستان های سازمانی جدید را ایجاد می کنند، می توانند به بهترین وجه الهام بخش افراد باشند. در مثال کتابخانه Auraria، این اصول، فرآیندها و مفروضات از طریق یک مدل مکالمه چرخه 4-D توضیح داده می شوند.

در مرحله **کشف**، برای ایجاد اشتیاق کارکنان، نقاط قوت و منافع، مدیر کتابخانه جدید، مصاحبه های فردی را با هر کارمند انجام داد. این کار برای به دست آوردن یک اذعان و قدردانی بر توانایی های بالقوه و تعهدات کارکنان مورد استفاده قرار گرفت. نتایج این گفتگوهای اولیه AI، گستردگی و عمق مهارت و آرزو را در میان اعضای کارکنان تأیید کرد. به طور خاص، نتایج، تعهد جمعی کارکنان برای افزایش مرکزیت کتابخانه در فعالیت های یادگیری، تدریس و تحقیق را تأیید نمود.

در مرحله **رویا**، مدیر، رهبران بالقوه (با مسئولیت خطوط و عنوان مدیران وابسته) را در داخل سازمان شناسایی کرد. او این گروه را به رویایش دعوت کرد. گفتگو و بازتاب گسترده منجر به مجموعه ای از اصول کار در محیط کار شد: ارائه آموزش برای توسعه صلاحیت های کارکنان سابقه دیجیتال؛ شناسایی فرصت های ارتقاء کارکنان در داخل کشور؛ میسر نمودن تصمیم گیری در پایین ترین سطح مناسب و تضویق ابتکار رهبری در سراسر سازمان.

مشاوران خارجی، مرحله طراحی را تسهیل کردند و با کارکنان، یک چشم انداز روشن را خلق کردند که بهترین کنونی را با بهترین گذشته و ایده آل ها برای آینده ترکیب می کرد. طی یک دوره 12 ماهه، 30 کارمند بر خدمات، مجموعه ها و حوزه های مختلف، با توجه به بهترین حالات، بهترین های گذشته و آرمان های خود برای آینده تمرکز داشتند. در طول دوره چهار ساله، کارکنان کتابخانه Auraria در ایجاد یک محل کار ایده آل مشارکت نمودند. وقتی توصیف سابق کتابخانه به عنوان "پارکینگ برای کتاب ها" با عبارت "کتابخانه جدید" جایگزین شد، این به منبع الهام بخش کارکنان تبدیل شد. به طور طبیعی، مداخله AI شامل ساخت مجدد و ابداع مجدد کتابخانه بود. فعالیت های رویاپردازی اولیه در استودیوهای معماری دانشگاهی در سطح تحصیلات تکمیلی صورت گرفت. تحت نظارت استادان معماری با تجربه، دانشجویان، پژوهش مستقل درباره پیامدهای تغییرات در تدریس، یادگیری و تحقیق دانشگاه را انجام دادند. در اوج برخی از پروژه های تحقیقاتی مشارکتی که در طول یک دوره هجده ماهه شده بودند،

یک شرکت معماری حرفه ای، معماران هومفریز پو در دنور، کلرادو، کارگاه های فشرده شامل کارکنان کتابخانه، برنامه ریزان دانشگاه، نمایندگان دانشجویان، استادان و مدیران را تسهیل کردند. فرآیند طراحی فشرده، بینش های جدیدی در مورد کتابخانه به عنوان یک "فضای یادگیری" برای هر دوی کارکنان، که اکنون مناطق کار مشترک را اشغال کرده بودند، و دانش جویانی که اکنون از فضاهای تحصیلی مشترک بهره مند می شدند، به ارمغان آورد.

شرکت کنندگان اغلب تمایل به یک مدل رهبری پیشرفته را برای اطمینان از همگرایی و همپوشانی ایده ها از همه سطوح سازمان بیان نمودند. این یک تغییر در تصویر کارکنان از محل کار را به نمایش گذاشت، زیرا آنها به سطحی رسیدند که از سازمان قدردانی می کردند. مرحله **سرنوشت** به کتابخانه **Auraria** منجر شد که "رهبری مشترک" را اتخاذ کرد که نیازمند تحول شیوه های سازمانی بود. مفهوم رهبری به اشتراک گذاشته شده به وضوح از طریق یک تیم رهبری مشترک نماینده، شامل سرپرستان و غیر سرپرستان بیان شد. این کار شامل نوآوری هایی شامل طراحی دوباره واحدهای عملکردی، طراحی دوباره ساختار سازمانی، یک طراحی جدید برای ارتباطات، برنامه های جدید شغلی و عملکرد کارکنان، یک مفهوم طراحی جدید برای بازسازی کتابخانه و پیام های بازاریابی جدید بود. این تیم همچنین پرسشنامه هایی را برای استخدام های بالقوه جدید توسعه داد و از آنها خواست تا محیط کار ایده آل خود و آن چه را که عمیقاً ارزش گذاری می کنند، توصیف کنند.

با گذشت زمان و با تمرین، ساخت چشم انداز با هم یک زمینه محیط کار غنی را ایجاد کرده است که در آن افراد و تیم ها، بینش های سازمانی را تولید می کنند و انرژی ها را متمرکز می کنند. به عنوان مثال، اعضای کارکنان در حال حاضر این سازمان را متشکل از جوامعی که در آن، دانش، هویت و یادگیری قرار دارند، درک می کنند.

پرس و جوی مثبت اندیشانه بر بستر اجتماعی یادگیری اذعان می کند - این که دانش از طریق عمل، تعامل و به اشتراک گذاری با دیگران به دست می آید. در کتابخانه **Auraria**، "سازمان" به یک سیستم تعامل اجتماعی هدفمند اشاره می کرد که مشخص می کند که اطلاعات جمعی و قابلیت های دانش از طریق فرایندهای اجتماعی سازی محل کار توسعه می یابند. از این منظر، **Auraria** قصد داشت تا پروژه های در حال اجرای **AI** را برای توسعه تعاملات اجتماعی پایدار استفاده کند که از طریق سیستم های سازمانی که توسط گفتگو و انعکاس ایجاد شده بودند،

امکان بررسی و مذاکره در مورد منافع، قضاوت و تصمیم گیری فراهم می شد که از طریق آن افراد به طور وابسته یاد می گرفتند. بنابراین "فرهنگ" در کتابخانه Auraria به عنوان تقدیر و عمل مشترک از طریق ارتباط رک می شود و از طریق شیوه های حرفه ای همکاری متداول بیان می شود.

نتایج پرس و جوی مثبت اندیشانه کتابخانه Auraria نشان می دهند که فلسفه AI، مبتنی بر گفتمان و بازتاب، می تواند نوآوری سازمانی هماهنگ را از طریق اصول رهبری مشترک تحریک کند. در محیط موردی فوق، اکثر کارکنان در حال حاضر به طور فعال به دنبال فرصت های آموزشی مداوم هستند، و تنها تعداد کمی از کارکنانی باقی می مانند که به دلایل توانایی و نگرش، نسبت به تغییرات مقاومت نشان می دهند.

مورد 2: BP Amoco: رهبری پرشور که الهام بخش و انگیزه بخش است (Dinga و Moh, Samuels, 2000).

BP Amoco's Upstream Technology Group (UTG) پشتیبانی از زمین شناسی با هدف بالا و مهندسی را برای واحدهای تجاری اکتشاف، تولید و توسعه شرکت ارائه می دهد. UTG حدود 725 کارمند دارد که در هوستون، لندن، ابردین، آنچوریگه و شیکاگو مستقر هستند. کل رهبری UTG (شصت نفر) در یک جلسه پرس و جوی مثبت اندیشانه یک روزه شرکت کردند. تمرکز این پرس و جو، حداکثر نمودن مؤثر توانایی گروه تحقیق و توسعه در عملیات واحدهای تجاری بود.

اعضای UTG تصمیم گرفتند که به رهبری پرشورتر نیاز دارند. پس از یک گفتگوی اولیه، نیل ساموئلز، مشاور داخلی OD برای BP، برای معرفی AI به کارمندان در جلسات منظم تیم و در یک جلسه "ناهار و یادگیری" در هوستون دعوت شد. پس از یک پاسخ مثبت، رهبری تصمیم گرفتند که آنها می خواهند تحقیق در مورد رهبری پرشور انجام دهند. ساموئلز از برنارد موهر، یک دانشمند، برای پیوستن به این پروژه دعوت کرد و به علت عمق تجربه و تخصص موهر، دانشمندان UTG حس خوبی برای حرکت به جلو داشتند.

یک تیم هسته ای از ده نفر، از جمله همکاران فردی ارشد، مدیران خط، دانشمندان و مهندسان علوم زمین، برای توسعه پروتکل مصاحبه و برنامه ریزی ملاقات با یکدیگر گرد هم آمدند. آموزش برای تیم اصلی با مصاحبه های دو نفره، مصاحبه ها و در اختیار قرار دادن موضوعات اصلی، موضوعات و نیروهای حیاتی مربوط به رهبری آغاز شد. تیم اصلی از این تم ها برای توسعه پروتکل مصاحبه بعدی استفاده کرد که آنها را به همکاران هدایت کرد. سپس این گروه ها برای برنامه ریزی جلسه کوچک، بحث در مورد سهامداران کلیدی، عوامل موفقیت بحرانی و نقش تیم اصلی دوباره گرد هم آمدند. این جلسه کوچک در طی روز دوم یک جلسه دو و نیم روزه رخ داد. روز اول برای ایمنی و صحبت در مورد نوعی از رهبری که شرکت BP می خواست آن را داشته باشد، صرف شد. این اجلاس با موهر شروع به ارائه یک نظرسنجی از AI کرد. سپس زوج ها شکل گرفتند و شرکت کنندگان، هر یک با یکدیگر با استفاده از راهنمای مصاحبه، مصاحبه کردند. پس از بازگشت از مصاحبه ها، شرکت کنندگان در گروه های هشت تایی برای شناسایی نیروهای زندگی بخش برای رهبری درون UTG گرد هم آمدند.

با حرکت به مرحله رویاپردازی، از افراد خواسته شد تا گروه های خود را با دو جفت مصاحبه دوباره ترتیب دهند و دو جفت مصاحبه به یک گروه جدید منتقل کنند. این کار، روابط جدید و ایده های تازه را تشویق کرد و در عین حال موجب برخی از تداوم ها شد. از گروه ها خواسته شد تا توصیف کنند که رهبری UTG چگونه به نظر می رسد و چه احساسی دارند اگر رهبری در هر دو سطح فردی و جمعی با حضور بسیار نیرومندتر از نیروهای زندگی، حمایت شوند: زمانی که امیدها و آرزوهای آنها به دست آمده باشند. این جلسه کوچک با خلق گزاره های تحریک آمیز ریز (خرد) توسط گروه ها و نوشتن و پست کردن تعهدات آنها توسط افراد پایان یافت.

در نتیجه جلسه کوچک، پیشنهادات متعددی برای انتقال پیشنهادات تحریک آمیز رهبری پرشور به واقعیت پذیرفته شد. آنها شامل توسعه یک رویکرد مثبت اندیشانه سازگارتر نسبت به سیستم مدیریت عملکرد در سراسر UTG شدند. این شامل دعوت از کارکنان برای ارائه بازخورد به مدیران بود. علاوه بر این، فرایند مدیریت عملکرد برای کارمندان و رهبری UTG، لذت بخش، انگیزه بخش و مفید بود. یک توصیه برای نشان دادن رهبران تیمی بیشتر، همکاران فردی بیشتر، رهبران شبکه و مدیران پروژه بیشتر برای AI و انتصاب قهرمانان تیم وجود داشت. ابتکارات

دیگر شامل گسترش کاربرد AI به موضوعات مهم تجاری UTG در سراسر جهان، استفاده از AI برای ایجاد روابط با شرکای BP و ترویج داستان های موفقیت برای حفظ رهبری پرشور و AI زنده در UTG بود. در همه نشست های مهم رهبران، زمان برای به اشتراک گذاشتن داستان موفقیت های حاضر و دیگران در سازمان اختصاص داده شده است.

مصاحبه های مثبت اندیشانه در طول فرایند AI مورد استفاده قرار گرفتند تا ایده ها و مفاهیم مربوط به تجارب گذشته را با رویکردهای برنامه ریزی شده، تبدیل رویا به واقعیت، طراحی و تحویل سازگاری و مراحل کوچک با تاثیر نشان دهند. تیم هسته ای، پس از مصاحبه ها اطلاعات کسب کرد و نیروهای زندگی بخش را که در آن زمان که مصاحبه شونده ها، اعصار حداکثر ارتباط، مشارکت، نتایج و انتقال دانش را تجربه می کردند، حاضر بودند، شناسایی کرد. پرس و جوی مثبت اندیشانه برای جلسه کوچک توسط تیم اصلی ایجاد شد و بر اساس آن چه که آنها از مصاحبه های اولیه آموخته بودند، استوار بود. موضوعات شامل تامل بر اقدامات فردی برای تبدیل گزاره های تحریک آمیز به عمل روزانه؛ فعالیت های رهبران که واقعا که به تبدیل گزاره های تحریک آمیز به واقعیت کمک می کند؛ تجربه های گذشته با رویکردهای برنامه ریزی شده برای تبدیل رویاها به واقعیت؛ نقاط قوت شخصیتی؛ و طراحی و تحویل سازگاری بود. ایده ها و تعهدات محکمی در جلسه کوتاه مقرر شدند و سازمان به سمت رویارویی با چالش تولید حرکت کرد. یک شرکت کننده آن چه را که آنها آموخته بودند بدین صورت خلاصه کرد: AI، انتقال گفته ها به قلمروی "امکان ها" را میسر می سازد. بدین ترتیب یک مکالمه مثبت تر برای هر دو طرف حاصل می شود (Samuels et al., 2000, p. 2).

پس از جلسه کوتاه، کنی لانگ، مدیر واحد کسب و کار، یک گفتمان الکترونیکی را آغاز کرد که در آن، از افراد دعوت می شد تا داستان های اقدامات مرتبط با گزاره های تحریک آمیز اصلی و تعهدات صورت گرفته در روز جلسه کوتاه را ارسال نمایند.

پرس و جوی مثبت اندیشانه برای تحقیقات حسابداری

بحث قبلی در مورد AI و کاربرد آن در دو مورد توضیحی، منافع استفاده از AI برای درک فرایندهای مختلف کسب و کار و مدیریت را برجسته می کند. در طی ده سال بعد، رویکرد AI به طور موفقیت آمیز در تحقیقات سازمانی و مدیریت پیاده سازی شده است. هرچند رابرت کاپلان از مدرسه تجارت هاروارد، چندین مطالعه میدانی را با دیوید نورتون با استفاده از یک رویکرد تحقیق عملی برای توسعه داستان های موفقیت در مورد پیاده سازی کارت امتیازی متوازن انجام داد (Kaplan and Norton, 1992, 1996)، رویکرد AI توجه ضعیف یا هیچ توجهی از سوی محققان آکادمیک حسابداری را به خود معطوف ننموده است. درک من در مورد منافع بالقوه این رویکرد از رشته های درسی دیگر منجر به این باور در من شده است که AI دارای پتانسیل زیادی برای توسعه داستان های موفقیت فرایندهای حسابداری در محیط های مختلف است.

AI می تواند برای فرایندهای فنی، بهبود مستمر و اندازه گیری عملکرد و موضوعات مدیریتی تحت پوشش حسابداری مالی و مدیریتی اعمال شود. برای مثال، AI را می توان برای پیدا کردن آن چه که برای یک سازمان در حوزه حسابداری به خوبی جواب می دهد، اعمال کرد. با توجه به Reed (2007، ص 2) AI بر بررسی ایده هایی تمرکز می کند که مردم در مورد آن چه که با ارزش است در آن چه که انجام می دهند، دارند و سعی می کند تا روش هایی را تمرین کند که می توان این ایده را ساخت - - تأکید اکیداً بر تایید فعالیت ها و پاسخ افراد، به جای تمرکز بر مشکل آنها ". تمرکز اصلی AI درون یک سازمان، بر درک "آن چیزی است که مردم احساس کرده اند که به خوبی جریان یافته است" (Reed، 2007، ص 7). مطالعات حسابداری می تواند به کاوش در آن چه پردازد که واقعاً به خوبی کار کرده است یا آن چه که در هنگام ارزیابی موفقیت یا شکست یک نوآوری حسابداری اشتباه شده است.

از منظر یک تغییر سازمانی، معرفی تغییرات اساسی در یک سازمان اغلب با هزینه و خطرات همراه می شود. اگر چه برخی از کارکنان تغییرات سازمانی را به خوبی می پذیرند، برخی از آنها ممکن است در برابر تغییر مقاومت کنند.

مجموعه ای از مصاحبه ها در سایت تحقیقاتی می تواند برای پیدا کردن "... چیزهایی که مردم احساس می کنند به خوبی جریان یافته است" (Reed, 2007, ص 5) انجام شوند.

در نوشته های تحقیق حسابداری، در حالی که تحقیقات قابل توجهی به تحقیق در مورد این که چه چیزی ابزار حسابداری خاصی مانند هزینه فعالیت مبتنی بر فعالیت و کارت امتیازی متوازن را برای شکست در یک سازمان به دنبال داشت، پرداختند، تحقیقات کمی به دنبال درک آن چه بودند که به خوبی پیش رفت و چرا این چنین شد. علاوه بر این، در طول ارزیابی عملکرد فرایند بودجه سازمانی، مدیران در تغییر سرزنش برای آن چه که اشتباه شده است درگیر می شوند و اغلب کارکنان حسابداری را تحت تأثیر قرار می دهند. پتانسیل AI برای بررسی آن چه که در جریان بودجه خوب بوده است، وجود دارد. با استفاده از AI، می توانید دریابید که چگونه سازمان استراتژی های موفق را برای ایجاد سیستم در سازمان توسعه داد و استفاده نمود.

دانش ایجاد شده در یک مطالعه AI از لحاظ اجتماعی ساخته می شود، و معنا در حال ظهور از درگیری ما با واقعیت های جهان در نظر گرفته می شود. از ابتدا، محقق "... مطالعه را به سوی داستانهای موفق و دور از آنهایی که منفی هستند، سوق می دهد" (Reed, 2007, ص. 7) به گفته Reed:

آن چه که کار کرده بود می تواند راهی مفید برای تفکر در مورد یک مسئله باشد. با توجه به این اصل، ما می توانیم با جمع آوری داده ها در مورد استراتژی هایی که کار کرده اند یا "موفقیت آمیز" بوده اند، چیزهای بیشتری به دست آورده ایم. به طوری که آنها بتوانند برای مخاطبانی که ممکن است آنها را امتحان کنند، تجزیه و تحلیل شده و ارائه شوند.

eed, 2007, ص. 7

از این رو، می توان پرس و جوی مثبت اندیشانه را به عنوان روش شناسی ساختاری شناختی در نظر گرفت که در آن دانش توسط فرآیند تحقیق ایجاد می شود. جدول 8.1 خلاصه ای از معرفت شناسی AI را نشان می دهد.

جدول 8.1 معرفت شناسی / استراتژی در یک مطالعه AI

توصیف	تمرکز	
کاوش راهبردهایی که اعضای سازمان مطرح کرده اند و موثر یافته اند	کاوش	هدف گرفتن برای
درک بهبودیافته از موضوعات خاص	درک	جستجو برای
توسعه یک داستان موفقیت منسجم و یکپارچه یا طیفی از داستان ها از دیدگاه های متعدد	از دیدگاه های متعدد استقبال می کند	ذهنیت
درک فرایندها به صورت کلی، مانند طراحی و شیوه کارت امتیازی متوازن	فرایندها (فعال)، کلی	نگاه کردن به
جمع آوری و ارائه اطلاعات زمینه ای مناسب از منابع متعدد مانند مصاحبه ها، مشاهده، بحث و بررسی گروه تمرکز و اسناد آرشیوی	نوظهور	طراحی تحقیق
افراد مختلف در سطوح سلسله مراتبی متفاوت با تعداد هدف برای هر سطح	نمونه برداری روشنفکرانه	نمونه برداری
هر فرد پیشنهادی که مایل به مشارکت خواهد بود.		
تعمیم یافته ها به یک زمینه خاص و به زمینه های دیگر	دروس ظریف آموخته شده	برونبایی
	تعمیم	
پرسیدن سوالات آزاد از افراد در مورد روند و چگونگی	چه و چگونه	نوع سوال (سوالات)
ثبت مصاحبه ها و انعکاس تنوع و رسیدن به اجماع (Reed, 2007, صفحه 10)	تکنیک گروه نامی	تحلیل

نتیجه گیری

این فصل به دنبال نشان دادن این مورد بود که رویکرد پرس و جوی مثبت اندیشانه دارای پتانسیل ایفا کردن یک نقش مهم در تحقیقات حسابداری است. مرور رویکرد AI بر اصول و رویکردهای پایه آن متمرکز شده است. همانطور که در این مقاله نشان داده شده است، AI به طور گسترده ای در نوشته های تحقیق توسعه سازمانی به عنوان یک روش تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است، به ویژه اگر محقق مایل به کشف اجرای موفق فرایندهای تغییر سازمانی باشد. محققان به طور فزاینده ای، ایده پرس و جوی سوالات مثبت در مورد یک پدیده سازمانی را از AI گرفته اند.

این فصل نشان می دهد که یک رویکرد AI، مردم را عمیقاً و به شکل سازنده از طریق مکالمات با افرادی که در عمل فعالیت می کنند، درگیر می کند. محققان AI معتقدند که AI قادر است با توجه به سوالات مثبت در مورد تجربیات آنها در طول و پس از تغییرات، علاقه مردم را به فرایند تغییر سازمان تغییر دهد.

این بررسی مختصر نشان می دهد که به عنوان یک رویکرد، AI افراد را در فرایند پرس و جوی همکارانه - محققان و نیز شرکت کنندگان درگیر می کند. رویکرد AI نیازمند تجربه و مهارت در طراحی تحقیق و پرداختن به بحث های نظری و روش شناسی مورد بحث در این فصل است. چشم انداز AI می تواند به ضبط "... نحوه یک کار سازمان و نحوه ارتباط آنها (افراد) با این درک " کمک نماید (Reed، 2007، ص 170). AI می تواند راه جدیدی برای بررسی و درک کار کارهای حسابداری و ساخت آنها در یک زمینه خاص ایجاد کند.

References

- Avital, M. and Carlo, J. (2004), 'What knowledge management systems designers can learn from appreciative inquiry', *Constructive Discourse and Human Organisation*, Vol. 1, pp. 57–75.
- Bergvall-Kåreborn, B. (2006), 'Cultural and industrial values in change', *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 157–164.
- Bergvall-Kåreborn, B., Holst, M. and Ståhlbröst, A. (2007), 'Creating a new leverage point for information systems development', in Avital, M., Boland, R.J. and Cooperrider, D.L (Eds.), *Advances in Appreciative Inquiry, Volume 2: Designing Information and Organizations with a Positive Lens*, Emerald Group Publishing Ltd, Bingley, UK, pp. 75–95.
- Coghlan, A.T., Preskill, H. and Catsambas, T.T. (2003), 'An overview of appreciative inquiry in evaluation', *New Directions for Evaluation*, Vol. 2003, No. 100, pp. 5–22.
- Cooperrider, D.L. and Avital, M. (2004), 'Introduction: Advances in Appreciative inquiry – constructive discourse and human organization', in Cooperrider, D.L and Avital, M. (Eds.), *Advances in Appreciative Inquiry, Volume 1: Constructive Discourse and Human Organization*, Emerald Publishing Ltd, Bingley, UK, pp. XI–XXXIV.
- Cooperrider, D. and McQuaid, M. (2012), 'The positive arc of systemic strengths: How appreciative inquiry and sustainable designing can bring out the best in human systems', *Journal of Corporate Citizenship*, No. 46, pp. 71–102.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D. and Stavros, J.M. (2003), *Appreciative Inquiry Handbook: The first in a series of AI handbooks for leaders of change*, Lakeshore Communications and Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Drew, S.A.W. and Wallis, J.L. (2014), 'The use of appreciative inquiry in the practices of large-scale organisational change', *Journal of General Management*, Vol. 39, No. 4, pp. 3–26.
- Dutton, J.E. and Sonenshein, S. (2011), 'Positive organizational scholarship', in Lopez, S.J. (Ed.), *The Encyclopedia of Positive Psychology*, Wiley-Blackwell, NJ, pp. 737–742.
- Grandy, G. and Holton, J. (2010), 'Mobilizing change in a business school using appreciative inquiry', *The Learning Organization*, Vol. 17, No. 2, pp. 178–194.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), 'The balanced scorecard – Measures that drive performance', *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71–79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Mason, R.B. (2007), 'The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach', *Management Decision*, Vol. 45, No. 1, pp. 10–28.
- Reed, J. (2007), *Appreciative Inquiry: Research for change*, Sage, London.
- Samuels N.D., Mohr B.J. and Dinga. L.J. (2000), 'BP Amoco', *Appreciative Inquiry Commons*, available at: <https://appreciativeinquiry.case.edu/ai/uploads/BP%20Amoco.doc> accessed 18 November 2015.
- Schooley, S.E. (2012), 'Using appreciative inquiry to engage the citizenry: Four potential challenges for public administrators', *International Journal of Public Administration*, Vol. 35, No. 5, pp. 340– 351.
- Somerville, M.M. and Farner, M. (2012), 'Appreciative inquiry: A transformative approach for initiating shared leadership and organizational learning', *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, No. 38, pp. 7–24.
- Watkins, J.M., Mohr, B. and Kelly, R. (2011), *Appreciative Inquiry: Change at the speed of imagination*, Pfeiffer, San Francisco, CA.
- Whitney, D. and Cooperrider, D.L. (2000), 'The appreciative inquiry summit: An emerging methodology for whole system positive change', *OD Practitioner*, Vol. 32, No. 1, pp. 13–26