



## Hermeneutical Analysis of Value Propositions in Organizations

**Mojtaba Amiri**

Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mamiry@ut.ac.ir

**Razie Abdollahi** \*

\*Corresponding Author, PhD Candidate, Department of Leadership and Human Capital, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: abdollahii@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

A Value Proposition is a clear, persuasive, and valid expression of the experience that a customer can receive from services or products and is associated with the idea of what specifically a business can offer to its customers and why the customer chooses a particular company and its products or services, preferring them to competing products or services and being willing to pay for them. However, the historical development of this phrase has not been considered, and over time, its meaning has evolved. In addition, translation as a tool for the linguistic transmission of concepts, especially in different cultural contexts, has always made it difficult to achieve the meaning and concept desired by the original author. This is due to the complexity of the concept and the lack of a standard definition and expression, and based on it, they choose the words they want. Therefore, it is necessary to choose the words that provide the most understanding of the original author. For this reason, the present study seeks to analyze the semantic expression of the Value Proposition.

#### Methodology

To analyze and review the term "Value Proposition," a hermeneutic approach has been used. Documentary methods and library studies have also been used to collect information.

#### Findings

Based on the findings of the research, the term "Value Proposition" has a two-way nature that is created in interaction with the customer; therefore, it requires participation and acknowledgment from them. This is even though the translation of the offered value is not included in the proposition, and this linguistic format presents the determination of values to the customer unilaterally and does not fit with the co-creation of value and the participation of the customer at the beginning. Therefore, it will not evoke a proposition that can actively be true or false on the part of the customer.

## Conclusion

Since the value of a product or service will only be meaningful if it fulfills the customer's real need by hearing the live voice of the customer, the authors recommend the use of "value propositions" instead of "offered value." They believe that in a value proposition, it is possible to check the truth or falsity, or in other words, to measure the approval or disapproval of the value of the service or product by the customer or the receiver of the service. In this way, the customer can play an active role. The term "value propositions" is composed of two words, "propositions" and "value," and the truth and falsity of the goods or services and the value provided can be agreed upon in the interaction of two parties, which will also result in their mutual commitment to each other.

**Keywords:** Value, Value propositions, Propositions, Hermeneutic–Phenomenological Review.

**Citation:** Amiri, Mojtaba & Abdollahi, Razie (2024). Hermeneutical Analysis of Value Propositions in Organizations. *Journal of Business Management*, 16(3), 575-595. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.358214.4567> (in Persian)

Journal of Business Management, 2024, Vol. 16, No.3, pp. 575-595

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.358214.4567>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: April 23, 2024

Received in revised form: July 26, 2024

Accepted: August 19, 2024

Published online: September 28, 2024



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## واکاوی هرمنوتیکی گزاره‌های ارزشی در سازمان

### مجتبی امیری

دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
رایانامه: mamiry@ut.ac.ir

### راضیه عبدالهی\*

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: abdollahii@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** عبارت ارزش پیشنهادی، بیان شفاف و متقاعدکننده تجربه‌ای است که یک مشتری می‌تواند از پیشنهاد عرضه‌کننده خدمت یا محصول دریافت کند؛ با وجود این در کاربردهای مختلف این عبارت، به تحولات تاریخی آن توجه نشده و به مرور زمان در معنای آن، تفسیر مضاعف رخ داده است. افزون‌براین، ترجمه به‌عنوان ابزاری برای درک فهم و انتقال زبانی مقوله‌ها، به‌ویژه در بسترهای مختلف فرهنگی، همواره دستیابی به معنا و مفهوم مدنظر مؤلف اصلی را دشوار ساخته است؛ زیرا ترجمه فهمی است که مترجم از فهم و بیان مؤلف اصلی دارد و بر پایه آن واژه‌های مدنظر خود را انتخاب می‌کند؛ از این‌رو انتخاب واژه‌هایی که بیشترین ادراک از منظور مؤلف اصلی را فراهم کند، ضرورت می‌یابد. به همین سبب پژوهش حاضر درصدد بررسی معنایی معادل انگلیسی عبارت ارزش پیشنهادی است.

**روش:** واکاوی با بهره‌گیری از مرور پدیدارشناسی - هرمنوتیک و بررسی هفت سند اصلی صورت گرفته است. به‌منظور گردآوری اطلاعات، از روش‌های اسنادی و مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده است.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های پژوهش، معادل انگلیسی عبارت ارزش پیشنهادی، ماهیتی دوسویه دارد که در تعامل با مشتری ساخته می‌شود؛ از این‌رو، نیازمند مشارکت و تصدیق از سوی اوست. این در حالی است که ترجمان ارزش پیشنهادی، تداعی‌کننده یک گزاره نخواهد بود تا قابلیت صدق و کذب فعالانه از سوی مشتری را داشته باشد.

**نتیجه‌گیری:** به‌منظور ایفای نقش فعال مشتری در تأیید یا عدم تأیید ارزشمندی خدمت یا محصول، نگارندگان استفاده از عبارت مناسب‌تری را پیشنهاد کرده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** ارزش، ارزش پیشنهادی، گزاره، مرور پدیدارشناسی - هرمنوتیک.

**استناد:** امیری، مجتبی و عبدالهی، راضیه (۱۴۰۳). واکاوی هرمنوتیکی گزاره‌های ارزشی در سازمان. مدیریت بازرگانی، ۱۶(۳)، ۵۷۵-۵۹۵.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۴

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۵/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۲۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۰۷

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.358214.4567>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۳، صص. ۵۷۵-۵۹۵

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

عبارت «Value Proposition» با ترجمه رایج ارزش پیشنهادی نخست توسط مشاوران حوزه استراتژی در اوایل ۱۹۸۰ مطرح شد (پین، فرو و اگارت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). بر اساس گزارش پایگاه اسکوپوس<sup>۲</sup> کاربرت عبارت Value Proposition از دهه ۱۹۹۰ میلادی تا سال ۲۰۲۰ رشد سریعی داشته است؛ به طوری که ۳۴۱۹ مقاله با محوریت این موضوع طی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ منتشر شد که از این میان، ۱۷۸۷ مقاله پژوهشی و ۱۰۸۸ مقاله کنفرانسی بوده است و چنانچه کاربرت این عبارت در سایر موضوعات نیز محاسبه شود، در مجموع ۱۰۵۰۲ مورد در این بازه زمانی منتشر شده است (اسکوپوس<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

در دهه ۹۰ میلادی ارزش پیشنهادی به‌عنوان یک ارزش قابل تحویل به مشتریان و دیدگاه برآمده از نظر عرضه‌کننده در نظر گرفته می‌شد که شامل پیشنهادی بازارپایانه بود و ماهیتی یک‌سویه داشت که از سمت عرضه‌کننده به مشتری ارائه می‌شد؛ اما در سال ۱۹۹۸ میلادی لنینگ<sup>۴</sup> پیشنهاد کرد که هدف کسب‌وکار، ایجاد یک ارزش پیشنهادی برتر نسبت به پیشنهاد رقبا برای مشتریان است. این مفهوم‌سازی از ارزش پیشنهادی، رویکرد مدیریت استراتژیک جاری در زنجیره ارزش پورتر را نیز به چالش کشید و به‌جای اتخاذ دیدگاه برآمده از نظر عرضه‌کننده، دیدگاه برآمده از نظر مشتری را ملاک قرار داد (بالانتین، فرو، واری و پین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

در یک تعریف، ارزش پیشنهادی بیان شفاف، متقاعدکننده و معتبر تجربه‌ای است که یک مشتری از پیشنهاد ارزش‌آفرین یک عرضه‌کننده یا ارائه‌دهنده خدمت و محصول دریافت می‌کند (بارنز، بلیک و پیندر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹) و با این ایده همراه است که یک کسب‌وکار خاص، چه چیزی به مشتریان خود ارائه می‌دهد و مشتری به چه دلیل یک شرکت یا به عبارت دیگر محصولات یا خدمات خاصی را انتخاب کرده و آن را به محصولات یا خدمات رقیب ترجیح می‌دهد و حاضر است در ازای دریافت آن‌ها هزینه کند (سیلز، گوارینو، گوینزاردی و میلیپولوس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). این در حالی است که به‌زعم پژوهشگران مختلف ارزش پیشنهادی در ادبیات به‌خوبی تعریف نشده است و ابهام زیادی در معنای آن وجود دارد (پین و همکاران، ۲۰۱۷؛ پین، فرو، استاینهوف و اگرت<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰؛ سیلز و همکاران، ۲۰۱۷ الف و ب؛ تایالاری، راجالا، نیلسون اولاند و کرانن<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷). همچنین در پژوهشی که در سال ۲۰۰۸ انجام گرفت، مشخص شد که ۶۵ درصد از سازمان‌های حاضر در نمونه، از این عبارت استفاده می‌کردند؛ اما از این میان، فقط ۸ درصد ارزش پیشنهادی را به‌طور رسمی توسعه داده و ابلاغ کرده بودند (بالانتین و همکاران، ۲۰۱۱). از سوی دیگر، باید توجه کرد که مبنای عرضه ارزش پیشنهادی به

1. Payne, Frow & Eggert

2. Scopus

3. Scopus - Analyze search results. <https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sid=20aac943b5abdf6a7c445d076d4bc7&origin=resultslist&src=s&s=TITLE-ABS-KEY%28%22Value+Proposition%22%29&sort=plf-f&sdt=b&sort=b&sl=34&count=4743&analyzeResults=Analyze+results&txGid=bee48022642188b39e58a861fb820c>

4. Lanning

5. Ballantyne

6. Barnes, Blake, Pinder

7. Sales, Guarino, Guizzardi & Mylopoulos

8. Payne, Frow, Steinhoff & Eggert

9. Töytäri, Rajala, Nilsson-Ollandt & Keränen

مشتری، از سوی سازمان بوده است و این ارزش توسط مدیریت سازمان طراحی می‌شود و طی فرایندی به کالا یا خدمت تبدیل و به مشتری عرضه می‌شود. ترجمان ارزش پیشنهادی، باید تداعی‌کننده گزاره‌ای باشد که از سوی مشتری پذیرفته یا رد می‌شود یا به بیان دیگر، اختیار و انتخاب مشتری را نیز در نظر بگیرد و قابلیت صدق و کذب داشته باشد. بررسی ادبیات موضوع و چگونگی به‌کارگیری آن در تعامل عرضه‌کنندگان و مشتریان، نشان می‌دهد که چنین رویکرد و نگاهی به آن وجود ندارد؛ از این رو شاید بتوان ترجمهٔ بهتری از این عبارت را برای انتقال هرچه بهتر مفهوم آن در فرهنگ فارسی‌زبانان ارائه کرد. کوتاه سخن آنکه مسئلهٔ اصلی پژوهش این است که ارزش پیشنهادی تا به حال یک سویه و با محوریت عرضه‌کننده و با فرض فهم کامل نیاز مشتری و صدق آن بدون مشارکت دادن او ارائه شده است و قابلیت صدق و کذب ارزشمندی کالا از سوی مشتری را در نظر نگرفته است. علاوه‌براین باید توجه شود که مشروعیت سازمان نیز در پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان و جلب حداکثری رضایت آنان با رویکرد معطوف به خیر عمومی معنا می‌یابد که مشارکت طرف مقابل در تصمیم‌گیری‌ها را نیز می‌طلبد؛ از این رو لازم است خدمات یا محصولاتی که ارائه می‌شود، علاوه‌بر قابل قبول بودن معیارهای عرضه‌کننده و ارزشمندبودن آن، از سوی مشتریان و با ملاحظه معیارهای آنان نیز تأیید شده باشد. این در حالی است که ترجمان ارزش پیشنهادی، به سبب یک‌سویه بودن، معنای شفاف و روشنی که مشروعیت سازمان را نیز با خود به همراه داشته باشد، برای مشتری تداعی نمی‌کند تا اثر ماندگار و کارآمدی را به همراه داشته و به‌گونه‌ای اثربخش ارتباط مشتری با کالا یا خدمت ارائه شده و به‌تبع آن با عرضه‌کنندگان ارزش را برقرار کند. از طرفی، عمر به‌کارگیری عبارت ارزش پیشنهادی در سازمان‌های ایرانی به یک دهه نمی‌رسد و از آنجایی که ترجمه آن به‌عنوان ابزاری برای انتقال زبانی مقوله‌ها، به‌ویژه با توجه به بسترهای مختلف فرهنگی است، دستیابی به معنا و مفهوم مدنظر مؤلف اصلی با مشکلات ناشی از ترجمه همراه خواهد بود؛ زیرا ترجمه فهمی است که مترجم از فهم و بیان مؤلف اصلی دارد (بخشایش اردستانی، ۱۳۸۶) و مهم‌تر از آن، توجه به زمینه و بستر فرهنگی که مؤلف از آن برخاسته و ایده خود را ارائه کرده است؛ از این رو انتخاب واژه‌هایی که بیشترین ادراک از فهم و منظور مؤلف اصلی و جامعه و فرهنگی را که در آن زیست می‌کند، فراهم می‌آورد، هم‌سویی بیشتری با نظر وی دارد، ضرورت می‌یابد. افزون‌براین؛ به‌کارگیری واژه‌ها در فرهنگ‌های مختلف، متناسب با ویژگی‌های آن فرهنگ می‌تواند درک متفاوتی از آن‌ها ایجاد کند. بدین سبب بررسی این عبارت در متون علمی، می‌تواند نکات ارزشمندی را فراروی اندیشمندان حوزهٔ مدیریت و سازمان قرار دهد. کوتاه سخن آنکه پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این پرسش است که آیا ارزش پیشنهادی ترجمه مناسبی برای عبارت Value Proposition است یا خیر و از آنجا که از نظر منطقی می‌تواند معنای قابل پذیرش‌تری داشته باشد، به‌دنبال واکاوی و بررسی هرمنوتیکی این عبارت است.

### پیشینه پژوهش

از آنجا که گزاره‌ها مؤخر از مفاهیم هستند و با برقراری ارتباط بین مفاهیم به‌دست می‌آیند، توجه به مفاهیم و معانی لغوی و اصطلاحی آن‌ها کمک می‌کند که از مغلطه‌های احتمالی پرهیز شود و از خودفریبی یا فریب دیگران اجتناب شود؛

بررسی ترکیب «Proposition Value» با ترجمه ارزش پیشنهادی که در ترکیبی اضافی (اضافه توضیحی) آمده است و ابهام‌ها و کژکار کردهایی که می‌تواند داشته باشد؛ از منظر زبانی و منطقی تجزیه و تحلیل شده است.

## گزاره

گزاره یا قضیه<sup>۱</sup>، در فرهنگ لغت وبستر، به معنای یک عبارت زبانی چیزی است که می‌توان درست یا غلط بودن آن را باور کرد، در آن تردید کرد یا آن را انکار کرد (وبستر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). منطق دانان قضیه را چنین تعریف می‌کنند: «قضیه گفتاری است که احتمال صدق و کذب در آن برود». به بیان دیگر «قولٌ یَحْتَمِلُ الصِّدْقَ او کذب». «مراد از صدق، مطابقت گفتار با واقع است و مراد از کذب عدم مطابقت آن با واقع» (خوانساری، ۱۳۸۶: ۱۹۱).

گزاره را نباید با جمله‌ای که آن گزاره را بیان می‌کند، یکسان تلقی کرد؛ چراکه جمله در تقسیم اولیه خود به بی‌معنا و معنادار تقسیم می‌شود و جملات معنادار دو قسم هستند: خبری و انشایی که از این دو، جمله خبری از آن جهت که بیانگر یک تصدیق است، می‌تواند صادق یا کاذب باشد. به بیان دیگر، ملاک بازشناسی جمله خبری از دیگر انواع جمله آن است که جمله خبری، گفتاری است که می‌توان آن را راست یا دروغ دانست (خندان، ۱۳۹۹: ۱۱۱-۱۰۹). در حالی که جمله انشایی، جمله‌ای است که از چیزی خبر نمی‌دهد و خود به‌وجودآورنده یک معناست؛ مانند جملات سؤالی، امری، عاطفی یا تعجبی بدون اینکه از چیزی خبر داده باشیم و چون چیزی در خارج وجود ندارد که با آن مطابقت داشته باشد یا خیر، از این‌رو صادق یا کاذب بودن آن بی‌معناست. اما جمله خبری چون از چیزی حکایت می‌کند و خبر می‌دهد، ممکن است خبر با آنچه از آن خبر می‌دهد مطابقت داشته یا نداشته باشد (مطهری، ۱۳۸۵).

در باب کارکرد گزاره باید گفت که در یک دیدگاه کلی، تمامی باورها و اطلاعات بشری در قالب قضایا و گزاره‌ها قابل ارائه است و این گزاره‌ها و احکام نیز خود حاوی مفاهیم<sup>۳</sup> هستند. ذکر این نکته ضروری است که به مجموعه‌ای دل‌خواه از گزاره‌ها و اخبار، علم اطلاق نمی‌شود؛ بلکه علم حاوی مجموعه گزاره‌ها و اخباری مرتبط و به هم پیوسته است که سازمان و ساختار خاصی دارد. در هر علمی تعدادی از گزاره‌ها و احکام از احکام دیگر استنباط می‌شود و به عبارت دیگر، بر اساس آن‌ها اثبات‌شدنی و تفسیرپذیر است یا به‌طور اجتناب‌ناپذیر بایستی به اصول بدیهی (متعارفه یا موضوعه) ختم شود. تعریف بعضی حدود توسط حدود دیگر و اثبات و استنتاج حکمی<sup>۴</sup> از احکام دیگر، از مهم‌ترین ویژگی‌های تفکر علمی محسوب می‌شود؛ اما از آنجا که اگر برای اثبات همه گزاره‌ها و احکام به گزاره‌ها و احکام دیگر نیاز باشد و این فرایند استمرار یابد، فرایند دچار دور یا تسلسل خواهد شد. از این‌رو پاره‌ای از حدود بدون تعریف (به‌صورت بدیهی) و پاره‌ای از احکام بدون اثبات (بی‌نیاز از استدلال و به صورت بدیهی) پذیرفته می‌شود. این حدود و احکام اولیه به ترتیب به تصورات و تصدیقات مشهورند؛ به‌طور خلاصه علم دو شاخه دارد: شاخه تصورات یا مفاهیم و شاخه تصدیقات یا گزاره‌ها و قضایا. تصورات به تنهایی نمی‌توانند علم را به همراه داشته باشند و تنها کارکرد مفهوم‌سازی برای ایجاد زبان و ادبیات

1. Proposition  
2. Merriam-Webster  
3. Terms  
4. Statement

مشترک و شکل دادن گزاره‌ها را برعهده دارند؛ از این رو با کثرت تصورات نمی‌توان به گزاره یا تصدیق دست یافت؛ ولی با برقراری ارتباط بین آن‌ها یا با دو تصور مرتبط با یکدیگر یا نسبت دادن آن‌ها با هم برای مثال، دو تصور هوا و سرد (هواد سرد است)، می‌توان به یک تصدیق رسید. تصدیقات مبنای شکل‌گیری قضایا و گزاره‌های علمی را که در ترکیبی هماهنگ یک تئوری را شکل می‌دهند، خواهد ساخت. تئوری مهم‌ترین واحد علم و مجموعه‌ای از قضایا یا گزاره‌هایی است که چرایی و چگونگی رخدادها را توصیف، تبیین یا پیش‌بینی می‌کند (نبوی، ۱۳۶۹).

در توضیح منطقی آنچه گفته شد، باید توجه شود که موضوع منطقی دو چیز است: تصورات و تصدیقات یا معرف و حجت (استدلال) یا حدود و احکام. تصورات یک علم، حاوی حدود اولیه تعریف نشده و تصدیقات آن شامل احکام اثبات نشده است. تصدیقات، خود به اصول متعارفه<sup>۱</sup> و اصول موضوعه<sup>۲</sup> و قضایای مبتنی بر آن‌ها تقسیم می‌شود (امیری، ۱۳۸۲). امروزه دانشمندان تفاوتی بین اصول موضوعه و متعارفه قائل نیستند و با لفظ واحد «اصل موضوع» از آن‌ها یاد می‌کنند. اما در استفاده از شیوه اصل موضوعی باید به این نکات توجه شود:

- هیچ حدی را نباید پذیرفت، مگر اینکه قبلاً توسط حدود اولیه تعریف شده باشد؛
  - هر گزاره و حکمی غیر از اصول موضوعه در صورتی صادق است که یا بر اساس اصول موضوعه اولیه (قضایای بدیهی) یا احکام اثبات شده قبلی اثبات شود؛
- هر گزاره و حکمی از علم که بدین شیوه اثبات شود، یک قضیه یا تئورم<sup>۳</sup> نامیده می‌شود (نبوی، ۱۳۶۹). در جمع‌بندی کلی کارکرد «گزاره / قضایا» همان طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، بیان اطلاعات و دانش بشری در قالب تئوری‌ها و قوانین علمی است که هویت علم را شکل می‌دهد.

## ارزش

ارزش با اسم مصدر ارزییدن و به معنای بهاء، قیمت، ارج، قدر و شایستگی آمده است (معین، ۱۳۸۱: ۱۱۹). در ارتباط با واژه ارزش، یکی از اولین و شاید مهم‌ترین مشکلات، تعریف ارزش است. برخی در کل، ارزش را غیر قابل تعریف دانسته و به معنی ضمنی آن بسنده کرده‌اند. برخی ارزش را برحسب مفاهیم دیگری تعریف کرده‌اند؛ برخی آن را مترادف خوب، برخی نیز آن را بر حسب مفاهیم ایدئالی مثل کمال یا انسانیت و برخی هم مفهوم فایده داشتن و مطلوبیت را در تعریف آن مورد تأکید قرار داده‌اند. این مفهوم در علوم روان‌شناسی و جامعه‌شناسی و علوم رفتاری نیز تعاریف دیگری یافته است. نکته شایان توجه دیگر این است که مفهوم ارزش تحت تأثیر فضاها و معیارهای مختلف اقتصادی، علمی، اجتماعی و تجزیه و تحلیل فلسفی قرار دارد که هر یک از آن‌ها هم تلقی‌های متفاوتی برای تعیین و تبیین ارزش دارند. از منظر دیگر، ارزش‌ها گاهی با امور مطلق نظیر حقیقت، زیبایی و خوبی تعریف می‌شوند و گاهی نیز تعریف ارزش فقط اخلاقی، دینی، علمی، روانی، اجتماعی یا اقتصادی به‌شمار آمده است. به هر حال، هر یک از تعاریف یاد شده، وجوهی از ارزش را مورد توجه قرار داده‌اند و بدین ترتیب تعاریف ارزش، گوناگون است و همین به پیچیده‌شدن بیش از پیش تعریف آن منجر

1. Axioms  
2. Postulates  
3. Theorem

شده است؛ از این روست که برخی به جای تعریف ارزش بهتر دیده‌اند ویژگی‌های ارزش را در نظر بگیرند. سرانجام شاید راه کار عملی تعریف بهینه ارزش این باشد که معنای ارزش را با توجه به دیدگاه‌ها یا نظریه‌های پشتیبان آن مورد توجه قرار داد و بر حسب نظریه‌ای که عرضه یا پذیرفته می‌شود، ارزش را تحدید و مشخص کرد (خاتمی، ۱۳۹۵: ۳۹-۳۶).

در ادبیات سازمان و مدیریت با توجه به شکل‌گیری دیدگاه‌های اولیه مدیریت (مکتب کلاسیک) و موضوع محوری بهره‌وری در مطالعات مدیریت، به دلیل تأکید بر سودآوری برای سازمان و ذی‌نفعان کلیدی، مفهوم ارزش برگرفته از نظریه‌های اقتصادی است. در منطق کسب و کار، ایجاد ارزش فرایندی است که طی آن بهزیستی مشتری افزایش می‌یابد (فرانکا و فریرا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). از این منظر می‌توان مفهوم ارزش را به‌عنوان «مطلوبیت ادراک شده» برای کاربر نهایی یک محصول یا خدمات در نظر گرفت (کارمن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

از نگاه صاحب‌نظران مدیریت و سازمان، یکی از مسائل مورد توجه در تعریف ارزش، مبدأ و خاستگاهی است که ارزش از آن برخاسته و سپس در سازمان انتشار می‌یابد؛ به عبارت دیگر، از آنجا که تعیین ارزش‌ها در راس سلسله‌مراتب سازمانی صورت می‌گیرد؛ پرداختن به چگونگی تعیین ارزش‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. همچنان که ریچارد اسکات اشاره می‌کند، در دیدگاه عقلایی نسبت به سازمان، سازمان‌ها ابزار دستیابی به هدف به‌شمار می‌آیند و با دو شاخص تعیین هدف و رسمیت شناخته می‌شوند، اهداف سازمانی از سوی مدیران ارشد تعیین شده و کارکنان تنها باید به شیوه‌های تحقق بخشیدن به آن‌ها بیندیشند و نباید صحت یا عقلانی یا غیرعقلانی بودن آن‌ها یا به بیانی دیگر، ارزش‌های آن‌ها را به چالش بکشند. در همین راستا، سایمون معتقد است که تصمیم‌گیری از سطح بالای سازمان با تعیین ارزش‌ها و اهداف کلان آغاز شده و هرچه به سطوح پایینی سلسله‌مراتب سازمانی نزدیک می‌شویم، اهداف خاص‌تر شده و با جزئیات بیشتری تعیین می‌شود. از نظر وی تخصص‌گرایی عمودی برای هماهنگی کارکنان عملیاتی ضروری است و رفتار گروهی نه تنها نیازمند تطابق با تصمیمات صحیح است، بلکه نیازمند تطابق همه اعضای گروه با یک تصمیم مشخص است؛ چرا که اگر هر یک از اعضای گروه بخواهد مطابق با تصمیم و برنامه خود عمل کند، هدف اصلی محقق نخواهد شد؛ از این رو، یک گروه مسئولیت و اختیار تصمیم‌گیری را برعهده می‌گیرد و دیگر بخش‌ها باید هماهنگ با آن عمل کنند (سایمون<sup>۳</sup>، ۱۹۴۴). به‌زعم سایمون هدف‌ها مبانی ارزشی لازم برای تصمیمات را فراهم می‌آورند و مبانی ارزشی نیز فرضیه‌هایی در مورد ترجیح اهداف مشخص یا مطلوبیت آن‌ها هستند و در تصمیمات با مبانی واقعی ترکیب می‌شوند. هرچه مبانی ارزشی که در راس سلسله‌مراتب سازمان تعیین می‌شود دقیق‌تر و خاص‌تر باشد، تأثیر آن‌ها بر نتایج تصمیمات بیشتر است؛ زیرا هدف‌های خاص به‌روشنی تصمیمات جایگزین قابل قبول را از غیرقابل قبول متمایز می‌سازد. برای مثال افراد در سلسله‌مراتب بالاتر سازمانی، تصمیماتی با اجزای ارزشی بیشتر اتخاذ می‌کنند؛ در حالی که افراد در سطوح پایین‌تر، آمادگی بیشتری برای اتخاذ تصمیماتی با اجزای واقعی بیشتری را دارند. از دیدگاه عقلایی، عاقلانه بودن تصمیم‌ها در سطوح پایین، تنها در رابطه با تصمیمات بالاتر قابل ارزیابی است؛ به بیان دیگر، هر هدف فرعی صرفاً

1. França & Ferreira  
2. Karman  
3. Simon



برحسب سازگاری یا تجانس با هدف‌های کلی‌تر ارزیابی می‌شود. از سوی دیگر و از نگاه بالا به پایین، تقسیم اهداف برای واحدهای فرعی احتمال رفتار عقلایی را افزایش می‌دهد که این امر از طریق تعیین مبانی ارزشی و در نتیجه ساده کردن تصمیمات لازم در هر سطح صورت می‌گیرد (اسکات<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲: ۵۰-۵۲).

از سوی دیگر نظریه‌پردازان دیدگاه طبیعی از سازمان به‌عنوان اولین و مهم‌ترین فعالیت گروهی یاد می‌کنند و اهمیت ساختار غیر رسمی را یادآور می‌شوند. از نقطه نظر آن‌ها، افراد سازمانی تنها جسم و بازوان اجبر شده نیستند، بلکه مغزها و قلب‌های خود را نیز به سازمان می‌آورند. آن‌ها عقاید و انتظارات متفاوتی را همراه دارند و دارای ارزش‌ها، علایق و توانایی‌های متفاوتی هستند. از این رو، برخلاف دیدگاه عقلایی، کارکنان فقط مجری فرامین رده‌های بالاتر سازمانی نبوده و نیستند و در تصمیم‌گیری‌ها، عقاید و ارزش‌های خود را نیز دخیل خواهند کرد (اسکات، ۱۹۹۲: ۶۰-۵۶). در همین راستا چستر بارنارد، سازمان‌ها را نظام‌های مبتنی بر همکاری می‌داند و معتقد است سازمان‌ها زمانی ایجاد می‌شوند که تعدادی از افرادی که توان و تمایل همکاری در جهت هدف مشترکی را داشته باشند، گرد هم آیند؛ بنابراین، در دیدگاه بارنارد مدیران صرفاً باید سازمان‌ها را در تعادل نگه دارند و از آنجا که اصل اساسی در نظر او همکاری و مشارکت کلیه کارکنان در جهت دستیابی به اهداف مشترک است، بیشتر به روابط افراد و تشریک مساعی در جهت اهداف سازمان می‌پردازد (بوریل و مورگان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۱۴۹-۱۴۸). از نظر بارنارد، هدف‌های تعیین شده از طرف بالا به پایین در صورتی اعمال می‌شوند که نیل به آن‌ها مبتنی بر اطاعت رضایتمندانه از پایین به بالا باشد (اسکات، ۱۹۹۲: ۶۷-۶۶)؛ از این رو، در نگاه بارنارد بر خلاف نگاه بوروکراتیک به سازمان که مشروعیت از بالا به پایین تحقق می‌یابد؛ مشروعیت از پایین به بالا و مبتنی بر پذیرش صلاحیت تصمیماتی که در راس سلسله‌مراتب گرفته می‌شود (تعیین اهداف و ارزش‌ها) و طی یک فرایند دو سویه؛ تحقق می‌یابد. در همین راستا مفهوم هم‌آفرینی ارزش نیز با دیدگاه بارنارد هم‌خوانی بیشتری دارد. مطابق نظر رمیرز<sup>۳</sup> «در تولید مشترک ارزش<sup>۴</sup>، ارزش به‌سادگی پدیدار نمی‌شود، بلکه به‌طور متقابل میان بازیگران با ارزش‌های مختلف ساخته و بازساخته می‌شود؛ به‌گونه‌ای که ارزش‌های چندگانه با یکدیگر ترکیب و تطبیق داده می‌شوند و ارزش به‌طور هم‌زمان و دو سویه تولید می‌شود» (رمیرز<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). بر اساس رویکرد هم‌آفرینی ارزش‌ها، ارزش‌های تأمین‌کننده و مشتری، نه‌تنها در جهت‌های مخالف هم نیستند، بلکه با یکدیگر و در جهت توسعه فرصت‌های جدید با یکدیگر تعامل دارند (گالوانو و دالی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). هم‌آفرینی ارزش دارای ماهیتی پویاست که در طول زمان و در قالب شبکه‌ای بازیگر محور و با تعامل پیوسته افراد با یکدیگر ایجاد می‌شود (نظری و مهرجو، ۱۴۰۱).

در جمع‌بندی کلی می‌توان چنین استدلال کرد که تعیین ارزش‌های محصول و خدمات سازمان نیز متأثر از این دو دیدگاه (بوروکراتیک و مبتنی بر همکاری) است. در صورت اتخاذ دیدگاه بوروکراتیک، ارزش‌ها توسط سطوح بالایی سازمان تعیین و در طول سازمان انتشار می‌یابد و به نوعی تعیین و تحمیل ارزش به سایر ذی‌نفعان صورت می‌گیرد. در

1. Scott
2. Burrell & Morgan
3. Ramirez
4. Value co-production
5. Ramirez
6. Galvagno & Dalli

حالی که با اتخاذ دیدگاه مبتنی بر همکاری، ارزش‌ها با مشارکت و همکاری کلیه کارکنان سازمان و به عبارتی با رویکرد هم‌آفرینی ارزش‌ها و اهداف تعریف و تعیین می‌شود.

### ارزش پیشنهادی

منشأ مفهوم ارزش پیشنهادی<sup>۱</sup> به اوایل ۱۹۸۰ و به کار مشاوران حوزه استراتژی بازمی‌گردد که به دنبال حل مشکلات اصلی سازمان‌های تولیدمحور بودند (پین و همکاران، ۲۰۱۷). بعدها این عبارت توسط مایکل<sup>۲</sup> و لنینگ<sup>۳</sup> در سال ۱۹۸۸ به کار گرفته شد. تمرکز آن‌ها بر روی توسعه ارزش و ایجاد یک سیستم ارائه ارزش بود. رویکرد به کار گرفته توسط این پژوهشگران شامل سه مرحله بود (فرو و پین، ۲۰۱۱):

۱. تحلیل گروه‌های مشتری بر اساس نگرش‌هایی که مشتریان ارزش را درک می‌کنند؛
۲. ارزیابی فرصت‌هایی که باعث ارائه ارزش می‌شود؛
۳. انتخاب ارزش‌هایی که این فرصت‌ها را بهینه می‌سازد.

در ادامه کامبیل و همکاران (۱۹۹۶) مفاهیم نقشه ارزش<sup>۴</sup> و مرز ارزش<sup>۵</sup> را به ادبیات این حوزه وارد کردند. نقشه ارزش موقعیت نسبی شرکت‌های متفاوت در یک صنعت را در راستای محور هزینه - عملکرد تعریف کرده و مرز ارزش، حداکثر عملکرد فعلی ممکن برای هزینه معین را تعیین می‌کند. این پژوهشگران ارزش پیشنهادی را رابطه بین ویژگی‌های عملکردی محصول یا خدمت و تحقق نیاز مشتری تعریف کرده و سه بُعد هزینه (ریسک و تلاش)، عملکرد و نقش‌های مشتری را برای آن در نظر گرفتند (کامبیل، گینزبرگ و بلوچ، ۱۹۹۶).

لنینگ در سال ۱۹۹۸ دیدگاه تعاملی، تجربی و مبتنی بر رابطه را اتخاذ کرده و ارزش را به‌عنوان نتیجه تجربه مشتری در تعامل با شرکت و در مقایسه با رقبا در نظر گرفت (فرو و پین، ۲۰۱۱). این در حالی بود که در دهه ۹۰ میلادی از عباراتی چون تحویل ارزش<sup>۶</sup>، ارائه ارزش<sup>۷</sup> و سیستم تحویل ارزش<sup>۸</sup> استفاده می‌شد که رویکرد درون به بیرون داشت و از سوی عرضه‌کننده ارائه می‌شد؛ اما پس از کار لنینگ در سال ۱۹۹۸، رویکرد ارزش پیشنهادی به نگاه بیرون به درون<sup>۹</sup> و تمرکز بر تجربه مشتری تغییر کرد و نقطه عطفی در مفهوم ارزش پیشنهادی ایجاد گردید (پین و همکاران، ۲۰۲۰).

از نظر بارنز و همکاران (۲۰۰۹)، عبارت ارزش پیشنهادی به علت نوع کاربرد آن، معنای مختلفی برای افراد دارد. با این وجود در اکثر موارد به‌عنوان مزایا یا برای توصیف پیشنهاد استفاده می‌شود. اما این نوع تعبیر نیز با مشکلاتی همراه است؛ چرا که نمی‌توان ارزش را صرفاً نماینده مزیت‌ها یا پیشنهادها در نظر گرفت و حتماً باید انواع هزینه مانند هزینه

1. Value Propositions
2. Michaels
3. Lanning
4. Frow & Payne
5. Value Map
6. Value Frontier
7. Kambil, Ginsberg, Bloch
8. Value Delivery
9. Deliver The Value
10. Value Delivery System
11. Outside-In

زمانی، مالی، جسمی، روانی و ... را نیز در نظر گرفت؛ بنابراین ارزش به معنای مزایا منهای هزینه‌ها خواهد بود (بارنز و همکاران، ۲۰۰۹). به‌زعم سیلز و همکاران (۲۰۱۷) ایده اصلی ارزش پیشنهادی این است که یک کسب‌وکار خاص چه چیزی به مشتریان خود ارائه می‌دهد و مشتری به چه دلیل یک شرکت را به رقیب وی ترجیح داده و حاضر است در ازای دریافت خدمات آن، هزینه کند (سیلز و همکاران، ۲۰۱۷). پین و همکاران (۲۰۱۷) ارزش پیشنهادی را نوعی ابزار راهبردی تعریف می‌کنند که ارتباط بین توانایی یک سازمان در تسهیم منابع و پیشنهاد یک بسته ارزش به مشتریان هدف را تسهیل می‌کند (پین و همکاران، ۲۰۱۷). در جمع‌بندی کلی می‌توان به تعریف بارنز و همکاران (۲۰۰۹) از ارزش پیشنهادی اشاره کرد: «بیانیه ارزش پیشنهادی، بیان شفاف، متقاعدکننده و معتبر تجربه‌ای است که یک مشتری از پیشنهاد ارزش‌آفرین یک عرضه‌کننده دریافت می‌کند» (بارنز و همکاران، ۲۰۰۹). این تعریف به طرف گیرنده خدمات یعنی مشتری توجه داشته و به تجربه مشتری و همچنین متقاعدکنندگی پیشنهاد ارائه شده، اشاره می‌کند.

سیلز و همکاران (۲۰۱۷) با رویکرد هستی‌شناسی، ارزش پیشنهادی را از پیشنهاد<sup>۱</sup> و ارائه ارزش<sup>۲</sup> متمایز کرده و معتقدند درحالی که این مفاهیم با یکدیگر ارتباط دارند؛ اما یکسان نیستند و با یکدیگر تفاوت دارند. به‌زعم سیلز و همکاران (۲۰۱۷) پیشنهاد، پیمانی با محتوایی مشروط است و از سوی پیشنهاد دهنده برای بازار یا افراد واجد شرایط مطرح می‌شود و دارای دو بخش شرح محتوا و شرایط انجام پیمان است. از سوی دیگر، ارزش پیشنهادی یک وعده یا پیمان نیست، بلکه به معنای امکان کسب ارزش در ازای سنجش هزینه - منفعت حاصل از گرفتن یک گزینه است. در واقع ارزش پیشنهادی این مهم را دربردارد که مشخص می‌کند ارزش مورد انتظار مشتری چیست و چرا؟ در حالی که گزینه پیشنهادی، نحوه کسب ارزش به مشتری را توصیف می‌کند. علاوه بر این، اهداف در ارزش پیشنهادی و پیشنهاد یکسان نیستند. هدف در ارزش پیشنهادی، افرادی هستند که گزینه برای آن‌ها طراحی شده است (برای مثال راحتی و انعطاف‌پذیری در رانندگی)؛ در حالی که هدف در پیشنهاد، افرادی هستند که مجوز دریافت پیشنهاد (داشتن گواهی‌نامه رانندگی) را دارند. همچنین مفهوم ارزش پیشنهادی، محور نوعی تحلیل استراتژیک است که به نوعی، به انتخاب پیشنهادهایی می‌پردازد که به بهترین نحو ارزش پیشنهادی را محقق کنند.

ارائه ارزش پیشنهادی<sup>۳</sup> نیز متفاوت از ارزش پیشنهادی است. در واقع ارائه ارزش پیشنهادی نوع عرضه کردن ارزش پیشنهادی به مخاطبان خاص است. بنابراین ممکن است یک ارزش پیشنهادی، به شیوه‌های متفاوت برای مخاطبان متفاوت ارائه شود و در نتیجه متناسب با نوع مخاطب بر ابعاد خاصی تأکید شود که به اعتقاد شرکت هدف عرضه آن به مخاطب خاص است. ارائه متفاوت ارزش پیشنهادی متناسب با مخاطبان هدف، لزوماً به معنای طرح یا ایجاد ارزش پیشنهادی جدید نیست (سیلز و همکاران، ۲۰۱۷).

همان‌طور که پیش از این اشاره شد، عمر به‌کارگیری عبارت ارزش پیشنهادی در سازمان‌های ایرانی، به یک دهه نمی‌رسد و از آنجایی که ترجمه به‌عنوان ابزاری برای انتقال زبانی مقوله‌ها، به‌ویژه با توجه به بسترهای مختلف فرهنگی

1. Offerings
2. Value Presentations
3. VP Presentation

است، دستیابی به معنا و مفهوم مدنظر مؤلف اصلی با مشکلات ناشی از ترجمه همراه خواهد بود؛ چرا که ترجمه، فهمی است که مترجم از فهم و بیان مؤلف اصلی دارد (بخشایش اردستانی، ۱۳۸۶). در همین راستا، از نمونه پژوهش‌های فارسی می‌توان به پژوهش مرادی، جزنی، عالم تبریز و هادی‌زاده (۱۳۹۵) اشاره کرد. این پژوهشگران بر بازاریابی نوع سوم، مشارکت مصرف‌کنندگان در فرایند توسعه محصول و خلق ارزش با رویکرد تمرکز بر تجربه مشتری و در قالب ارزش پیشنهادی برند به مشتری تأکید می‌کنند. از سوی دیگر موسوی و امیری عقدایی (۱۳۹۹) ارزش پیشنهادی به مشتری را مجموعه‌ای از ارزش‌هایی تعریف می‌کنند که یک کسب‌وکار یا برند به مصرف‌کنندگان وعده می‌دهد تا برای رفع نیازهای خود آن‌ها را تحویل دهد و این مفهوم را یک‌سویه و از سمت کسب و کار دیده و در نقطه مقابل آن مفهوم ارزش ادراک شده مشتری را تعریف کرده‌اند و سعی در ایجاد توازن میان این دو دارند. در دو پژوهش یاد شده دو برداشت متفاوت از سوی پژوهشگران وجود دارد. در پژوهش مرادی و همکاران (۱۳۹۵) بر خلق ارزش از طریق مشارکت مشتری تأکید می‌شود، در حالی که در پژوهش موسوی و امیری عقدایی (۱۳۹۹) ارزش پیشنهادی به مشتری ماهیتی یک‌سویه دارد و وعده‌ای است که از سوی کسب‌وکار ارائه می‌شود. این در حالی است که گزاره، گفتاری است که احتمال صدق و کذب در آن برود و ماهیتی دو‌سویه داشته باشد.

کوتاه سخن آنکه گزاره «Proposition»، با توجه به ادبیات موضوع در معنای پیشنهاد، ویژگی یک‌سویه دارد و بدون اشاره به ضرورت مشارکت مخاطب در تعیین صدق و کذب و پذیرش یا عدم پذیرش او در نظر گرفته شده است و از این رو، بدون احساس ضرورت مشارکت مشتریان داخلی (کارکنان) و خارجی و تصور شناخت نیازهای آنان از سوی تصمیم‌گیران ارائه می‌شود و ارزش «Value» نیز مطلوبیت‌هایی تلقی می‌شود که آنان تصور می‌کنند از سوی مشتریان مورد استقبال قرار می‌گیرد و سرانجام از آنجا که «Value Proposition»، با معادل ارزش پیشنهادی، با فرض توانایی شناخت نیازها و مطلوبیت‌های مشتریان و تجربیات زیسته آنان و ارائه ارزش پیشنهادی بر پایه آن‌ها مورد توجه و نظر بوده است، معقول می‌کند که در این پژوهش چنین دیدگاهی درباره Value Proposition به چالش کشیده شده است.

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش متن‌محور است و روش‌های تفسیر متون می‌تواند در این زمینه راه‌گشا باشد، از روش مرور پدیدارشناسی - هرمنوتیک مطابق با رویکرد افرون و راوید<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، جهت تحلیل و از روش‌های اسنادی و کتابخانه‌ای، به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات استفاده شده است. بر اساس نظر افرون و راوید (۲۰۱۹) روش‌های مرور ادبیات با توجه به جهت‌گیری پژوهش در رویکردهای کمی، کیفی و آمیخته در سه دسته مرور سیستماتیک، مرور روایتی سنتی و مرور پدیدارشناسی - هرمنوتیک<sup>۲</sup> قرار می‌گیرند. مرور پدیدارشناسی - هرمنوتیک در نقطه مقابل مرور سیستماتیک ادبیات قرار دارد و با جست‌وجوی خلاقانه، به دنبال کاوش معنا و تفسیر متون علمی است. بنابراین با بررسی مجدد متون، معنای جدیدی از آن‌ها پدید می‌آید. جست‌وجوی ادبیات در مرور پدیدارشناسی - هرمنوتیک با توجه به سؤال ابتدایی پژوهشگر،

1. Efron & Ravid

2. Hermeneutic-Phenomenological Review

پیشینه شخصی، تصورات وی از مفاهیم پژوهش، مطالعات قبلی پژوهشگر، نویسندگان و متفکران اصلی در حوزه موضوع پژوهش و در نهایت کلیدواژه‌هایی که ممکن است جست‌وجوی کتابخانه‌ای با آن‌ها آغاز شود، صورت می‌گیرد. نویسندگان این سبک باید اجازه بدهند متن، ادراکات قبلی آن‌ها را به چالش بکشد. گفت‌وگوی بین پژوهشگر و متن، درک بهتری از معنای موضوع و همچنین ذهن پژوهشگر برای وی ایجاد می‌کند. در مرور پدیدارشناسی - هرمنوتیک برخلاف مرور سیستماتیک، معیارهایی برای انتخاب منابع تعیین نشده و منابع بر اساس میزان مشارکتشان در گفت‌وگوی میان متن و نویسنده، انتخاب می‌شوند (افرون و راوید، ۲۰۱۹). تفاوت میان سه نوع مرور ادبیات از نظر افرون و راوید (۲۰۱۹) به شرح جدول ۱ ذکر شده است.

جدول ۱. مقایسه انواع مرور ادبیات

مرور سیستماتیک	مرور روایتی سنتی	مرور پدیدارشناسی - هرمنوتیک
توصیف کلی	علمی، بسیار ساختار یافته و مبتنی بر پروتکل مدعی بی‌طرفی، دقیق و تکرارپذیر بودن	اقتباس از رشته‌های مختلف شامل روش‌های مختلف پژوهش
هدف	پاسخ‌گویی به یک سؤال خاص که قبل از جست‌وجوی کتابخانه‌ای تدوین شده است. آزمون یک فرضیه از طریق ارزیابی و ترکیب شواهد تجربی در مطالعات مختلف	ارائه پیشینه جامع از یک موضوع خلاصه منتقدانه نظریه، مطالعه و روش‌های مورد استفاده در پژوهش ارائه منطقی برای انجام پژوهش
سؤال	تدوین سؤال قبل از انجام پژوهش تمرکز بر آزمون نظریه و فرضیه	تکامل سؤال در طول فرایند مرور سؤال‌های با دامنه وسیع و گسترده
نقش نویسنده	نویسنده به منظور حداقل کردن اربیبی و خطا، بی‌طرف و عینی است.	نداشتن موضع عینی گاهی اوقات این رویکرد به دلیل عدم بی‌طرفی نویسنده مورد انتقاد قرار می‌گیرد؛ زیرا معیاری برای انتخاب منابع تعیین نشده است.
منابع مرجح	اغلب منابع کمی و حاوی داده‌های آماری، تعدادی محدود از مطالعات کیفی	اغلب متون نظری و فلسفی و مطالعات کیفی مورد بررسی قرار می‌گیرند.
جست‌وجو	جست‌وجوی جامع و مانع بر اساس پروتکل صریح و سخت‌گیرانه	جست‌وجوی گسترده، اما بدون تأکید بر جامعیت، معیارهای جست‌وجو به ندرت پیشنهاد می‌شود.
انتخاب	معیارهای ورود و خروج از پیش تعیین شده و برای ارزیابی روایی و اعتبار یافته‌ها به کار می‌رود.	معیار انتخاب ارائه نشده و منابع بر اساس میزان مشارکتشان در گفت‌وگوی متن و پژوهشگر انتخاب می‌شود.

گام‌های تحلیل در مرور پدیدارشناسی - هرمنوتیک عبارت است از (افرون و راوید، ۲۰۱۹: ۲۰۳-۲۰۴):

۱. شناسایی تم‌های نوظهوری که معنای پدیده را همانند منابع اصلی توصیف می‌کنند.
  ۲. تفکیک تم‌های ضروری از تم‌های اتفاقی و حفظ مواردی که پدیده را متمایز می‌کنند.
  ۳. بررسی و مقایسه نقاط اشتراک تم‌های نوظهوری که در منابع ظاهر می‌شوند.
  ۴. جست‌وجوی ارتباط بین تم‌ها و گروه‌بندی آن‌ها بر اساس شباهت‌های مفهومی‌شان و برچسب زدن به گروه‌ها به‌گونه‌ای که معنای هر دسته قابل درک باشد.
  ۵. مرتب نمودن تم‌های اصلی مطابق با سؤال‌هایی که مرور ادبیات را هدایت می‌کند.
  ۶. تم‌ها و زیرتم‌های اصلی و سایر استراتژی‌های سازمان‌دهی در یک جدول نمایش داده می‌شود.
  ۷. استدلال و منطق روابط متقابل بین تم‌ها بیان و معنای جامع مشتق شده از ترکیب تم‌ها پیشنهاد می‌شود.
- به‌زعم افرون و راوید (۲۰۱۹) ماهیت این روش، خود را به معیارهای یکپارچه ارزیابی کیفیت نمی‌رساند. با این حال برای ارزیابی کیفیت متون پژوهشی پدیدارشناسی - هرمنوتیک، چهار معیار جهت‌گیری<sup>۱</sup>، عمق<sup>۲</sup>، قدرت<sup>۳</sup> و غنا<sup>۴</sup> ارائه شده توسط ون مانن<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) را پیشنهاد داده‌اند. در جدول ۲ ارزیابی کیفیت پژوهش حاضر مطابق معیارهای یاد شده قابل مشاهده است.

جدول ۲. ارزیابی کیفیت متون در مرور پدیدارشناسی - هرمنوتیک

معیار	توصیف معیار	ارزیابی کیفیت در پژوهش حاضر
جهت‌گیری	پژوهشگر متون را با تمرکز بر معنا به جای صرفاً گزارش آن‌ها، تفسیر می‌کند. تفسیر بازتابی از زندگی‌نامه، ارزش‌ها و داورهای پژوهشگر است. پژوهشگر جهت‌گیری و داور خود را آشکار کرده و در مورد چگونگی شکل‌دهی این جهت‌گیری به متون تأمل می‌کند.	درک مفهومی برآمده از متون (جدول ۴) تلاشی برای تمرکز بر معنا بوده است. زمینه‌های مطالعه و سوابق مرتبط نگارندگان گزارش شده است. نگارندگان بر تأثیرگذاری مواردی چون نقطه نظر لنینگ (۱۹۹۸) در پژوهش خود اشاره داشته‌اند.
عمق	منابعی که نویسنده در مورد آن‌ها تأمل می‌کند در چارچوب دیدگاه‌های مختلف ارائه شده است. نویسنده از طیف‌های مختلفی از پژوهش‌های مرتبط در طول زمان، فرهنگ و زمینه‌ها استفاده می‌کند. نویسنده درکی را ارائه می‌دهد که فراتر از فرضیات بدیهی در مورد یک موضوع است.	استفاده از منابع در زمینه‌های بازاریابی و منابع انسانی تلاشی در جهت بررسی دیدگاه‌های موجود در حوزه‌های مختلف بوده است. تلاش شده تا از منابع در سال‌های مختلف صرف نظر از انتخاب فرهنگ خاص استفاده شود. نگارندگان به ترجمه معمول عبارت بسنده نکرده و سعی در بازبینی مجدد آن داشته‌اند.
قوت	پژوهشگر توضیح می‌دهد که چرا این نوع مرور را انتخاب کرده است.	دلیل انتخاب نوع مرور، در ابتدای روش‌شناسی تشریح شده است.

1. Orientation
2. Depth
3. Strength
4. Richness
5. van Manen

معیار	توصیف معیار	ارزیابی کیفیت در پژوهش حاضر
	پژوهشگر دیدگاه‌های فلسفی و نظری مطالعه‌ها را ارائه می‌دهد.	ریشه‌های فلسفی و تغییر رویکرد پژوهشگران در بخش پیشینه ذکر شده است.
غنا	پژوهشگر با ردیابی ریشه‌های تاریخی و ریشه‌شناختی زبان، معنای پنهان زبان را بررسی می‌کند. روایت روشن، منسجم، جذاب و متقاعد کننده است. روایت باعث ایجاد درک و بینش جدیدی در مورد موضوع می‌شود.	عبارت مورد مطالعه از حیث منطقی و معنایی مورد بررسی قرار گرفته و معنای آن در زبان انگلیسی و فارسی بررسی شده است. از سازو کارهای سازمان‌دهی همانند جداول به منظور روایت روشن و منسجم استفاده شده است. در پایان پژوهش، برداشتهای مختلف از عبارت همانند دو مطالعه فارسی ذکر شده در بخش پیشینه تعدیل خواهد شد.

### یافته‌های پژوهش

در راستای آنچه بیان شد، جست‌وجوی ادبیات در مرور پدیدارشناسی - هرمنوتیک منعکس کننده مطالعه‌های قبلی و پیشینه پژوهشگر در رابطه با موضوع پژوهش است. در جدول ۳ چک لیست جست‌وجوی ادبیات مطابق نظر افرون و راوید (۲۰۱۹) در پژوهش حاضر تشریح شده است.

#### جدول ۳. جست‌وجوی ادبیات در مرور پدیدارشناسی - هرمنوتیک

سؤال اولیه نگارندگان	Employee Value Proposition چیست و چه ابعادی دارد؟ سؤال مذکور منجر به شکل‌گیری سؤال در خصوص ماهیت ارزش پیشنهادی کارکنان و در نهایت ماهیت ارزش پیشنهادی شد.
پیشینه شخصی که به انتخاب سؤال شکل داده‌اند.	نگارندگان در زمینه مفاهیم منطقی و مدیریتی مطالعه کرده و همچنین در زمینه ارزش پیشنهادی کارکنان پژوهش مشترک داشته‌اند. گفتنی است که نگارندگان هم در فضای علمی و هم در فضای کسب‌وکار دارای تجربه کاری بوده‌اند.
مطالعه‌هایی که روی انتخاب سؤال پژوهش تأثیر گذاشته‌اند.	مرور سیستماتیک ادبیات در رابطه با ارزش پیشنهادی کارکنان که با بررسی نهایی ۳۹ سند داخلی و خارجی در پژوهش عبدالهی، امیری و نرگسیان (۱۴۰۱) انجام گرفت، در انتخاب سؤال پژوهش تأثیرگذار بوده است. همچنین نقطه نظر لنینگ در سال ۱۹۹۸ با رویکرد نگاه بیرون به درون و تمرکز بر تجربه مشتری در تعریف ارزش پیشنهادی در رویکرد انتخابی نگارندگان مؤثر بوده است.
پژوهشگران اصلی در فهرست جست‌وجوی ادبیات	کامبیل و همکاران (۱۹۹۶) به‌عنوان پژوهشگران سال‌های اولیه در زمینه ارزش پیشنهادی مورد توجه قرار گرفته‌اند. افزون بر این پژوهش سیلز و همکاران (۲۰۱۷ الف) به دلیل تحلیل هستی‌شناختی ارزش پیشنهادی بررسی شده است. در ادامه سعی شده است تا پژوهش‌های مرتبط و اصلی همانند پژوهش‌های بارنز و همکاران (۲۰۰۹)، پژوهش‌های پین و همکاران در سال‌های مختلف و پژوهش اولریچ و بروکیانک <sup>۱</sup> (۲۰۰۵) از نقطه نظر رشته مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گیرد.
کلیدواژه‌های اولیه در جست‌وجوی منابع	Employee value proposition, value proposition در منابع خارجی ارزش پیشنهادی کارکنان در منابع داخلی

پس از بررسی‌های به عمل آمده بر پایه مطالعه قبلی نگارندگان و بررسی آثار متفکران اصلی در رابطه با موضوع

پژوهش و با توجه به کفایت منابع به سبب اشباع داده‌ها، ۷ سند نهایی شده و در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه مطابق فرایند تعیین شده در مرور پدیدارشناسی - هرمنوتیک (افرون و راوید، ۲۰۱۹) تم‌های اصلی به شرح جدول ۴ شناسایی شد.

جدول ۴. درک مفهومی Value proposition در پژوهش‌ها

نام نویسنده و سال	معنا در متن	درک مفهومی	تم اصلی
کامبیل و همکاران (۱۹۹۶)	“value propositions define the relationship between what a supplier offers and what a customer purchases, by identifying how the supplier <u>fulfills the customer's needs</u> across different customer roles. Specifically, it defines the relationship between the performance attributes of a product or service, the fulfillment of needs across multiple customer roles.”	در تعریف Value Propositions بر تحقق نیاز مشتری تأکید شده است. بنابراین شناخت نیاز مشتری یکی از ارکان اصلی است که برای شناخت نیازمند تعامل با مشتری بوده و نمی‌تواند یک سویه (از سمت عرضه‌کننده) تعیین شود.	
اولریچ و بروکبانک (۲۰۰۵)	“influence with impact occurs when HR professionals <u>start with the beliefs and goals of the receivers</u> . Who are the key stakeholders I must serve? What are the goals and values of the receiving stakeholders? What is important to them? What do they want?”	مهم میزان ارزشی است که به زعم گیرنده خدمت، برایش حاصل شده است.	
بارنز و همکاران (۲۰۰۹)	“A value proposition statement is a clear, <u>compelling</u> and credible expression of the experience that a <u>customer</u> will receive from a supplier's measurably value-creating offering.”	واژه متقاعدکننده در تعریف Value Proposition بر تصدیق و تکذیب ارزشمندی کالا یا خدمت از سوی مشتری، تأکید می‌کند.	دو سویه بودن value proposition در تعامل با مشتری تعیین می‌شود و نیازمند تصدیق ارزشمندی پیشنهاد ارائه شده از سوی مشتری است)
فرو و پین (۲۰۱۱)	“Value is co-created in-use with both parties playing a role and the VP sets expectations of value in-use. We conclude that ..... A major contribution of S-D logic is the shift in <u>emphasis to a customer and supplier co-creating value</u> .”	نویسندگان بر وجه هم‌آفرینی ارزش تأکید داشته و نقش Value Proposition را در تسهیل فرصت‌های هم‌آفرینی موثر دانسته‌اند. بنابراین ارزش به صورت یک‌سویه پیشنهاد نشده است.	
تایلاری و همکاران (۲۰۱۷)	Value propositions are described as tools to communicate and motivate a joint value creation opportunity among involved stakeholders and organizations.	نویسندگان بر وجه هم‌آفرینی ارزش تأکید داشته و Value Proposition را ابزاری در جهت خلق فرصت‌های ایجاد ارزش مشترک میان ذی‌نفعان و سازمان دانسته‌اند.	
سیلز و همکاران (۲۰۱۷ الف)	The VP should be connected to the <u>goals people have</u> , i.e., the situations they want to bring about.	نویسنده به اتصال و ارتباط Value Proposition با اهداف مخاطبین اشاره می‌کند. لازمه این کار، شناخت مشتری و اهداف وی است. بنابراین ارائه ارزش به صورت یک‌سویه و از سوی عرضه‌کننده نخواهد بود.	
	It has been argued however, that assuming <u>only one party as the</u>	تأکید نویسنده بر هم‌آفرینی و مذاکره در ایجاد	



نام نویسنده و سال	معنا در متن	درک مفهومی	تم اصلی
	creator of a VP is too restrictive, as it excludes the possibility of co-creating or negotiating VPs.	Value Proposition, نشان از اهمیت نظر مخاطب و مشارکت وی در تعیین و تعریف ارزش کالا یا خدمت دارد.	
پین و همکاران (۲۰۲۰)	“The focus of the VP depicts the business from the <u>customer's perspective</u> , rather than as a series of internally-oriented functions”	نویسنده محور Value Proposition را مشتری دانسته و کسب‌وکار را از دید مشتری به جای فرایندهای داخلی و بدون تعامل با مشتری تعریف می‌کند.	
	“This shift in focus involves viewing experience from the <u>customer's point of view</u> , with the firm shifting from a market research-led, inside-out perspective, to an experience-based, <u>outside-in perspective</u> , leading to a VP being seen as “the entire set of resulting experiences”.”	Value Proposition با تمرکز بر دیدن تجربه از نقطه نظر مشتری مورد بررسی قرار گرفته و تأکید نویسنده بر چشم انداز بیرون به درون است.	

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مسئله اصلی پژوهش ابهام در به‌کارگیری مفهوم ارزش پیشنهادی به‌عنوان معادل Value Proposition و نارسایی آن در کارکرد کارآمد و اثربخش آن در تعاملات سازمان با مشتریان داخلی و خارجی با توجه به ضرورت و اهمیت یافتن بیش از پیش مشتری و ضرورت تعامل دو سویه میان عرضه‌کنندگان ارزش و گیرندگان آن است. بر اساس نظر نگارندگان این مقاله، عبارت ارزش پیشنهادی به تنهایی نمی‌تواند بیان‌کننده رابطه دو سویه بین ارائه‌دهندگان ارزش و گیرندگان آن باشد یا به بیان دیگر، به تنهایی معنای روشن و شفافی را برای در نظر گرفتن مشتری و مشارکت دادن او در تعیین ارزش‌های مدنظر و تعیین قابلیت صدق و کذب ارزشمندی کالا یا خدمت در نظر مشتری ارائه نمی‌دهد؛ از همین رو، کاربست این عبارت در برخی از منابع اصلی و برجسته در بخش داده‌ها و یافته‌های پژوهش با استفاده از روش پدیدارشناسی هرمنوتیک مورد بررسی و در جدول ۴ دسته‌بندی شد. همان‌طور که در درک مفهومی متون مشاهده می‌شود، Value Proposition ماهیتی دو سویه دارد و در تعامل با مشتری تعیین می‌شود. بنابراین هر پیشنهادی که از سوی عرضه‌کننده به مشتری ارائه می‌شود نیازمند شناخت مشتری است که در تعامل دو سویه با او امکان‌پذیر است و ارزشمندی آن نیازمند تصدیق از سوی مشتری است و همان‌طور که سیلز و همکاران (۲۰۱۷) نیز استدلال می‌کنند Value Proposition متفاوت از ارائه ارزش و صرف پیشنهاد دادن است.

شایان ذکر است Value Proposition با این ایده اصلی که یک کسب‌وکار خاص چه چیزی به مشتریان خود ارائه می‌دهد و مشتری به چه دلیل یک شرکت را به رقیب وی ترجیح می‌دهد (سیلز و همکاران، ۲۰۱۷) از دو واژه Value Proposition و تشکیل شده است. همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، Proposition یا گزاره، گفتاری است که احتمال صدق و کذب در آن وجود دارد (خوانساری، ۱۳۸۶: ۱۹۲). همچنین مفهوم ارزش به‌عنوان مطلوبیت ادراک شده برای کاربر نهایی یک محصول یا خدمات به شمار می‌آید (کارمن، ۲۰۲۰)؛ از این رو، Value Proposition حاوی ارزشی است

که لازم است ارزشمندی آن از سوی مخاطب و در تعامل و با مشارکت او قابل صدق و کذب باشد؛ به عبارت دیگر، لازم است که در کاربری این مفهوم، ویژگی گزاره یعنی قابلیت صدق و کذب به صورت فعال و نه منفعلانه، مستتر باشد. در توضیح بیشتر می‌توان گفت که کسب‌وکار، خدمت یا محصولی را به مشتری ارائه می‌دهد و در نهایت این مشتری است که با ارزشمند تلقی کردن این محصول یا خدمت یا غیر آن، آن را انتخاب می‌کند و در غیر این صورت محصول یا خدمت رقیب را ترجیح خواهد داد. بنابراین Value Proposition در ذات خود دیدگاه و ذهنیت مشتری و کسب‌وکار را به‌طور توأمان در نظر دارد و موضوع صدق و کذب ارزشمندی آن از نظر مشتری یا مخاطب در کانون توجه قرار دارد که بایستی با یکدیگر انطباق یابند.

با توجه به اینکه عبارت ارزش پیشنهادی بیشتر در قالب جمله انشایی قرار می‌گیرد و این قالب زبانی تعیین ارزش‌ها را به صورت یک جانبه به مشتری ارائه می‌دهد و با هم‌آفرینی ارزش و مشارکت مشتری در آغاز تناسب ندارد، نیازمند ارائه در قالب یک جمله خبری است (Value proposition) که اگر چنین باشد دربردارنده مشارکت فعالانه مخاطب در تصدیق یا تکذیب آن است و این نیز به این معناست که مشتری از همان آغاز به صورت فعالانه در معرض نظرخواهی و همراهی و انتخاب قرار می‌گیرد و در نتیجه فضای هم‌آفرینی ارزش نیز به‌معنای واقعی ایجاد خواهد شد. همان گونه که رمیرز (۱۹۹۹) اظهار می‌کند: «در تولید مشترک ارزش، ارزش به سادگی پدید نمی‌آید بلکه به‌طور متقابل میان بازیگران با ارزش‌های مختلف ساخته و بازساخته می‌شود» (رمیرز، ۱۹۹۹). در نتیجه بر اساس رویکرد هم‌آفرینی، عرضه‌کننده و مشتری نه تنها در جهت‌های مخالف هم نیستند، بلکه با یکدیگر بر توسعه فرصت‌های جدید تعامل می‌کنند (گالوانو و دالی، ۲۰۱۴).

کوتاه سخن آنکه ارزش‌ها باید با هرمنوتیک دوگانه تعیین شود تا به کمک رویکرد بین‌الذهانی، ذهنیت سازمان با مشتری هم‌افق شده و در چنین شرایطی است که ارزش خدمات و کالای ارائه شده از سوی سازمان مورد قبول مشتری واقع شده و این رابطه با آمیزش افق‌ها به رابطه‌ای دو سویه و مفید تبدیل می‌شود و از آنجا که ترجمان ارزش پیشنهادی تداعی‌کننده یک گزاره نخواهد بود که از سوی مشتری مورد پذیرش یا رد قرار گرفته یا به عبارت دیگر قابلیت صدق و کذب فعالانه را داشته باشد؛ چرا که واژه پیشنهاد صرفاً به عرضه گزینه‌هایی اشاره دارد که لزوماً ارزشمندی آن‌ها از سوی مخاطب بررسی نشده است و به او القا و تحمیل می‌شود.

واقعیت این است که ارزشمندی یک کالا یا خدمت تنها در حالتی معنادار خواهد بود که با شنیدن صدای زنده مشتری، نیاز واقعی او را تأمین کند؛ از این رو، نگارندگان استفاده از عبارت گزاره‌های ارزشی به جای ارزش پیشنهادی را توصیه کرده و معتقدند در گزاره ارزشی، امکان بررسی صدق یا کذب یا به عبارتی سنجش تأیید یا عدم تأیید ارزشمندی خدمت از سوی مشتری یا دریافت‌کننده خدمت و ایفای نقش فعال او فراهم خواهد شد. چرا که عبارت گزاره ارزشی، از دو واژه گزاره و ارزش تشکیل شده است و صدق و کذب و ارزشمندی و نالارزشمندی کالا یا خدمات ارائه شده در تعامل دو سویه می‌توانند مورد توافق قرار گیرد که تعهد متقابل آن‌ها به یکدیگر را نیز در پی خواهد داشت (کارمن، ۲۰۲۰)؛ بنابر این، عبارت گزاره ارزشی به معنای مطلوبیتی است که کاربر نهایی محصول یا خدمت از آغاز در نظر داشته و با ارائه‌دهنده آن به خود به توافق رسیده است و تصدیق این مطلوبیت نیز از سوی دو طرف در آغاز، تکذیب آن در پایان و احساس

بی‌نیازی از آن یا نارضایتی احتمالی را به همراه نخواهد داشت.

## منابع

- امیری، مجتبی (۱۳۸۲). نظریه و نظریه‌پردازی در دانش مدیریت، فصلنامه حوزه و دانشگاه، ۹(۳۷)، ۳۶.
- بخشایش اردستانی، احمد (۱۳۸۶). هرمنوتیک رویکردی برای شفافیت‌سازی مفاهیم، فصلنامه سیاست، ۳۷(۳)، ۵۵ - ۶۶.
- خاتمی، محمود (۱۳۹۵). مدخل فلسفه ارزش، تهران: نشر علم.
- خندان، علی اصغر (۱۳۹۹). منطق کاربردی، تهران: سمت.
- خوانساری، محمد (۱۳۸۶). منطق صوری، تهران: آگاه.
- عبداللهی، راضیه؛ امیری، مجتبی و نرگسیان، عباس (۱۴۰۱). مفهوم‌پردازی گزاره‌های ارزشی کارکنان: مرور نظام‌مند ادبیات. مطالعات منابع انسانی، ۱۲(۴)، ۱-۲۲.
- مرادی، بابک؛ جزنی، نسرین؛ عالم تبریز، اکبر و هادی زاده، اکرم (۱۳۹۵). رویکرد راهبردی به برند با محوریت ارزش پیشنهادی در سازمان‌های چابک ایرانی. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۷(۲۶)، ۱۰۱-۱۲۵.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۵). کتاب کلیات علوم انسانی ۱ (منطق، فلسفه)، تهران: انتشارات صدرا.
- معین، محمد (۱۳۸۱). فرهنگ فارسی - جلد اول، تهران، آدنا: کتاب راه نو.
- موسوی، سید محسن؛ امیری عقدایی، سید فتح‌اله (۱۳۹۹). شناسایی عناصر سازنده «ارزش پیشنهادی به مشتری» و تأثیر آن‌ها بر رضایت مشتری با استفاده از تحلیل احساسات بر مبنای متن کاوی. مدیریت بازرگانی، ۱۲(۴)، ۱۰۹۲-۱۱۱۶.
- نبوی، لطف الله (۱۳۶۹). روش‌شناسی علوم قیاسی، مدرس علوم انسانی، ۱(۲)، ۲۷-۳۹.
- نظری، محسن و مهرجو، الهام (۱۴۰۱). مدل هم‌آفرینی ارزش در طراحی داخلی ساختمان: مدیریت بازرگانی، ۱۴(۱)، ۴-۳۶.

## References

- Abdollahi, R. & Amiri, M. & Nargesian, A. (2022). Conceptualizing of Employees' Value Propositions: A Systematic Literature Review. *Journal of Human Resource Studies*, 12(4), 1-22. (in Persian)
- Amiry, M. (2003). Theories and Hypothesizing in Management Science, *Methodology of Social Science and Humanities*, 9(37), 36. magiran.com/p243078. (in Persian)
- Bakhshayesh Ardestani, A. (2008). Hermeneutics: An Approach For Explanation Of Concepts, *Political Quarterly*, 37(3), 55. magiran.com/p481013. (in Persian)
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202-210.

- Barnes, C., Blake, H., & Pinder, D. (2009). *Creating and delivering your value proposition: Managing customer experience for profit*. Kogan Page Publishers.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2019). *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life (2nd ed.)*. Routledge.
- Efron, S. E., & Ravid, R. (2019). *Writing the literature review: A practical guide*. (1<sup>th</sup> ed.). The Guilford Press.
- França, A., & Ferreira, J. (2016). Resources and capabilities through the lens of value (co-) creation: a literature review. *International Journal of Innovation Science*, 8(3), 230–253.
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1–2), 223–240. <https://doi.org/10.1108/03090561111095676>
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing service quality*, 24(6), 643-683.
- Kambil, A., Ginsberg, A. & Bloch, M. (1996). *Re-Inventing Value Propositions*. <http://archive.nyu.edu/handle/2451/14205>
- Karman, A. (2020). Understanding sustainable human resource management–organizational value linkages: The strength of the SHRM system. *Human Systems Management*, 39(1), 51–68.
- Khandan, A, A. (2020). *Practical Logic*. Tehran: Samt. (in Persian)
- Khansari, M. (2007). *Formal Logic*. Tehran: Agah. (in Persian)
- Khatami, M. (2016). *Lectures on the philosophy of values*. Tehran: Elm publication. (in Persian)
- Merriam-Webster. (n.d.). Proposition Definition of Proposition by Merriam-Webster. Retrieved October 28, 2021, from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/proposition>
- Moin, M. (2002). *Mo'in Encyclopedic Dictionary (1)*. Tehran: Adena. (in Persian)
- Moradi, B. & Jazani, N. & Alam Tabriz, A. & Hadizadeh, A. (2016). Strategic Value-Driven Approach toward Brand in Iranian Agile Companies, *Journal of Strategic Management Studies*, 7(26), 101-125. (in Persian)
- Motahhari, M. (2006). *Understanding Islamic Sciences*. Tehran: Sadra. (in Persian)
- Mousavi, S.M. & Amiri Aghdaie, S.F. (2020). Identifying the Constructive Elements of “Value Proposition” and their Impact on Customers’ Satisfaction using Sentiment Analysis based on Text Mining. *Journal of Business Management*, 12(4), 1092-1116. (in Persian)
- Nabavi, L. (1991). Methodology of Deductive Science, *Modarres Journal*, 1(2), 27-39. (in Persian)
- Nazari, M. & Mehrjoo, E. (2022). Value Co-creation Model in Interior Design Industry. *Journal of Business Management*, 14(1), 4-36. (in Persian)

- Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
- Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L. & Eggert, A. (2020). Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*, 87, 244-255.
- Ramirez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49–65.
- Sales, T. P., Guarino, N., Guizzardi, G., & Mylopoulos, J. (2017a). Towards an Ontological Analysis of Value Propositions. *11-Th International Workshop on Value Modeling and Business Ontologies*, The Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST).
- Sales, T. P., Guarino, N., Guizzardi, G., & Mylopoulos, J. (2017b). An ontological analysis of value propositions. *11-Th International Workshop on Value Modeling and Business Ontologies*, The Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST), 184–193.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations : rational, natural, and open systems*. 414.
- Simon, H. A. (1944). Decision-Making and Administrative Organization. *Public Administration Review*, 4(1), 16. <https://doi.org/10.2307/972435>
- Töytäri, P., Rajala, R., Nilsson-Ollandt, L., & Keränen, J. (2017). A Value Proposition Development Framework For Industrial Service. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *HR Value Proposition* (Hardcover). In Harvard Business School Press Books.