



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

زمان چاپ: ۱۴۰۲/۰۶/۲۰

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

هم‌آفرینی شهری و عدالت اجتماعی در شهرهای هوشمند

مجتبی سلیمی

دانشجوی دکتری جغرافیا شهری، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

هم‌آفرینی در بخش دولتی به عنوان شیوه جدیدی از مدیریت خدمات عمومی به کار می‌رود که هدف آن پرداختن به نیازها و چالش‌های اجتماعی است که در جامعه مدرن به طور فزاینده‌ای تکه‌تکه شده‌اند. شهروندان از طریق هم‌آفرینی می‌توانند یک شهروندی فعال و سیاسی را بر مبنای حقوق و تعهدات به بار آورند. شهروندان می‌توانند خود را به عنوان «سازندگان» خدمات عمومی ببینند و با بسیج نیروها و ایده‌هایی که کیفیت زندگی‌شان را بهبود می‌بخشد، کمک به حل مشکلات کنند. مزایای دیگر هم‌آفرینی دسترسی عمیقاً در ارتباط با عدالت اجتماعی و حقوق شهروندان در زمینه دخالت در شهر قرار دارد. موانع هم‌آفرینی شامل ۱- مقاومت بازیگران بخش دولتی که گرفتار فرهنگ دیوان‌سالاری بالا-به-پایین و شفاف هستند. ۲- هم‌آفرینی در موقعیت‌های عمومی مانند توسعه شهری می‌تواند راهبردی برای پرداختن به مشکلات پیچیده اجتماعی به‌ویژه در رابطه با بودجه‌های عمومی مشکل‌آفرین باشد و از اینرو به دنبال بهره‌گیری از منابع جامعه مدنی است. ۳- در ایجاد هم‌آفرینی ابهام در مورد نقش بازیگران از تنش جاری میان دو سنت نشأت می‌گیرد، دو سنتی که هر دو در توسعه هم‌آفرینی سهیم بوده‌اند: دموکراسی مشارکتی و دموکراسی مشورتی. به نظر می‌رسد الگوی شش عاملی مدل مناسبی برای توسعه هم‌آفرینی در شهرهاست که در برگیرنده شهروندمحور بودن، هم‌آفرینی مبتنی بر همکاری، تأکید بر سرمایه جمعی، خلاقیت، در نظر گرفتن بافت و بستر در نهایت هم‌آفرینی خود یک فرهنگ است.

واژه گان کلیدی: هم‌آفرینی شهری، عدالت اجتماعی، خدمات اجتماعی، شهر هوشمند

Abstract

Co-creation in the public sector is used as a method of managing public services, which aims to address social needs and challenges that are increasingly fragmented in modern institutions. Social networks can produce a political citizenship based on their rights and incomes. Citizens can see themselves as "builders" of public services and help solve problems by mobilizing forces and ideas that improve their quality of life. Other benefits of co-creation of access are deeply related to social justice and citizens' rights in terms of involvement in the city. The obstacles to co-creation include ۱- the resistance of public sector actors who are trapped in a top-down and transparent bureaucratic culture. ۲- Co-creation in public situations such as urban development can be a strategy to address complex social problems, especially in relation to problematic public budgets, and therefore seeks to utilize civil society resources. ۳- In creating co-creation, the ambiguity about the role of actors originates from the current tension between two traditions, two



traditions that have both contributed to the development of co-creation: participatory democracy and deliberative democracy. It seems that the six-factor model is a suitable model for the development of co-creation in cities, which includes citizen-centeredness, co-creation based on cooperation, insistence on collective capital, creativity, considering the context and background of co-creation, ultimately, a culture.

Keywords: urban co-creation, social justice, social services, smart city

مقدمه

هم‌آفرینی در بخش دولتی به عنوان شیوه جدیدی از مدیریت خدمات عمومی به کار می‌رود که هدف آن پرداختن به نیازها و چالش‌های اجتماعی است که در جامعه مدرن به طور فزاینده‌ای تکه‌تکه شده‌اند (Van der Graaf et al., ۲۰۲۱a). خدمات عمومی با استفاده از این راهبرد اصلاحی، بر مبنای اصول شهروندی دموکراتیک، انسان‌گرایی سازمانی، و نوآوری اجتماعی ساخته می‌شوند (Denhardt and Denhardt, ۲۰۰۰). هم‌آفرینی به واسطه ابزارها و روش‌های متنوع، از جمله آزمایشگاه‌های زنده یا هیئت قضات شهروندی، به بخشی ذاتی از جعبه ابزار بخش دولتی تبدیل می‌شود. هم‌آفرینی به شهروندان این امکان را می‌دهد که بازخوردهای خود را به اشتراک بگذارند و در عین حال برای منفعت خودشان، کسب ارزش کنند. مشارکت شهروندان در این فرآیندهای هم‌آفرینی بر نوآوری و خلاقیت تأکید دارد، اما همچنین حاکی از تغییر بنیادین در رابطه با نقش‌ها، سمت‌ها، و روابط میان ذینفعان است. با علاقه‌ای که به موضوع هم‌آفرینی وجود دارد، مدل بسته، سلسله‌مراتبی و بالا-به-پایین سازمانی می‌تواند تغییر کند و به یک مدل باز تبدیل شود که متکی بر تعاملات پایین-به-بالا و همکاری چندذینفعی است. نوآوری‌های خدمات عمومی تنها نتایجی را به بار می‌آورند که وقتی ذینفعان کلیدی فعالانه در فرآیند طراحی درگیر هستند و مشارکتشان به وسیله ارتباط و یادگیری چندجانبه حمایت می‌شوند، اهمیت پیدا می‌کنند (Bell et al., ۲۰۲۱). از اینرو هم‌آفرینی نیازمند تغییر نه تنها در فرهنگ سازمانی بلکه در ذهنیت نیز هست، دانش هم‌آفرینی شده تنها در صورتی می‌تواند اثرگذار باشد که تبدیل به اقدام جدی شود و در فرآیندهای تصمیم‌گیری دولت شهری ادغام شود.

فناوری‌های جدید شهروندان را قادر ساخته که به صورت دیجیتال با دولت محلی‌شان هم‌آفرینی کنند. فناوری‌های دیجیتال می‌توانند افراد را توانمند سازند و فرصت‌ها برای خدمات عمومی شخصی‌سازی شده و مبتنی بر تقاضا را افزایش دهند. لِمِبر و همکاران میان فناوری‌های حسگری، برقراری ارتباط، پردازش و فعالسازی که هر کدام دارای اثرات مثبت و منفی خاص خود بر هم‌آفرینی هستند، تمایز قائل می‌شوند (Lember et al., ۲۰۱۹). مثلاً شهروندان از طریق فناوری‌های حسگری می‌توانند داده‌های محیط‌زیستی شهرشان در مورد ترافیک، کیفیت آب و هوا را جمع‌آوری و پایش کنند. بدین ترتیب فناوری‌ها، فرصت‌های گردآوری بینش بحث در مورد خط‌مشی‌های محلی با نمایندگان دولتی را فراهم می‌کند. علاوه بر این می‌تواند منجر به هم‌آفرینی مبتنی بر داده شود، که در آن شهروندان به عنوان «کاوشگران» می‌توانند به شناسایی، کشف، و تعریف مشکلات در خدمات عمومی کمک کنند (Nambisan and Nambisan, ۲۰۱۳). با این وجود هم‌آفرینی می‌تواند مانعی برای مشارکت باشد یا جلوی مشارکت برابر را بگیرد. باید مطمئن شد که همه صداها شنیده می‌شود و دولت‌های محلی در انبوهی از سرریز داده غرق نمی‌شوند.

شهرها فعالانه به دنبال تحول هستند. تحول وقتی در بستر شهر به کار رود، بر این تأکید دارد که چالش‌های سرسخت، بهم‌پیوسته و پیچیده اجتماعی، اکولوژیکی، و اقتصادی را تنها می‌توان از طریق تغییر نظام‌مند برطرف کرد. تمرکز ایده‌هایی که در مورد این تغییرات مطرح می‌شوند بر تحولات دیجیتال و پایداری، و همچنین تغییرات بنیادین در



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

سازمان اجتماعی است. هم‌آفرینی مسیر توسعه ابداعاتی دانسته می‌شود که می‌تواند زمینه‌ساز تحول فرهنگی در جهت رسیدن به یک جامعه پایدارتر و عادلانه‌تر باشد. آنها به دلیل وعده هم‌آفرینی مبنی بر غلبه بر محدودیت‌های منابع در عین احیای دموکراسی از طریق افزایش مشارکت عمومی و ایجاد انسجام اجتماعی از طریق باروری اجتماعات هم‌آفرین جذب آن می‌شوند. از اینرو خود شهروندان نیز به واسطه مشارکتشان در هم‌آفرینی، متحول می‌شوند. و تحول بخش دولتی به عنوان کسی که این فرآیندها را هدایت می‌کند نیز مورد تأکید است (Holscher and Frantzeskaki, ۲۰۲۱).

موانع تحول در مسیر دستیابی به هم‌آفرینی

تحول بخش دولتی حاکی از یک تغییر بنیادین در فرهنگ و رویه‌های مرسوم سازمانی است. باین‌وجود اندازه و پیچیدگی سازمان‌های خدمات عمومی و همچنین منطبق‌های مختلفی که پشتت تفکر اداره امور عمومی هستند (Van der Graaf et al., ۲۰۲۱b) که می‌توانند مانع هم‌آفرینی شوند. فرآیندهای باز، مشبک، و پایین-بالای طراحی که معمولاً مشخصه هم‌آفرینی هستند، تفاوت فاحشی با سازمان‌های خدمات عمومی سلسله‌مراتبی دارند، و از اینرو ممکن است با مقاومت بازیگران بخش دولتی که گرفتار فرهنگ دیوان‌سالاری بالا-پایین و غیرمشبک هستند، روبرو شود. همچنین مقامات محلی باید نسبت به آسیب و اختلالی که هم‌آفرینی می‌تواند بر شیوه‌های غالب کار، سیاست‌ها و برنامه‌ها تحمیل کند، محتاط باشند. هم‌آفرینی می‌تواند برای سازمان‌های خدمات عمومی نیز ددرساز باشد: چرا که آنها را ملزم به آشنایی با یک چشم‌انداز وسیع حکمرانی و همگامی با تمام قوانین، مقررات، استانداردها و خط‌مشی‌های مرتبط اثرگذار بر هم‌آفرینی می‌کند. این عوامل در میان دیگر عوامل، اثرگذاری هم‌آفرینی در بستر بخش عمومی را محدود می‌کنند. از اینرو می‌بایست توانایی سازمان‌های خدمات عمومی در محقق کردن ایده هم‌آفرینی را بررسی کرد (Innes and Booher, ۲۰۱۸).

مانع دوم تحول، پتانسیل محدودی است که به هم‌آفرینی منسوب می‌شود. هم‌آفرینی در موقعیت‌های عمومی مانند توسعه شهری می‌تواند راهبردی برای پرداختن به مشکلات پیچیده اجتماعی به‌ویژه در رابطه با بودجه‌های عمومی مشکل‌آفرین باشد و از اینرو به دنبال بهره‌گیری از منابع جامعه مدنی است. به نظر می‌رسد که از این منظر، دیدگاه حل مشکل و منابع در مقایسه با ایده‌آل‌های هم‌آفرینی مانند فراگیری، نمایندگی، و توانمندسازی، از اولویت بیشتری برخوردار است (Lund, ۲۰۱۸). برخی از افراد از جمله کسانی که متوجه «چرخش ارتباطی» در نظریه برنامه‌ریزی شدند، خواستار مشارکت عمومی صادقانه‌تر و فراگیرتر شده‌اند. باین‌وجود مشاهده شده که در عمل، ماهیت محدود شیوه‌های تحقق هم‌آفرینی (مثلاً تجربه‌آزمایی‌های کوچک‌مقیاس، آزمایشگاه‌های زنده، خودسازماندهی شهروندان) عمدتاً به‌مشابه سازوکارهایی برای حمایت از عمومی عمل می‌کند که اغلب به طور نظام‌مند جمعیت‌های به‌حاشیه‌رانده‌شده و محروم را نادیده می‌گیرد و تعاملی سطحی با مردم دارد.

هم‌آفرینی تحول‌آفرین نیاز به مشارکت مؤثرتری دارد. ارزش‌آفرینی عمومی و ابداع در هم‌آفرینی تنها از همکاری میان ذینفعان مختلف به دست می‌آید. از اینرو نقشی که شهروندان و مقامات دولتی در هم‌آفرینی ایفا می‌کنند باید مشخص باشد. به عقیده لاند (۲۰۱۸) ابهام در مورد نقش بازیگران از تنش جاری میان دو سنت نشأت می‌گیرد، دو سنتی که هر دو در توسعه هم‌آفرینی سهیم بوده‌اند: دموکراسی مشارکتی و دموکراسی مشورتی. دموکراسی مشارکتی



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

خواهان توانمندسازی شهروندان است تا بتوانند بر تصمیمات سیاسی و سیاست‌گذاری مربوط به خودشان کنترل داشته باشند. در عوض دموکراسی مشورتی بر نیاز به گفت‌وگو عمومی و مباحثات در رابطه با چالش‌های اجتماعی تأکید دارد. این دو هدف، یعنی یکی بهبود خدمات از طریق یک فرآیند جامع‌تر و شهروندمحورتر و دیگری اطمینان از اینکه هم‌آفرینی ابزاری برای دموکراسی مشارکتی و مشروعیت بخشی نهادی است، می‌توانند برعکس هم عمل کنند. هر دوی آنها در معرض آسیب مشارکت جانبدارانه هستند.

مزایای هم‌آفرینی شهری

مزایایی که برای هم‌آفرینی ذکر شده‌اند بسیارند. برای شروع، هم‌آفرینی می‌تواند خدمات عمومی را تقویت کند: می‌تواند ابداعاتی را موجب شود که کارآمدی و اثرگذاری راه‌حل‌های کنونی را افزایش دهد، یا به نیازهای برآورده‌نشده بپردازد. در عین حال هم‌آفرینی به منظور تقویت کیفیت دموکراتیک خدمات عمومی و تدارک این خدمات از طریق مشارکت و نظر شهروندان به واسطه مشورت و چاره‌جویی، پیشنهاد می‌شود. اعتماد شهروندان به سازمان‌های بخش دولتی می‌تواند افزایش یابد، و ممکن است آنها به تدریج این سازمان‌ها را واجد مشروعیت (بیشتر) بدانند. اگر بخواهیم تمرکز را از شهروندان برداریم و بیشتر به اجتماع بپردازیم، در آن صورت نیز هم‌آفرینی اعتماد را میان شهروندان افزایش می‌دهد، و از اینرو سرمایه اجتماعی و انسجام اجتماعی را حاصل می‌کند. مشخص شده است که هم سرمایه اجتماعی و هم انسجام اجتماعی، تاب‌آوری جوامع در برابر ضربات و چالش‌ها را افزایش می‌دهد (Klinenberg, ۲۰۱۵). با این وجود برای آنکه بتوان به تمام این مزایا دست یافت، هم‌آفرینان باید تعدادی از ریسک‌ها را خنثی کنند. هم‌آفرینی دربرگیرنده ریسک است. این ریسک‌ها مرتبط با ورودی‌ها و گذر داده‌ها هستند. همان‌طور که شارپف (Scharpf, ۲۰۱۵) در نوشته‌ای در مورد موضوع مشروعیت می‌گوید، ورودی نشان دهنده سطح نمایندگی شهروندان در یک فرآیند سیاسی است، در حالی که خروجی صرف‌نظر از سطح ورودی شهروندان، نشان‌دهنده میزان رضایت‌بخشی برآیندهای یک فرآیند برای اراده مردمی است. همان‌طور که تورفینگ و همکاران (۲۰۱۹) مشاهده کردند، هم‌آفرینی ممکن است در پاسداری از استانداردهای پاسخگویی دموکراتیک شکست بخورد، چرا که امکان تصمیم‌گیری بازیگران غیرمنتخبی را فراهم می‌کند که تصمیماتشان می‌تواند بر عموم اثر بگذارد. علاوه بر این در هم‌آفرینی، سازمان‌های بخش دولتی و نهادهای اجتماعی که نقششان پاسخگو کردن سازمان‌های خدمات عمومی است، با آنها مشارکت می‌کنند و به همین دلیل کمتر احتمال دارد که این نقش خود را ایفا کنند. همچنین عملیاتی کردن هم‌آفرینی می‌تواند هزینه‌بر و چالش‌برانگیز باشد، به خصوص وقتی که اهداف و انتظارات مشارکت‌کنندگان مختلف با هم هماهنگ نباشد. در آخر مشارکت جانبدارانه وجود دارد که همان‌طور که قبلاً گفته شد، منجر برخی نظرات بیشتر نمایندگی شوند، و برخی دیگر حتی اگر کلاً حذف نشوند، کمتر نمایندگی نشوند. مشکلات ورودی‌ها یا گذر داده‌ها ناگزیر بر خروجی‌ها، یا برآیندهای هم‌آفرینی اثر می‌گذارند (Bentzen, ۲۰۲۰). احتمال اینکه برآیندهای هم‌آفرینی در نتیجه یک یا بیشتر از ریسک‌های فوق‌الذکر نامطلوب باشند، وجود دارد. در ابتدا ناسازگاری اهداف به همراه شکست در میان‌داری یا تسهیل اجماع و توافق می‌تواند منجر به اتخاذ تصمیمات سازشگرانه شود، نه تصمیماتی که در جهت بهینه‌سازی باشند. همچنین می‌تواند منجر به منازعات غیرقابل حل و جدی میان مشارکت‌کنندگان شود. نتیجه هم‌آفرینی در فقدان پاسخگویی و/یا وجود مشارکت جانبدارانه می‌تواند صرفاً نمادین باشد، و یا حتی بدتر می‌تواند بار تأمین کالاها و خدمات عمومی را به آسیب‌پذیرترین اجتماعات تحمیل کند. مدیریت این ریسک‌ها، چالش اصلی هم‌آفرینی در بخش دولتی است.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

گرچه هم‌آفرینی متضمن چالش‌های بیشمار است، همچنان اگر نتواند تحول بیافریند، واجد پتانسیل بهبود و تقویت بخش دولتی و شهر است. باین‌وجود این پتانسیل تنها در صورتی محقق می‌شود که شهروندان از ابتدای فرآیند در آن دخیل باشند و با هم‌آفرینی مداوم، این مشارکت پایدار شود. از اینرو ما استدلال می‌کنیم که باید مواظب روابط متقابل میان ورودی، گذرداد، و خروجی در هم‌آفرینی بود. این امر زمانی تحقق می‌یابد که هم‌آفرینان به هم‌آفرینی به‌صورت یک پیوستار نگاه کنند. اندیشیدن و پرداختن به اینکه چگونه همه ذینفعان، به‌ویژه شهروندان، در هر مرحله از هم‌آفرینی درگیر می‌شوند، می‌تواند تضمین کند که مشارکت ذینفعان متنوع از تصمیم‌گیری گرفته تا پیاده‌سازی، نظارت و پایش، و ارزیابی، معنادار است. به عبارت دیگر هم‌آفرینی مستمر و پیوسته است (Bentzen, ۲۰۲۰). شهروندان و دیگر ذینفعان از همان ابتدا باید درگیر هم‌آفرینی شوند. به‌منظور آنکه اعتمادسازی در فرآیند هم‌آفرینی صورت گیرد و فرایند تا مرحله پیاده‌سازی سیاست یا برنامه ادامه یابد، بازیگران بخش خصوصی، به‌ویژه شهروندان، باید به‌طور پیوسته در سراسر فرآیند درگیر باشند تا اطمینان حاصل شود بی‌رمق نمی‌شوند و فرآیند ناپهنگام متوقف نمی‌شود (Bentzen, ۲۰۲۰). این بدان معناست که باید مشتاق مواجه‌شدن با دانش جدید و گاهی مختل‌کننده بود و تحت هر شرایطی یک ذهنیت باز داشت، که نیازمند تغییر جهت در شیوه تفکر است.

داشتن یک ذهنیت هم‌آفرینی متضمن تعهد به تحول فرهنگ سازمانی است. برای شروع، منطق فرماندهی بالا-به-پایین و سیستم‌های کنترل عمل باید جای خود را به سازمان‌های افقی و غیرسلسله‌مراتبی دهد که در آنها سازمان‌های خدمات عمومی به جای کنترل فرآیند، آن را هدایت می‌کنند (Le Gales, ۲۰۱۰). که باعث می‌شود محیطی پذیراتر فراهم شود تا شهروندان در آن بیشتر شکوفا شوند. دوم آنکه سازمان‌های خدمات عمومی باید پذیرای یک تحول فرهنگی باشند که در آن مشورت، پذیرابودن، اشتیاق به یادگیری مورد تأکید واقع می‌شود. علاوه بر این مشارکت‌کنندگان باید تفکر کوتاه‌مدت را به نفع یک چشم‌انداز بلندمدت کنار بگذارند. سازمان‌های خدمات عمومی با این تغییر جهت می‌توانند انتظار ابتکار و تجربه‌آزمایی و حتی شکست‌های کوچکی که منجر به به‌دست‌آوردن دانش بیشتر می‌شود را داشته باشند. علاوه بر این سازمان‌های خدمات عمومی می‌توانند کامل‌تر از تحول دیجیتال به عنوان راهی برای اتصال شهروندان به خدمات عمومی بهره ببرند تا آنها بتوانند با هم همکاری کنند. شهروندان با مشارکت در هم‌آفرینی، ورودی‌های (که در آن فعالانه سهیم هستند) فرآیند را به خروجی‌ها (که به احتمال زیاد از آن استفاده می‌کنند) پیوند می‌دهند. این تغییرات می‌بایست یک همکاری معنادارتر میان شهروندان و دولت را رقم زند (مثلاً در بازطراحی میداین عمومی، زمین‌های بازی سبز، چهارراه‌های امن، طراحی‌های هنری عمومی، و نظایر آن). آنچه دولت‌ها به دست می‌آورند مشروعیت، اعتماد عمومی، و ابتکار و ابداع است. در مقابل شهروندان می‌توانند حس تعلقشان به شهر را تقویت کنند، و برای کمک به پایداری شهر توانمند شوند (Bentzen, ۲۰۲۰).

غلبه بر چالش‌های هم‌آفرینی ارزش با استفاده از اصول طراحی

سازمان‌های بخش عمومی، به‌ویژه دولت‌های شهری، می‌توانند مزایای زیادی را از هم‌آفرینی با شهروندان به دست آورند. شهروندان «تأمین‌کنندگان ارزش افزوده» هستند و مشارکتشان می‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری و توسعه بخش دولتی و ارائه خدمات دولتی را بهبود بخشد. همان‌طور که در مطالعات «شهروندی هوشمند» گفته شده، شهروندان می‌توانند از ابزارهای دیجیتال به‌منظور ایفای نقشی سرنوشت‌سازتر در جامعه، بهره ببرند. در واقع مطالعات «شهروندسازی» به این نتیجه می‌رسد که شهروندان می‌توانند با استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای به‌اشتراک‌گذاری ایده‌هایی که می‌توانند به خلق خدمات جدید کمک کنند، در شکل‌دهی سیاست‌ها سهیم باشند، که این به نوبه خود



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

می تواند دموکراسی مشورتی را تقویت کند و شفافیت دولت را افزایش دهد (Schmidhuber and Hilgers, ۲۰۱۸). با این وجود مشارکت شهروندان یک شرط لازم نه کافی برای هم آفرینی موفقیت آمیز است.

هم آفرینی هم می تواند شکست بخورد. در واقع هم آفرینی بدون داشتن اصول سرنوشت ساز طراحی، می تواند بیشتر از آنکه کمک رسان باشد، آسیب زننده باشد. ایروین و استانزبری (۲۰۰۴) اصطلاح «قدرت تصمیمات بد» را ابداع کردند تا موقعیت هایی را توصیف کنند که در آن تصمیمات سیاسی ضعیف و آسیب زننده تنها به این دلیل مشروعیت پیدا می کنند که مردم در آن حضور و رضایت داشتند. در مثالی دیگر هم تخریبی ارزش عمومی زمانی اتفاق می افتد که یک فرایند فاقد شفافیت است یا ارتباط درست برقرار نمی شود، که منجر به عدم اعتماد و متعاقباً سوء استفاده یا استفاده غیر بهینه از خدمات عمومی تولید شده می شود. آسیب هم تخریبی ارزش عمومی لزوماً محدود به کالا یا خدمتی که با هم آفرینی تولید شده نیست: عدم اعتماد در فرایند هم آفرینی می تواند منجر به عدم اعتماد عمومی تر نسبت به دولت شهری شود. به طور خلاصه، روابط غیر سازنده میان ذینفعان مختلف هم آفرینی، منجر به هم تخریبی ارزش عمومی می شود. چند دلیل عمده پشت هم تخریبی ارزش عمومی وجود دارد که اکثرشان ریشه در تنگناهای همکاری به دلیل دشواری در مدیریت ذینفعان مختلف دارد (Järvi et al., ۲۰۱۸).

تنوع برای فرآیند هم آفرینی هم یک مزیت و هم یک مسئولیت محسوب می شود. این بدان معناست که هم آفرینی از یک رویکرد چند ذینفعی برای غلبه بر نقاط ضعف حوزه خود بهره می برد. با این وجود چنین رویکردی با طیفی از موانع روبرو می شود (Mazzocchi, ۲۰۱۹). که می توانند خود را در سطوح و نقاط مختلف فرآیند هم آفرینی نشان دهند. موانع می تواند شامل تفاوت ها در فرهنگ ها، ملاک های داوری، منافع، اهداف، روش شناسی رشته ای، و جهت گیری های معرفتی، و شخصیت مشارکت کنندگان باشد. دشواری های مدیریت چنین فرآیند چند ذینفعی یکی از دلایلی است که هم آفرینی علیرغم مزایای شناخته شده اش، آنچنان که باید شیوه متداولی نیست.

هم آفرینی می تواند مخاطره آمیز نیز باشد. تورفینگ و همکاران (۲۰۰۹) ریسک های مرتبط با هم آفرینی را برمی شمردند، از جمله مشارکت جهت گیرانه، که به نفع افراطی ترین یا برخوردارترین دیدگاه ها عمل می کند، قصور در پاسخگویی و شفافیت دموکراتیک به علت مشارکت بازیگران غیرمنتخب در فرآیند سیاست گذاری، و پتانسیل جدی برای ایجاد درگیری. علاوه بر این به عقیده نویسندگان هم آفرینی می تواند کاملاً نمادین و نمایشی باشد و نتواند اثر بنیادین بر جای گذارد. در این مورد آخری، تلاش های هم آفرینی به «جلسات اختلاط» تقلیل می یابد که به جای آنکه اقدام ضروری را تسهیل کند، آن را به تأخیر می اندازد. ریشه تمامی این مشکلات تا اندازه ای در سطوح مختلف منابع، قدرت، و نفوذ در اختیار مشارکت کنندگان است. نابرابری در قدرت و امتیاز، ویژگی مشترک بسیاری از فرآیندهای مشارکتی و همکاری است، و باید در طراحی نهادهای مشارکتی به دقت به آنها پرداخته شود. از منظر پاسخگویی، لارسون (۲۰۱۹) در مورد پتانسیل سوء استفاده یا عدم استفاده بهینه از قدرت که از شریک شدن بازیگران و سازمان های بخش عمومی ناشی می شود، هشدار می دهد. این بازیگران (مردم و جامعه مدنی) دقیقاً همان هایی هستند که باید قاعدتاً سازمان های خدمات عمومی را پاسخگو نگه دارند. مانع دیگر، ناتوانی در اتخاذ یک ذهنیت هم آفرینی است: بازیگرانی که به ایفای نقش های متعارف خو گرفته اند، ممکن است در برابر شیوه های جدید تفکر و عمل که لازمه هم آفرینی است، مقاومت کنند (Larsson, ۲۰۱۹). از اینرو هم آفرینی باید طراحی را مد نظر داشته باشد تا از سطحی بودن تعامل پرهیز کند، عدم تعادل در قدرت را مد نظر قرار دهد و آن را اصلاح کند، و بررسی ها و نظارت های مناسبی را که مانع خلاقیت نمی شوند، نهادینه سازد (Turnhout et al., ۲۰۱۰).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

قواعد طراحی می‌تواند جلوی هم‌تخریبی ارزش را بگیرد و این کار را از طریق پرداختن به چالش‌های بنیادین ناشی از تنوع ذینفعان و عدم تعادل در قدرت در میان آنها، انجام دهد. از اینرو اصول طراحی باید این موارد را در نظر داشته باشد (۱) دانش و به‌اشتراک‌گذاری دانش (۲) اعتماد میان مشارکت‌کنندگان (۳) عدم انعطاف‌پذیری و (۴) ناهمتراری اهداف برای آنکه هم‌آفرینی بتواند مفهوم طراحی را در بر بگیرد، باید از اصطلاح هم‌آفرینی به‌منظور توجه به طیف هم‌آفرینی، انواع هم‌آفرینی، مراحل هم‌آفرینی و فضای مشترک هم‌آفرینی استفاده کرد. به طور کلی هم‌آفرینی را می‌توان هم به عنوان یک رویکرد ابداع، و هم به عنوان نتیجه یک رویکرد تکراری دید که از یک فرآیند مفصل شامل به‌اشتراک‌گذاری ایده‌ها، ترکیب و گزینش آنها، و شروع مجدد فرآیند پیروی می‌کند. تفکر طراحی می‌تواند مشوق تعاملاتی باشد که اعتماد را میان مشارکت‌کنندگان به وجود می‌آورد. به‌منظور به‌اشتراک‌گذاری دانش، اعتماد عنصری حیاتی است. اعتماد به‌ویژه در به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات دشوار اما حیاتی نقش دارد که در پرهیز از اشتباهات و خطاها حائز اهمیت هستند (Fuglsang et al., ۲۰۲۰). همچنان که شهروندان اطلاع بیشتری از فعالیت‌های عمومی و بینش‌های بیشتری در مورد توسعه پیدا می‌کنند، اعتماد افزایش می‌یابد. از اصول طراحی می‌توان در مورد نیاز به ایجاد اجماع در مورد اهداف اقدامات مبتکرانه استفاده کرد تا بتوان نزاع و عدم‌اعتماد را کاهش داد. اصول طراحی، رهنمودهایی را برای فرآیندهای هم‌آفرینی فراهم می‌کنند که می‌توانند به این نیازها بپردازند. آنها ظرفیت سازمان‌های خدمات عمومی را افزایش می‌دهند تا از محیطشان بیاموزند و از آن دانش برای بهبود یا ابداع استفاده کنند. به طور ایده‌آل اصول طراحی باید این موارد در مورد هم‌آفرینی را مشخص مشخص کنند: چه کسی (یعنی کدام بازیگران دخیل‌اند، و نقششان در فرآیند را توضیح دهد) چه چیزی و چگونه (خود فرآیند) و چرا (ارزش‌های مورد تعقیب). اصول طراحی می‌توانند با پاسخ به این پرسش‌های کلیدی، رهنمودهایی در مورد ورودی‌ها و خروجی‌های اصلی هم‌آفرینی در اختیار بگذارند (Hilgers and Ihl, ۲۰۱۰).

مفهوم هم‌آفرینی در ارتباط با مفهوم‌پردازی در مورد اصول طراحی و کاربرد اصول طراحی، دربرگیرنده تعاریف متعدد در رشته‌های مختلف است، از جمله طراحی مشترک، طراحی مشارکتی، و نوآوری باز. مثلاً دکونینگ و همکاران (۲۰۱۶) با تحلیل ۵۰ روش و تعریف هم‌آفرینی، یک تحلیل جامع از این مفهوم ارائه دادند. نتیجه این کار به وضوح نشان می‌دهد که درحالی‌که به هم‌آفرینی چندین کاربرد نسبت داده شده است، همچنان فاقد یک چارچوب کامل و منسجم هستیم. اما در میان روش‌های مختلف هم‌آفرینی، ویژگی‌های مشترکی را می‌توان یافت. در اینجا ما نگاهی موشکافانه به سه رویکرد برجسته فرآیند طراحی هم‌آفرینی برای ارزش‌آفرینی می‌اندازیم، یعنی: طراحی خدمت، آزمایشگاه زنده، و ابداع طراحی محور. این رویکردها دارای نقاط ضعف و قوت خود هستند و اساساً مکمل یکدیگرند که می‌توان از آنها در جهت توسعه یک چارچوب یکپارچه استفاده کرد. اما در ابتدا باید بینش‌هایی را از هر رویکرد به دست آوریم و آن را پالایش کنیم (De Koning et al., ۲۰۱۶).

عدالت اجتماعی

مشارکت‌جانبدارانه می‌تواند کالاها و خدمات عمومی‌ای را حاصل کند که نیازهای بخشی از سکنه شهر را نادیده می‌گیرد و یا حتی به آن آسیب می‌رساند. ممکن است فرآیندهای هم‌آفرینی به شیوه‌ای نامناسب، زمان‌بر، بیش‌ازحد رسمی در ادبیات و فرآیند، و بی‌اعتنا به بستری که شهروندان در آن خدمات عمومی را تجربه می‌کنند، سازماندهی شوند. علاوه بر این آنچه که به شهروندان انگیزه می‌بخشد تا در هم‌آفرینی شرکت کنند اغلب مورد غفلت قرار می‌گیرد و به همین دلیل هم‌آفرینی نمی‌تواند به عنوان ابزاری معنادار برای دموکراسی فراگیر و مشارکتی عمل



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

کند. در نتیجه حرکت به سمت یک ذهنیت هم‌آفرینی می‌تواند دشوار باشد، به‌خصوص که تخصص‌گرایی و تجربه خدمتگزاران مردم می‌تواند مانعی بر سر راه سازگاری‌های رفتاری و نگرشی آنها نسبت به هم‌آفرینی باشد. برخی رفتارها (سلسله‌مراتب فرماندهی سخت‌گیرانه و استفاده از زبان رسمی) می‌تواند مشارکت شهروندان در هم‌آفرینی را تضعیف کند (Torfing et al., ۲۰۱۹). به همین دلیل جهت‌گیری به نفع مشارکت‌کنندگانی تمام می‌شود که سطح بالایی از آشنایی و دانش در مورد این نوع از فرآیندها دارند. این واجد پیامدهایی برای چگونگی مطالعه و تقویت هم‌آفرینی است. رویه‌های کنونی هم‌آفرینی در بستر بخش دولتی به جای آنکه بتوانند فعالانه توسعه خدمات و کالاهای عمومی را شکل دهند، صرفاً متمرکز بر گردآوری اطلاعات در مورد رضایت شهروندان از خدمات عمومی هستند. مشارکت در این گونه محیط‌ها معمولاً در خدمت اولویت‌های کوتاه‌مدت بخش دولتی است، به نیازهای نامشهود شهروندان بی‌اعتنایی می‌کند، و می‌تواند فرصت‌های پرداختن به چالش‌های اجتماعی بلندمدت را از دست بدهد. درحالی‌که یک فرآیند موفق می‌تواند منجر به ابتکار و ابداع شود. برای آنکه این ابداعات در عمل ارزش‌آفرینی کنند، نیاز به در نظر گرفتن تنوع دیدگاه‌ها، نیازها، و تجارب عموم هست. این کار را می‌توان با اولویت‌دادن به فراگیری و یادگیری در فرآیند هم‌آفرینی انجام داد. از اینرو پرسش کلیدی، دسترسی است (Agger, ۲۰۱۲).

دسترسی عمیقاً در ارتباط با عدالت اجتماعی و حقوق شهروندان در زمینه دخالت در شهر قرار دارد. نقدها به نابرابری‌هایی در شهر می‌پردازند که واقعیات زیسته موازی را برای سکنه شهر به وجود می‌آورند. وجود چنین تفاوت‌های حادی بدان معناست که هم‌آفرینی می‌تواند تنها مجسم‌کننده زیرمجموعه‌ای از زندگی سکنه باشد و یک شفاف‌جدی در دانش را به جای می‌گذارد. علاوه بر این دسترسی در هم‌آفرینی در سطوح مختلف عمل می‌کند. اولین آن در نقطه ورود به هم‌آفرینی است، جایی که در آن افرادی که به طور نظام‌مند به حاشیه رانده شده‌اند، به آنها انگ زده شده، یا محروم هستند، از فرآیند هم‌آفرینی کنار گذاشته می‌شوند به همین دلیل در نظر گرفتن شکاف دیجیتال و تقاطع‌های مختلف اجتماع که می‌تواند اثرگذار باشند، حائز اهمیت است. در سطحی عمیق‌تر، فقدان دسترسی به تصمیم‌گیری در فرآیندهای خود هم‌آفرینی وجود دارد. در انجمن‌های دموکراتیک مانند رفراندوم‌ها و انتخابات، هر شهروند دارای صدایی برابر است، اما در بستر هم‌آفرینی چنین نیست. عدم تعادل در نمایندگی راه خود را به پیاده‌سازی هم‌آفرینی نیز باز می‌کند و موجب می‌شود عدم وجود بینش از سمت کاربران اجتماعات محروم، مباحثات پیرامون نتایج پیاده‌سازی را ناکام گذارد (Mayangsari and Novani, ۲۰۱۵).

طراحی خدمت اجتماعی

طراحی خدمت بخشی بهره‌گیری از هم‌آفرینی برای تحقق عدالت اجتماعی است. طراحی خدمت یک رشته وسیع است که در اصل در بستر طراحی طرح جامع خدمت (Shostack, ۱۹۸۲) به عنوان ابزاری برای تولید ایده‌های جدید و مفاهیم خدمت متولد شد. در این رویکرد خدمات و نحوه تدارک خدمات از منظر چگونگی رابطه کاربران با یکدیگر، خدمات، فناوری‌ها، و سازمان‌های خدمات عمومی بررسی می‌شود و در آن از یک رویکرد چندرشته‌ای بهره برده می‌شود که برای پیاده‌سازی ابداع خدمت حیاتی است و می‌تواند ایده‌های جدید را محقق کند (Ostrom et al., ۲۰۱۵). علاوه بر این طراحی خدمت چندین دستاورد را به هم متصل می‌کند تا دانش جدید و بهینه‌شده را تولید کند، از جمله ارزش پیشنهادی مشتری رابطه‌های ارائه خدمات که دربرگیرنده پیشنهادات سرویس هستند و عملیات‌های سرویس و فناوری‌های پشتیبانی که نیروی قدرت‌دهنده ابداع خدمت هستند. از این رو طراحی خدمت دربرگیرنده



طیفی از روش‌ها و رویکردهاست که می‌توان از آنها در فرآیند تولید دانش مشارکتی استفاده کرد (Victorino et al., ۲۰۱۸).

منشأ طراحی خدمت در تحقیقات طراحی و بازاریابی است. تحقیقات طراحی شامل پیکربندی یک طراحی و آزمودن آن در شرایط واقعی است تا بتوان به نقاط ضعف طراحی پی برد و آن را از طریق پالایش پیشرفته برطرف کرد. خود فرآیند طراحی به‌واسطه پالایش پیشرفته در معرض استفاده قرار می‌گیرد تا بدین ترتیب اهداف تحقیقاتی به پیش رود. این فرآیند دربرگیرنده چهار مرحله است: (۱) تبیین تحقیق که شامل پیکربندی اهداف مفید تحقیق از طریق مرور ادبیات است (۲) مطالعه توصیفی الف که دربرگیرنده تحلیل داده‌های تجربی در بستر یک مطالعه توضیحی است (۳) مطالعه تجویزی که تلفیق تجربه و چشم‌انداز و بینش چگونگی بهبود وضعیت موجود است (۴) مطالعه توصیفی ب که در آن از تحلیل داده‌های تجربی به‌منظور مطالعه اثرگذاری مداخله صورت گرفته در مراحل پیشین استفاده می‌شود. ما شاهد احیای علاقه به این جنبه در بستر «تحقیقات خدمت» هستیم که در آن تمرکز بر نیازهای کاربر هم در سطح تجاری و هم در سطح اجتماعی است. طراحی خدمت را می‌توان نتیجه این علاقه و توجه دانست (Pellicano et al., ۲۰۱۸).

امروزه تعریف جهان‌شمولی برای طراحی خدمت وجود ندارد. باین‌وجود توصیف مؤسسه طراحی تعاملی کپنهاگ می‌تواند خلاصه مفیدی را به دست دهد:

طراحی خدمت یک رشته نوظهور است که تمرکز آن بر خلق تجارب جامع حساب‌شده با بهره‌گیری از ترکیبی از رسانه‌های ملموس و ناملموس است و دارای مزایای بیشمار در زمینه تجربه کاربر نهایی است... طراحی خدمات به عنوان یک تخصص عموماً منتج به طراحی سیستم‌ها و فرآیندهایی می‌شود که هدف آنها ارائه یک خدمت جامع به کاربر است. این تخصص میان‌رشته‌ای، مهارت‌های مختلف در زمینه طراحی، مدیریت، و مهندسی فرآیند را با هم ترکیب می‌کند. باین‌وجود خدمات به‌دقت طراحی‌شده‌ای که از مدل‌های تجاری جدید استفاده می‌کنند، توجه ویژه به نیازهای کاربر دارند و سعی بر آن دارند که ارزش‌های جدید اجتماعی-اقتصادی را در جامعه بیافرینند. در یک اقتصاد دانش‌محور، طراحی خدمات ضروری است (Schneider and Stickdorn, ۲۰۱۱).

این تعریف بر این تأکید دارد که طراحی خدمت اساساً یک رویکرد چندروشی و فرارشته‌ای است که هدفش تولید دانش جدید است، تا بتوان از آن برای طراحی کالاها و خدماتی استفاده کرد که یک تجربه جامع برای کاربر نهایی در ارتباط با نیازهایش فراهم می‌کند. باین‌وجود طراحی خدمات الله‌بختکی اتفاق نمی‌افتد. سازمان‌ها باید برای آن تدارک ببینند و برنامه‌ریزی کنند. به‌خصوص سازمان‌های خدمات عمومی باید فعالانه نیازهای کاربران شهری، ویژگی‌های ویژه خدمات ارائه‌شده، و سطوح مختلف تماس و تعامل میان سازمان‌های خدمات عمومی و شهروندان در ارائه خدمات را در نظر بگیرند. به عبارت دیگر باید اصول هسته‌ای طراحی را در نظر بگیرند (Malmberg and Wetter-Edman, ۲۰۱۶).

طراحی خدمات دارای پنج اصل اصلی است (استیکدرن، اشنايدر، ۲۰۱۴). اولین اصل آن اینست که خدمات باید «متمرکز بر کاربر» باشد. خدمات را باید از نقطه‌نظر کاربر خدمت تصور کرد، نه نقطه‌نظر یک مهندس، بازاریاب، مدیر یا طراح. این در عمل بدان معناست که عادات فردی کاربر، و همچنین محیط اجتماعی و فرهنگی او باید در فرآیند طراحی مد نظر قرار گیرد. برای کسب این نوع از دانش در مورد کاربر، یک رابطه مبتنی بر همکاری باید میان



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

آنها شکل بگیرد. تیم بینارشته‌ای به منظور درک ذهنیت کاربر، باید از ادبیات کاربر استفاده کند. این ادبیات یک نقطه عزیمت مشترک را فراهم می‌کند که از آن می‌توانند با همکاری با یکدیگر مشغول به هم‌آفرینی ارزش شوند. یکی از مزایای مهمی که سازمان‌های خدمات عمومی از مشارکت شهروندان در هم‌آفرینی خدمات عمومی به دست می‌آورند، افزایش اعتماد به نهادهای دولتی است (Torffing et al., ۲۰۱۹). مشارکت شهروند می‌تواند دسترسی به بازار را افزایش دهد، زمان بندی و ریسک را کاهش دهد، و در نتیجه وفاداری را افزایش دهد. درگیر شدن فعالانه کاربران در هم‌آفرینی از ابتدا، آنها را از «مجریان همکار» که تنها تعدادی کار مربوط به اجرا را انجام می‌دهند، به «طراحان همکار» که تصمیم می‌گیرند چگونه یک خدمت باید طراحی شود و/یا نیز «پیشگامانی» تبدیل می‌کند که خودشان یک ابتکار را شروع می‌کنند و سازمان‌های خدمات عمومی از رویکرد آنها پیروی می‌کنند. با این وجود هم شهروندان و هم سازمان‌های خدمات عمومی باید فرآیند مناسب برای اجرای هم‌آفرینی را پیدا کنند، تا شفافیت و اعتماد را تضمین کنند و در نهایت از این مزایا بهره‌مند شوند (Auh et al., ۲۰۰۷).

چهار اصل باقیمانده متمرکز بر فرآیند طراحی خدمت هستند. اصل دوم اینست که طراحی خدمت باید آغاز تکوین‌اش، «هم‌آفرینانه» باشد که به معنای دربرگیری و مشارکت تمام ذینفعان مرتبط است. فعالیت‌های هم‌آفرینی باید محیطی را فراهم کنند که با استفاده از سازوکارهایی در جهت تشویق تبادلات خلاقانه، تولید و ارزیابی ایده‌ها را در گروه‌های نامتجانس تسهیل کنند. حداقل آن اینست که همه ذینفعان باید بتوانند ارزشی که مشارکتشان برای نه فقط خدمت، بلکه برای خودشان نیز دارد، ببینند و درک کنند. اصل اصلی بعدی، «توالی‌یابی» نامیده می‌شود. طراحی خدمات متشکل از یک توالی، یا مجموعه‌ای از اقدامات به هم مرتبط است که از دوره پیش از خدمت شروع می‌شود (درک نیاز به استفاده از یک خدمت) با دوره خدمت محقق شده ادامه می‌یابد (با استفاده از خدمت) و با دوره پس از خدمت به اتمام می‌رسد (کاربر خدمت را ارزیابی می‌کند و امیدواریم که برمی‌گردد). با تفکیک فرآیند به توالی‌ها، مشارکت‌کنندگان در عین حال که در مورد دیگر بخش‌های توالی (قبلی یا بعدی) آگاهی دارند، بهتر می‌توانند جهت خود را در فرآیند پیدا کنند و درک کنند که چگونه فرآیند کنونی از مراحل قبلی نشأت گرفته و به مراحل بعدی کمک می‌کند. با در نظر گرفتن تمام این توالی‌ها در فرآیند طراحی، و همچنین از طریق پیش‌نمونه‌سازی و آزمون‌های مکرر، می‌توان به بهترین عملکرد در خدمت دست یافت. اصل چهارم «مستندسازی» است که می‌تواند فرآیندهای مختلف را برای کاربران ملموس یا قابل درک سازد. مستندات فیزیکی (مانند ایمیل‌ها، بروشورها، امضاها، و یادگاری‌ها) به ذینفعان کمک می‌کند تا رابطه‌ای عاطفی با فرآیند پیدا کنند و تجربه‌شان از خدمت را توسعه دهند. مستندسازی بصری می‌تواند درک کاربر از تجربه خدمت را افزایش دهد و منجر به وفاداری شود. آخرین اصل اینست که طراحی خدمت باید «جامع» باشد. کل محیط یا بستر نیازهای خدمت باید در نظر گرفته شود که این کار از طریق گنجاندن تمام رشته‌ها و ایده‌هایی که آن محیط را شکل می‌دهند، امکان‌پذیر است. اولین قدم در این راه، ادغام و یکپارچه‌سازی اصول پیشین، یعنی کاربرمحوری، توالی‌پذیری و مستندسازی فرآیندهای هم‌آفرینی، در قالب یک تجربه منسجم و دارای ارتباط منطقی است (Toots et al., ۲۰۱۷).

مزایای طراحی خدمت برای هم‌آفرینی واضح هستند. آنها آشکارا نیازها و انتظارات شهروند به مثابه کاربر را در مرکز توجه قرار می‌دهند و هدف فرآیند را برآورده‌سازی آن نیازها در نظر می‌گیرد. علاوه بر این با بهره‌گیری از ادبیات شهروند به مثابه کاربر، می‌تواند بر چالش‌های معمول هم‌آفرینی مانند رقابت میان رویکردهای رشته‌ای و سوء تفاهات، غلبه کند. با این حال این اصول طراحی خدمت بدون پیش‌بینی احتیاطی نیستند. مثلاً عاری از ارزش هستند، که



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

احتمالاً دلیلش به خاطر آنست که از بازاریابی نشأت می‌گیرد. درحالی‌که این امر باعث می‌شود طراحی خدمت انعطاف پذیر باشد، اما وقتی نوبت به ارزش‌آفرینی عمومی می‌رسد که مبنای فلسفی متمایزی از ارزش خصوصی دارد، این یک نقطه ضعف محسوب می‌شود. علاوه بر این سازمان‌های خدمات عمومی به دلیل اختیاراتشان، نیاز به پاسخگویی‌شان به حوزه انتخاباتی، و تعهد به ترویج برابری اجتماعی و دیگر ارزش‌های عمومی، از دیگر انواع سازمان‌ها متمایز هستند. به عبارت دیگر آنها باید به طور همزمان با پرسش‌های بهره‌وری، کارآمدی، و برابری دست‌وپنجه نرم کنند و این اهداف باید به اقدامات و ذهنیت هم‌آفرینی ارزش عمومی جهت دهند (Sangiorgi, ۲۰۱۵).

هم‌آفرینی برای اجتماعات تاب‌آورتر

سومین گروه از فرصت‌های هم‌آفرینی، نمادین هستند و نشان می‌دهند که هم‌آفرینی به خودی خود می‌تواند یک هدف باشد. اول آنکه هم‌آفرینی می‌تواند به تحکیم شهروندی کمک کند. ساختار حقوقی و تعاریف شهروندی با گذشت زمان تحول یافته‌اند، اما به طور عمده «درب‌گیرنده حقوق و فرصت‌هایی هستند که افراد باید از حکمرانی جامعه‌شان و همچنین تعهدات آن حکمرانی انتظار داشته باشند» (Ansell, and Torfing, ۲۰۲۱). شهروندان از طریق هم‌آفرینی می‌توانند یک شهروندی فعال و سیاسی را بر مبنای حقوق و تعهدات به بار آورند. شهروندان می‌توانند خود را به عنوان «سازندگان» خدمات عمومی ببینند و با بسیج نیروها و ایده‌هایی که کیفیت زندگی‌شان را بهبود می‌بخشد، کمک به حل مشکلات کنند (Nabatchi et al., ۲۰۱۷). هم‌آفرینی در این معنا شهروندان را که دارای الزام اخلاقی برای کمک به خلق راه‌حل‌های جدید هستند فرا می‌خواند، راه‌حلی که هم برای خودشان، و هم برای گروه اجتماعی و جامعه به عنوان یک کل حائز اهمیت‌اند. به عنوان مثال لینو و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهند که چگونه شهروندی از طریق فرآیندهای هم‌آفرینی شکوفا می‌شود و از همه مهمتر، انسجام اجتماعی تحکیم می‌شود. شهروندان به دلیل نیازشان به احساس تعلق به اجتماع و شهرشان، در فرآیندهای سیاست‌گذاری مشورتی درگیر می‌شوند. از اینرو هم‌آفرینی می‌تواند به بازتعریف شهروندی هم در ابعاد سیاسی و هم در ابعاد اجتماعی کمک کند. هم‌آفرینی می‌تواند شهروندان را در کنار هم قرار دهد و صمیمیت میان آنها را تشویق کند، چرا که آنها همگی به یک جنبش مشترک کمک می‌کنند (Leino and Puumala, ۲۰۲۰).

در مرحله بعد هم‌آفرینی می‌تواند سرمایه اجتماعی را نیز تقویت کند. سرمایه اجتماعی یا «منابع موجود در ساختار اجتماعی که در جهت اقدامات با اهداف معین ارزیابی یا/و بسیج می‌شود» (Dubos, ۲۰۱۷: ۱۲). نیز یک عامل تسهیلگر در فرآیندهای هم‌آفرینی است. وقتی پیوندهای اجتماعی قوی است، افراد اشتیاق بیشتری برای مشارکت و به‌اشتراک‌گذاری منابعشان برای اجتماع دارند. از اینرو سرمایه اجتماعی هم می‌تواند یک پیش‌نیاز برای هم‌آفرینی مؤثر باشد، و هم نتیجه آن باشد. سرمایه اجتماعی‌ای که توسط «گروه‌های اجتماعی عملی» معین یا «گروهی از افراد که دارای یک نگرانی یا علاقه مشترک به آنچه انجام می‌دهند هستند یا بر اثر تعامل مرتب، یاد می‌گیرند چگونه بهتر آن را انجام دهند» به وجود می‌آید (Wenger, ۲۰۱۱: ۱۱) می‌تواند عاملی کلیدی در مدیریت خدمات عمومی باشد. گروه‌های اجتماعی عملی در کنار هم قرار می‌گیرند، به تبادل دانش می‌پردازند، و ایده‌ها و نوآوری‌های غیرمنتظره را توسعه می‌دهند. آنها اغلب دارای شایستگی مشترک هستند، به یک حوزه واحد علاقه دارند، به یکدیگر کمک می‌کنند، با هم تعامل دارند و از یکدیگر می‌آموزند.

علاوه بر این هم‌آفرینی می‌تواند اعتماد را توسعه دهد (Fledderus, ۲۰۱۸). در اینجا فلدروس چندین عامل را در مراحل سه‌گانه ارائه خدمت شناسایی می‌کند که می‌تواند بر روابط اعتماد میان شهروندان و نهادهای دولتی اثر



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

بگذارد. احساس کنترل، انگیزه، و اعتماد به دیگر شهروندان، در میان دیگر احساسات می‌تواند به طور چشمگیری در شکل‌دهی به نوآوری در خدمات دخیل باشد. افزایش شفافیت در عملکرد مؤسسات دولتی نیز از لحاظ پذیرش فرآیندهای حکمرانی، می‌تواند منجر به افزایش آگاهی شهروندان نسبت به دشواری‌های تجربه‌شده شود. شفافیت می‌تواند نشان دهد که پیاده‌سازی تغییر چقدر می‌تواند دشوار باشد، و در عوض می‌تواند به مدیریت انتظارات در میان شهروندان و سیاست‌گذاران کمک کند. این نیز به نوبه خود می‌تواند به ترویج پذیرش و احترام به فرآیندهای حکمرانی کمک کند (Baka, ۲۰۱۷).

الگوی طراحی هم‌آفرینی براساس چهارچوب ۶ سی

اکنون که سه چهارچوب پیشگام طراحی عمل‌گرایانه را بررسی کردیم که از طریف هم‌آفرینی، ابداع را تشویق می‌کنند، می‌توانیم شش اصل طراحی برای هم‌آفرینی را معرفی کنیم که آن را چهارچوب ۶ سی می‌نامیم و در شکل ۱ ارائه شده است.

اولین سی: هم‌آفرینی شهروندمحور است. پیشرفت‌های سریع در ارتباطات اطلاعات در اختیار شهرها فرصت مهمی قرار می‌دهند تا خدمات را بهبود بخشند و با کمترین امکانات به بیشتری دستاوردها برسند. با این وجود اگر شهروندان این شهرها در توسعه و پیاده‌سازی این فناوری‌ها شرکت نکنند یا نتوانند بکنند، شهرها نمی‌توانند از مزایای این فرصت بهره‌مند شوند. با دخیل کردن شهروندان می‌توان به نیازهای پنهان و برآورده‌نشده دست یافت. علاوه بر این با توجه به محیط حمایتگر و باز هم‌آفرینی، از تجارب و دانش شهروندان می‌توان به ایده‌های خوبی رسید. دخیل کردن شهروندان می‌تواند خدمات را بهبود بخشد، منجر به استفاده بهینه‌تر از منابع عمومی شود، و اعتماد به فرآیند و به دولت را افزایش دهد. درعین حال هم‌آفرینی به شهروندان اجازه می‌دهد که بیشتر احساس شایستگی و توانمندی کنند تا بتوانند فعالانه در تمام جنبه‌های زندگی عمومی مشارکت کنند (Bussu and Bartels, ۲۰۱۴).

دومین سی: هم‌آفرینی مبتنی بر همکاری است. همکاری در هم‌آفرینی در سراسر شبکه پیچیده‌ای از روابط که مشارکت‌کنندگان را به هم متصل می‌کند و نمایانگر طیف وسیعی از منافع است، خود را آشکار می‌کند. این اکوسیستم‌ها، محیطی غنی برای ابداع و خلاقیت را فراهم می‌کنند که می‌تواند از دانش تخصصی بخش‌های مختلف بهره‌برد و به آن بیافزاید. وقتی همه مشارکت‌کنندگان بتوانند از هم‌آفرینی ارزشی به دست آورند، شکل‌گیری و پایداری چنین اکوسیستم‌هایی افزایش پیدا می‌کند. همکاری زمانی بهتر می‌شود که رهبران تسهیلگری وجود داشته باشند که می‌توانند خلاقیت، تجربه‌آزمایی، و تحمل راه‌حل‌های غیرمتعارف در مورد مشکلات غالب سازمان‌های خدمات عمومی را تشویق کنند. از اینرو نیاز به رهبری و دوراندیشی وجود دارد تا این ایده‌های بدیع و هنوز آزمایش‌نشده توسعه پیدا کنند و قبل از آنکه به بلوغ برسند، به شکست منجر نشوند. رهبری تسهیلگر که به ردیابی و برطرف کردن منازعات بالقوه کمک می‌کند، راه‌هایی برای تشویق تعاملات مثبت پیدا می‌کند، و به شناسایی نیازهای همچنان برآورده‌نشده مشارکت‌کنندگان مختلف کمک می‌کند، فرآیندهای همکاری را کارآمدتر می‌سازد و درعین حال پایداری ارزش‌های تولیدشده را نیز تضمین می‌کند. به‌واسطه چنین رهبری تسهیلگری، هم‌آفرینی می‌تواند هوش جمعی بیافریند (Bryson et al., ۲۰۱۳).

سومین سی: هم‌آفرینی سرمایه جمعی (هوش) است. پیشرفت‌ها در فناوری اطلاعات و ارتباطات، ماهین شبکه‌ای از هم‌آفرینی را تقویت می‌کنند، که در نتیجه به‌اشتراک‌گذاری سریع و انبساط تاریخ، اطلاعات، و دانش از همه



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

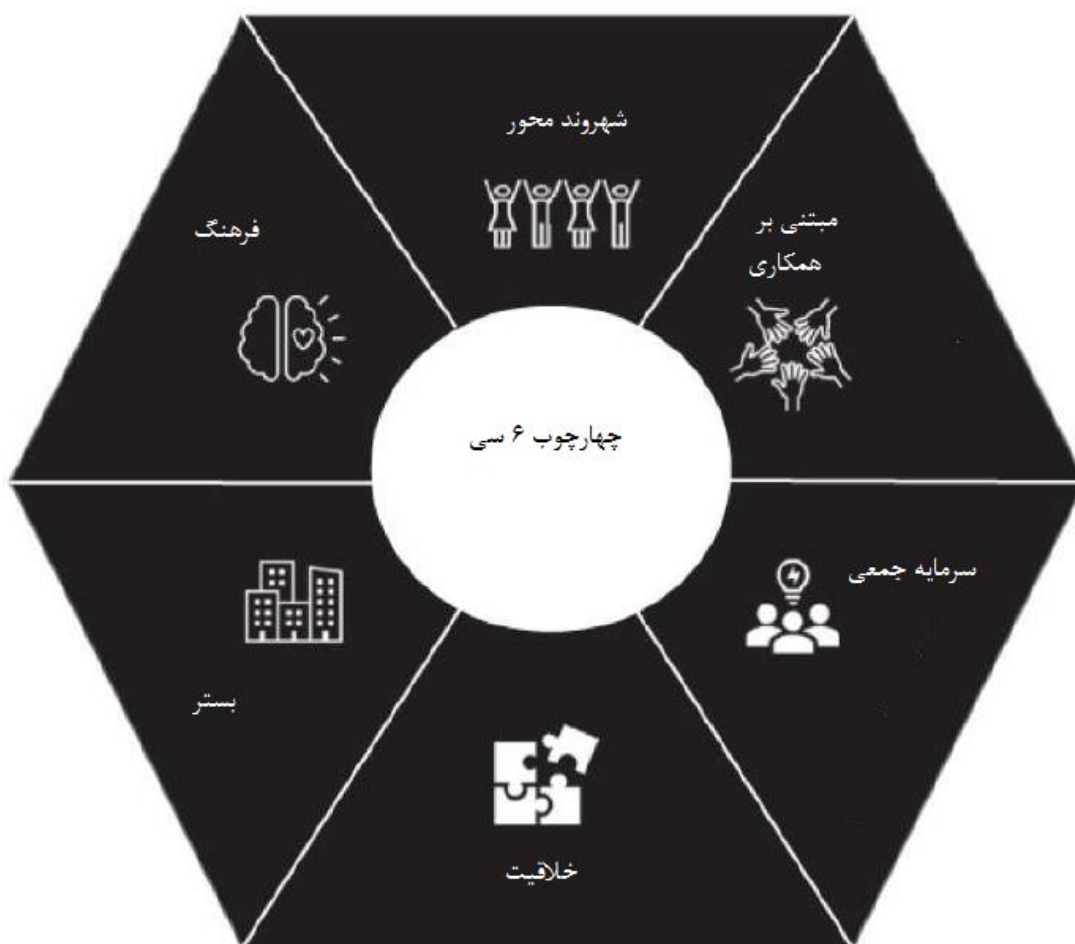
۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

نوع و در قالب‌های مختلف رسانه‌ای را ممکن می‌سازد (مثلاً صدا، ویدیو، و متن). در این محیط غنی از داده جدید، یادگیری باید به یک اقدام جمعی تبدیل شود که در آن یادگیری نه تنها از طریق جمع‌آوری دانش جدید، بلکه از طریق تجربه تعامل با دیگران انجام می‌شود. یادگیری در چنین محیط جمعی‌ای باید به خوبی از اشتباهات استفاده کند. شعار «از ابتدا و اغلب اشتباه کن» نشانگر این ایده است که یادگیری از طریق تجربه‌آزمایی و به اشتراک‌گذاری باز شکست‌ها و اشتباهات صورت می‌گیرد که مرتبط با این ایده است که هم‌آفرینی ارزش یک فرآیند مکرر است که در آن مدارک و تجارب تجربه‌آزمایی‌های قبلی، به تفکر آگاهانه‌تر در مورد خدمت و طراحی آن کمک می‌کند (Van der Graaf et al., ۲۰۲۱).

چهارمین سی: هم‌آفرینی خلاقانه است. خلاقیت از فرصت برای یادگیری‌ای حاصل می‌شود که اتصال آن را مقدر ساخته است. وقتی شهروندان مشارکت می‌کنند، اقداماتشان تجلی خلاقیت است که به موجب آن از هنجارها، قوانین، و راهبردهای مختلف در طول فرآیند استفاده می‌کنند. به منظور ایجاد کار خلاقانه، نظریه تحلیلی خلاقیت می‌گوید که باید سه مؤلفه درون فردی وجود داشته باشد. اول تخصص فرد، یا دانش ژرف و عمیقی که شخص به فرآیند می‌آورد. دوم آنکه فرآیندهای مرتبط با خلاقیت مانند تفکر انعطاف‌پذیر و تخیل باید تحریک شوند. در آخر، انگیزه انجام وظیفه وجود دارد که اشاره به انگیزه‌های درونی مشارکت‌کنندگان دارد: مانند عشق یا علاقه جدی به مضمون همکاری. این سه مؤلفه برای تحریک خلاقیت و ابداع حیاتی هستند و باید در کل فرآیند هم‌آفرینی از آنها حمایت شود. خلاقیت به طور ایده‌آل دارای بیشترین میزان در میان (۱) کسانی که انگیزل درونی دارند (۲) افراد خلاق (۳) با تخصص بالا و/یا چالش‌های اجتماعی است (Amabile, ۲۰۱۱).

پنجمین سی: هم‌آفرینی بستر را در نظر می‌گیرد. شهر بستری است که در آن هم‌آفرینی صورت می‌پذیرد. شهر جایی است که مردم در آن زندگی، کار و بازی می‌کنند و هم‌آفرینی نیز باید در این بستر واقعی بررسی و طراحی شود. این بستر چندمقیاسی است و شامل مقیاس کاربر، گروه یا اجتماع او، صنعتی که کاربر در آن مشغول به کار است، و شهر و منطقه او می‌شود و هم‌آفرینی باید در این محیط‌ها عمل کند. از نظر اجتماعی، کاربر می‌تواند به طور هم‌زمان به چندین گروه اجتماعی تعلق داشته باشد، از جمله گروه منفعت یا گروه شغل او (ونگر، ۱۹۹۸). تعلق به اجتماع، انگیزه‌ای قوی برای مشارکت، اقدام جمعی، و ادامه مشارکت در هم‌آفرینی فراهم می‌کند. بستر شامل محیط ساخته‌شده و زیرساخت‌های فنی لازم برای مشارکت کاربر در هم‌آفرینی می‌شود (Van der Graaf et al., ۲۰۲۱a).

ششمین سی: هم‌آفرینی یک فرهنگ است. هم‌آفرینی به طور حیاتی متکی بر هنجارها و فرهنگ مشترک، و اشتیاق به یادگیری و سازش است. بازبودن، شفافیت، و ارزش‌محوری برای تشویق مشارکت پایدار همه ذینفعان، به‌ویژه کاربران شهروند حیاتی است. فرهنگی که حول ارزش‌ها ساخته شده است، به همه ذینفعان حسی مشترک از هدف می‌دهد که می‌تواند ضامن بقای هم‌آفرینی در زمان‌های چالش‌برانگیز باشد. بازبودن یکی از ارزش‌های اصلی فرهنگ هم‌آفرینی است، چرا که تنوع در دیدگاه‌ها، مشوق کلیدی ابداع است. بازبودن تحت تأثیر مشارکت‌کنندگان و ارزش‌های زیربنایی فرهنگ است. در عوض شفافیت، کلید ترویج روابط معتمدانه و انگیزه‌بخشی به مشارکت‌کنندگان برای هم‌آفرینی است. می‌توان با بازبودن در مورد اطلاعاتی که منفی پنداشته می‌شود، مانند اطلاعات در مورد اشتباهات و خطاها، به شفافیت دست یافت. به طور کلی یک فرهنگ مبتکرانه و اشتراکی، دارای ارزش‌هایی مانند برابری، عدالت، و انصاف است. در فرهنگی که به این ارزش‌ها اهمیت داده می‌شود، خود این ارزش‌ها به بخشی از فرآیند طراحی تبدیل می‌شوند (Redlich et al., ۲۰۱۴).



شکل ۱ چارچوب ۶ سی هم‌آفرینی

از این اصول در کنار هم می‌توان به‌منظور هدایت فرآیند هم‌آفرینی استفاده کرد و از کاستی‌های معمول مشارکت و فرآیندهای حکمرانی بینارشته‌ای پرهیز کرد. وقتی به همراه ابزارهای به‌دقت‌گزینه‌شده به کار رود، احتمال اینکه هم‌آفرینی مبتکرانه، پایدار، و واجد ارزش‌های هسته‌ای دموکراتیک در عین ارزش‌آفرینی عمومی و خصوصی باشد را تقویت می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

هم‌آفرینی برای پرداختن به حوزه وسیعی از معضلات سیاست‌گذاری استفاده می‌شود. به‌منظور آنکه هم‌آفرینی مؤثر واقع شود، هم‌بازیگران دولتی و هم‌بازیگران خصوصی باید ظرفیت همکاری در یک فرآیند فراگیر و باز را به دست آورند. درحالی‌که ممکن است بازیگران خصوصی نیاز به دانش و مهارت بیشتری داشته باشند، بازیگران دولتی نیاز خواهند داشت که بیاموزند چگونه می‌توان یک رهبری تحول‌آفرین و تسهیلگر را که برای مدیریت یک فرآیند مبتنی بر همکاری لازم است، محقق کنند (Crosby et al., ۲۰۱۷). به‌ویژه وقتی معضلات پیش‌روی اداره امور عمومی سرسخت و پیچیده باشد، این خصوصیات رهبری بارز می‌شوند. از آنجاکه این قابلیت‌ها را می‌توان با تجربه و زمان به دست آورد،



هم آفرینی نیازمند یادگیری، هم در سطح فردی و هم در سطح جمعی است. یادگیری می‌تواند خودش را به طرق مختلف و در بخش‌های مختلف فرآیند سیاست‌گذاری نشان دهد، و دیگر آنکه چندلایه است. یادگیری در بالاترین لایه خودش را به صورت تغییر در سیاست یا یادگیری سیاسی نشان می‌دهد. اما دستیابی به این تغییر در کوتاه‌مدت دشوار است و باید با تغییرات در شرایط چارچوب‌های نهادی مقرراتی که در آنها تصمیم‌گیری‌ها صورت می‌گیرد، همراه شود. از اینرو تغییر سیاست، و به‌ویژه تغییر تحول‌آفرین سیاست، اگر نه دهه‌ها، اما نیازمند چندین سال است (Baumgartner and Johns, ۲۰۱۰; Weible and Sabatier, ۲۰۱۸). در لایه دوم یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که افراد دیدگاه‌شان را تغییر می‌دهند و تمایل به اتخاذ ایده‌های جدید در مورد یک معضل، فرآیند، یا پیامد دارند. ووربرگ و همکاران (۲۰۱۷) یادگیری در هم‌آفرینی را یک فرآیند سازگاری نظام‌مند تعریف می‌کنند که به بازیگران متنوع با دیدگاه‌های متنوع اجازه می‌دهد تفاوت‌ها را برطرف کنند و به درکی منسجم، تکامل‌یافته، و مشترک برسند. این نقطه‌نظر همراستا با دیگر دیدگاه‌ها در مورد یادگیری گروهی است که در مطالعات خط‌مشی و سیاست پیشنهاد می‌شوند و در آنها یادگیری به عنوان تغییری در باورها تعریف می‌شود که در صورت بروزرسانی دانش رخ می‌دهد، به طریقی که گروه‌ها با باورهای متضاد به یک اجماع می‌رسند (ویبل و سباتیر، ۲۰۱۸). این نوع از یادگیری جمعی برای آغاز تغییر در سیاست لازم است و می‌توان آن را چنین تعریف کرد:

یک فرآیند جمعی که می‌تواند شامل کسب اطلاعات از طریق اقدامات متنوع (مثلاً آزمون و خطا)، ارزیابی یا ترجمه اطلاعات، و اشاعه دانش یا فرصت‌ها میان افراد در یک جمع و ۲) محصولات جمعی که از فرآیند حاصل می‌شوند، مانند ایده‌های مشترک جدید، راهبردها، قوانین، و خط‌مشی‌ها (Heikkila and Gerlak, ۲۰۱۳: ۴۸۶).

یادگیری جمعی یک محیط فراگیر و مشارکتی است که در آن محرک مشارکت‌کنندگان یک هدف مشترک و نظام ارزشی است و می‌تواند منجر به یک تغییر نظام‌مند در جهت تحول شهری شود.

منابع

Agger, B. (۲۰۱۲). *Oversharing: Presentations of self in the internet age*. Routledge.

Amabile, T. (۲۰۱۱). *Componential theory of creativity* (pp. ۵۳۸-۵۵۹). Boston, MA: Harvard Business School.

Ansell, C., & Torfing, J. (۲۰۲۱). Co-creation: The new kid on the block in public governance. *Policy & Politics*, ۴۹(۲), ۲۱۱-۲۳۰.

Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (۲۰۰۷). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of retailing*, ۸۳(۳), ۳۵۹-۳۷۰.

Baka, J. (۲۰۱۷). Making space for energy: Wasteland development, enclosures, and energy dispossession. *Antipode*, ۴۹(۴), ۹۷۷-۹۹۶.

Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (۲۰۱۰). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable development*, ۱۸(۲), ۷۶-۸۹.



- Bell, R., Mullins, P. D., Herd, E., Parnell, K., & Stanley, G. (۲۰۲۱). Co-creating solutions to local mobility and transport challenges for the enhancement of health and wellbeing in an area of socioeconomic disadvantage. *Journal of transport & health*, ۲۱, ۱۰۱۰۴۶.
- Bentzen, T. Ø. (۲۰۲۰). Continuous co-creation. *Public Management Review*, ۱-۲۰.
- Bussu, S., & Bartels, K. P. (۲۰۱۴). Facilitative Leadership and the Challenge of Renewing Local Democracy in Italy. *International Journal of Urban and Regional Research*, ۳۸(۶), ۲۲۵۶-۲۲۷۳.
- Bryson, J. M., Quick, K. S., Slotterback, C. S., & Crosby, B. C. (۲۰۱۳). Designing public participation processes. *Public administration review*, ۷۳(۱), ۲۳-۳۴.
- Crosby, B. C., 't Hart, P., & Torfing, J. (۲۰۱۷). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, ۱۹(۵), ۶۵۵-۶۶۹.
- De Koning, J. I., Crul, M. R., & Wever, R. (۲۰۱۶). Models of co-creation. In *Service Design Geographies. Proceedings of the ServDes. ۲۰۱۶ Conference (No. ۱۲۵, pp. ۲۶۶-۲۷۸)*. Linköping University Electronic Press.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (۲۰۰۰). The new public service: Serving rather than steering. *Public administration review*, ۶۰(۶), ۵۴۹-۵۵۹.
- Dubos, R. (۲۰۱۷). *Social capital: Theory and research*. Routledge.
- Fledderus, J. (۲۰۱۸). The effects of co-production on trust. In *Co-Production and Co-Creation (pp. ۲۵۸-۲۶۵)*. Routledge.
- Heikkila, T., & Gerlak, A. K. (۲۰۱۳). Building a conceptual approach to collective learning: Lessons for public policy scholars. *Policy Studies Journal*, ۴۱(۳), ۴۸۴-۵۱۲.
- Hilgers, D., & Ihl, C. (۲۰۱۰). Citizensourcing: Applying the concept of open innovation to the public sector. *International Journal of Public Participation*, ۴(۱).
- Hölscher, K., & Frantzeskaki, N. (۲۰۲۱). Perspectives on urban transformation research: transformations in, of, and by cities. *Urban Transformations*, ۳, ۱-۱۴.
- Järvi, K., Almpantopoulou, A., & Ritala, P. (۲۰۱۸). Organization of knowledge ecosystems: Prefigurative and partial forms. *Research Policy*, ۴۷(۸), ۱۵۲۳-۱۵۳۷.
- Klinenberg, E. (۲۰۱۵). *Convergence: News Production in a Digital Age*. In *American Democracy and the Pursuit of Equality (pp. ۲۳۴-۲۴۹)*. Routledge.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

- Lember, V., Brandsen, T., & Tönurist, P. (۲۰۱۹). The potential impacts of digital technologies on co-production and co-creation. *Public Management Review*, ۲۱(۱۱), ۱۶۶۵-۱۶۸۶.
- Fuglsang, L., Hansen, A. V., Mergel, I., & Røhnebæk, M. T. (۲۰۲۱). Living labs for public sector innovation: An integrative literature review. *Administrative Sciences*, ۱۱(۲), ۵۸.
- Larsson, O. (۲۰۱۹). A theoretical framework for analyzing institutionalized domination in network governance arrangements. *Critical Policy Studies*, ۱۳(۱), ۸۱-۱۰۰.
- Lund, D. H. (۲۰۱۸). Co-creation in urban governance: From inclusion to innovation. *Scandinavian Journal of Public Administration*, ۲۲(۲), ۳-۱۷.
- Leino, H., & Puumala, E. (۲۰۲۱). What can co-creation do for the citizens? Applying co-creation for the promotion of participation in cities. *Environment and Planning C: Politics and Space*, ۳۹(۴), ۷۸۱-۷۹۹.
- Mazzocchi, F. (۲۰۱۹). Scientific research across and beyond disciplines: Challenges and opportunities of interdisciplinarity. *EMBO reports*, ۲۰(۶), e۴۷۶۸۲.
- Malmberg, L., & Wetter-Edman, K. (۲۰۱۶). Design in public sector: Exploring antecedents of sustained design capability. In ۲۰th DMI: Academic Design Management Conference-Inflexion Point: Design Research Meets Design Practice, Boston, USA, July ۲۲-۲۹, ۲۰۱۶ (pp. ۱۲۸۷-۱۳۰۷). Design Management Institute.
- Nabatchi, T., Sancino, A., & Sicilia, M. (۲۰۱۷). Varieties of participation in public services: The who, when, and what of coproduction. *Public administration review*, ۷۷(۵), ۷۶۶-۷۷۶.
- Nambisan, S., & Nambisan, P. (۲۰۱۳). Engaging citizens in co-creation in public services. *IBM Center for Business Development*, ۸-۴۸.
- Pellicano, M., Calabrese, M., Loia, F., & Maione, G. (۲۰۱۸). Value co-creation practices in smart city ecosystem. *Journal of Service Science and Management*, ۱۲(۱), ۳۴-۵۷.
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patrício, L., & Voss, C. A. (۲۰۱۵). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of service research*, ۱۸(۲), ۱۲۷-۱۵۹.
- Redlich, T., Krenz, P., Basmer, S. V., Buxbaum-Conradi, S., Wulf, S., & Wulfsberg, J. P. (۲۰۱۴). The impact of openness on value co-creation in production networks. *Procedia CIRP*, ۱۶, ۴۴-۴۹.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

- Sangiorgi, D. (۲۰۱۵). Designing for public sector innovation in the UK: design strategies for paradigm shifts. *Foresight*.
- Schneider, J., & Stickdorn, M. (۲۰۱۱). *This is service design thinking: basics, tools, cases*. Wiley.
- Scharpf, F. W. (۲۰۱۵). After the Crash: A Perspective on Multilevel European Democracy. *European Law Journal*, ۲۱(۳), ۳۸۴-۴۰۵.
- Schmidhuber, L., & Hilgers, D. (۲۰۱۸). Unleashing innovation beyond organizational boundaries: exploring citizenourcing projects. *International Journal of Public Administration*, ۴۱(۴), ۲۶۸-۲۸۳.
- Toots, M., McBride, K., Kalvet, T., & Krimmer, R. (۲۰۱۷, May). Open data as enabler of public service co-creation: Exploring the drivers and barriers. In ۲۰۱۷ Conference for E-Democracy and Open Government (CeDEM) (pp. ۱۰۲-۱۱۲). IEEE.
- Torfig, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (۲۰۱۹). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, ۵۱(۵), ۷۹۵-۸۲۵.
- Turnhout, E., Van Bommel, S., & Aarts, N. (۲۰۱۰). How participation creates citizens: participatory governance as performative practice. *Ecology and Society*, ۱۵(۴).
- Van der Graaf, S., Nguyen Long, L. A., Veeckman, C., van der Graaf, S., Nguyen Long, L. A., & Veeckman, C. (۲۰۲۱a). *Co-Creation in Cities: A Set of Testimonials*.
- Van der Graaf, S., & Veeckman, C. (۲۰۲۱b). *Co-Creation and the City*. In *Co-creation and Smart Cities: Looking Beyond Technology* (pp. ۱۱-۲۶). Emerald Publishing Limited.
- Victorino, L., Field, J. M., Buell, R. W., Dixon, M. J., Meyer Goldstein, S., Menor, L. J., ... & Zhang, J. J. (۲۰۱۸). Service operations: what have we learned?. *Journal of Service Management*, ۲۹(۱), ۳۹-۵۴.
- Weible, C. M., & Sabatier, P. A. (Eds.). (۲۰۱۸). *Theories of the policy process*. Routledge.
- Wenger, E. (۲۰۱۱). *Communities of practice: A brief introduction*.