

تبیین فرآیند و مزایای حاصل از طراحی خدمات با رویکرد مشارکتی

معصومه اسماعیل زاده^۱، زهرا قدوسی نژاد^۲، مهران فاطمی نیا^۳

^۱ مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام (ره)، تهران، ایران.

^۲ مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد پیشوا ورامین، ورامین، ایران.

^۳ استادیار گروه طراحی صنعتی، پردیس هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

(تاریخ دریافت مقاله: ۹۵/۱۱/۲۰، تاریخ پذیرش نهایی: ۹۶/۳/۲۷)

چکیده

با توجه به جایگاه مشارکت در طراحی خدمات، اهمیت رویکرد مشارکتی در این حوزه روز به روز افزایش می‌یابد. اما در رابطه با روند طراحی مشارکتی در حوزه‌ی طراحی خدمات و فواید حاصل از بکارگیری رویکرد طراحی مشارکتی در این حوزه، مواردی وجود دارد که به بررسی و مطالعه‌ی بیشتر نیاز دارد. هدف از انجام این پژوهش، بررسی روند طراحی خدمات با رویکرد مشارکتی و تأثیرات مثبت حاصل از این رویکرد در چنین پروژه‌هایی می‌باشد. در این نوشتار، روش تحقیق از نوع تحلیل کیفی مبتنی بر مطالعه‌ی موردی است که در این راستا، چهار پروژه‌ی طراحی خدمات به عنوان مطالعه‌های موردی انتخاب شده است. مهم‌ترین نتیجه‌ای که در راستای تحلیل این پروژه‌ها بدست آمد نشان می‌دهد که می‌توان فرآیندی سه مرحله‌ای را در اجرای کلیه‌ی پروژه‌های طراحی خدمات که در قالب رویکرد طراحی مشارکتی به انجام می‌رسند، شناسایی و به طراحان در این حوزه معرفی کرد. همچنین با بررسی تأثیر ابزارهای طراحی مشارکتی در ارتقای حوزه‌های نوآوری در طراحی خدمات، این نتیجه بدست آمد که بکارگیری این ابزارها در حوزه‌های نوآوری می‌تواند تأثیرات مثبتی در پی داشته باشد. در پایان، برای ارزیابی فرآیند پیشنهادی در این نوشتار، روند یک پروژه‌ی اجرایی و نتایج حاصل از آن مورد ارزیابی و مقایسه‌ی تطبیقی قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی

طراحی مشارکتی خدمات، روند طراحی مشارکتی، ابزار و تکنیک‌های مشارکت، چالش‌های مشارکت کاربران.

مقدمه

اشاره کرد (Alam, 2002, 256). همچنین استین و همکارانشان در پژوهشی که بر روی سه مطالعه‌ی موردی طراحی مشارکتی خدمات که خود مجریان آن بوده‌اند انجام داده‌اند، سه دسته فایده‌ی کلی (برای پروژه‌های طراحی خدمات، مشتریان و سازمان‌های درگیر) در اجرای روش‌های مشارکتی در طراحی خدمات معرفی کرده‌اند (Steen, Manshot & Koning, 2011, 57-58). در پژوهش‌هایی که به ارتباط این دو حوزه‌ی طراحی پرداخته‌اند، فقدان مطالعات در چند زمینه‌ی مختلف احساس شد. مهم‌ترین مسئله در این زمینه عدم وجود مطالعاتی بود که فرآیند اجرای طراحی مشارکتی در حوزه‌ی طراحی خدمات را مورد بررسی قرار دهد. همچنین مطالعه‌ی یافت نشد که به طور اختصاصی تأثیر مثبت طراحی مشارکتی در ارتقای میزان نوآوری در طراحی خدمات را بررسی کرده باشد. با توجه به شناسایی این نواقص در مطالعات پیشین، سؤالات پژوهشی مقاله‌ی حاضر به شرح زیر تدوین شده‌اند:

۱. آیا می‌توان فرآیندی جامع در اجرای ابزارها و تکنیک‌های

طراحی مشارکتی در حوزه‌ی طراحی خدمات شناسایی کرد؟

۲. آیا بکارگیری رویکرد طراحی مشارکتی در پیشبرد حوزه‌های

هفت‌گانه‌ی نوآوری در طراحی خدمات تأثیرگذار است؟

ساختار موضوعی این مقاله در قالب هفت بخش کلی تعریف شده است. ابتدا بعد از بیان مقدمه، در بخش روش پژوهش، اهداف و روش تحقیق ارائه شده‌اند. سپس در بخش پیشینه‌ی پژوهش، به بیان مفاهیم کلی از منابع موجود پرداخته شده تا آشنایی مختصری با موضوعات مورد بحث حاصل شود. برای مثال در این قسمت مفهوم طراحی خدمات، حوزه‌های مختلف نوآوری در طراحی خدمات و مفهوم طراحی مشارکتی به طور جداگانه توضیح داده شده‌است. در بخش بعدی، مطالعات موردی به تفکیک عنوان شده‌اند؛ و در بخش تحلیل و ارزیابی از دو جنبه‌ی ابزارها و تکنیک‌ها و نتایج کار، در راستای پاسخ‌گویی به سؤالات پژوهشی، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در موارد نیاز از جداولی توصیفی برای فهم بهتر و تطبیق پروژه‌ها با هم استفاده شده‌است. همچنین جهت ارزیابی نتایج حاصل از سؤالات پژوهشی، روند یک پروژه‌ی اجرایی مبتنی بر فرآیند پیشنهادی و نتایج حاصل از آن مورد بررسی و مقایسه‌ی تطبیقی قرار گرفته‌است. در انتها نتایج این پژوهش در قسمت نتیجه‌گیری، جمع‌بندی شده و پیشنهادهایی برای مطالعات آتی برای علاقه‌مندان به پژوهش در این حوزه، آورده شده‌است.

طراحی خدمات، زمینه‌ای کل‌نگر و جامع است. بسیاری از جزئیات که در روند آن طراحی می‌شوند، بریکدیگر و بر تجربه‌ی مشتری تأثیر می‌گذارند (Gloppen, 2009, 2). طراحی خدمات شامل محصولات قابل لمس و غیرقابل لمس است که نیاز به طراحی چندرشته‌ای و همچنین مشارکت مشتریان در امر طراحی دارد تا به آنها اجازه دخالت در روند طراحی را داده و استفاده را برای آنها لذت بخش کند. این اقدامات خلاقانه در طراحی، از طرف سازمان‌های خدماتی یا بازار ممکن است به صورت تغییری سطحی یا تغییری اساسی باشد (همان، ۳). از آنجایی که وجود خدمات بدون تعامل با استفاده‌کنندگان غیرممکن است (Prahalad & Ramaswa - my, 2004, 9)، مشارکت استفاده‌کنندگان در فرآیند ابداع خدمات از مشارکت آنها در فرآیند طراحی محصولات قابل لمس، مفیدتر است (Nakki, 2012, 177). همین مسأله، اهمیت مشارکت و طراحی مشارکتی را در فرآیند طراحی خدمات نشان می‌دهد. به همین دلیل این مطالعه قصد دارد تا فرآیند طراحی مشارکتی را از جوانب گوناگون در حوزه‌ی طراحی خدمات مورد تحلیل و بررسی قرار دهد.

در رابطه با طراحی و توسعه‌ی خدمات، مطالعات وسیعی انجام شده‌است. در این مطالعات، استراتژی توسعه‌ی خدمات، خصوصیات خدمات، متدولوژی و حوزه‌های نوآوری در طراحی خدمات به تفصیل مورد بحث قرار گرفته‌اند. برای مثال در این حوزه می‌توان از تحقیقات کوتلر و آرمسترانگ در زمینه استراتژی و خصوصیات خدمات (Kotler & Armstrong, 2006, 4)، و همچنین از تحقیقات ووس و زمردیک در زمینه‌ی نوآوری در طراحی خدمات (Voss & Zomerdijk, 2007, 17) نام برد.

در حوزه‌ی طراحی مشارکتی نیز تحقیقاتی در رابطه با استراتژی، چارچوب، متدولوژی، ابزار و تکنیک‌ها انجام شده‌است - که البته نیاز به مطالعات گسترده و دقیق‌تر همچنان احساس می‌شود. برای مثال سنדרزو همکارانشان در مطالعه‌ی خود چگونگی سازماندهی ابزارهای مشارکت را به کمک چارچوب مشخص بیان کرده‌اند (Sand - ers, Brandt & Binder, 2010, 196-197). یا در مطالعه‌ی دیگر توسط کلینزمن و والکنبرگ استراتژی طراحی مشارکتی به خوبی مورد بررسی قرار گرفته‌است (Kleinsmann & Valkenburg, 2008, 370-371). اما در حوزه‌ی ارتباط بین طراحی مشارکتی و طراحی خدمات مطالعات اندکی انجام شده‌است. از جمله این مطالعات می‌توان به پژوهش آلام در رابطه با مزایای مشارکت مشتری در توسعه‌ی خدمات

۱- روش پژوهش

این مطالعه است. برای پاسخ‌گویی به این سؤالات، نیاز به بررسی چند پروژه‌ی اجرایی در این زمینه به عنوان مطالعات موردی بوده است. بنابراین روش تحقیق این مطالعه از نوع تحلیل کیفی مبتنی

از آنجایی که سؤالات پژوهشی این مقاله از دو نقطه نظر ابزارها و تکنیک‌ها و نتایج بدست آمده به روند فرآیند طراحی مشارکتی در حوزه‌ی طراحی خدمات می‌نگرد، بررسی این دو حوزه، هدف اصلی

خدمات قبل از خریداری شدن قابل دیدن، چشیدن، لمس کردن، شنیدن و حتی بوییدن نیستند. تجزیه‌ناپذیری یعنی این که خدمات به طور هم‌زمان، تولید و استفاده می‌شوند و نمی‌توانند از ارائه‌کنندگان جدا شوند. لفظ تغییرپذیری یعنی خدمات ممکن است به شخص ارائه‌کننده‌ی خدمت، زمان، مکان و چگونگی ارائه‌ی آن وابسته باشند. در آخر لفظ نابودشدنی به این موضوع اشاره می‌کند که خدمات نمی‌توانند برای فروش یا استفاده در آینده ذخیره شوند (Kotler & Armstrong, 2006, 4). از آنجایی که خدمات، محصولات قابل لمس را هم در بر می‌گیرند، به راحتی نمی‌توان بین این دو تمایزی قائل شد. به هر حال تفاوت‌هایی که وجود دارد در رهبری این دو فرآیند تأثیرگذار است، برای مثال براساس خصوصیتی که در بالا ذکر کردیم این تمایزها به تجزیه‌ناپذیری و تغییرپذیری خدمات در ارتباط بین تامین‌کننده‌ی خدمت و دریافت‌کننده‌ی خدمت برمی‌گردد. همچنین در خدمات، ارتباطات ممکن است هم بین اشخاص و هم بین اشخاص و ماشین‌ها اتفاق بیافتد. خدمات در زمان مصرف آنها نسبت به محصولات، به ارتباط بیشتری بین ارائه‌دهندگان خدمات و مشتری و یا به ارتباط بین مشتریان با هم نیاز دارند (Gustafsson & Johnson, 2003, 8-10).

۲-۲- حوزه‌های مختلف نوآوری در طراحی خدمات

چهار عنصر (4P) در تعریف سنتی آمیخته بازاریابی معرفی شده‌اند که عبارت‌اند از: محصول^۳، قیمت^۴، مکان^۵ و پیشرفت^۶. بیتنر و بومز^۷ سه مورد به تعریف سنتی آمیخته‌ی بازاریابی برای استفاده در سازمان‌های خدماتی اضافه کرده‌اند. این موارد پیشنهادی عبارت‌اند از: محیط^۸، شرکت‌کننده‌ها^۹ و فرآیند^{۱۰}. این عناصر در واقع حوزه‌های مختلف نوآوری در طراحی خدمات محسوب می‌شوند (Booms & Bitner, 1981, 49). تعریف آمیخته‌ی بازاریابی بسط داده شده، به طور واضح به نقش کارمندان ارائه‌دهنده‌ی خدمت، محیطی که در آن ارتباط بین مشتریان با ارائه‌دهندگان خدمات (گاهی اوقات بین مشتریان با هم) اتفاق می‌افتد، و سیستم فعالیت‌هایی که فرآیند ارائه‌ی خدمات در مراتب سازمانی مختلف نیاز دارد، تأکید می‌کند. این سه P جدید در ارائه‌ی خدمات، بیشتر به وسیله‌ی مردم فراهم می‌شوند تا ماشین. همچنین مطالعه‌ای دیگر که توسط زمردیک و وس^{۱۱} انجام شده، نشان می‌دهد که نوآوری در طراحی خدمات در ۵ حوزه‌ی مختلف که مستقیم یا غیرمستقیم بر تجربه‌ی مشتری تأثیر می‌گذارد، اتفاق می‌افتد. اینها محیط‌های فیزیکی، کارمندان یک خدمت، فرآیند دریافت یک خدمت، مشتریان و سازمان حمایت‌کننده در پشت صحنه^{۱۲} هستند (Voss & Zomerdijs, 2007, 17).

۲-۳- مفهوم طراحی مشارکتی

نوع نگاه طراحان به مردم، از دهه‌ی ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰ میلادی تغییر کرده است. به طوری که این نگرش در ابتدا به صورت مشتری^{۱۳} و بعد مصرف‌کننده^{۱۴} بود. اما از دهه‌ی ۱۹۹۰ به بعد، کم‌کم از دیدگاه

بر مطالعات موردی است.

در این راستا، چهار پروژه‌ی طراحی خدمات انتخاب شده، و در بخش تحلیل و ارزیابی مورد بررسی قرار گرفته است. برای نویسندگان این نوشتار، ملاک انتخاب مطالعات موردی در درجه‌ی اول تایید جامعه علمی برای اخذ اطمینان کامل از صحت و درستی پروژه‌ها بوده است. به همین دلیل استفاده از مقالات معتبر بین‌المللی نسبت به پروژه‌هایی که فقط به صورت عملی به اجرا رسیده، در اولویت قرار گرفتند. از طرفی ملاک انتخاب در بین مقالاتی که حاوی مطالعات موردی در حوزه‌ی طراحی خدمات بودند، برخورداری از میزان بالای ارجاعات بوده است.

به عنوان مثال استین و همکارانش در مطالعه‌ی خود (Steen, 60-53, 2011) بر روی سه پروژه‌ی طراحی مشارکتی خدمات که خود در اجرای آنها همکاری داشته‌اند، به خوبی فواید بکارگیری تکنیک‌های مختلف مشارکت را در پروژه‌های طراحی خدمات مورد بحث و بررسی قرار داده‌اند. یکی از مراجع مورد استفاده در پژوهش حاضر برای انتخاب مطالعات موردی، پژوهش انجام شده توسط این افراد است. البته هدف از انجام این مطالعه فقط استخراج فواید مشارکت گروه‌های مختلف در این پروژه‌ها نیست؛ بلکه قرار است با مقایسه و بررسی تطبیقی این سه پروژه‌ی مشارکتی و پروژه‌ای دیگر (از منبعی متفاوت) در حوزه‌ی طراحی خدمات که در آن از رویکرد طراحی مشارکتی استفاده نشده است، فرآیندی جامع در اجرای پروژه‌های طراحی مشارکتی خدمات شناسایی و معرفی شود. و در نهایت آگاهی از چگونگی تأثیر طراحی مشارکتی در حوزه‌های نوآوری خدمات از اهداف دیگر این نوشتار است.

۲- پیشینه پژوهش

۲-۱- مفهوم طراحی خدمات

خدمات، دارای رویکردی کل‌نگر است، به همین دلیل معمولاً سیستم‌های خدماتی بازبزرگن مختلفی را در فازهای اجرایی مختلف به خدمت می‌گیرند. هدف طراحی خدمات این است که از دیدگاه استفاده‌گر مفید، قابل استفاده و خوشایند، و از دید ارائه‌دهنده‌ی خدمات کارآمد، موثر و متفاوت باشد (Mager & Sung, 2011, 2). خدمات شامل چندین نقطه ارتباطی^۱ بین ارائه‌کنندگان خدمت و مشتریان آنها است؛ مثل بروشورها، اینترنت، محیطی که در آن یک خدمت ارائه می‌شود و کارمندان ارائه‌دهنده‌ی خدمات که مشتری با آنها در ارتباط مستقیم قرار دارد. هر کدام از این نقاط ارتباط می‌تواند در کل تجربه‌ی مشتری تأثیرگذار باشد. بر طبق گفته‌ی شستاک^۲ این شکل‌های مختلف دریافت تجارب، بر روی موقعیت بازار نیز تأثیرگذار است. بنابراین هر نقطه‌ی ارتباطی باید در یک مسیر مشتری محور طراحی شود (Shostack, 1987, 36).

از خصوصیتی که برای خدمات در منابع موجود عنوان شده است می‌توان این موارد را نام برد: لمس ناشدنی، تجزیه‌ناپذیری، تغییرپذیری و نابودشدنی. لفظ لمس ناشدنی بدین معناست که

خدمات جدید با مزایای ناب و ارزش‌های بهتر برای استفاده‌گرها، کاهش زمان توسعه‌ی خدمات، آموزش استفاده‌گرها (راجع به استفاده، ابعاد و خصوصیات یک خدمت جدید)، انتشار سریع و پذیرش بهتر بازار، روابط اجتماعی بهبود یافته و روابط بهتر طولانی مدت بین ارائه‌کنندگان خدمات و مشتریان (Alam, 2002, 256).

با این وجود، با توجه به اهمیت روزافزون رویکرد طراحی مشارکتی، نیاز به مطالعات بیشتر در این زمینه و ارزیابی‌های فرآیندهای آن به شدت احساس می‌شود. به طوری که بوسن و همکارانش در پژوهشی که در زمینه‌ی رویکرد طراحی مشارکتی انجام داده‌اند، به فقدان مطالعات در چهار حیطة از این رویکرد طراحی اشاره کرده‌اند که انجام آنها می‌تواند تلاش‌ها در جهت ارزیابی و نتایج فرآیندها و خروجی‌های طراحی مشارکتی را تقویت کند؛ این موارد عبارت‌اند از: ۱. ارزیابی‌های سیستماتیک در این حوزه؛ ۲. صراحت بیشتر در ارزیابی‌ها؛ ۳. استفاده‌ی کاربردی از چارچوب‌های ارزیابی طراحی مشارکتی و ۴. استفاده از ارزیابی برای دموکراسی، توانمندی یا افزایش یادگیری دوطرفه (Bossen, Dindler & Iversen, 2016, 159-158). همچنین در مطالعه‌ی دیگری که توسط مالینورنی و همکارانش در این زمینه انجام شده، کاستی‌های بسیاری در سنجش قابلیت استفاده و ابزارهای روش‌شناختی منسجم برای وصول و آنالیز مشارکت ذی‌نفعان تشخیص داده شده است. آنها این کمبودها را در این سه مورد خلاصه کرده‌اند: ۱. قابلیت اطمینان در نتایج حاصل از طراحی مشارکتی، ۲. پویایی تیم‌های چندرشته‌ای درگیر در این فرآیند و ۳. غنای اطلاعات در دسترس برای اطلاع‌رسانی مورد نیاز در طراحی (Malinverni, Mora-Guiard & Pares, 2016, 6).

۳- مطالعات موردی

در این قسمت، سه پروژه‌ی طراحی خدمات با رویکرد مشارکتی و یک پروژه که با این رویکرد به اجرا نرسیده است، برای تحلیل و ارزیابی انتخاب شده‌اند که قرار است در بخش بعدی از دو نقطه نظر ابزار و تکنیک‌ها و نتایج کار، مورد ارزیابی و تطبیق قرار گیرند تا ارتباط این دو حوزه‌ی طراحی با یکدیگر بهتر تبیین شود. مطالعات موردی انتخابی جهت تحلیل و ارزیابی عبارت‌اند از:

مورد الف: مشارکت کودکان در جهت توسعه ایده‌های جدید

مصرف‌کننده به استفاده‌کننده^{۱۵} و بعد شرکت‌کننده^{۱۶} در بحث طراحی و بعد وفق‌دهنده^{۱۷} تغییر کرد. از دهه‌ی ۲۰۰۰ میلادی به بعد، با رشد رویکرد مشارکتی، مشتری به عنوان یک فرد ایجادکننده^{۱۸} در یک فرآیند طراحی واقعی در نظر گرفته می‌شود. برای این‌که این اتفاق بیافتد، دانش استفاده‌کننده باید همپای دانش دیگر متخصصان در فرآیند طراحی در نظر گرفته شود (Sanders, 2005, 4). از دیدگاه فلسفی و سیاسی، ریشه‌ی طراحی مشارکتی می‌تواند در سنت پست‌مدرن، پدیدارشناسی، مارکسیسم و معرفت‌شناسی ردیابی شود. این سابقه‌ی نظری نشان می‌دهد که تعریف روش‌ها برای ارزیابی طراحی مشارکتی نباید با دیدگاه پوزیتیویستی پیش برود، بلکه نیاز به روش‌هایی است که اجازه‌ی تحقیق در رابطه با معانی و دیدگاه‌های خاص را میسر می‌سازند (Malinverni, Mora-Guiard & Pares, 2016, 6). در منابع مختلف، ابزارها و تکنیک‌های متعددی برای طراحی مشارکتی معرفی شده‌اند که نشان از تنوع این ابزارها دارد. با توجه به گفته‌های الیزابت بی‌ان‌سندرز و همکارانش که مطالعه‌ی مروری در این زمینه انجام داده‌اند، در چارچوب کلی طراحی مشارکتی، ابزارهای مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد که از سه بعد فرم، هدف و زمینه با یکدیگر متفاوتند. شرح تفاوت در این ابعاد، در جدول ۱ قابل مشاهده است.

بعد از شرح این تفاوت‌ها، ابزارها و تکنیک‌های مختلف بدین شرح بیان شده‌اند: ۱. کولاه‌های تصویری و نوشتاری؛ ۲. نقشه‌های دوبعدی تصویری و نوشتاری؛ ۳. مدلسازی سه بعدی با استفاده از فوم، گل، لگو و یا هر ابزار دیگر؛ ۴. ثبت خاطرات روزانه به صورت نوشته، نقاشی، فایل صوتی و یا عکس؛ ۵. استفاده از کارت برای سازماندهی و اولویت‌دهی به ایده‌ها؛ ۶. تخته‌ی مخصوص بازی؛ ۷. جعبه‌ی سیاه؛ ۸. سناریو و رویا پردازی؛ ۹. بدیهه‌سازی و ۱۰. هجوگویی و نمایش (همان، ۱۹۷).

در رابطه با مزایای طراحی مشارکتی نیز در منابع مختلف نکات بسیاری بیان شده است. برای مثال کوجالا در پژوهش خود، پنج مزیت را برای مشارکت استفاده‌گر در طراحی برشمرده است: کیفیت بالاتر سیستم، پرهیز از هزینه‌های اضافی، ارتقای درجه‌ی پذیرش سیستم از طرف مشتری، فهم بهتر سیستم توسط استفاده‌گر، افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری سازمان (Kujala, 2003, 4). در این حوزه‌ی خاص، آلام، مزایایی شبیه به موارد بالا را برای مشارکت مشتری در طراحی خدمات عنوان کرده است: توسعه‌ی جدول ۱- تفاوت ابزارهای طراحی مشارکتی.

تفاوت ابزارها در چارچوب کلی طراحی مشارکتی			
تفاوت فرمی	ساخت و ایجاد چیزهای قابل لمس	توضیح دادن امور به صورت شفاهی	ارائه به صورت فعالیت، نمایش و بازی
تفاوت در هدف	بررسی ویژگی‌های رفتاری شرکت‌کننده‌ها	آماده‌سازی و سوق دادن شرکت‌کنندگان به سمت علاقه‌مندیشان	برای تولید ایده و یا کانسبت‌های طراحی برای آینده
تفاوت در زمینه	تعداد اعضای گروه‌ها	ارتباط آنلاین یا رودرو	نوع مکان ارتباط
			تعداد جلسات مشارکت

به ایده‌پردازی در حجم وسیع کرده‌اند که به دلیل وجود تمامی گروه‌ها در تمامی مراحل از صرف هزینه‌های اضافی جلوگیری شده است. در ادامه، برای بالا بردن درجه‌ی پذیرش سیستم از طرف مشتری، بازبینی ایده‌ها به صورت گروهی به انجام رسید که به تکمیل و انتخاب ایده‌ی نهایی منجر شده است. از طرفی این مسئله باعث کاهش زمان توسعه‌ی خدمات گردید. بعد از ارائه‌ی ایده‌ها، با نظر تمامی افراد، نواقص تکمیل و در نهایت یک ایده با نظر اکثریت مشارکت‌کنندگان به عنوان ایده‌ی نهایی انتخاب شده است. جدول ۳ نشان می‌دهد که در پروژه‌های بررسی شده در این پژوهش، هر یک از سه فاز شرح داده شده در این قسمت، با بهره‌گیری از چه ابزارها و تکنیک‌هایی به انجام رسیده است. در اینجا لازم به ذکر است که در مواردی امکان دارد یک ابزار یا تکنیک یکسان با اهدافی متفاوت در مراحل مختلف مورد استفاده قرار گیرد (مثل کولاهای تصویری و نوشتاری). براساس این داده‌ها و نیز اطلاعات برخاسته از مرور ادبیات، گام‌ها و اهداف مشترک در اجرای فرآیند پروژه‌های مشارکتی خدمات در قالب موارد زیر استخراج شده است:

۱. انتخاب نوع گروه‌های مشارکت کننده در راستای اهداف پروژه
۲. بررسی ویژگی‌های رفتاری مشارکت‌کنندگان
۳. روابط اجتماعی بهبود یافته با آگاه‌سازی مشارکت‌کنندگان برای استفاده از تجربیات شخصی آنها در راستای پیشبرد اهداف پروژه
۴. پرهیز از هزینه‌های اضافی از طریق ارائه‌ی ایده‌ها توسط تمامی گروه‌های مشارکت‌کننده
۵. فهم بهتر سیستم توسط استفاده‌گر با ارائه‌ی ایده‌ها توسط مشارکت‌کنندگان به صورت فعالیت، نمایش و بازی
۶. کاهش زمان توسعه‌ی خدمات از طریق بازبینی و تکمیل

برای خدمات مخابراتی (Steen, Manshot & Koning, 2011, 56)
مورد ب: مشارکت با کارکنان یک شرکت ارائه‌کننده‌ی خدمات تدارکاتی برای بهبود خدمات (همان، ۵۷)
مورد ج: مشارکت با افراد مسن در جهت توسعه ایده‌هایی برای خدمات مراقبتی و درمانی وابسته به شبکه‌های اجتماعی (همان، ۵۵)
مورد د: طراحی خدمات مسیرهای ارتباطی مشتریان با شرکت (OGT Lucy, 2011, 47-48).

۴- تحلیل و ارزیابی

در این بخش، ابتدا در پاسخ به سؤال اول از سؤالات پژوهشی، با مطالعه‌ی چهار پروژه‌ی طراحی خدمات به عنوان مطالعات موردی، تمامی ابزارها و تکنیک‌ها در جدول ۲ استخراج شد. با توجه به داده‌های این جدول، ارزیابی که براساس مقایسه‌ی بین روند پروژه‌های مشارکتی و غیرمشارکتی انجام شده است (مقایسه بین مورد الف تا ج با مورد د) نشان می‌دهد که نوع انتخاب این ابزارها و تکنیک‌ها، و توالی بکارگیری آنها در فرآیند پروژه‌های مشارکتی خدمات، با نوع و توالی ابزارهای مورد استفاده در فرآیند پروژه‌های خدماتی خارج از این رویکرد، متفاوت است.

در تمامی پروژه‌های طراحی خدمات که به صورت مشارکتی بوده‌اند، ابتدا ویژگی رفتاری شرکت‌کننده‌ها مورد بررسی قرار گرفته و نوعی آماده‌سازی در گروه‌ها اتفاق افتاده تا تجربیات شخصی آنها در راستای پیشبرد اهداف پروژه مورد استفاده قرار گیرد. سپس برای رسیدن به ایده‌های اولیه، گروه‌ها به صورت تک نفره یا در گروه‌های چند نفره در یک یا چند جلسه پی‌درپی به صورت حضوری یا آنلاین با استفاده از ابزارهای گوناگون شروع

جدول ۲- ابزار و تکنیک‌های مورد استفاده در روند مشارکت کاربران در پروژه‌های بررسی شده.

مطالعه‌های موردی	ابزارها و تکنیک‌ها
مورد الف مشارکت با کودکان در جهت توسعه‌ی ایده‌های جدید برای خدمات مخابراتی	<ul style="list-style-type: none"> • داستان‌سرایی و قرار دادن کودکان در وضعیت آینده • رویاپردازی و بدیهه‌سازی کودکان • ارائه‌ی ایده‌ها در قالب نقاشی و مدل‌سازی • ضبط فیلم از کودکان در حال ارائه‌ی ایده‌هایشان • بازبینی فیلم‌های ضبط شده توسط والدین کودکان (کارکنان شرکت مخابراتی) و استخراج نتایج جدید
مورد ب مشارکت با کارکنان یک شرکت ارائه‌کننده خدمات تدارکاتی برای بهبود خدمات	<ul style="list-style-type: none"> • برگزاری جلسه‌ی توجیهی برای آموزش کارکنان به عنوان افراد مشارکت‌کننده در روند مشارکت • آنالیز تجربه‌های فعلی کاربران از طریق مشاهده • تعویض جایگاه کارکنان و کاربران در طی یک بازی • برگزاری جلسه‌ی گروهی با اعضای مشارکت‌کننده برای بازگویی تجربیات و ارائه‌ی راه‌حل
مورد ج خدمات مراقبتی و درمانی وابسته به شبکه‌های اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> • مصاحبه سازمان‌یافته و هدف‌دار در یک جلسه گروهی با حضور مشارکت‌کنندگان • مطالعه زندگی روزمره‌ی مشارکت‌کنندگان از طریق ضبط فیلم • برگزاری ورک‌شاپ با حضور سه نفر برگزیده از مرحله‌ی قبل به همراه طراحان برای ارزشیابی ایده‌های بدست‌آمده از مرحله‌ی قبلی و نیز ارائه‌ی ایده‌های جدید به صورت تصویری و نوشتاری
مورد د طراحی خدمات مسیرهای ارتباطی مشتریان با شرکت OGT	<ul style="list-style-type: none"> • مصاحبه با مشتریان • ترسیم و نمایش بصری مسیر ارتباطی مشتریان به عنوان ایده‌پردازی اولیه توسط طراحان • تشکیل ورک‌شاپ با حضور مدیران شرکت و طراحان برای طراحی مجدد • تشکیل جلسه با حضور (فقط) طراحان برای اصلاح طرح‌ها

کرد. لذا نویسندگان این مقاله فرآیند جامعی را تدوین کرده‌اند که شامل سه مرحله‌ی کلی زیر می‌باشد:

۱. آماده‌سازی گروه‌های عامل^{۱۹}

۲. ایده‌پردازی جمعی^{۲۰}

۳. استخراج و بازبینی مشارکتی ایده‌ها^{۲۱}

هدف از مرحله‌ی اول فرآیند پیشنهادی (آماده‌سازی گروه‌های عامل)، شناخت الگوهای ذهنی افراد مشارکت‌کننده و بررسی ویژگی‌های رفتاری آنها است تا بتوان از تجربیات آنها در راستای اهداف پروژه بهره برد؛ همچنین زمینه‌سازی برای آگاهی دادن به آنها تا فهم اولیه از موضوع حاصل شود. این مرحله به ترتیب در این سه گام به انجام می‌رسد: ۱. انتخاب نوع گروه یا گروه‌های مشارکت‌کننده ۲. شناخت الگوهای ذهنی متنوع افراد ۳. آگاه‌سازی افراد با روش و اهداف پروژه. بنابراین، ورودی پیش‌فرض‌های ذهنی متفاوت و خروجی ذهن آگاه مشارکت‌کنندگان نسبت به موضوع است. فعالیت‌های این مرحله در تعامل با یکدیگر و به

ایده‌ها با حضور تمامی گروه‌های مشارکت‌کننده ارتقای درجه پذیرش سیستم از طرف مشتری با انتخاب طرح نهایی توسط تمامی گروه‌های مشارکت‌کننده ۸. روابط بهتر و طولانی مدت بین ارائه‌کننده‌ی خدمت و مشتری.

برای اثبات صحت این مطلب که آیا این گام‌ها و اهداف واقعاً به دسته‌ی پروژه‌های طراحی مشارکتی خدمات اختصاص دارند یا مواردی کلی هستند، جدول ۴ هر چهار نمونه‌ی موردی (موارد الف تا د) را از لحاظ وجود یا عدم وجود این موارد استخراج شده، مورد مقایسه و ارزیابی قرار می‌دهد.

این مقایسه‌ی تطبیقی نشان می‌دهد که اشتراکاتی در انجام پروژه‌های مشارکتی خدمات وجود دارد که تنها به چنین پروژه‌هایی اختصاص می‌یابد. موارد بیان شده در جدول ۴ را می‌توان با یک دسته‌بندی براساس اهداف و دستاوردهای هر یک و نیز ابزار به کار گرفته شده در آنها، در سه مرحله‌ی کلی خلاصه

جدول ۳- ابزارهای بکار رفته در مطالعات موردی به تفکیک مشابهت بکارگیری در سه فاز پی در پی.

ابزارهای بکار رفته در مطالعات موردی			
فاز اول	فاز دوم	فاز سوم	مورد الف
• داستان‌سرایی و قرار دادن کودکان در وضعیت آینده	• رویاپردازی و بدیهه‌سازی کودکان • ارائه‌ی ایده‌ها در قالب نقاشی و مدل‌سازی	• ضبط فیلم از کودکان در حال ارائه‌ی ایده‌هایشان • بازبینی فیلم‌های ضبط شده توسط کارکنان شرکت	مشارکت با کودکان در جهت توسعه ایده‌های جدید برای خدمات مخابراتی
• برگزاری جلسه توجیهی برای آموزش کارکنان از روند مشارکت • آنالیز تجربه‌های فعلی کاربران از طریق مشاهده	• تعویض جایگاه کارکنان و کاربران در طی یک بازی	• برگزاری جلسه‌ی گروهی با اعضای مشارکت‌کننده برای بازگویی تجربیات جدید و ارائه‌ی راه‌حل	مشارکت با کارکنان یک شرکت ارائه‌کننده‌ی خدمات تدارکاتی برای بهبود خدمات
• مصاحبه سازمان یافته و هدف‌دار در یک جلسه گروهی با حضور مشارکت‌کنندگان	• ضبط فیلم از زندگی روزمره مشارکت‌کنندگان و ایده‌پردازی از طریق مشاهده فیلم‌ها	• برگزاری ورک‌شاپ با حضور سه نفر برگزیده از مرحله‌ی قبل به همراه طراحان برای ارزشیابی ایده‌ها به صورت تصویری و نوشتاری	توسعه‌ی خدمات مراقبتی و درمانی وابسته به شبکه‌های اجتماعی

جدول ۴- مقایسه‌ی سه پروژه‌ی طراحی مشارکتی خدمات (الف تا ج) براساس گام‌های مشترک استخراج شده از آنها با پروژه‌ای غیرمشارکتی (د).

مورد د	مورد ج	مورد ب	مورد الف	گام‌ها و اهداف
-	✓	✓	✓	انتخاب نوع گروه‌های مشارکت‌کننده در راستای اهداف پروژه
-	✓	✓	-	بررسی ویژگی‌های رفتاری مشارکت‌کنندگان
-	✓	✓	✓	روابط اجتماعی بهبود یافته با آگاه‌سازی مشارکت‌کنندگان
-	✓	✓	✓	پرهیز از هزینه‌های اضافی از طریق ارائه‌ی ایده‌ها توسط تمامی گروه‌های مشارکت‌کننده
✓	-	✓	✓	فهم بهتر سیستم توسط استفاده‌گر با ارائه‌ی ایده‌ها به صورت فعالیت‌های خلاقه
-	✓	✓	-	کاهش زمان توسعه‌ی خدمات از طریق بازبینی و تکمیل ایده‌ها با حضور تمامی گروه‌ها
-	✓	✓	✓	ارتقای درجه پذیرش سیستم از طرف مشتری با انتخاب طرح نهایی توسط تمامی گروه‌ها
✓	✓	✓	✓	روابط بهتر و طولانی مدت بین ارائه‌کننده‌ی خدمت و مشتری

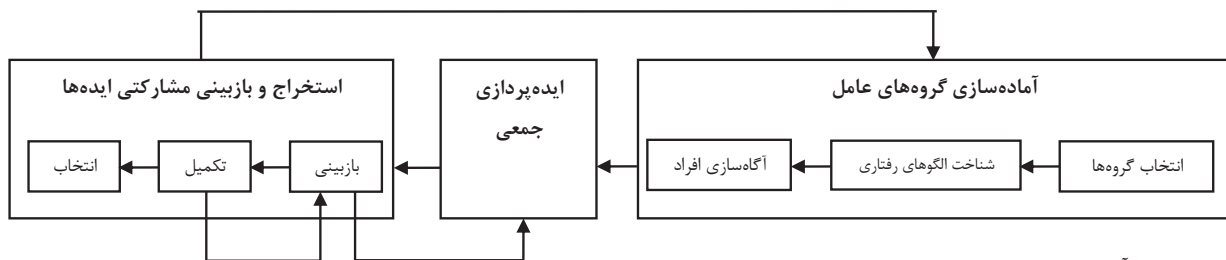
طرح‌ها بعد از تکمیل در کارگاه‌ها یا جلسات گروهی، با استفاده از روش‌هایی مثل نمایش و بازی مورد بازبینی قرار می‌گیرند. در نهایت در گام آخر یعنی انتخاب، طرح‌ها با نظر تمامی گروه‌های مشارکت‌کننده داوری می‌شود. مراحل این فرآیند سه مرحله‌ای و چگونگی ارتباط بین گام‌های آن در تصویر ۱ قابل مشاهده است. در جدول ۵ نیز اهداف، ورودی و خروجی هر مرحله به تفکیک بیان شده است؛ همچنین ستون آخر، ابزار و تکنیک‌های مورد استفاده در هر مرحله را براساس آنچه که در مرور ادبیات به آنها اشاره شد و همچنین ابزارهایی که در مطالعات موردی استفاده شده قرار گرفته‌اند، نشان می‌دهد. به طور کلی می‌توان از این فرآیند در برنامه‌ریزی پروژه‌های طراحی خدمات با رویکرد مشارکتی کمک گرفت؛ در واقع این فرآیند می‌تواند طراحان را نسبت به مسیری که در پیش رو دارند آگاه کند.

در پاسخ به سؤال دوم از سؤالات پژوهشی، نتایج حاصل از سه پروژه‌ای که با رویکرد مشارکتی به انجام رسیده‌اند، استخراج شد که در جدول ۶ قابل مشاهده است. با دقت در این جدول می‌توان نتیجه گرفت که بهره‌گیری از رویکرد طراحی مشارکتی برای پروژه‌های طراحی خدمات، از جنبه‌های مختلف می‌تواند سودمند باشد. در اینجا چگونگی این تأثیر مثبت در حوزه‌های هفت‌گانه‌ی نوآوری در طراحی خدمات که توسط بیتنر و بومز (Booms & Bitner, 1981, 49) عنوان

کمک چند ابزار یا تکنیک انجام می‌شود.

در مرحله‌ی دوم (ایده‌پردازی جمعی)، سعی می‌شود تا خودآگاه و ناخودآگاه گروه مشارکت‌کننده به طریقی درگیر با مسئله یا مسائلی مشابه شود تا ایده‌هایی ناب در حجم گسترده بدست آیند. بسته به این‌که چه گروه‌هایی و با چه ویژگی‌های رفتاری در مرحله‌ی قبل انتخاب شده‌اند، ابزارها در این مرحله متفاوت خواهد بود. همچنین نوع و مکان ارتباط اعضای مشارکت‌کننده در این مرحله باید متناسب با زمان و بودجه‌ی در نظر گرفته شده برای پروژه، سازماندهی شود. همچنین تعداد جلسات ایده‌پردازی نیز متناسب با اهداف پروژه تعیین می‌شود. ورودی در این مرحله، ذهن آگاه مشارکت‌کنندگان نسبت به موضوع است و خروجی ایده‌های متفاوت و ناب.

در نهایت در مرحله‌ی سوم (استخراج و بازبینی مشارکتی ایده‌ها)، ورودی ایده‌های متنوع و خروجی یک ایده‌ی نهایی است که با مشارکت تمامی گروه‌ها انتخاب می‌شود. این مرحله در سه گام بازبینی، تکمیل و انتخاب اجرا می‌شود که در ارتباط مستقیم با مرحله‌ی قبل است؛ بدین صورت که در گام بازبینی ایده‌ها، دوباره ایده‌پردازی جمعی صورت می‌گیرد. البته این مرحله از ایده‌پردازی جمعی فقط به بازبینی و ترکیب طرح‌های جمع‌آوری شده از مرحله‌ی قبل می‌پردازد. گام بعدی یعنی تکمیل طرح‌ها نیز در ارتباط با مرحله‌ی قبل از خود یعنی بازبینی قرار دارد. به عبارتی



تصویر ۱- نمودار فرآیند سه مرحله‌ای طراحی مشارکتی خدمات.

جدول ۵- اهداف، ورودی و ابزارها به تفکیک سه مرحله‌ی پیشنهادی برای پروژه‌های مشارکتی خدمات.

سه مرحله‌ی پیشنهادی	هدف	ورودی	خروجی	ابزار و تکنیک‌ها
مرحله اول آماده‌سازی گروه‌های عامل	شناخت الگوهای ذهنی افراد مشارکت‌کننده و زمینه‌سازی برای آنها تا فهم اولیه از موضوع حاصل شود.	پیش‌فرض‌ها و الگوهای ذهنی متفاوت افراد مشارکت‌کننده در رابطه با مسئله‌ی طرح شده	ذهن آگاه مشارکت‌کنندگان با مسئله‌ی طرح شده	• ثبت خاطرات روزانه • برگزاری جلسه توجیهی • داستان‌سرایی • کولاژهای دوبعدی • ... و ...
مرحله دوم دست‌یابی به ایده‌های جمعی	دست‌یابی به ایده‌های متفاوت و ناب در تعداد زیاد با اعمال نظر تمامی مشارکت‌کنندگان به طور یکسان	ذهن آگاه مشارکت‌کنندگان با مسئله‌ی طرح شده	ایده‌های متفاوت و ناب مطابق با نظر تمامی مشارکت‌کنندگان	• سناریو و رویاپردازی • بدیهه‌سازی • کولاژ و مدل‌های سه‌بعدی • ... و ...
مرحله سوم استخراج و بازبینی مشارکتی ایده‌ها	رسیدن به ایده‌ی نهایی مطابق با نیاز تمامی افراد مشارکت‌کننده	ایده‌های متفاوت و ناب مطابق با نظر تمامی مشارکت‌کنندگان	ایده‌ی بازبینی شده و تکمیل شده به صورت مشارکتی	• بازبینی فیلم‌ها و فایل‌های صوتی • کولاژهای تصویری و نوشتاری • نمایش سناریوهای طراحی شده • ... و ...

Physical evidence: منظور نوآوری و ارتقا در عملکرد عناصر فیزیکی در ارائه‌ی خدمت به مشتری است که از جمله آنها می‌توان به کارکنان ارائه‌ی خدمت اشاره کرد، که نتایج زیر در این حوزه باعث نوآوری شد:

۱. افزایش سطح خلاقیت کارکنان شرکت (مورد الف)؛
 ۲. درک کارکنان از نحوه تعامل مشتری با خدمت طراحی شده از طریق تکنیک‌هایی مثل سفر مشتری (مورد ب)؛
 ۳. ایجاد همکاری بیش از پیش کارکنان قسمت‌های مختلف سیستم خدماتی بایکدیگر با استفاده از تکنیک سفر مشتری (مورد ب).
- Participants:** منظور نوآوری در ارتباط بین مشتریان با هم یا با ارائه‌دهندگان خدمت است، مانند مثال زیر:
۱. نوآوری در جهت حضور فعال تر افراد مسن در شبکه‌های اجتماعی و در نتیجه ارتباط راحت تر آنها با ارائه‌دهندگان خدمت (ج).
- Process:** منظور نوآوری در فرآیند ارائه‌ی خدمت است که نتایج زیر، در این حوزه باعث نوآوری شد:
۱. طراحی فرآیند خدمات‌رسانی از طریق شبکه‌های اجتماعی به جای ارائه‌ی خدمات در منزل (مورد ج)؛
 ۲. ارائه‌ی ایده برای استفاده از فرآیند جدید پست اداری به جای فرآیندهای قدیمی تر (مورد ب).

۵- مطالعه موردی جهت ارزیابی نتایج

در این قسمت، برای اطمینان از درستی فرآیند پیشنهادی، در پاسخ به سؤال اول از سؤالات پژوهشی، و همچنین صحت تأثیرگذاری رویکرد طراحی مشارکتی در ارتقای حوزه‌های هفت‌گانه‌ی نوآوری در طراحی خدمات (پاسخ به سؤال دوم از سؤالات پژوهشی) پروژه‌ای در زمینه‌ی طراحی مشارکتی خدمات، انتخاب و براساس نتایج این تحقیق به انجام رسید؛ به طوری که فازهای اجرایی آن به طور کامل مورد بررسی و تطبیق قرار گرفت. مورد انتخابی،

شده و پیش‌تر به آنها اشاره شد، به تفکیک هر یک از این حوزه‌ها توضیح داده می‌شود:

- Product:** در اینجا منظور نوآوری در خدمات ارائه شده به مشتری است که با نتایج زیر باعث نوآوری در این خدمات شده است:
۱. نوآوری در برنامه‌های کوتاه مدت و بلندمدت (مورد الف، ب، ج)؛
 ۲. شناخت درست ترجیحات گروه‌های مختلف ذی نفع و در نتیجه اصلاح طرح‌ها و اجرایی‌تر شدن آنها (مورد ب).
- Price:** منظور قیمت تمام شده‌ی فرآیند ارائه‌ی خدمت به مشتری است که از طرق زیر تا حد زیادی در این زمینه صرفه جویی به عمل آمد:
۱. ارائه‌ی ایده برای توسعه‌ی خدمات مراقبتی به افراد مسن از طریق شبکه‌های اجتماعی و کاهش هزینه خدمات‌رسانی (مورد ج)؛
 ۲. رسیدن به تعداد زیادی ایده در زمان کوتاه که باعث صرفه‌جویی در وقت و در نتیجه هزینه شد (مورد الف، ب، ج)؛
 ۳. کاهش هزینه‌های پروژه با شناخت مراحل غیر ضروری در ارائه‌ی خدمت به مشتری و حذف آنها (مورد ب).
- Place:** منظور نوآوری‌هایی است که در مکان و نحوه ارائه به مشتری انجام می‌شود که موارد زیر از مثال‌های آن است:
۱. ارائه خدمات از طریق شبکه‌های اجتماعی به جای ارائه‌ی خدمات در منزل (مورد ج)؛
 ۲. درک و توجه بیش از پیش کارمندان به بهبود شرایط مشتریان و تعهد در جلب رضایت آنها (مورد ب).
- Promotion:** نوآوری در نحوه ارتباط برقرارکردن با مشتری و شناساندن شایستگی‌های خدمت طراحی شده به مشتری مانند نمونه زیر:
۱. حضور فعال کاربران به عنوان گروه مشارکت‌کننده در طول طراحی پروژه که در طراحی سیستم کارآمد مفید واقع شد و باعث شد تا به آنها اطمینان خاطر داده شود که سیستم جدید بهتر عمل خواهد کرد (مورد ج).

جدول ۶- نتایج پروژه‌ها و مزایای حاصل از نوع مشارکت در پروژه‌های بررسی شده.

مطالعه‌های موردی	نتایج پروژه‌ها و مزایای حاصل از نوع مشارکت
مورد الف مشارکت با کودکان در جهت توسعه ایده‌های جدید برای خدمات مخابراتی	<ul style="list-style-type: none"> • بدست آمدن ایده‌های خلاقانه برای برنامه‌های کوتاه مدت و بلندمدت شرکت • رسیدن به تعداد زیادی ایده در زمان کوتاه • افزایش سطح خلاقیت کارکنان شرکت (والدین کودکان مشارکت‌کننده)
مورد ب مشارکت با کارکنان یک شرکت ارائه‌کننده خدمات تدارکاتی برای بهبود خدمات	<ul style="list-style-type: none"> • بدست آمدن ایده‌های خلاقانه برای برنامه‌های کوتاه مدت و بلندمدت شرکت • کشف و درک احساسات و تجربیات مشتری از سوی کارکنان • شناخت درست ترجیحات گروه‌های مختلف ذی نفع و در نتیجه اصلاح طرح‌ها و اجرایی‌تر شدن آنها • کاهش هزینه‌های پروژه با شناخت مراحل غیر ضروری در ارائه‌ی خدمت به مشتری و حذف آنها • توجه بیش از پیش کارمندان به بهبود شرایط مشتریان و تعهد بیشتر آنها به جلب رضایت مشتریان • همکاری و اتحاد بیش از پیش کارکنان قسمت‌های مختلف با یکدیگر
مورد ج توسعه‌ی خدمات مراقبتی و درمانی وابسته به شبکه‌های اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> • بدست آمدن ایده‌های خلاقانه برای برنامه‌های کوتاه مدت و بلندمدت شرکت • کشف دیدگاه‌های درونی کاربران • کشف زمینه‌های مطالعاتی آینده و پروژه‌های بعدی • نوآوری در جهت حضور فعال تر افراد مسن در شبکه‌های اجتماعی و در نتیجه‌ی ارتباط راحت تر آنها با ارائه‌دهندگان خدمت

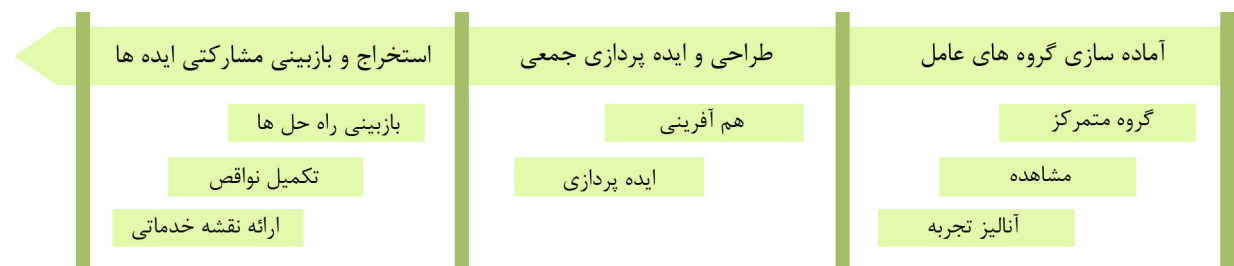
صاحب نظر بودند، طراحی و ایده پردازی مبتنی بر موضوع پروژه آغاز گردید. در طی این مرحله، با بهره‌گیری از روش هم‌آفرینی^{۲۵} و ایده‌پردازی^{۲۶}، به ایجاد و ساختارمندی ایده‌ها و همچنین الهام‌بخشی به جلسات هم‌آفرینی پرداخته شد. در این مرحله، تمرکز بر تولید داده‌هایی مبتنی بر مرزها و اطلاعات گذشته بوده است. همچنین بدون این‌که پاسخ‌های احتمالی شرکت‌کنندگان محدود گردند، نظرات افراد جمع‌آوری و روش‌های حل مسایل آنها بطور دقیق ثبت گردید. این گروه‌ها، با توجه به تجارب منتقل شده و اطلاعات مرحله‌ی اول این فرآیند و همچنین با درک نیازهای مشتریان و تجربه در تفکر طراحی، توانستند راه‌حلی را در قالب فرآیند، به صورتی کارا طرح نمایند.

در مرحله‌ی آخر، «استخراج و بازبینی مشارکتی ایده‌ها» ابتدا یک جلسه با حضور همه‌ی گروه‌های مشارکت‌کننده برای مرور ایده‌های جمع‌آوری شده، برگزار شد. بعد از بازبینی تمامی راه‌حل‌ها با مشارکت تمامی افراد، نواقص راه‌حلی که مطابق با نیازهای تمامی افراد، مطلوب تر ارزیابی شدند تا حد امکان برطرف شد. در انتهای این مرحله، طی جلسه‌ای یک فرآیند از بین فرآیندهای تکمیل شده، در قالب روش نقشه خدماتی^{۲۷} انتخاب، توسعه و در اختیار کارفرما قرار داده شد. ارزیابی نهایی کارفرما از نتیجه‌ی کار این بود که با استفاده از فرآیند پیشنهادی، سطح رضایت‌مندی او به طرز قابل توجهی نسبت به فرآیندهای گذشته افزایش و کیفیت خدمات آنها نیز ارتقا پیدا نموده است. نتیجه‌ی این مرحله از فرآیند برای شرکت، راه‌حل خلاقانه‌ای بود که می‌توانست در شرکت‌های خصوصی کوچک و متوسط دانش بنیان باعث توسعه محصولات و یا خدمات آنها گردد و منبع نوآوری برای آنها باشد. نتایج این پروژه، الهام‌بخشی در تمامی پیشرفت‌های بعدی شرکت از جمله برنامه‌ریزی و تحقیق را نیز شامل شد.

پروژه‌ای مربوط به یک شرکت مشاور (برای موسسه‌های خصوصی کوچک و متوسط دانش بنیان) است که هدف از پیاده‌سازی آن، طراحی محصولات و خدماتی است که در فرآیند توسعه‌ای خود از تفکر طراحی استفاده می‌کنند. در جدول ۷ اهداف، ورودی و خروجی در این پروژه‌ی اجرایی، مطابق با جدول ۵، به تفکیک هر یک از سه مرحله‌ی فرآیند پیشنهادی آورده شده است. همان‌طور که در تصویر ۲ (نمایش گرافیکی فرآیند این پروژه) مشاهده می‌شود، ابتدا طراحان برای شروع طراحی یک خدمت مطلوب، گروه متمرکز^{۲۸}ی که متشکل از مشتریان مختلف (مهندسین طراح، محققان طراحی، رهبران، طراحان خلاقه، و طراحان صنعت) بوده است را به عنوان گروه اصلی مشارکت‌کننده در پروژه انتخاب کردند. در گام بعدی، تکنیک مشاهده^{۲۹}، با هدف شناخت الگوهای ذهنی مشاوران شرکت و بررسی ویژگی‌های رفتاری آنها در جهت استفاده از تجربیات پیشین در فاز ایده‌پردازی جمعی مورد استفاده قرار گرفت. این مرحله در نهایت با آنالیز تجربه^{۳۰}های فعلی مشاوران در جهت آگاه‌سازی آنها از تجارب و پیش‌زمینه‌ها، و همچنین آگاه‌سازی افراد با روش و اهداف پروژه در جهت درک تصویر کلان از موضوع پروژه به اتمام رسید. تمامی گروه‌های مشارکت‌کننده در نتیجه‌ی پیاده‌سازی این گام‌ها، اطلاعات به اشتراک گذاشته شده‌ی همسان اما با پیش‌زمینه‌های متفاوت را کسب کردند. بنابراین گروه طراحی توانست درک بهتری از دیدگاه‌ها در رابطه با شناخت مشکلات موجود کسب کند؛ و همچنین با اولویت‌بندی دیدگاه‌ها، آنها را بطور مفصل مورد بحث قرار دهد. با این توصیف، اولین مرحله و یا نقطه شروع برای تیم طراح، مرحله‌ی «آماده‌سازی گروه‌های عامل» بوده است.

در مرحله‌ی بعدی این فرآیند یعنی «طراحی و ایده‌پردازی جمعی»، با مشارکت گروه انتخابی که در حوزه‌ی تفکر طراحی جدول ۷- اهداف، ورودی و خروجی به تفکیک سه مرحله‌ی فرآیند در پروژه‌ی اجرایی.

مراحل فرآیند اجرایی	هدف	ورودی	خروجی
مرحله اول آماده‌سازی گروه‌های عامل	درک و اولویت‌بندی دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان و درک تصویر کلان از موضوع پروژه	پیش‌فرض‌ها و الگوهای ذهنی متفاوت افراد مشارکت‌کننده	نتایج مشاهدات و آنالیز تجربه
مرحله دوم دستیابی به ایده‌های جمعی	دستیابی به ایده‌های متفاوت و ناب در قالب فرآیند در تعداد زیاد	نتایج مشاهدات و آنالیز تجربه	تولید راه‌حلی در قالب فرآیند
مرحله سوم استخراج و بازبینی مشارکتی ایده‌ها	رسیدن به ایده‌ی نهایی مطابق با نیاز تمامی افراد مشارکت‌کننده	راه‌حلی در قالب فرآیند	نقشه خدماتی



تصویر ۲- فرآیند پروژه‌ی انجام شده مبتنی بر فرآیند پیشنهادی.

مشارکتی توانسته در ارتقای حوزه‌های هفت‌گانه نوآوری در طراحی خدمات موثر واقع شود. نحوه‌ی این تأثیرگذاری در جدول مذکور، به تفکیک هر یک از نتایج بدست آمده، مرتبط با هر یک از حوزه‌های هفت‌گانه‌ی نوآوری در طراحی خدمات، نمایش داده شده است.

در جدول ۸، نتایج و مزایای حاصل از بکارگیری رویکرد طراحی مشارکتی در این پروژه‌ی خدماتی، استخراج و نمایش داده شده است. با بررسی این نتایج، مشاهده می‌شود که در این پروژه نیز مشابه سه پروژه‌ی بررسی شده در فاز تحلیل این نوشتار، استفاده از رویکرد

جدول ۸- نتایج پروژه‌ی اجرایی در ارتباط با ارتقای حوزه‌های هفت‌گانه‌ی نوآوری در طراحی خدمات.

حوزه‌های نوآوری	نتایج مطالعه موردی و مزایای حاصل از آن
Place	بررسی الگوهای ذهنی ارائه‌دهندگان خدمت در جهت ارتقای نحوه‌ی برخورد با مشتری در طراحی ایده‌ی نهایی
Participants	درک و اولویت‌بندی دیدگاه‌ها در جهت شناخت مشکلات موجود
Promotion	کشف و درک احساسات و تجربیات مشتریان مختلف (مهندسين طراح، محققان طراحی، رهبران، طراحان خلاقه، و طراحان صنعت)
Product, Price	الهام‌بخشی در تمامی پیشرفت‌های بعدی شرکت از جمله برنامه‌ریزی و تحقیق
Price	رسیدن به تعداد زیادی راه‌حل در زمان کوتاه برای برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت شرکت
Participants	بازبینی تمامی راه‌حل‌ها با مشارکت تمامی افراد
Process	انتخاب و توسعه‌ی یک فرآیند جدید مبتنی بر راه‌حل‌های شکل گرفته

نتیجه

مطالعه‌های موردی آورده شده است. در انتها جهت ارزیابی نتایج بدست آمده، فرآیند ارائه شده در این نوشتار در یک مطالعه‌ی موردی به اجرا گذاشته شد و نتایج حاصل از آن مورد مقایسه و تطبیق قرار گرفت؛ که این مقایسه‌ی تطبیقی، اطمینان از صحت این روند پیشنهادی و نتایج دیگر را افزایش داد. از جمله پیشنهادات نویسندگان این مقاله برای مطالعات آتی در حوزه‌ی طراحی مشارکتی خدمات این است که تأثیر طراحی مشارکتی در ارتقای حوزه‌های مختلف نوآوری در طراحی خدمات با پیاده‌سازی روش‌های مشابه دیگر، مورد مقایسه قرار گیرد. همچنین نیاز است تا در مطالعات آتی، بررسی در رابطه با این موضوع انجام شود که آیا این فرآیند مشارکتی پیشنهادی با همین مراحل و ترتیب، می‌تواند در طراحی محصولات با رویکرد مشارکتی نیز مورد استفاده قرار گیرد، بطوری که همین کارکرد و نتایج را در پی داشته باشد؟

با مطالعه و بررسی نمونه‌های موردی در پاسخ به سؤال اول از سؤالات پژوهشی، با مقایسه‌ی روند انجام سه پروژه‌ی مشارکتی خدمات با یک پروژه‌ی خدماتی که در قالب این رویکرد به انجام نرسیده بود، این نتیجه حاصل شد که می‌توان فرآیندی سه مرحله‌ای در اجرای تمامی پروژه‌های مشارکتی در حوزه‌ی طراحی خدمات پیش‌بینی کرد که عبارتست از: ۱. آماده‌سازی گروه‌های عامل ۲. دست‌یابی به ایده‌های جمعی ۳. استخراج و بازبینی مشارکتی ایده‌ها. همچنین در پاسخ به سؤال دوم، این مطالعه نشان داد که بهره‌گیری از تکنیک‌های مشارکت می‌تواند در ارتقای حوزه‌های هفت‌گانه‌ی نوآوری در طراحی خدمات که به 7P معروفند و عبارتند از Product, Price, Place, Promotion, Physical, Participants, و evidence, تأثیرگذار باشد. این تأثیرات در قسمت تحلیل جدول ۶ به تفکیک موارد، با مثال‌هایی از نتایج

تقدیر و تشکر

نویسندگان این مقاله از جناب آقای دکتر بیژن آریانا، استادیار موسسه هنرهای معاصر لنکستر، دانشگاه لنکستر به خاطر همکاری‌های ارزشمندشان کمال سپاس‌گزاری را دارند.

پی‌نوشت‌ها

3 Product.

4 Price.

1 Touchpoints.

2 Shostack.

ment and innovation, Jossey-Bass, San Francisco.

Kleinsmann, M & Valkenburg R (2008), Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects, *Design Studies*, Vol. 29, No. 4, pp. 369-386.

Kotler, P & Armstrong, G (2006), Principles of marketing, Upper Saddle River, N.J. Pearson Education.

نقل از (اسماعیل زاده، معصومه، قدوسی نژاد، زهرا. مروری بر روش های مشارکت کاربران در طراحی خدمات؛ اولین کنفرانس ملی طراحی خدمات. اردیبهشت ۱۳۹۴).

Kujala, S (2003), User involvement: A review of the benefits and challenges, *Behaviour and Information Technology*, Vol. 22, No. 1, pp. 1-16.

Lucy; K (2011), Designing for service as one way of designing services, *International Journal of Design*, Vol. 5, No. 2, pp. 41-52.

Mager, B & Sung, T.J (2011), Special issue editorial: Designing for services, *International Journal of Design*, Vol. 5, No. 2, pp. 1-3.

Malinverni, L; Mora-Guiard, J & Pares, N (2016), Towards Methods for Evaluating and Communicating Participatory Design: A Multimodal Approach, *Journal of Human Computer Studies*, pp. 1-33, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhcs.2016.03.004>.

Nakki, P(2012), Service co-design using online ideation and face-to-face testing: Case City Adventure, *3rd Nordic Conference Proceedings on Service Design and Service Innovation*, Espoo, Finland: 8-10 February, pp.177-188.

Prahalad, C.K & Ramaswamy, V (2004), Co-creation Experiences: The New Practice in Value Creation, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 5-14.

Sanders, E. B(2005), Information, inspiration and co-creation, *6th International Conference of the European Academy of Design*, Bremen, Germany, pp. 1-14.

Sanders, E. B. N; Brandt, E& Binder, T (2010), A framework for organizing the tools and techniques of participatory design, *11th Biennial Participatory Design Conference*, New York, NY, USA, pp. 195-198.

Shostack, G. L (1987), Service Positioning Through Structural Change, *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 1, pp. 34-43.

Steen, M; Manshot, M & De Koning, N (2011), Benefits of co-design in service design projects, *International Journal of Design*, Vol. 5, No. 2, pp. 53-60.

Voss, C & Zomerdijk, L (2007), Innovation in Experiential Services – An Empirical View, In: DTI (ed). *Innovation in Services*, London: DTI, pp.97-134.

5 Place.

6 Promotion.

7 Booms & Bitner.

8 Physical Evidence.

9 Participants.

10 Process.

11 Zomerdijk & Voss.

12 Back Office Support.

13 Customer.

14 Consumer.

15 User.

16 Participant.

17 Adapter.

18 Co-creator.

19 Preparation of Operative Groups.

20 Collective Ideas.

21 Participatory Review and Extracting the Ideas.

22 Focus Group.

23 Observation.

24 Experience Analysis.

25 Co-Creation.

26 Idea Generation.

27 Service Blueprint.

فهرست منابع

Alam, I (2002), An exploratory investigation of user involvement in new service development, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.30, No. 3, pp. 250-261.

Booms, B & Bitner, M. J (1981), Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms, Marketing of Services, James H. Donnelly and William R. George, eds, Chicago: *American Marketing Association*, pp. 47-51.

Bossen, C; Dindler, C & Iversen, O.S (2016), Evaluation in Participatory Design: A Literature Survey, *PDC '16 Proceedings of the 14th Participatory Design Conference*, Vol.1, pp.151-160.

Gloppen, J (2009), Service design leadership, *first Nordic conference on service design and service innovation*, Oslo: 24-26 November, pp.1-16.

Gustafsson, A & Johnson M. D (2003), *Competing in a service economy: how to create a competitive advantage through service develop-*