Journal of Human Resource Studies

Employer Brand Hate: A Grounded Theory Conceptualization Based on Situational Analysis

Ali Shoja[1], Mohsen Nazari[2], Elham Ebrahimi[3], Faraz SadeghVaziri [4]

Abstract

Background & Purpose: Employer branding research has emphasized positive relationships, while negative relationships with employer brands remain underexplored. Experiences of employees and job seekers may extend beyond job dissatisfaction and develop into a hostile relationship with the employer brand. This study aimed to conceptualize Employer Brand Hate (EBH), clarify its boundaries, and explain its formation contexts and modes of expression.

Methodology: This qualitative study used grounded theory and Clarke's situational analysis within an interpretive paradigm. Data were collected through narrative-oriented interviews with 38 employees, former employees, and job seekers whose experiences extended beyond job dissatisfaction. Participants were recruited through purposive, theoretical, and snowball sampling. Analysis involved initial and focused coding, memos, situational maps, and a positional map.

Findings: EBH develops when harmful, unjust, deceptive, or value-incongruent experiences are interpreted as signs of the employer brand's underlying nature. The individual's psychological relationship with the employer brand then changes, and emotional, moral, and identity-based bonds may become hostile, rejecting, or severed. Although EBH overlaps with job dissatisfaction, organizational cynicism, psychological contract breach, distrust, and organizational disidentification, it cannot be reduced to them. Its expression varies with employment status, perceived costs, and opportunities for private or public response. It may remain hidden through silence, self-censorship, psychological distancing, and minimal performance, or become visible through negative storytelling, warnings to job seekers, negative word-of-mouth, and anti-brand behavior.

Conclusion: Employer Brand Hate is a dynamic and context-dependent transformation in an individual's psychological relationship with the employer brand, through which negative experiences develop into a stable judgment about the brand's underlying nature. This conceptualization clarifies the boundaries of the phenomenon in relation to job dissatisfaction and adjacent constructs and shows that continued formal employment does not necessarily indicate the preservation of a psychological relationship with the employer brand. The findings can provide a basis for scale development and for identifying gaps between employer brand promises and employees' actual experiences.

Keywords: Employer brand, Employer brand hate, Situational analysis, Grounded theory, Negative brand relationships.

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Elham Ebrahimi

© Authors

Received:
February 24, 2026

Received in revised form:
April 09, 2026

Accepted:
June 02, 2026

Published online:
June 20, 2026

Citation: Shoja, Ali; Nazari, Mohsen; Ebrahimi, Elham & Sadegh Vaziri, Faraz (2026). Employer Brand Hate: A Grounded Theory Conceptualization Based on Situational Analysis. *Journal of Human Resource Studies*, 16(2), 36 – 62. https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.592146.2614

1. Ph.D. Candidate, Department of Marketing Management, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: shoja.ali@ut.ac.ir
2. Prof., Department of Management, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mohsen.nazari@ut.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Management, Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran. E-mail: e.ebrahimi@ihcs.ac.ir
4. Associate Prof., Department of Management, Faculty Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: vaziri@khu.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management
Journal of Human Resource Studies, 2026, Summer, Vol, 16, No, 2, PP. 36 - 62
E.ISSN: 2783-0624
http://www.jhrs.ir/

Journal of Human Resource Studies is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Employer Brand Hate: A Grounded Theory Conceptualization Based on Situational Analysis

Extended Abstract

Background & Purpose

Employer branding research has largely emphasized favorable outcomes such as attractiveness, identification, commitment, loyalty, advocacy, and employer brand love, leaving severely negative relationships with employer brands comparatively underexplored. Yet employees, former employees, and job seekers may experience injustice, humiliation, exploitation, exclusion, value violation, deceptive recruitment messages, and persistent gaps between employer brand promises and actual work experience. Such experiences may extend beyond ordinary job dissatisfaction and transform the individual's relationship with the employer brand into a deeply negative and sometimes hostile one. Although recent research has introduced brand hate into employee contexts, its emotional meaning, boundaries from adjacent organizational constructs, and the process through which negative experiences become judgments about the employer brand's underlying nature remain insufficiently clarified. This study therefore conceptualizes Employer Brand Hate (EBH), clarifies its conceptual boundaries and formation contexts, and explains how it is expressed privately or publicly across different employment situations.

Methodology

This qualitative, basic study was conducted within an interpretive paradigm using grounded theory and Adele Clarke's Situational Analysis. Participants were 38 individuals—25 current employees, 9 former employees, and 4 job seekers—whose negative experiences with employer brands extended beyond routine job dissatisfaction and involved perceived harm, injustice, exclusion, deception, or a lasting change in the relationship. Sampling began purposively and continued theoretically and through snowball referrals until theoretical sufficiency was reached. Data were collected through 25 online and 13 face-to-face, in-depth, semi-structured, narrative-oriented interviews lasting 20–60 minutes. Analysis proceeded concurrently with data collection and included initial and focused coding, constant comparison, analytical memo writing, and repeated map revision. The 449 initial codes informed messy and ordered situational maps. Positional maps were then developed, and the article reports the map concerning continuation or termination of formal employment and private or public expression of hate.

Findings

The findings show that EBH is not merely an intense negative emotion and cannot be equated with job dissatisfaction, organizational cynicism, psychological contract breach, distrust, burnout, or organizational disidentification. These experiences may contribute to its development, but EBH emerges when individuals move beyond evaluating an isolated event

and interpret harmful, unjust, deceptive, or value-incongruent experiences as evidence of what the employer brand fundamentally is. A poor managerial decision is then no longer viewed only as a temporary failure; the employer brand itself becomes associated with injustice, deception, exploitation, threat, or moral incompatibility.

Accordingly, EBH was conceptualized as a negative, dynamic, relational, and context-dependent transformation of the individual's psychological relationship with the employer brand. This relationship encompasses cognitive, emotional, moral, identity-based, and value-laden bonds through which individuals interpret the employer brand and subsequent organizational experiences. EBH develops when these bonds become hostile, rejecting, or severed. A central mechanism is the reinterpretation of experience: gaps between recruitment promises and lived reality, repeated injustice, humiliation, exclusion, or value violations gradually become signals of the employer brand's underlying character. Once established, hate may function as an interpretive frame through which later managerial decisions, human resource messages, and even corrective actions are judged.

The situational maps demonstrated that EBH does not develop in a psychological vacuum. Managers, human resource units, coworkers, informal employee networks, employment contracts, performance systems, social media, employer-review platforms, labor-market norms, power asymmetries, and broader economic conditions influence how negative experiences are understood and expressed. Narratives shared by others may validate the individual's interpretation and reinforce the belief that the problem reflects the employer brand rather than a single person or temporary condition.

The selected positional map showed that continued formal employment does not necessarily indicate preservation of the psychological relationship. Current employees may remain formally employed while emotionally and identity-wise distancing themselves from the employer brand. In such positions, hate is more likely to remain private through silence, self-censorship, psychological withdrawal, minimal performance, or limited corrective efforts. Public opposition during employment was weak or nearly absent because economic dependence, fear of retaliation, unequal power, and concern for professional reputation restricted open expression. After employment ended or dependence declined, former employees more readily recounted negative experiences, warned job seekers, posted reviews, engaged in negative word-of-mouth, or displayed anti-brand behavior. Job seekers occupied a pre-employment position: negative recruitment experiences or adverse employer narratives could prompt withdrawal, offer rejection, distancing, or warnings to others.

Conclusion

The study extends employer branding research beyond its predominantly positive orientation by offering a relationship-based conceptualization of EBH. Its principal theoretical contribution is identifying the threshold at which negative employment experiences become brand-directed hate: the transition occurs when individuals attribute the experience to the nature and mode of operation of the employer brand and their psychological relationship becomes hostile, rejecting, or severed. EBH is therefore more than intensified dissatisfaction and is not defined solely by observable negative word-of-mouth or anti-brand behavior. It may

remain silent while formal employment continues, making the distinction between formal employment and psychological connection especially important.

The findings also provide practical guidance. Employer branding cannot be managed only through recruitment advertising, value statements, or social-media content. When official promises conflict with employees' lived experiences, they may heighten perceptions of deception and accelerate relational deterioration. Organizations should periodically audit the gap between employer promises and actual experience, distinguish routine dissatisfaction from high-risk experiences such as humiliation, discrimination, deception, and repeated promise violation, and provide safe, confidential, and credible channels for voice and redress. Silence should not be treated as evidence that no serious problem exists. Recruitment, exit, and former-employee relations also require careful management because negative experiences before entry or after departure can influence employer reputation. Recurring complaints, withdrawal, unresolved grievances, exit narratives, and online reviews can serve as early-warning indicators. The conceptualization provides a foundation for developing and validating an EBH measurement scale and for testing its antecedents, expressions, and outcomes across industries, occupations, generations, and cultural settings.

Keywords: Employer brand, Employer brand hate, Situational analysis, Grounded theory, Negative brand relationships.

مطالعات منابع انسانی

تنفّر از برند کارفرمایی: مفهوم‌پردازی مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رویکرد تحلیل موقعیت

علی شجاع[۱]، محسن نظری[۲]، الهام ابراهیمی[۳]، فراز صادق وزیری[۴]

نوع مقاله: پژوهشی

نویسندهٔ مسئول: الهام ابراهیمی

© نویسندگان

چکیده

زمینه و هدف: ادبیات برند کارفرمایی بر روابط مثبت متمرکز است و روابط منفی افراد با برند کارفرما، کمتر بررسی شده است. تجربه‌های کارکنان و کارجویان می‌تواند از نارضایتی شغلی فراتر رود و به رابطه‌ای خصمانه با برند کارفرما تبدیل شود. این پژوهش تنفّر از برند کارفرمایی، مرزهای آن، زمینه‌ها و صورت‌های بروز آن را مفهوم‌پردازی کرده است.

روش: پژوهش با نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و رویکرد تحلیل موقعیت کلارک انجام شد. داده‌ها از مصاحبه با ۳۸ نفر از کارکنان و کارجویانی گردآوری شدند که تجربهٔ آنان از نارضایتی شغلی فراتر رفته بود. مشارکت‌کنندگان با نمونه‌گیری هدفمند، نظری و گلولهٔ برفی انتخاب شدند. تحلیل شامل کدگذاری اولیه و متمرکز، نقشه‌های موقعیتی و نقشه وضعیتی بود.

یافته‌ها: تنفّر از برند کارفرمایی زمانی شکل می‌گیرد که تجربه‌های آسیب‌زا، فریبنده یا ناسازگار با ارزش‌های فرد به نشانه‌ای از ماهیت برند کارفرما تفسیر شوند. در این فرایند، رابطهٔ روان‌شناختی فرد دگرگون می‌شود و پیوندهای عاطفی، اخلاقی و هویتی ممکن است خصمانه یا گسسته شود. این پدیده با نارضایتی شغلی، بدبینی سازمانی، نقض قرارداد روان‌شناختی، بی‌اعتمادی و هویت‌زدایی سازمانی هم‌پوشانی دارد؛ اما به آن‌ها تقلیل‌پذیر نیست. شیوهٔ بروز آن با وضعیت اشتغال، هزینه‌های ادراک‌شده و امکان واکنش خصوصی یا عمومی تفاوت دارد و ممکن است در قالب سکوت، خودسانسوری و فاصله‌گیری روانی پنهان بماند یا از طریق روایت‌پردازی منفی، تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی و کنش‌های ضدبرندی آشکار شود.

نتیجه‌گیری: تنفّر از برند کارفرمایی دگرگونی پویا و زمینه‌مند در رابطه روان‌شناختی فرد با برند کارفرماست که در آن تجربه‌های منفی به داوری پایدار دربارهٔ ماهیت برند تبدیل می‌شود. این مفهوم‌پردازی، مرز پدیده را با نارضایتی شغلی و دیگر مفاهیم مجاور روشن می‌کند و نشان می‌دهد که تداوم همکاری رسمی، الزاماً به‌معنای حفظ رابطهٔ روان‌شناختی با برند کارفرما نیست. یافته‌ها می‌توانند مبنایی برای طراحی ابزار سنجش و شناسایی شکاف میان وعده‌های برند کارفرما و تجربه واقعی کارکنان باشند.

کلیدواژه‌ها: برند کارفرمایی، تحلیل موقعیت، تنفّر از برند کارفرمایی، روابط منفی برند، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد.

دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۰۵
بازنگری: ۱۴۰۵/۰۱/۲۰
پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۱۲
انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۳۰

استناد: شجاع، علی؛ نظری، محسن؛ ابراهیمی، الهام و صادق وزیری، فراز (۱۴۰۵). تنفّر از برند کارفرمایی: مفهوم‌پردازی مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رویکرد تحلیل موقعیت. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۶(۲)، ۳۶ – ۶۲.
DOI: https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.592146.2614

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازاریابی، دانشکدهٔ تجارت و کسب‌وکار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: shoja.ali@ut.ac.ir
۲. استاد، گروه مدیریت، دانشکدهٔ تجارت و کسب‌وکار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mohsen.nazari@ut.ac.ir
۳. دانشیار، گروه مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران. رایانامه: e.ebrahimi@ihcs.ac.ir
۴. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکدهٔ مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: vaziri@khu.ac.ir

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۵، تابستان، دوره ۱۶، شماره ۲، ص. ۳۶ – ۶۲
شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳
http://www.jhrs.ir

This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

مقدمه

سازمان‌ها سال‌هاست برای ساختن تصویری جذاب از خود، در بازار کار سرمایه‌گذاری می‌کنند؛ اما تجربهٔ کارکنان همیشه با این تصویر رسمی هم‌خوان نیست. در بسیاری از موارد، آنچه در قالب وعده‌های برند کارفرمایی، شعارهای منابع انسانی، پیام‌های استخدامی و روایت‌های سازمانی عرضه می‌شود، در تجربهٔ واقعی کار به‌شکل دیگری آشکار می‌شود. این شکاف میان وعده و تجربه می‌تواند رابطهٔ کارکنان با برند کارفرما را از اعتماد، تعلق و هویت‌یابی به‌سوی بی‌اعتمادی، سرخوردگی، خشم و حتی تنفّر سوق دهد. این مسئله از آن جهت اهمیت دارد که برند کارفرمایی[1] که نخستین بار توسط امبلر و بارو[2] (۱۹۹۶) مطرح شده است، فقط ابزاری برای جذب نیروی انسانی نیست، بلکه بازتاب تجربهٔ کارکنان از سازمان و عاملی اثرگذار بر جذب، نگهداشت، تعهد و عملکرد آنان به‌شمار می‌رود (امبلر و بارو، ۱۹۹۶؛ بکهاوس و تیکو[3]، ۲۰۰۴؛ ادواردز[4]، ۲۰۱۰؛ لیونز و اسلاتر[5]، ۲۰۱۶؛ تئورر، توماسجان، ولپه و لیونز[6]، ۲۰۱۸). با وجود این، ادبیات برند کارفرمایی عمدتاً بر روابط مثبت میان کارکنان و برند کارفرما تمرکز دارد و مطالعهٔ روابط منفی، شدید و گاه خصمانه در این حوزه همچنان محدود است (ریس، سوسا و دیونیسیو[7]، ۲۰۲۱؛ گزتی، دوچیمو، اتوال و هاینه[8]، ۲۰۲۶).

در امتداد توسعهٔ ادبیات برند کارفرمایی، بسیاری از مفاهیم مطرح در مدیریت برند[9] و روابط مصرف‌کننده ـ برند[10] نیز به این حوزه راه یافتند؛ از جمله تصویر برند کارفرما[11] (ناکس و فریمن[12]، ۲۰۰۶)، ارزش ویژه برند کارفرما[13] (کیبل و توربن[14]، ۲۰۰۳)، جذابیت برند کارفرما[15] (برتون، اوینگ و هاه[16]، ۲۰۰۵؛ مکسول و ناکس[17]، ۲۰۰۹)، شخصیت برند کارفرما[18] (دیویس[19]، ۲۰۰۸)، هویت‌یابی با برند کارفرما[20] (صادق‌وزیری و عظیمی[21]، ۲۰۲۲)، دل‌بستگی به برند کارفرما[22] و عشق به برند کارفرمایی[23] (میتال، گوپتا و موتیانی[24]، ۲۰۲۲). با این حال، بخش عمدهٔ این مطالعات بر این فرض استوار بوده‌اند که رابطه مطلوب کارکنان با برند کارفرما به پیامدهایی مانند تعلق، تعهد، وفاداری، هویت‌یابی و رفتارهای حمایتی منجر می‌شود

---

1. Employer Brand
2. Ambler & Barrow
3. Backhaus & Tikoo
4. Edwards
5. Lievens & Slaughter
6. Theurer, Tumasjan, Welpe & Lievens
7. Reis, Sousa & Dionísio
8. Guzzetti, Docimo, Atwal & Heine
9. Brand Management
10. Consumer–Brand Relationship
11. Employer Brand Image
12. Knaox & Freeman
13. Employer Brand Equity
14. Cable & Turban
15. Employer Attractiveness
16. Berthon, Ewing & Hah
17. Maxwell & Knox
18. Employer Brand Personality
19. Davies
20. Employer Brand Identification
21. Sadeghvaziri & Azimi
22. Employer Brand Attachment
23. Employer Brand Love
24. Mittal, Gupta & Motiani

(لیونز و اسلاتر، ۲۰۱۶؛ تئورر و همکاران، ۲۰۱۸). این تمرکز، اگرچه به توسعهٔ ادبیات برند کارفرمایی کمک کرده؛ اما سویهٔ تاریک این رابطه را تا حد زیادی در حاشیه قرار داده است.

در دو دههٔ اخیر، به موازات توسعه ادبیات برند کارفرمایی، توجه پژوهشگران بازاریابی به سویه تاریک روابط برند[1] افزایش یافته است. پژوهشگران در مفاهیمی همچون اجتناب از برند[2] (لی، موتیون و کانرای[3]، ۲۰۰۹)، بیزاری از برند[4] (دالی، رومانی و گیستری[5]، ۲۰۰۶)، ضدبرند[6] (کوچوک[7]، ۲۰۰۸، ۲۰۱۰؛ کریشنامورتی و کوچوک[8]، ۲۰۰۹)، انتقام از برند[9] (رومانی، گراپی و باگزی[10]، ۲۰۱۵؛ فتشرین[11]، ۲۰۱۹) و تنفّر از برند[12] (زارانتونلو، رومانی، گراپی و باگزی[13]، ۲۰۱۶؛ هگنر، فتشرین و ون‌دلزن[14]، ۲۰۱۷؛ کوچوک، ۲۰۱۹)، نشان داده‌اند که رابطهٔ افراد با برندها همیشه بر پایهٔ رضایت، وفاداری یا عشق شکل نمی‌گیرد. تنفّر از برند در این میان جایگاهی متمایز دارد؛ زیرا فقط یک ارزیابی منفی یا نارضایتی موقت نیست؛ بلکه نوعی رابطهٔ عاطفی شدید است که معمولاً با ادراک بی‌عدالتی، ناسازگاری ارزشی، احساس خیانت، نقض انتظارات یا آسیب به هویت فرد پیوند دارد (برایسون، اتوال و هولتن[15]، ۲۰۱۳؛ زارانتونلو و همکاران، ۲۰۱۶؛ هگنر و همکاران، ۲۰۱۷؛ فتشرین، ۲۰۱۹؛ کوچوک، ۲۰۱۹).

پیامدهای تنفّر از برند نیز به ترک یا اجتناب از برند محدود نمی‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این پدیده می‌تواند به تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی[16] (زارانتونلو و همکاران، ۲۰۱۶؛ لادیرا و همکاران[17]، ۲۰۲۶)، شکایت و رفتارهای انتقام‌جویانه (هگنر و همکاران، ۲۰۱۷؛ فتشرین، ۲۰۱۹) و تولید و انتشار محتوای ضدبرند و تلاش برای تضعیف اعتبار برند، به‌ویژه در رسانه‌های اجتماعی (کوچوک، ۲۰۱۹؛ اودوم، کوسیبا و اودوم[18]، ۲۰۲۴) منجر شود. مرورهای نظام‌مند اخیر نیز نشان می‌دهند که پژوهش‌های این حوزه، از مرحلهٔ معرفی مفهوم عبور کرده و به‌سمت تبیین پیشایندها، ابعاد، سازوکارهای شکل‌گیری و پیامدهای تنفّر از برند حرکت کرده‌اند (عزیز و رحمان[19]، ۲۰۲۲؛ مشتاق، غزالی و حمزه[20]، ۲۰۲۵). کاربرد مفهوم تنفّر از برند در زمینه کارکنان تا همین اواخر بسیار محدود بود. گزتی و همکاران (۲۰۲۶) محرک‌های تنفّر کارکنان از برند را بررسی کردند و آن را حالتی روان‌شناختی شامل هیجان‌های منفی شدید و فاصله‌گیری کارکنان از برند دانستند. این مطالعه مفهوم تنفّر از برند را به روابط کارکنان با سازمان وارد کرده است؛ اما تنفّر در آن، از محتوای منفی تولیدشده توسط کارکنان و

---

1. Dark Side of Brand Relationships
2. Brand Avoidance
3. Lee, Motion & Conroy
4. Brand Aversion
5. Dalli, Romani & Gistri
6. Anti-brand
7. Kucuk
8. Krishnamurthy & Kucuk
9. Brand Revenge
10. Romani, Grappi & Bagozzi
11. Fetscherin
12. Brand Hate
13. Zarantonello, Romani, Grapi & Bagozzi
14. Hegner, Fetscherin & van Delzen
15. Bryson, Atwal & Hultén
16. Negative Word of Mouth
17. Ladeira et al.
18. Odoom, Kosiba & Odoom
19. Aziz & Rahman
20. Mushtaq, Ghazali & Hamzah

امتیازهای پایین آنان استنباط شد و تجربهٔ عاطفی افراد به‌طور مستقیم مورد مطالعه قرار نگرفت. از این رو، مرز تنفّر با نارضایتی شغلی و ارزیابی منفی، ماهیت رابطه فرد با برند کارفرما و چگونگی تبدیل تجربه‌های نامطلوب کاری به رابطه‌ای خصمانه همچنان به مفهوم‌پردازی بیشتری نیاز دارد.

این شکاف نظری از آن جهت اهمیت دارد که رابطه کارکنان با برند کارفرما از بسیاری جهات با رابطه مصرف‌کننده و برند متفاوت است. در حالی که مصرف‌کننده معمولاً می‌تواند در صورت نارضایتی برند دیگری را انتخاب کند، رابطهٔ کارکنان با برند کارفرما در بستری از وابستگی اقتصادی، هویت حرفه‌ای، امنیت شغلی، روابط قدرت، منزلت اجتماعی و آیندهٔ شغلی شکل می‌گیرد (بکهاوس و تیکو، ۲۰۰۴؛ بانرجی، ساینی و کالیانارام[1]، ۲۰۲۰؛ ریس و همکاران، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، اگرچه ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی برای تبیین تجربه‌های منفی کارکنان مفاهیمی مانند نارضایتی شغلی[2] (لاک[3]، ۱۹۷۶)، بدبینی سازمانی[4] (دین، برندز و داروادکار[5]، ۱۹۹۸)، نقض قرارداد روان‌شناختی[6] (روسو[7]، ۱۹۹۵؛ رابینسون و موریسون[8]، ۲۰۰۰)، بی‌اعتمادی سازمانی[9] (لوینیکی، مک‌آلیستر و بایز[10]، ۱۹۹۸)، بیگانگی شغلی[11] (هیرشفلد و فیلد[12]، ۲۰۰۰) و هویت‌زدایی سازمانی[13] (السباخ و باتاچاریا[14]، ۲۰۰۱) را توسعه داده است، هیچ‌یک به‌طور مستقیم رابطه فرد با برند کارفرما را به‌عنوان موجودیتی نمادین، هویتی و اجتماعی تبیین نمی‌کنند.

بر این مبنا، انتقال مستقیم مفهوم تنفّر از برند از بازار مصرف به محیط کار برای توضیح کامل این پدیده کافی به نظر نمی‌رسد. تنفّر از برند کارفرمایی باید با توجه به ویژگی‌های خاص رابطه فرد با کارفرما و ابعاد عاطفی، اخلاقی، هویتی و رابطه‌ای آن بررسی شود؛ به‌ویژه در موقعیت‌هایی که فرد، برند کارفرما را منشأ آسیب، فریب، بی‌عدالتی یا نقض ارزش‌های بنیادین خود تلقی می‌کند. گسترش شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های ارزیابی کارفرمایان، موجب شده است تجربه‌های منفی کارکنان در قالب نقدهای آنلاین، هشدار به کارجویان و محتوای ضدبرند بازنشر شود. از این طریق، تنفّر از برند کارفرمایی می‌تواند از محدودهٔ تجربهٔ شخصی فرد فراتر رود و بر شهرت کارفرما، جذابیت سازمان برای کارجویان و اعتبار برند کارفرمایی اثر بگذارد (اودوم و همکاران، ۲۰۲۴؛ بروسیلو[15]، ۲۰۲۵؛ گزتی و همکاران، ۲۰۲۶). بر این اساس، خلأ پژوهش حاضر در فقدان مطلق مطالعه دربارهٔ احساسات منفی کارکنان نسبت به برند خلاصه نمی‌شود. مسئلهٔ اصلی، محدودبودن مفهوم‌پردازی تنفّر از برند کارفرمایی، روشن‌نبودن مرز آن با نارضایتی شغلی و دیگر مفاهیم مجاور و فقدان تبیینی دربارهٔ چگونگی دگرگونی رابطه فرد با برند کارفرماست.

هدف پژوهش حاضر، مفهوم‌پردازی تنفّر از برند کارفرمایی از طریق روشن‌کردن ماهیت این پدیده، مرزهای آن با

---

1. Banerjee, Saini & Kalyanaram
2. Job Dissatisfaction
3. Locke
4. Organizational Cynicism
5. Dean, Brandes & Dharwadkar
6. Psychological Contract Breach
7. Rousseau
8. Robinson & Morrison
9. Organizational Distrust
10. Lewicki, McAllister & Bies
11. Work Alienation
12. Hirschfeld & Feild
13. Organizational Disidentification
14. Elsbach & Bhattacharya
15. Brusiło

مفاهیم مجاور، زمینه‌های شکل‌گیری، چگونگی دگرگونی رابطه فرد با برند کارفرما و صورت‌های خصوصی و عمومی بروز آن است. برای دستیابی به این هدف، پژوهش در چارچوب پارادایم تفسیرگرایی[1] و با بهره‌گیری از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد[2] با رویکرد تحلیل موقعیت[3] اَدِل کلارک[4] انجام شده است؛ رویکردی که امکان تحلیل هم‌زمان تجربه‌های فردی، ساختارهای سازمانی، روابط قدرت و زمینه‌های اجتماعی را فراهم می‌کند (کلارک[5]، ۲۰۰۵؛ کلارک، فریز و واشبرن[6]، ۲۰۱۸). این پژوهش می‌کوشد با روشن‌کردن ماهیت تنفّر از برند کارفرمایی، مرزهای آن با مفاهیم مجاور و چگونگی دگرگونی رابطهٔ فرد با برند کارفرما، ادبیات برند کارفرمایی را در زمینه روابط منفی کارکنان توسعه دهد و مبنایی برای طراحی ابزار سنجش و پژوهش‌های تجربی آینده فراهم آورد.

پیشینهٔ پژوهش

برند کارفرمایی در ابتدا برای تبیین چگونگی جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد مطرح شد؛ اما به‌تدریج از یک ابزار جذب نیرو فراتر رفت و به چارچوبی برای فهم رابطه میان کارکنان و سازمان تبدیل شد. امبلر و بارو (۱۹۹۶) این مفهوم را مجموعه‌ای از منافع کارکردی، اقتصادی و روان‌شناختی دانستند که سازمان به کارکنان خود عرضه می‌کند. پژوهش‌های بعدی نشان دادند که این منافع فقط در پیام‌های استخدامی یا برنامه‌های رسمی منابع انسانی خلاصه نمی‌شوند، بلکه در تجربه‌های روزمره کارکنان از فرهنگ سازمانی، رهبری، عدالت، فرصت‌های رشد، روابط کاری و کیفیت تعاملات سازمانی آشکار می‌شوند (بکهاوس و تیکو، ۲۰۰۴؛ ادواردز، ۲۰۱۰؛ لیونز و اسلاتر، ۲۰۱۶). از این زاویه، برند کارفرمایی بیشتر از آنکه فقط حاصل فعالیت‌های بازاریابی یا منابع انسانی باشد، برایند تعامل میان وعده‌های سازمان و تجربه زیسته کارکنان است (ادواردز، ۲۰۱۰؛ تئورر و همکاران، ۲۰۱۸؛ ریس و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین برند کارفرمایی با الگوهای ذهنی متنوعی، از جمله رویکردهای کارمندمحور، چندبعدی، مبتنی بر ساختارهای غیربوروکراتیک و معطوف به نگهداشت منابع انسانی پیوند یافته است (والافر، فیض، زارعی و غلامی کرین، ۱۴۰۱).

با گسترش این نگاه، بسیاری از مفاهیم ادبیات مدیریت برند و روابط مصرف‌کننده ـ برند، به حوزهٔ برند کارفرمایی وارد شدند. ارزش ویژهٔ برند کارفرما برای تبیین ارزش ادراک‌شده کارفرما در بازار کار به‌کار رفت (کیبل و توربن، ۲۰۰۳)، تصویر برند کارفرما به ادراک افراد از ویژگی‌ها و شهرت سازمان پیوند خورد (ناکس و فریمن، ۲۰۰۶)، جذابیت برند کارفرما به‌عنوان یکی از عوامل مهم جذب استعدادها بررسی شد (برتون و همکاران، ۲۰۰۵؛ مکسول و ناکس، ۲۰۰۹) و شخصیت برند کارفرما به ویژگی‌های انسانی منتسب به سازمان ارتباط یافت (دیویس، ۲۰۰۸). در سال‌های اخیر نیز سازه‌هایی مانند هویت‌یابی با برند کارفرما (صادق‌وزیری و عظیمی، ۲۰۲۲) و عشق به برند کارفرمایی (میتال و همکاران، ۲۰۲۲) به این جریان افزوده شده‌اند. وجه مشترک بخش عمدهٔ این پژوهش‌ها تمرکز بر روابط مثبت کارکنان با برند کارفرماست؛ یعنی موقعیت‌هایی که ادراک مثبت از کارفرما به جذابیت، هویت‌یابی، تعهد، وفاداری، رفتارهای حمایتی و تمایل به ماندگاری

1. Interpretivism
2. Grounded Theory
3. Situational Analysis
4. Adele Clarke
5. Clarke
6. Clarke, Friese & Washburn

منجر می‌شود (لیونز و اسلاتر، ۲۰۱۶؛ تئورر و همکاران، ۲۰۱۸). با این حال، همین تمرکز باعث شده است که سویه‌های منفی رابطهٔ کارکنان با برند کارفرما کمتر دیده شود. ادبیات غالب به‌خوبی توضیح می‌دهد که کارکنان چگونه با برند کارفرما هویت‌یابی می‌کنند یا به آن دل‌بستگی پیدا می‌کنند؛ اما دربارهٔ شرایطی که این رابطه به بی‌اعتمادی، گسست، طرد یا تنفّر می‌انجامد، هنوز دانش محدودی وجود دارد.

در ادبیات مدیریت برند نیز مسیر مشابهی قابل مشاهده است. مطالعات روابط مصرف‌کننده ـ برند برای سال‌ها بر مفاهیمی مانند ارزش، رضایت، وفاداری، اعتماد، دل‌بستگی و عشق به برند متمرکز بودند (فورنیر[1]، ۱۹۹۸؛ باترا، آهیویا و باگزی[2]، ۲۰۱۲)، اما پژوهش‌های جدیدتر نشان دادند که رابطه افراد با برندها همیشه مطلوب و حمایت‌گرانه نیست و در برخی شرایط می‌تواند به اجتناب، مقاومت، بیزاری، خصومت و تنفّر منجر شود (لی و همکاران، ۲۰۰۹؛ کوچوک، ۲۰۱۹). در همین راستا، مفاهیمی مانند بیزاری از برند (دالی و همکاران، ۲۰۰۶)، اجتناب از برند (لی و همکاران، ۲۰۰۹)، ضدبرند (کوچوک، ۲۰۰۸، ۲۰۱۰؛ کریشنامورتی و کوچوک، ۲۰۰۹) و انتقام از برند (رومانی و همکاران، ۲۰۱۵؛ فتشرین، ۲۰۱۹) برای توضیح شکل‌های مختلف رابطه منفی با برند توسعه یافته‌اند.

در میان این مفاهیم، تنفّر از برند جایگاهی متمایز دارد. برایسون و همکاران (۲۰۱۳) تنفّر از برند را مؤلفه‌ای عاطفی و بسیار منفی در نگرش نسبت به برند دانستند. پژوهش‌های بعدی نشان دادند که این پدیده صرفاً نارضایتی یا ارزیابی منفی نیست، بلکه نوعی رابطه هیجانی، پایدار و چندبعدی است که معمولاً در نتیجه ادراک بی‌عدالتی، ناسازگاری ارزشی، احساس خیانت، نقض انتظارات یا تهدید هویت فرد شکل می‌گیرد (زارانتونلو و همکاران، ۲۰۱۶؛ هگنر و همکاران، ۲۰۱۷؛ فتشرین، ۲۰۱۹؛ کوچوک، ۲۰۱۹؛ شجاع، صادق‌وزیری و ابراهیمی، ۱۳۹۹). پیامدهای آن نیز به قطع رابطه با برند محدود نمی‌شود؛ افراد ممکن است تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی انجام دهند (زارانتونلو و همکاران، ۲۰۱۶؛ لادیرا و همکاران، ۲۰۲۶)، رفتارهای انتقام‌جویانه و شکایت از برند بروز دهند (هگنر و همکاران، ۲۰۱۷؛ فتشرین، ۲۰۱۹) یا با تولید و انتشار محتوای ضدبرند در رسانه‌های اجتماعی به تضعیف اعتبار برند کمک کنند (کوچوک، ۲۰۱۹؛ اودوم و همکاران، ۲۰۲۴). مرورهای نظام‌مند اخیر نیز نشان می‌دهند که ادبیات تنفّر از برند از مرحله معرفی مفهوم عبور کرده و به‌سمت شناسایی پیشایندها، ابعاد، سازوکارهای شکل‌گیری و پیامدهای آن حرکت کرده است (عزیز و رحمان، ۲۰۲۲؛ مشتاق و همکاران، ۲۰۲۵).

کاربرد مفهوم تنفّر از برند در زمینه کارکنان تا همین اواخر بسیار محدود بود. گزتی و همکاران (۲۰۲۶) با تحلیل ۲۷۲۱ مرور منفی کارکنان فعلی و سابق در پلتفرم گلس‌دور، محرک‌های تنفّر کارکنان از برند را در صنعت خرده‌فروشی لوکس بررسی کردند. آنان این مفهوم را حالتی روان‌شناختی تعریف کردند که با هیجان‌های منفی شدید و فاصله‌گیری کارکنان از برند همراه است. این پژوهش گامی مهم در انتقال ادبیات تنفّر از برند به زمینه کارکنان به شمار می‌رود؛ اما تنفّر در آن از محتوای منفی تولیدشده توسط کارکنان و امتیازهای پایین آنان استنباط شده و تجربهٔ عاطفی افراد به‌طور مستقیم بررسی نشده است. تمرکز این مطالعه بر استخراج محرک‌های مطرح‌شده در مرورهای منفی کارکنان و بررسی پیوند آن‌ها با تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی قرار دارد؛ از این رو، فرایندی که طی آن تجربه‌های منفی به تنفّر و گسست رابطه با برند کارفرما تبدیل می‌شوند، به‌طور مستقیم بررسی نشده است. این مسئله از آن جهت اهمیت دارد که رابطه کارکنان با برند کارفرما با رابطه

1. Fournier
2. Batra, Ahuvia & Bagozzi

مصرف‌کننده و برند تفاوت دارد و در بستری از وابستگی اقتصادی، هویت حرفه‌ای، امنیت شغلی، روابط قدرت، منزلت اجتماعی و تعاملات مستمر شکل می‌گیرد (بکهاوس و تیکو، ۲۰۰۴؛ بانرجی و همکاران، ۲۰۲۰؛ ریس و همکاران، ۲۰۲۱)؛ بنابراین، نمی‌توان فرض کرد که ماهیت، زمینه‌های شکل‌گیری و صورت‌های بروز تنفّر از برند در بازار مصرف و رابطه کارفرمایی کاملاً یکسان باشند.

مرور این جریان‌ها نشان می‌دهد که ادبیات برند کارفرمایی و ادبیات تنفّر از برند برای سال‌ها عمدتاً به‌صورت جداگانه توسعه یافته‌اند. انتقال سازه‌هایی مانند ارزش ویژه، تصویر، شخصیت، هویت‌یابی و عشق به برند به حوزه برند کارفرمایی سابقه‌ای نسبتاً تثبیت‌شده دارد؛ اما توجه به روابط شدیداً منفی کارکنان با برند کارفرما بسیار دیرتر آغاز شده است. مطالعه گزتی و همکاران (۲۰۲۶) نخستین گام‌های این پیوند را با بررسی تنفّر کارکنان از برندهای لوکس برداشته است. بااین‌حال، هنوز روشن نیست که تنفّر از برند کارفرمایی چه ماهیتی دارد، چگونه از نارضایتی و دیگر تجربه‌های منفی کارکنان متمایز می‌شود و تجربه‌های نامطلوب چگونه به دگرگونی رابطه فرد با برند کارفرما می‌انجامند.

این نیاز مفهومی را نمی‌توان صرفاً به افزودن عنوانی تازه به ادبیات فروکاست. ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی برای توضیح تجربه‌های منفی کارکنان مفاهیمی مانند نارضایتی شغلی (لاک، ۱۹۷۶)، بدبینی سازمانی (دین و همکاران، ۱۹۹۸)، نقض قرارداد روان‌شناختی (روسو، ۱۹۹۵؛ رابینسون و موریسون، ۲۰۰۰) و هویت‌زدایی سازمانی (السباخ و باتاچاریا، ۲۰۰۱) را توسعه داده است؛ اما این مفاهیم رابطه فرد با برند کارفرما را به‌عنوان یک موجودیت نمادین، هویتی و اجتماعی توضیح نمی‌دهند. مسئله اصلی، صورت‌بندی چارچوبی است که بتواند ماهیت منفی، عاطفی و چندلایه رابطه فرد با برند کارفرما را توضیح دهد و مرز آن را با نارضایتی شغلی، بدبینی سازمانی، نقض قرارداد روان‌شناختی و هویت‌زدایی سازمانی روشن سازد.

افزون‌براین، بخش زیادی از پژوهش‌های تنفّر از برند با رویکرد کمّی و در قالب آزمون روابط میان متغیرها انجام شده‌اند و سهم مطالعات مفهوم‌پرداز و نظریه‌ساز در این حوزه محدودتر است (هگنر و همکاران، ۲۰۱۷؛ فتشرین، ۲۰۱۹؛ عزیز و رحمان، ۲۰۲۲؛ مشتاق و همکاران، ۲۰۲۵). این محدودیت در حوزه برند کارفرمایی جدی‌تر است. اگرچه مفهوم تنفّر کارکنان از برند به‌تازگی وارد ادبیات شده است، هنوز مرزهای مفهومی آن به‌روشنی تثبیت نشده، در مطالعات موجود ابزار سنجش مستقلی برای آن گزارش نشده و فرایند تبدیل تجربه‌های منفی کارکنان به رابطه‌ای خصمانه با برند کارفرما به‌روشنی تبیین نشده است. بر همین اساس، پژوهش حاضر می‌کوشد ماهیت، زمینه‌های شکل‌گیری، مرزهای مفهومی و صورت‌های بروز تنفّر از برند کارفرمایی را بر پایه تجربه‌های زیسته کارکنان فعلی، کارکنان سابق و کارجویان مفهوم‌پردازی کند. این مفهوم‌پردازی می‌تواند زمینه را برای توسعه نظریه، طراحی ابزارهای سنجش و انجام پژوهش‌های تجربی آینده فراهم سازد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، بنیادی و از نظر رویکرد، کیفی است و در چارچوب پارادایم تفسیرگرایی[1] انجام شده است. در این پارادایم، واقعیت اجتماعی امری مستقل و از پیش موجود تلقی نمی‌شود، بلکه در خلال تجربه‌ها، تعاملات و تفسیر کنشگران از جهان اجتماعی شکل می‌گیرد؛ از این رو، هدف پژوهش فهم چگونگی شکل‌گیری معنا در بسترهای واقعی

1. Interpretivism

زندگی اجتماعی است، نه کشف یک حقیقت واحد و جهان‌شمول (کرسول و پوت، ۲۰۱۸؛ دنـزین و لیـنکلن[1]، ۲۰۱۸؛ فلیـک، ۲۰۲۲). با توجه به هدف پژوهش، یعنی مفهوم‌پردازی تنفّر از برنـد کارفرمـایی و تبیـین ماهیـت، زمینـه‌های شـکل‌گیری و صورت‌های بروز آن، از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد[2] با رویکرد تحلیل موقعیت اَدِل کلارک استفاده شد (کلارک، ۲۰۰۵؛ کلارک و همکاران، ۲۰۱۸).

تحلیل موقعیت یکی از رویکردهای متأخر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که ضمن حفظ منطق استقرایی، مقایسهٔ مستمر داده‌ها و حساسیت نظری، از تمرکز بر یک فرایند خطی یا نظریه جهان‌شمول فاصله می‌گیـرد و بـر موقعیت‌منـدی[3] دانـش، چندگانگی واقعیت‌های اجتماعی، ناهمگونی تجربه‌ها و نقش گفتمان‌ها، روابط قـدرت و زمینـه‌های اجتمـاعی در تولیـد معنـا تأکید دارد (کلارک، ۲۰۰۵؛ کلارک و همکاران، ۲۰۱۸؛ فلیک، ۲۰۲۲). برخلاف نسخه‌های کلاسیک نظریه‌پردازی داده‌بنیـاد که عمدتاً بر فرایندهای اجتماعی یا روابط میان مقوله‌ها تمرکز دارند، تحلیـل موقعیـت دامنـهٔ تحلیـل را گسـترش می‌دهـد. کنشگران انسانی، عناصر غیرانسانی، نهادها، فناوری‌ها، گفتمان‌ها، اسـناد، نمادهـا و سـاختارهای قـدرت را بخشـی از واحـد تحلیل می‌دانند (استراوس و کوربین[4]، ۱۹۹۸؛ چارمز[5]، ۲۰۱۴؛ کلارک، ۲۰۰۵). فرایند تحلیل در پژوهش حاضر، در چهار گـام کلی پیش رفت: کدگذاری اولیه و متمرکز همراه با نگارش یادداشت‌های تحلیلی، ترسیم نقشه‌های مـوقعیتی نامرتـب بـرای ثبت آزادانهٔ عناصر حاضر در موقعیت، سازمان‌دهی این عناصر در قالب نقشه موقعیتی مرتـب و ترسـیم نقشـه‌های وضـعیتی برای مقایسهٔ طیف مواضع موجود پیرامون پدیده. این مراحل خطی و جدا از یکدیگر نبودند و به‌صورت رفت‌وبرگشتی، همراه با مقایسه مستمر داده‌ها و بازنگری نقشه‌ها انجام شدند.

انتخاب این رویکرد برای پژوهش حاضر از ماهیت پدیده مورد مطالعه ناشی شد. تنفّر از برند کارفرمایی صرفاً واکنشـی هیجانی به تجربه‌های نامطلوب کاری نیست، بلکه در تعامل میان وعـده‌های برنـد کارفرمـا، تجربـه واقعـی اشـتغال، ادراک عدالت و بی‌عدالتی، هویت حرفه‌ای، روابط قدرت، روایت‌هـای جمعـی کارکنـان، رسـانه‌های اجتمـاعی، پلتفرم‌هـای ارزیـابی کارفرمایان و شرایط بازار کار شکل می‌گیرد. بنابراین، تحلیل این پدیده به رویکردی نیاز داشت کـه بتوانـد عناصـر متعـدد و روابط میان آن‌ها را به‌صورت هم‌زمان وارد فرایند تحلیل کند. در این پژوهش، تحلیل موقعیت صرفاً یک تکنیک تحلیل داده نبود، بلکه چارچوبی برای مشاهده و مفهوم‌پردازی پدیده محسوب شد و امکان داد تنفّر از برند کارفرمایی به مثابه محصـول یک موقعیت اجتماعی پیچیده و چندلایه مطالعه شود.

جامعهٔ پژوهش کارکنان فعلی، کارکنان سابق و جویندگان کاری بود. این افراد از مواجهه منفی با برنـدهای کارفرمـایی تجربه‌ای معنادار داشتند. ملاک ورود به پژوهش، تجربه‌ای بود که از نظر مشارکت‌کننده از نارضایتی معمول شغلی فراتر رفته و با احساس آسیب، بی‌عدالتی، طرد، فریب یا تغییر پایدار در رابطه با برند کارفرما همراه شده بود. تجربهٔ یک مشکل مقطعی یا نارضایتی روزمره برای ورود به پژوهش کافی تلقی نمی‌شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند آغاز شد و در ادامه، با بهره‌گیری از نمونه‌گیری نظری و گلوله‌برفی ادامـه یافـت. در چهـار مصـاحبه پایـانی، مقولـه یـا رابطـه تحلیلـی تـازه‌ای کـه سـاختار مفهوم‌پردازی را تغییر دهد، به‌دست نیامد و کفایت نظری حاصل شد. در مجموع، ۳۸ نفر شامل ۲۵ کارمند فعلـی، ۹ کارمنـد

1. Denzin & Lincoln
2. Grounded Theory
3. Situatedness
4. Strauss & Corbin
5. Charmaz

سابق و ۴ جویندهٔ کار از صنایع، سازمان‌ها و سطوح مختلف شغلی در پژوهش مشارکت کردند تا تنوع تجربه‌ها و موقعیت‌های اجتماعی تا حد امکان پوشش داده شود. در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، پایان نمونه‌گیری بر مبنای عددی از پیش تعیین‌شده مشخص نمی‌شود، بلکه زمانی رخ می‌دهد که داده‌های جدید دیگر به توسعه مقوله‌ها و تبیین روابط میان آن‌ها نیفزایند (چارمز، ۲۰۱۴؛ کرسول و پوت[1]، ۲۰۱۸).

مشارکت‌کنندگان از طریق شبکه‌های حرفه‌ای و اجتماعی، از جمله لینکدین، ایکس، وب‌ایت ویکی‌تجربه و معرفی افراد توسط مشارکت‌کنندگان پیشین شناسایی شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با جهت‌گیری روایت‌محور گردآوری شد. این شیوه به مشارکت‌کنندگان امکان می‌داد تجربه‌های خود را در قالب توالی رخدادها بازگو کنند و پژوهشگر نیز چگونگی معناپردازی آنان، پیوند میان رخدادها و زمینه اجتماعی وقوع تجربه‌ها را بررسی کند (هرمانس[2]، ۱۹۹۵؛ فلیک[3]، ۲۰۲۲). پیش از انجام مصاحبه‌ها، هدف پژوهش و نحوهٔ استفاده از داده‌ها برای مشارکت‌کنندگان توضیح داده شد و مشارکت آنان با رضایت آگاهانه صورت گرفت. برای حفظ محرمانگی، نام افراد و سازمان‌ها حذف شد و نقل‌قول‌ها با کدهای پژوهشی گزارش شدند.

راهنمای مصاحبه ماهیتی انعطاف‌پذیر داشت و ترتیب و نحوه طرح پرسش‌ها بر اساس روایت هر مشارکت‌کننده تغییر می‌کرد. پرسش‌های آغازین به‌گونه‌ای طراحی شده بودند که افراد با کمترین مداخله پژوهشگر، تجربه‌های منفی خود از برند کارفرما و تغییرات ایجادشده در برداشت و رابطه‌شان با آن را روایت کنند. در آغاز مصاحبه از به‌کاربردن مستقیم واژهٔ «تنفّر» پرهیز شد تا تجربه مشارکت‌کنندگان در چارچوب مفهومی از پیش تعیین‌شده هدایت نشود. از مجموع مصاحبه‌ها، ۲۵ مورد به‌صورت برخط و ۱۳ مورد به‌صورت حضوری انجام شد و مدت هر مصاحبه بین ۲۰ تا ۶۰ دقیقه بود. گردآوری و تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان پیش رفت و یافته‌های هر مرحله، مسیر نمونه‌گیری و مصاحبه‌های بعدی را هدایت کرد. جدول ۱ محورهای اصلی راهنمای مصاحبه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. محورهای کلی راهنمای مصاحبه

محور مصاحبه	نمونه پرسش‌ها
آشنایی و انتظار اولیه	نخستین بار چگونه با این سازمان یا برند کارفرما آشنا شدید؟ پیش از ورود یا اقدام برای استخدام چه تصویری از آن داشتید؟
تجربه‌های منفی	چه رخداد یا مجموعه تجربه‌هایی باعث شد برداشت شما از سازمان تغییر کند؟
معناپردازی تجربه	این تجربه را به رفتار یک فرد، یک تصمیم خاص، فرهنگ سازمان یا ماهیت کلی سازمان نسبت می‌دادید؟ چرا؟
دگرگونی رابطه	احساس و رابطهٔ شما با سازمان در طول زمان چگونه تغییر کرد؟ آیا نقطهٔ عطف مشخصی وجود داشت؟
شیوه واکنش	در برابر این تجربه چگونه واکنش نشان دادید؟ چه عواملی بیان آشکار یا پنهان واکنش شما را تسهیل یا محدود می‌کردند؟
پیامدها و تصمیم‌های بعدی	این تجربه چه اثری بر ادامه همکاری، خروج، توصیه به دیگران، ثبت تجربه یا تصمیم‌های شغلی بعدی شما داشت؟

1. Creswell & Poth
2. Hermanns
3. Flick

تحلیل داده‌ها به‌صورت رفت‌وبرگشتی و مطابق منطق تحلیل موقعیت انجام شد. پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها، کدگذاری اولیه و سپس کدگذاری متمرکز همراه با نگارش یادداشت‌های تحلیلی انجام گرفت تا ایده‌های مفهومی، پرسش‌های تحلیلی و روابط احتمالی میان مقوله‌ها به‌طور مستمر ثبت و بازاندیشی شوند (چارمز، ۲۰۱۴؛ سالدانیا[1]، ۲۰۲۱). در مرحله بعد، نقشه‌های موقعیتی نامرتب برای ثبت آزادانه عناصر حاضر در موقعیت ترسیم شدند. این نقشه‌ها پس از بازبینی مستمر داده‌ها و مقایسه روایت‌های مشارکت‌کنندگان، در قالب نقشه موقعیتی مرتب سازمان یافتند. در ادامه، نقشه‌های وضعیتی برای آشکارساختن طیف مواضع موجود دربارهٔ جنبه‌های مختلف پدیده ترسیم شدند. با توجه به هدف و دامنه مقاله حاضر، نقشه مربوط به وضعیت رابطه فرد با برند کارفرما و شیوه بروز تنفّر برای گزارش و تحلیل تفصیلی انتخاب شد. مفهوم نهایی تنفّر از برند کارفرمایی از مقایسه و تلفیق کدها، یادداشت‌های تحلیلی، نقشه‌های موقعیتی و مقایسه مستمر مواضع صورت‌بندی شد.

برای افزایش اعتمادپذیری پژوهش، از راهبردهایی مانند نمونه‌گیری با حداکثر تنوع، مقایسه مستمر داده‌ها، ثبت و بازنگری یادداشت‌های تحلیلی، بازبینی مکرر نقشه‌های تحلیلی، مستندسازی دقیق فرایند تحلیل، بازاندیشی مستمر پژوهشگر و بازبینی تحلیلی توسط خبرگان روش‌شناسی کیفی استفاده شد. این راهبردها به شفافیت مسیر تحلیل، انسجام مفهوم‌پردازی و تقویت قابلیت اعتماد یافته‌ها کمک کردند (لینکلن و گوبا[2]، ۱۹۸۵؛ مورس[3]، ۲۰۱۵).

یافته‌های پژوهش

مفهوم‌پردازی تنفّر از برند کارفرمایی در مقاله حاضر از طریق دو سطح تحلیل انجام گرفت. در سطح نخست، نقشه‌های موقعیتی نامرتب و مرتب برای شناسایی عناصر انسانی، سازمانی، گفتمانی، حقوقی، فرهنگی و زمینه‌ای مؤثر در شکل‌گیری پدیده ترسیم شدند. در سطح دوم، نقشه وضعیتی برای آشکارساختن تنوع مواضع مشارکت‌کنندگان دربارهٔ وضعیت رابطه با برند کارفرما و شیوه بروز تنفّر به کار رفت.

فرایند تحلیل با خواندن و بازخوانی مصاحبه‌های پیاده‌سازی‌شده و کدگذاری اولیه داده‌ها آغاز شد. در این مرحله، تلاش شد عناصر حاضر در موقعیت، اعم از کنشگران انسانی و غیرانسانی، عوامل سازمانی، گفتمان‌های مسلط، ساختارهای قدرت، زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی و سایر مؤلفه‌های اثرگذار شناسایی شوند.

برای نشان‌دادن مسیر حرکت از داده‌های خام به کدها و مفاهیم تحلیلی، چند نمونه از فرایند کدگذاری در جدول ۲ ارائه شده است. این کدها در جریان مقایسه مستمر داده‌ها، بازبینی یادداشت‌های تحلیلی و ترسیم نقشه‌ها اصلاح، ادغام یا بازتعریف شدند.

سپس عناصر شناسایی‌شده در قالب نقشه‌های موقعیتی نامرتب و مرتب سازمان یافتند و در سطح بعد، مواضع متفاوت دربارهٔ وضعیت رابطه فرد با برند کارفرما و شیوه بروز تنفّر در قالب نقشه وضعیتی تحلیل شدند. مفهوم نهایی تنفّر از برند کارفرمایی از مقایسه مستمر کدها، یادداشت‌های تحلیلی، نقشه‌های موقعیتی و مواضع استخراج‌شده از نقشه وضعیتی صورت‌بندی شد.

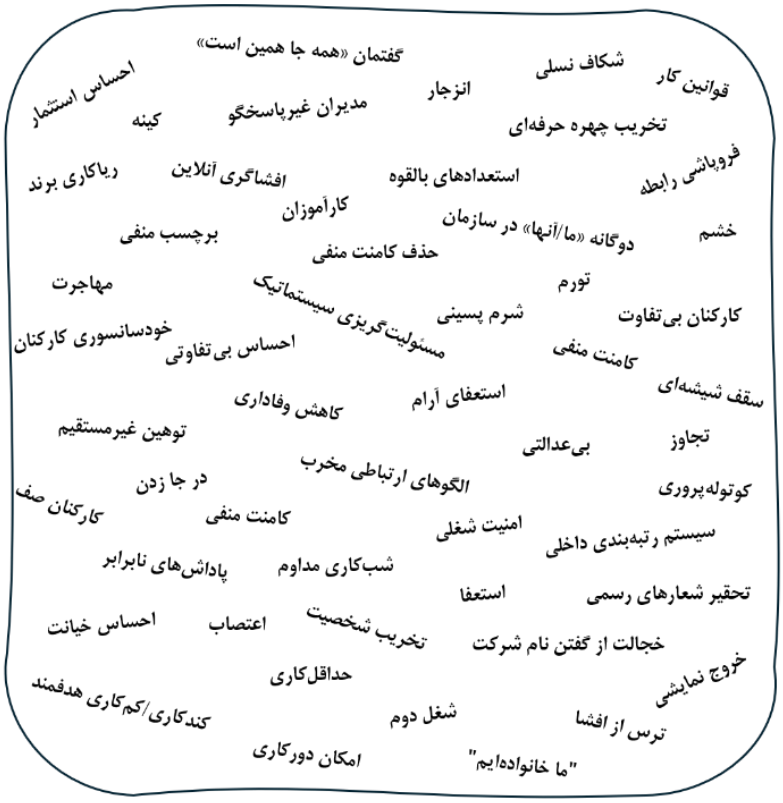
---

1. Saldaña
2. Lincoln & Guba
3. Morse

جدول ۲. نمونه‌ای از مسیر حرکت از داده خام به مفهوم تحلیلی

گزیدهٔ داده	کدهای اولیه	کد یا مقولهٔ متمرکز	نقش در مفهوم‌پردازی
چیزی که در مصاحبه و تبلیغات شرکت دیده بودم، با چیزی که بعد از ورود تجربه کردم خیلی فرق داشت.	تفاوت تبلیغات و واقعیت، برآورده‌نشدن انتظار، احساس فریب	شکاف وعده برند و تجربه واقعی	آغاز بازنگری در تصویر برند و کاهش اعتماد
اینجا آدم نیستی، نیرویی. تا جوونی و جون داری عزیزی.	شیءانگاری کارکنان، تحقیر، بهره‌کشی، نادیده‌گرفتن شأن انسانی	آسیب اخلاقی و هویتی	تفسیر سازمان به‌عنوان منبع آسیب و بی‌عدالتی
دیگر تمام چیزی که از آنجا می‌خواهم این است که فقط بگذارند کارم را بکنم و بروم.	فاصله‌گیری روانی، حداقل‌گرایی عملکردی، تداوم اجباری اشتغال	تداوم همکاری رسمی همراه با گسست روان‌شناختی	بروز خصوصی و پنهان تنفّر
بعد از اینکه بیرون آمدم، هرکس از آن شرکت سؤال می‌کرد، تجربه واقعی‌ام را تعریف می‌کردم.	بازگویی تجربه، هشدار به دیگران، کاهش خودسانسوری پس از خروج	پایان همکاری و بروز عمومی	تبدیل تجربه فردی به روایت منفی دربارهٔ برند کارفرما

در سطح نخست، نقشهٔ موقعیتی برای شناسایی عناصر مؤثر در شکل‌گیری تنفّر از برند کارفرمایی ترسیم شد. این مرحله نشان داد که پدیده مورد مطالعه حاصل یک تجربه فردی منفرد نیست، بلکه در بستری از عناصر انسانی، سازمانی، گفتمانی، فرهنگی و زمینه‌ای شکل می‌گیرد.



شکل ۱. نقشه موقعیتی نامرتب (نمونه عناصر)

در آغاز تحلیل، نقشه‌های موقعیتی نامرتب برای ثبت آزادانه عناصر و روابط احتمالی ترسیم شدند. در این مرحله، ۴۴۹ کد اولیه استخراج شد که مبنای شناسایی و سازمان‌دهی عناصر حاضر در موقعیت قرار گرفت. سپس با بازنگری مداوم داده‌ها، مقایسه روایت‌های مشارکت‌کنندگان و ادغام یادداشت‌های تحلیلی، عناصر استخراج‌شده در قالب نقشه موقعیتی مرتب سازمان‌دهی شدند. این نقشه، تصویری منظم‌تر از مؤلفه‌های دخیل در شکل‌گیری تنفّر از برند کارفرمایی ارائه می‌کند.



شکل ۲. نقشه موقعیتی مرتب (نمونه عناصر)

تحلیل نقشه موقعیتی نشان داد که عناصر مؤثر در شکل‌گیری تنفّر از برند کارفرمایی در چند حوزه اصلی قرار می‌گیرند. بخشی از عناصر به کنشگران انسانی مربوط بود؛ از جمله کارکنان، مدیران، همکاران، کارجویان و سایر ذی‌نفعان سازمان. بخش دیگر به عناصر غیرانسانی مانند سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی، نظام‌های ارزیابی عملکرد، ساختارهای سازمانی، قراردادهای استخدامی، شبکه‌های اجتماعی، پلتفرم‌های ارزیابی کارفرمایان و ابزارهای ارتباطی اختصاص داشت. افزون‌براین، گفتمان‌ها و ساختارهای اجتماعی، مانند وعده‌های برند کارفرما، هنجارهای بازار کار، انتظارات فرهنگی، روابط قدرت و روایت‌های جمعی کارکنان نیز در شکل‌گیری این پدیده نقش داشتند.

یکی از عناصر پرتکرار در روایت‌ها، شکاف میان تصویر رسمی برند کارفرما و تجربه واقعی کار در سازمان بود. بسیاری از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کردند که تجربهٔ منفی آنان از یک نارضایتی ساده آغاز نشده است، بلکه از زمانی شدت گرفته که احساس کرده‌اند سازمان تصویری از خود ساخته که با واقعیت روزمره کار در آن هم‌خوان نیست. یکی از مشارکت‌کنندگان این شکاف را چنین توصیف کرد:

> «چیزی که در مصاحبه و تبلیغات شرکت دیده بودم، با چیزی که بعد از ورود تجربه کردم خیلی فرق داشت.» (مشارکت‌کننده ۱۲، کارمند فعلی)

این روایت‌ها نشان می‌دهد که وعده‌های برند کارفرما زمانی به منبع تنفّر تبدیل می‌شوند که فرد آن‌ها را فقط وعده‌هایی محقق‌نشده نداند، بلکه آن‌ها را نشانه‌ای از فریب، پنهان‌کاری یا دستکاری تصویر سازمان تلقی کند. در چنین وضعیتی، مسئله فقط برآورده نشدن انتظار نیست؛ فرد احساس می‌کند رابطه اولیه او با سازمان بر پایه تصویری نادرست شکل گرفته است.

یافتهٔ مهم دیگر این مرحله آن بود که هیچ‌یک از عناصر شناسایی‌شده به تنهایی برای تبیین تنفّر از برند کارفرمایی کافی نیستند. روایت‌های مشارکت‌کنندگان نشان داد این پدیده زمانی شکل می‌گیرد که تجربه‌های آسیب‌زا در تعامل با زمینه‌های سازمانی، اجتماعی و گفتمانی معنا پیدا کنند. برای نمونه، تجربه بی‌عدالتی زمانی به تنفّر از برند کارفرمایی نزدیک می‌شد که با شکاف میان وعده و واقعیت، احساس نقض ارزش‌های فردی، کاهش اعتماد و تأیید روایت‌های جمعی همراه می‌شد. یکی از مشارکت‌کنندگان تجربه بی‌عدالتی و تحقیر را چنین بیان کرد:

«اینجا آدم نیستی، نیرویی. تا جوونی و جون داری عزیزی.» (مشارکت‌کننده ۳، کارمند فعلی)

چنین روایت‌هایی نشان داد که تنفّر از برند کارفرمایی معمولاً در نقطه اتصال چند تجربه شکل می‌گیرد: آسیب کاری، احساس بی‌عدالتی، نقض وعده‌های برند، کاهش اعتماد، و تفسیر اخلاقی منفی از رفتار سازمان. بنابراین، تحلیل موقعیتی بیش از آنکه بر شناسایی عوامل منفرد متمرکز باشد، درهم‌تنیدگی عناصر مختلف موقعیت را آشکار کرد.

نقشه‌های موقعیتی نشان دادند چه عناصر و شرایطی در شکل‌گیری پدیده حضور دارند، اما تفاوت مواضع افراد در برابر تنفّر از برند کارفرمایی را به‌تنهایی آشکار نمی‌کنند. از این رو، در سطح دوم تحلیل، نقشه وضعیتی مربوط به وضعیت رابطه فرد با برند کارفرما و شیوه بروز تنفّر بررسی شد.



شکل ۳. نقشه وضعیتی تداوم یا پایان همکاری رسمی و شیوه بروز تنفّر

در سطح دوم تحلیل، نقشه‌های وضعیتی برای بازنمایی طیف مواضع موجود پیرامون تنفّر از برند کارفرمایی ترسیم شدند. در مقالهٔ حاضر، متناسب با هدف و دامنهٔ پژوهش، نقشهٔ مربوط به تداوم یا پایان همکاری رسمی با کارفرما و شیوهٔ بروز تنفّر برای گزارش و تحلیل تفصیلی انتخاب شد. در این نقشه، محور افقی از تداوم تا پایان همکاری رسمی و محور عمودی از بروز خصوصی تا بروز عمومی امتداد دارد. شکل ۳ نقشه وضعیتی پژوهش را نشان می‌دهد.

با توجه به ماهیت محور افقی، این نقشه عمدتاً مواضع کارکنان فعلی و کارکنان سابق را بازنمایی می‌کند. کارجویان هنوز وارد رابطه استخدامی رسمی با سازمان نشده بودند و از این رو، تجربهٔ آنان به‌صورت مستقیم روی این محور قرار نگرفت. با این‌حال، روایت‌های این گروه در تحلیل نقشه‌های موقعیتی و صورت‌بندی مفهوم نهایی لحاظ شد. در میان کارجویان، تجربهٔ منفی در فرایند جذب یا مواجهه با اطلاعات و روایت‌های منفی دربارهٔ کارفرما می‌توانست به انصراف از ادامه فرایند استخدام، رد پیشنهاد همکاری، فاصله‌گیری از برند کارفرما یا هشدار به دیگر کارجویان منجر شود. یکی از کارجویان تصمیم خود را چنین توضیح داد:

> «برای وقت من هیچ ارزشی قائل نبودند... دیگر قرار بعدی [مصاحبه کاری] را نرفتم و آن‌ها هم پیگیر نشدند. به دوستانم هم گفتم که دور آنجا را خط بکشند» (مشارکت‌کننده ۲۸، کارجو)

نقشهٔ وضعیتی نشان داد که شیوهٔ بروز تنفّر با تداوم یا پایان همکاری رسمی ارتباط دارد. با این‌حال، تداوم همکاری رسمی لزوماً به‌معنای حفظ رابطه روان‌شناختی با برند کارفرما نبود. در بخشی از روایت‌ها، فرد همچنان در سازمان شاغل بود؛ اما پیوند عاطفی، هویتی و ارزشی خود را با برند کارفرما گسسته تلقی می‌کرد. یکی از کارکنان فعلی، تداوم اشتغال در کنار گسست روان‌شناختی از برند کارفرما را چنین توصیف کرد:

> «دیگر تمام چیزی که از آنجا می‌خواهم این است که فقط بگذارند کارم را بکنم و بروم.» (مشارکت‌کننده ۱۰، کارمند فعلی)

در موقعیت‌هایی که همکاری رسمی ادامه داشت، تنفّر بیشتر در قالب سکوت، خودسانسوری، حداقل‌گرایی عملکردی، فاصله‌گیری روانی یا تلاش محدود برای اصلاح شرایط بروز می‌یافت. در برخی موارد، فرد پیش از کناره‌گیری کامل، امکان اصلاح شرایط را از مسیرهای رسمی آزموده بود. یکی از مشارکت‌کنندگان گفت:

> «مدتی سعی کردم از مسیرهای رسمی موضوع را پیگیری کنم، چون فکر می‌کردم شاید واقعاً کسی بخواهد مسئله را حل کند.» (مشارکت‌کننده ۴، کارمند فعلی)

بی‌نتیجه‌ماندن این تلاش‌ها می‌توانست بی‌اعتمادی فرد به سازوکارهای اصلاحی سازمان را تشدید کند و فاصله روان‌شناختی او با برند کارفرما را افزایش دهد. با پایان همکاری یا کاهش وابستگی به سازمان، امکان خروج هویتی، روایت‌پردازی منفی، هشدار به دیگران و کنش‌های آشکار ضدبرندی افزایش پیدا می‌کرد. یکی از کارکنان سابق، تغییر شیوه واکنش خود پس از پایان همکاری را چنین بیان کرد:

> «بعد از اینکه بیرون آمدم، هرکس از آن شرکت سؤال می‌کرد، تجربه واقعی‌ام را تعریف می‌کردم. احساس می‌کردم حداقل باید بقیه بدانند با چه فضایی روبه‌رو می‌شوند.» (مشارکت‌کننده ۱۹، کارمند سابق)

این روایت نشان می‌دهد که کاهش وابستگی اقتصادی و شغلی می‌تواند هزینه ادراک‌شده بیان عمومی تجربه را کاهش دهد و امکان هشدار به دیگران را افزایش دهد.

تحلیل نقشه وضعیتی نشان داد که شدت تنفّر، به‌تنهایی نمی‌تواند نوع واکنش افراد را توضیح دهد. دو فرد ممکن است تجربه‌هایی مشابه داشته باشند؛ اما یکی سکوت کند، دیگری در پی اصلاح شرایط برآید، فردی رابطهٔ روان‌شناختی خود را با برند قطع کند و فردی دیگر تجربهٔ خود را به‌صورت عمومی بازگو سازد. تفاوت میان این مسیرها به وضعیت رابطهٔ روان‌شناختی فرد با برند کارفرما، تداوم یا پایان همکاری رسمی، منابع در دسترس، هزینه‌های ادراک‌شده و امکان کنش وابسته است.

بر پایهٔ تلفیق نقشه‌های موقعیتی و نقشه وضعیتی منتخب، تنفّر از برند کارفرمایی به‌عنوان دگرگونی منفی و عمیق رابطه روان‌شناختی فرد با برند کارفرما مفهوم‌پردازی شد؛ رابطه‌ای که در آن برند کارفرما از منبع اعتبار، تعلق یا فرصت شغلی به منبع آسیب، بی‌عدالتی، فریب یا تهدید هویتی تبدیل می‌شود. نقشه‌های موقعیتی نشان دادند که این پدیده در بستری از عناصر انسانی، سازمانی، گفتمانی، فناورانه و زمینه‌ای شکل می‌گیرد. نقشه وضعیتی نیز آشکار کرد که تداوم یا پایان همکاری رسمی و خصوصی یا عمومی‌بودن شیوه بروز، صورت‌های متفاوتی از مواجهه با تنفّر ایجاد می‌کند.

بر پایهٔ یافته‌های پژوهش، تنفّر از برند کارفرمایی وضعیتی رابطه‌ای، منفی، پویا و زمینه‌مند است که در آن فرد، تجربه‌های آسیب‌زا، ناعادلانه، فریبنده یا ناسازگار با ارزش‌های خود را به ماهیت و شیوه عمل برند کارفرما نسبت می‌دهد و در نتیجه، پیوند عاطفی، اخلاقی و هویتی او با برند کارفرما به رابطه‌ای خصمانه، طردگرانه یا گسسته تبدیل می‌شود. منظور از رابطهٔ روان‌شناختی، پیوند ذهنی، عاطفی، هویتی و ارزشی فرد با برند کارفرماست؛ پیوندی که بر ادراک فرد از برند، تفسیر تجربه‌های بعدی و نوع واکنش او اثر می‌گذارد.

این تعریف نشان می‌دهد که تنفّر از برند کارفرمایی با مفاهیمی مانند نارضایتی شغلی، بی‌اعتمادی سازمانی، فرسودگی، بدبینی سازمانی، نقض قرارداد روان‌شناختی و هویت‌زدایی سازمانی همپوشانی دارد، اما با هیچ‌یک برابر نیست. تنفّر زمانی شکل می‌گیرد که تجربه‌های منفی از سطح رخدادهای پراکنده فراتر روند و در ذهن فرد به نشانه‌ای از ماهیت برند کارفرما تبدیل شوند. در این مرحله، مسئله دیگر فقط «اتفاقی بد در سازمان» نیست؛ سازمان به‌عنوان برندی فریبنده، ناعادلانه، آسیب‌زا، غیرقابل اعتماد یا ناسازگار با ارزش‌های فرد معنا می‌شود.

در بسیاری از روایت‌ها، شکاف میان وعده و تجربه یکی از نقاط آغاز بازنگری فرد در تصویر برند کارفرما بود. وعده‌های استخدامی، تصویر بیرونی جذاب، شعارهای منابع انسانی و ادعاهای مربوط به رشد، عدالت یا خانواده بودن، انتظاری اولیه در ذهن کارکنان و کارجویان ایجاد می‌کند. هنگامی که تجربه واقعی با این وعده‌ها فاصله پیدا می‌کند، زمینه بی‌اعتمادی و بازنگری در تصویر برند کارفرما فراهم می‌شود. با تکرار تجربه‌های منفی، ادراک بی‌عدالتی، احساس تحقیر، استثمار، طردشدگی یا نقض ارزش‌ها، این بازنگری می‌تواند به داوری منفی پایدار دربارهٔ برند کارفرما تبدیل شود.

تنفّر از برند کارفرمایی در خلأ شکل نمی‌گیرد. عناصر سازمانی و اجتماعی مانند مدیران، واحد منابع انسانی، همکاران، شبکه‌های غیررسمی، پلتفرم‌های ارزیابی کارفرمایان و شرایط بازار کار در تفسیر، تشدید یا بازتفسیر تجربه‌های منفی نقش داشتند. روایت‌های دیگران و بازنشر تجربه‌ها در فضای دیجیتال نیز می‌توانست برداشت فرد از ماهیت برند کارفرما را تقویت کند.

پس از شکل‌گیری، این تنفّر به چارچوبی تفسیری برای مواجهه با تجربه‌های بعدی تبدیل می‌شود. کارکنان تصمیم‌های مدیریتی، سیاست‌های منابع انسانی، پیام‌های برند کارفرما و حتی اقدامات اصلاحی سازمان را در پرتو همین چارچوب معنا می‌کنند. به همین دلیل، تنفّر فقط پیامد گذشته نیست؛ بر ادراک آینده نیز اثر می‌گذارد و می‌تواند در اثر تجربه‌های جدید تشدید، تعدیل یا بازتفسیر شود.

بر این اساس، تنفّر از برند کارفرمایی حاصل دگرگونی رابطه روان‌شناختی فرد با برند کارفرماست؛ دگرگونی‌ای که در آن مرز میان تعلق و عدم تعلق جابه‌جا می‌شود، اعتماد جای خود را به بدبینی می‌دهد، تصویر برند از منبع اعتبار به منبع آسیب تغییر می‌کند و تجربه‌های کاری در قالب داوری اخلاقی و هویتی دربارهٔ سازمان معنا می‌یابند. این پدیده، هم در تجربه‌های زیسته کارکنان ریشه دارد، هم از ساختارها و روابط قدرت سازمانی اثر می‌پذیرد و هم از طریق روایت‌های اجتماعی و دیجیتال بازتولید می‌شود. بر این اساس، یافته‌ها از تمایز تنفّر از برند کارفرمایی با نارضایتی شغلی، بدبینی سازمانی، نقض قرارداد روان‌شناختی و دیگر تجربه‌های منفی کارکنان پشتیبانی می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف مفهوم‌پردازی تنفّر از برند کارفرمایی انجام شد؛ مفهومی که مطالعهٔ آن در زمینه کارکنان به‌تازگی آغاز شده و ماهیت، مرزهای مفهومی و چگونگی شکل‌گیری آن در رابطه فرد با برند کارفرما، همچنان به‌روشنی تبیین نشده است. یافته‌ها نشان دادند که رابطهٔ کارکنان، کارکنان سابق و کارجویان با برند کارفرما، همیشه در مسیر جذابیت، تعلق، هویت‌یابی، تعهد یا عشق به برند حرکت نمی‌کند. در برخی موقعیت‌ها، شکاف میان وعده‌های برند کارفرما و تجربهٔ واقعی کار، همراه با ادراک بی‌عدالتی، تحقیر، استثمار، طردشدگی، نقض ارزش‌ها و بی‌اعتمادی، می‌تواند رابطهٔ فرد با برند کارفرما را به رابطه‌ای منفی، عمیق و گاه خصمانه تبدیل کند. این یافته، تمرکز غالب ادبیات برند کارفرمایی بر سویه‌های مثبت رابطه کارکنان با برند را به چالش می‌کشد و نشان می‌دهد که فهم برند کارفرمایی بدون توجه به روابط منفی و آسیب‌دیده، تصویری ناقص از تجربهٔ کارکنان ارائه می‌دهد (امبلر و بارو، ۱۹۹۶؛ بکهاوس و تیکو، ۲۰۰۴؛ ادواردز، ۲۰۱۰؛ لیونز و اسلاتر، ۲۰۱۶؛ تئورر و همکاران، ۲۰۱۸).

مهم‌ترین دستاورد نظری پژوهش، ارائه صورت‌بندی رابطه‌ای و زمینه‌مند از تنفّر از برند کارفرمایی و روشن‌کردن تمایز آن با دیگر تجربه‌های منفی کارکنان است. ادبیات تنفّر از برند نشان داده است که رابطه افراد با برندها می‌تواند به خشم، انزجار، اجتناب، انتقام، تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی و رفتارهای ضدبرندی منجر شود (زارانتونلو و همکاران، ۲۰۱۶؛ هگنر و همکاران، ۲۰۱۷؛ فتشرین، ۲۰۱۹؛ کوچوک، ۲۰۱۹). با این حال، یافته‌های این پژوهش نشان دادند که تنفّر از برند در زمینهٔ کارفرمایی، فقط انتقال همان مفهوم از بازار مصرف به بازار کار نیست. رابطهٔ کارکنان با برند کارفرما با وابستگی اقتصادی، امنیت شغلی، هویت حرفه‌ای، روابط قدرت، آیندهٔ شغلی و تجربهٔ روزمرهٔ سازمانی پیوند دارد. در اینجا برند فقط موضوع انتخاب یا مصرف نیست؛ بخشی از زندگی حرفه‌ای، منزلت اجتماعی و تجربه هویتی فرد است.

یافته‌های پژوهش حاضر را می‌توان در امتداد مطالعهٔ گزتی و همکاران (۲۰۲۶) قرار داد که مفهوم تنفّر کارکنان از برند را در صنعت خرده‌فروشی لوکس مطرح کردند. آن پژوهش با تحلیل مرورهای منفی کارکنان در گلس‌دور، مجموعه‌ای از محرک‌های مرتبط با تجربه کار و تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی را شناسایی کرد. پژوهش حاضر این مسیر را از دو جهت

توسعه می‌دهد. نخست، تجربهٔ عاطفی و معناپردازی افراد را از طریق مصاحبه‌های عمیق به‌طور مستقیم بررسی می‌کند و تنفّر را فقط از وجود نقد منفی یا امتیاز پایین استنباط نمی‌کند. دوم، نشان می‌دهد که تجربهٔ منفی زمانی به تنفّر از برند کارفرمایی تبدیل می‌شود که فرد آن را از سطح یک رخداد یا مشکل شغلی فراتر ببرد و به نشانه‌ای از ماهیت برند کارفرما تعبیر کند. از این منظر، تنفّر از برند کارفرمایی، دگرگونی در رابطهٔ روان‌شناختی فرد با برند کارفرماست، نه فقط شدت‌یافتن نارضایتی یا بروز تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی.

یافته‌ها همچنین نشان دادند که تنفّر از برند کارفرمایی با مفاهیمی مانند نارضایتی شغلی، بدبینی سازمانی، نقض قرارداد روان‌شناختی، بی‌اعتمادی سازمانی، فرسودگی و هویت‌زدایی سازمانی هم‌پوشانی دارد؛ اما به هیچ‌یک از آن‌ها تقلیل‌پذیر نیست (لاک، ۱۹۷۶؛ روسو، ۱۹۹۵؛ دین و همکاران، ۱۹۹۸؛ رابینسون و موریسون، ۲۰۰۰؛ السباخ و باتاچاریا، ۲۰۰۱). نارضایتی شغلی، معمولاً به ارزیابی منفی از شرایط کار اشاره دارد؛ نقض قرارداد روان‌شناختی، بر برآورده‌نشدن وعده‌ها و انتظارات متمرکز است؛ بدبینی سازمانی، باورهای منفی به صداقت سازمان را برجسته می‌کند و هویت‌زدایی سازمانی، فاصله‌گیری فرد از هویت سازمانی را توضیح می‌دهد. تنفّر از برند کارفرمایی زمانی شکل می‌گیرد که تجربه‌های منفی در ذهن فرد به داوری پایدار دربارهٔ ماهیت برند کارفرما تبدیل شود. در این وضعیت، فرد مسئله را فقط به یک مدیر، یک تصمیم یا یک شرایط کاری نسبت نمی‌دهد، بلکه آن را نشانه‌ای از چیستی برند کارفرما تلقی می‌کند. این نسبت‌دادن معمولاً با نوعی داوری اخلاقی دربارهٔ رفتار سازمان همراه بود؛ به‌گونه‌ای که برند کارفرما برای فرد صرفاً ناکارآمد یا نامطلوب نبود، بلکه فریبنده، ناعادلانه یا ناسازگار با ارزش‌های بنیادین او تلقی می‌شد.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، ماهیت رابطه‌ای و زمینه‌مند تنفّر از برند کارفرمایی بود. تحلیل موقعیتی نشان داد که این پدیده فقط در سطح روان‌شناختی فردی و در خلأ شکل نمی‌گیرد، بلکه در پیوند با مجموعه‌ای از عناصر سازمانی، اجتماعی، گفتمانی و فناورانه شکل می‌گیرد و بازتفسیر می‌شود. وعده‌های استخدامی، سیاست‌های منابع انسانی، رفتار مدیران، فرهنگ سکوت، روابط قدرت، وضعیت بازار کار، شبکه‌های غیررسمی کارکنان، پلتفرم‌های ارزیابی کارفرمایان و روایت‌های دیجیتال، در شکل‌گیری و تشدید این پدیده نقش دارند. این یافته با رویکردهای جدیدتر برند کارفرمایی هم‌خوان است که برند کارفرما را نه فقط پیام رسمی سازمان، بلکه برایند تجربهٔ کارکنان و ادراک ذی‌نفعان مختلف می‌دانند (ادواردز، ۲۰۱۰؛ تئورر و همکاران، ۲۰۱۸؛ ریس و همکاران، ۲۰۲۱). پژوهش حاضر این بحث را گسترش می‌دهد و نشان می‌دهد همان سازوکارهایی که می‌توانند برند کارفرمایی را تقویت کنند، در صورت شکاف میان وعده و تجربه، می‌توانند به تخریب رابطه و شکل‌گیری تنفّر نیز منجر شوند.

شیوهٔ بروز تنفّر از برند کارفرمایی از الگویی واحد پیروی نمی‌کند. یافته‌ها نشان دادند که شدت احساس به‌تنهایی نمی‌تواند خصوصی یا عمومی‌بودن واکنش فرد را توضیح دهد و تداوم یا پایان همکاری رسمی، وابستگی اقتصادی، هزینه‌های ادراک‌شده و امکان کنش نیز در این زمینه نقش دارند. در زمان تداوم همکاری، تنفّر بیشتر به شکل سکوت، خودسانسوری، حداقل‌گرایی عملکردی، فاصله‌گیری روانی یا تلاش محدود برای اصلاح شرایط بروز می‌یافت. با پایان همکاری یا کاهش وابستگی به سازمان، امکان بازگویی تجربه، هشدار به دیگران، ثبت نقد در پلتفرم‌های ارزیابی کارفرمایان و کنش‌های آشکار ضدبرندی افزایش پیدا می‌کرد. این یافته با ادبیات رفتارهای ضدبرندی و تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی هم‌سو است (هگنر و همکاران، ۲۰۱۷؛ کوچوک، ۲۰۱۹؛ گزتی و همکاران، ۲۰۲۶)، اما نشان می‌دهد که تنفّر کارکنان،

همیشه به بیان عمومی یا تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی منجر نمی‌شود و ممکن است در قالب رابطه‌ای روان‌شناختی گسسته، سکوت و کناره‌گیری پنهان باقی بماند.

از نظر روش‌شناختی، استفاده از تحلیل موقعیت کلارک امکان داد که تنفّر از برند کارفرمایی، به مجموعه‌ای از روابط ساده علت و معلولی فروکاسته نشود. نقشه‌های موقعیتی، عناصر انسانی، غیرانسانی، سازمانی، گفتمانی و زمینه‌ای حاضر در موقعیت را آشکار کردند و نقشهٔ وضعیتی منتخب، تنوع مواضع مربوط به تداوم یا پایان همکاری رسمی و خصوصی یا عمومی‌بودن شیوه بروز تنفّر را نشان داد. تلفیق این دو سطح تحلیل امکان داد مفهوم نهایی بر پایه تجربه‌های زیسته مشارکت‌کنندگان و با توجه به زمینه‌های سازمانی و اجتماعی صورت‌بندی شود (کلارک، ۲۰۰۵؛ کلارک و همکاران، ۲۰۱۸).

نتایج پژوهش برای سازمان‌ها نیز دلالت‌های مهمی دارد. برند کارفرمایی را نمی‌توان فقط از طریق تبلیغات استخدامی، شعارهای منابع انسانی، محتوای شبکه‌های اجتماعی یا تصویر بیرونی سازمان مدیریت کرد. اگر تجربهٔ واقعی کارکنان با وعده‌های برند کارفرما هم‌خوان نباشد، همان وعده‌ها می‌توانند به منبع احساس فریب‌خوردگی و بی‌اعتمادی تبدیل شوند. اهمیت این هم‌خوانی برای نسل‌های جدید نیروی کار بیشتر است. شفافیت در استخدام، محیط کار انسان‌مدار، فرصت‌های رشد و توسعه و منصفانه‌بودن مدیریت عملکرد از جمله انتظارات مهم نسل Z از محیط کار شناخته شده‌اند (احمدی، صوفی‌آبادی، عسگری و سیدزمانی، ۱۴۰۳). سکوت کارکنان نیز الزاماً نشانه نبود مسئله نیست؛ گاه بیانگر نابرابری قدرت، ترس از پیامدهای شغلی یا بی‌اعتمادی به سازوکارهای اصلاحی سازمان است. از این رو، مدیران و واحدهای منابع انسانی باید روایت‌های منفی، نقدهای کارکنان و تجربه‌های ثبت‌شده در پلتفرم‌های ارزیابی کارفرمایان را فقط تهدیدی برای شهرت سازمان تلقی نکنند. این داده‌ها می‌توانند نشانه‌هایی از شکاف میان برند رسمی و تجربه واقعی کارکنان باشند و برای بازسازی اعتماد، اصلاح رویه‌ها و پیشگیری از تخریب برند کارفرمایی به‌کار روند.

نخستین دلالت پژوهش، ضرورت مدیریت فعال شکاف میان وعده‌های برند کارفرما و تجربه واقعی کارکنان است. سازمان‌ها باید پیام‌های استخدامی، پیشنهاد ارزش کارکنان، محتوای شبکه‌های اجتماعی و وعده‌های مطرح‌شده در مصاحبه‌های استخدامی را به‌طور دوره‌ای با تجربه واقعی کارکنان مقایسه کنند. ادعاهایی مانند فرصت رشد، عدالت، یادگیری، امنیت یا فضای خانوادگی زمانی باید در ارتباطات برند کارفرمایی به کار روند که شواهد سازمانی از تحقق آن‌ها وجود داشته باشد. انجام ممیزی دوره‌ای «وعده ـ تجربه» با استفاده از نظرسنجی‌های کوتاه، مصاحبه‌های ورود و خروج، شکایت‌های کارکنان و نظرهای ثبت‌شده در پلتفرم‌های ارزیابی کارفرمایان، می‌تواند نشانه‌های اولیه شکل‌گیری بی‌اعتمادی را آشکار کند.

دوم، سازمان‌ها باید میان نارضایتی‌های روزمره و تجربه‌هایی که ظرفیت تبدیل‌شدن به تنفّر از برند کارفرمایی دارند، تمایز قائل شوند. تجربه‌هایی مانند تحقیر، بی‌عدالتی آشکار، تبعیض، فریب در فرایند استخدام، نقض مکرر وعده‌ها و بی‌نتیجه‌ماندن پیگیری‌های رسمی، به رسیدگی سریع و مستقل نیازمندند. طراحی کانال‌های امن و محرمانه برای بیان اعتراض، حمایت از کارکنان در برابر تلافی، تعیین زمان مشخص برای پاسخ‌گویی و اطلاع‌رسانی دربارهٔ نتیجهٔ بررسی، می‌تواند از تبدیل سکوت به گسست عمیق روان‌شناختی جلوگیری کند. در مواردی که آسیب رخ داده است، اصلاح رویه، پذیرش مسئولیت، عذرخواهی سازمانی و جبران منصفانه، امکان بازسازی اعتماد را افزایش می‌دهد.

یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که مدیریت تنفّر از برند کارفرمایی به دورهٔ اشتغال محدود نیست. رفتار حرفه‌ای در

فرایند جذب، اطلاع‌رسانی محترمانه به کارجویان، مدیریت منصفانه خروج و حفظ رابطهٔ مناسب با کارکنان سابق می‌تواند از گسترش روایت‌های ضدبرندی جلوگیری کند. سازمان‌ها می‌توانند شاخص‌هایی مانند شکاف وعده و تجربه، اعتماد به سازوکارهای شکایت، ادراک امنیت روان‌شناختی، زمان رسیدگی به اعتراض‌ها، فراوانی مسائل تکرارشونده و مضامین نظرهای کارکنان در فضای آنلاین را به‌عنوان شاخص‌های هشدار زودهنگام برند کارفرمایی پایش کنند.

پژوهش حاضر محدودیت‌هایی نیز دارد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های کیفی و بر پایهٔ روایت مشارکت‌کنندگانی گردآوری شد که تجربه‌های منفی معناداری از مواجهه با برندهای کارفرمایی داشتند. بنابراین، هدف پژوهش تعمیم آماری نتایج نبود، بلکه مفهوم‌پردازی ماهیت پدیده، زمینه‌های شکل‌گیری، مرزهای مفهومی و صورت‌های بروز آن بود. همچنین، مطالعه بر تجربه‌های روایت‌شده کارکنان فعلی، کارکنان سابق و کارجویان تمرکز داشت و دیدگاه مدیران، متخصصان منابع انسانی یا طراحان برند کارفرمایی به‌صورت مستقل بررسی نشد. با وجود تنوع مشارکت‌کنندگان از نظر صنعت، موقعیت شغلی و تجربهٔ کاری، ماهیت کیفی پژوهش امکان مقایسه نظام‌مند میان صنایع، گروه‌های شغلی یا زمینه‌های فرهنگی مختلف را فراهم نمی‌کرد. افزون‌براین، داده‌ها بر روایت‌های بازنگرانه مشارکت‌کنندگان استوار بودند و ممکن است تحت تأثیر نحوهٔ یادآوری، بازسازی و معناپردازی تجربه‌های گذشته قرار گرفته باشند.

بر پایهٔ این محدودیت‌ها، چند مسیر برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود. نخست، پژوهش‌های بعدی می‌توانند بر توسعه و اعتبارسنجی مقیاسی برای سنجش تنفّر از برند کارفرمایی تمرکز کنند؛ زیرا مفهوم‌پردازی ارائه‌شده در این پژوهش، مبنایی اولیه برای استخراج ابعاد احتمالی سازه و طراحی گویه‌های سنجش فراهم می‌کند. دوم، مطالعات کمی می‌توانند روابط میان پیشایندهایی مانند شکاف وعده و تجربه، بی‌عدالتی ادراک‌شده، نقض قرارداد روان‌شناختی، ناسازگاری ارزشی و روابط قدرت سازمانی را با پیامدهایی مانند سکوت سازمانی، خروج، تبلیغات دهان‌به‌دهان منفی، افشاگری و رفتارهای ضدبرندی آزمون کنند. سوم، مطالعات آینده می‌توانند این پدیده را از منظر مدیران، واحد منابع انسانی و تیم‌های برند کارفرمایی بررسی کنند و نشان دهند که سازمان‌ها شکل‌گیری، بروز و مدیریت این پدیده را چگونه ادراک می‌کنند. مسیر دیگر، انجام پژوهش‌های متمرکز بر یک صنعت، یک گروه حرفه‌ای، یک نسل یا یک زمینه فرهنگی خاص است تا روشن شود که کدام مؤلفه‌ها و الگوهای بروز تنفّر از برند کارفرمایی پایدارترند و کدام مؤلفه‌ها تحت تأثیر ویژگی‌های صنعت، فرهنگ، نسل یا ساختار بازار کار تغییر می‌کنند. مقایسهٔ داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با محتوای تولیدشده در پلتفرم‌های ارزیابی کارفرمایان، می‌تواند نشان دهد که چه بخش‌هایی از تجربه تنفّر به فضای عمومی راه پیدا می‌کند و چه بخش‌هایی در سطح خصوصی و خاموش باقی می‌ماند.

نتیجهٔ پژوهش نشان می‌دهد که برند کارفرمایی فقط با آنچه سازمان دربارهٔ خود می‌گوید، ساخته نمی‌شود؛ تجربهٔ کارکنان، روایت‌های آنان، فاصله‌گیری‌ها، سکوت‌ها و واکنش‌هایشان نیز در شکل‌گیری یا تخریب آن نقش دارند. تنفّر از برند کارفرمایی زمانی پدیدار می‌شود که تجربه‌های منفی کارکنان به داوری پایدار دربارهٔ ماهیت برند کارفرما تبدیل شود و پیوند عاطفی، اخلاقی و هویتی آنان با برند کارفرما به رابطه‌ای خصمانه، طردگرانه یا گسسته تغییر یابد. این پدیده می‌تواند در سکوت باقی بماند، به خروج منجر شود، در قالب روایت‌های منفی گسترش یابد یا به کنش‌های ضدبرندی تبدیل شود. شناخت این پدیده، هم برای توسعهٔ ادبیات برند کارفرمایی و هم برای مدیریت مسئولانه‌تر تجربهٔ کارکنان اهمیت دارد.

منابع

احمدی، مهدی؛ صوفی‌آبادی، مریم؛ عسگری، ناصر و سیدزمانی، سیده فاطمه (۱۴۰۳). پیام نسل Z به مدیران: انتظارات ما از محیط کار. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۳)، ۱-۳۵.

شجاع، علی؛ صادق وزیری، فراز و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۹). ارائه الگویی از علل و پیامدهای تنفر از برند کالاهای ایرانی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۱)، ۳- ۲۳.

والافر، امیر؛ فیض، داود؛ زارعی، عظیم و غلامی کرین، محمود (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه‌بندی پیشایندهای توسعه برند کارفرمایی با استفاده از روش کیو؛ نمونه‌کاوی دانشگاه‌های دفاعی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۱)، ۱۰۷—۱۳۰.

References

Ahmadi, M., Sufiabadi, M., Asgari, N. & Seyyed Zamani, S. F. (2024). Generation Z's message to managers: Our expectations of the workplace. *Human Resources Studies*, 14(3), 1–35. (*in Persian*)

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.

Aziz, R. & Rahman, Z. (2022). Brand hate: A literature review and future research agenda. *European Journal of Marketing*, 56(7), 2014–2051.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International,* 9(5), 501–517.

Banerjee, P., Saini, G. K. & Kalyanaram, G. (2020). The role of brands in recruitment: Mediating role of employer brand equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173–196.

Batra, R., Ahuvia, A. & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1–16.

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.

Brusiło, A. (2025). Perception of employer branding in social media: Empirical study and implications. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 69(3), 1–20.

Bryson, D., Atwal, G. & Hultén, P. (2013). Towards the conceptualisation of the antecedents of extreme negative affect towards luxury brands. *Qualitative Market Research: An International Journal,* 16(4), 393–405.

Cable, D. M. & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266.

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). SAGE.

Clarke, A. E. (2005). *Situational analysis: Grounded theory after the postmodern turn*. SAGE.

Clarke, A. E., Friese, C. & Washburn, R. S. (2018). *Situational analysis: Grounded theory after the interpretive turn* (2nd ed.). SAGE.

Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.

Dalli, D., Romani, S. & Gistri, G. (2006). Brand dislike: Representing the negative side of consumer preferences. *Advances in Consumer Research,* 33, 87–95.

Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing,* 42(5/6), 667–681.

Dean, J. W., Jr., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE.

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.

Elsbach, K. D. & Bhattacharya, C. B. (2001). Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science,* 12(4), 393–413.

Fetscherin, M. (2019). The five types of brand hate: How they affect consumer behavior. *Journal of Business Research*, 101, 116–127.

Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (7th ed.). SAGE.

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–373.

Guzzetti, A., Docimo, A., Atwal, G. & Heine, K. (2026). From brand ambassadors to brand adversaries: Antecedents of luxury employee brand hate. *Employee Relations: The International Journal,* 48(9), 121–141.

Hegner, S. M., Fetscherin, M. & van Delzen, M. (2017). Determinants and outcomes of brand hate. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 13–25.

Hermanns, H. (1995). Narratives interview. *In U. Flick, E. von Kardorff, H. Keupp, L. von Rosenstiel & S. Wolff (Eds.), Handbuch Qualitative Sozialforschung* (pp. 182–185). Beltz, Psychologie Verlags Union.

Hirschfeld, R. R. & Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789–800.

Knox, S. & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7–8), 695–716.

Krishnamurthy, S. & Kucuk, S. U. (2009). Anti-branding on the internet. *Journal of Business Research*, 62(11), 1119–1126.

Kucuk, S. U. (2008). Negative double jeopardy: The role of anti-brand sites on the internet. *Journal of Brand Management*, 15(3), 209–222.

Kucuk, S. U. (2010). Negative double jeopardy revisited: A longitudinal analysis. *Journal of Brand Management,* 18(2), 150–158.

Kucuk, S. U. (2019). *Brand hate: Navigating consumer negativity in the digital world*. Palgrave Macmillan.

Ladeira, W. J., Lim, W. M., Sampaio, C. H., Santini, F. de O., Rasul, T., Klein, S. H. & Jafar, S. H. (2026). Brand hate: Unraveling antecedents, moderators, and consequences through meta-analysis. *Journal of Product & Brand Management*, 35(4), 465–480.

Lee, M. S. W., Motion, J. & Conroy, D. (2009). Anti-consumption and brand avoidance. *Journal of Business Research,* 62(2), 169–180.

Lewicki, R. J., McAllister, D. J. & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438–458.

Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,* 3, 407–440.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

Maxwell, R. & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management,* 25(9–10), 893–907.

Mittal, S., Gupta, V. & Motiani, M. (2022). Examining the linkages between employee brand love, affective commitment, positive word-of-mouth, and turnover intentions: A social identity theory perspective. *IIMB Management Review*, 34(1), 7–17.

Morse, J. M. (2015). Critical analysis of strategies for determining rigor in qualitative inquiry. *Qualitative Health Research*, 25(9), 1212–1222.

Mushtaq, F. M., Ghazali, E. M. & Hamzah, Z. L. (2025). Brand hate: A systematic literature review and future perspectives. *Management Review Quarterly*, 75(2), 1077–1110.

Odoom, R., Kosiba, J. P. B. & Odoom, P. T. (2024). Brand hate experiences and the role of social media influencers in altering consumer emotions. *Journal of Brand Management*, 31(5), 529–542.

Reis, I., Sousa, M. J. & Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability,* 13(19), 10698.

Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546.

Romani, S., Grappi, S. & Bagozzi, R. P. (2015). The revenge of the consumer! How brand moral violations lead to consumer anti-brand activism. *Journal of Brand Management*, 22(8), 658–672.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE.

Sadeghvaziri, F. & Azimi, M. (2022). Employer brand identification: Investigating the concept of employer brand identification in the military context. *Journal of Business Economics*, 92(1), 1–26.

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE.

Shoja, A., Sadeghvaziri, F. & Ebrahimi, E. (2020). Developing a framework of causes and consequences of hatred for Iranian product brands. *Journal of Business Management*, 12(1), 3–23. (*in Persian*)

Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). SAGE.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M. & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews,* 20(1), 155–179.

Valafar, A., Feiz, D., Zarei, A. & Golami Karin, M. (2022). Exploration of factors affecting the development in employer brand using Q method: A case study of defense universities. *Human Resources Studies*, 12(1), 107–130. (*in Persian*)

Zarantonello, L., Romani, S., Grappi, S. & Bagozzi, R. P. (2016). Brand hate. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 11–25.