



Identification of the Elements of a Workplace Curriculum Model Based on a Multicultural Approach

Solmaz Arimi¹, Seyedeh Esmat Rasouli²*, Ladan Salimi¹

1. Department of Curriculum Planning, Sar. C., Islamic Azad University, Sari, Iran.
2. Department of Educational Sciences, Sar. C., Islamic Azad University, Sari, Iran (Corresponding Author).

❖ **Corresponding Author Email:** esmatrasoli@yahoo.com

Research Paper

Abstract

Receive: 2025/09/24
Accept: 2026/02/18
Initial Publish: 2026/02/24
Final Publish: 2026/12/22

Keywords:

Workplace curriculum, multicultural approach, organizational training, cultural diversity, organizational behavior, educational justice

Article Cite:

Arimi, S., Rasouli, S. E., & Salimi, L. (2026). Identification of the Elements of a Workplace Curriculum Model Based on a Multicultural Approach. *Sociology of Education*. 12(4): 1-13.

Purpose: The purpose of this study was to identify and conceptualize the elements of a workplace curriculum model based on a multicultural approach within organizations in Tehran.

Methodology: This qualitative study employed thematic analysis to explore the components of a multicultural workplace curriculum model. Participants were purposefully selected and included human resource managers, organizational training designers, curriculum specialists, and employees with experience in multicultural workplaces in Tehran. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and transcribed verbatim. The analysis followed systematic stages of open, axial, and selective coding. Credibility was enhanced through member checking and peer review procedures.

Findings: The analysis led to the identification of nine core elements: multicultural philosophical and value orientation, multi-level learning objectives, flexible and contextualized content, interactive teaching–learning strategies, inclusive learning climate, the trainer as cultural facilitator, multidimensional and equitable assessment, supportive organizational policies and structures, and organizational outcomes. The findings suggest that these elements operate within an integrated and multi-layered system, where alignment among values, curriculum design, and institutional structures is essential for effective implementation.

Conclusion: The proposed model demonstrates that a multicultural workplace curriculum requires the reconceptualization of objectives, content, pedagogy, and organizational mechanisms within a framework of equity, diversity, and inclusion, and it holds potential to enhance team cohesion, reduce cultural conflicts, and improve organizational productivity.



<https://doi.org/10.61838/kman.soe.719>



Creative Commons: CC BY 4.0

Detailed Abstract

Introduction

Rapid globalization, increasing workforce mobility, and the growing cultural, ethnic, and linguistic diversity of organizations have fundamentally transformed the nature of workplace learning and professional development. Contemporary workplaces are no longer culturally homogeneous environments; instead, they function as complex social systems in which diverse identities, values, and worldviews intersect. In such contexts, traditional competency-based or technically oriented workplace training models are insufficient to address issues of equity, inclusion, and intercultural collaboration. Recent scholarship has emphasized the need for curriculum frameworks that explicitly integrate equity, diversity, and inclusion principles into professional education in order to better prepare graduates and employees for multicultural work environments (Matsuno et al., 2024). This shift signals a broader reconceptualization of curriculum from a neutral technical instrument to a socio-cultural construct embedded in organizational and societal power relations.

The concept of workplace curriculum has emerged as a distinct and evolving discourse within curriculum studies and adult education. Rather than viewing workplace training as an isolated instructional intervention, contemporary perspectives conceptualize the workplace itself as a learning environment shaped by formal, informal, and hidden curricula (Doosti Hajiali Abadi et al., 2017). Synthesis studies have further highlighted that designing workplace curriculum models requires attention to professional competencies, organizational culture, future-oriented demands, and contextual realities (Mehmandoust Ghomseri et al., 2020). In the Iranian higher education context, futurological approaches to workplace curriculum design have underscored the importance of anticipating social and technological transformations when structuring professional education (Aboutalebi et al., 2023). However, despite these advances, explicit integration of multicultural principles into workplace curriculum models remains underdeveloped.

International experiences in workplace-based education demonstrate the transformative potential of well-designed professional curricula. For instance, longitudinal interprofessional workplace curricula in healthcare settings have improved collaborative practice and patient-centered care (Chen et al., 2021). Similarly, management curriculum models oriented toward workplace readiness have emphasized soft skills, teamwork, and adaptability as core outcomes (Ritter et al., 2017). Nevertheless, many of these models have prioritized technical efficiency and employability without systematically addressing cultural diversity, discrimination, and equity concerns.

Multicultural education theory provides a critical lens for reimagining workplace curricula. It emphasizes recognition of cultural pluralism, structural justice, and inclusive participation. Empirical research in formal education settings has shown that multicultural education programs can reduce discrimination and enhance educational justice (Esmaili et al., 2025). Furthermore, multicultural education has been linked to the promotion of peaceful coexistence and mutual respect among diverse groups (Shakibaei et al., 2025). Despite this evidence, the translation of multicultural education principles into workplace learning systems remains limited.

Organizational studies also support the relevance of multicultural frameworks. Research on multicultural organizational behavior in governmental organizations has demonstrated the importance of systematically structuring internal relationships to foster inclusion and cohesion (Ghahremani Souldaragh et al., 2024). In healthcare organizations, multicultural strategies have been associated with improved organizational performance and equity-oriented practices (Green, 2024). Cross-sectional evidence from multicultural healthcare systems indicates that professionals experience measurable benefits in such inclusive environments (Ieng Lai et al., 2025). Additionally, research in military organizations underscores the necessity of cross-cultural competence for institutional effectiveness (Corlatau, 2023). These findings collectively suggest that multiculturalism is not merely a social ideal but an organizational imperative.

The challenge of social inclusion in multicultural societies, particularly regarding minority groups, further underscores the need for structural interventions in institutional settings (Zulkarnain et al., 2024). Studies investigating the representation of multicultural components in formal curricula reveal persistent gaps and the need for systematic integration (Pakdaman et al., 2022). Professional development programs for teachers also indicate that sustained institutional support is essential for meaningful implementation of multicultural principles (Baldan Babayigit et al., 2025). In workplace contexts, similar institutional commitment is required to avoid superficial or symbolic diversity initiatives.

From a theoretical standpoint, early interpretations of workplace curriculum primarily focused on skill transmission and productivity enhancement (Belfiore, 1996). More recent models, including competency-based frameworks in industrial organizations, have demonstrated the importance of contextualization and localization (Farzadenia, 2016). Heutagogical approaches have further

emphasized self-determined learning and learner agency in workplace settings (Safaei Mohammadi, 2018). Moreover, contemporary curriculum design models in higher education stress contextual responsiveness and structural alignment (Bezi et al., 2024). Taken together, the literature indicates a clear need for a comprehensive model that integrates multicultural values into the structural and pedagogical dimensions of workplace curriculum.

Despite the breadth of related scholarship, there remains a conceptual gap in systematically identifying the elements of a workplace curriculum model grounded explicitly in a multicultural approach, particularly within Iranian organizational contexts. Therefore, this study aimed to identify the elements of a workplace curriculum model based on a multicultural approach.

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design using thematic analysis to explore and identify the core elements of a workplace curriculum model grounded in a multicultural approach. The research field consisted of organizations located in Tehran, selected due to their cultural diversity and institutional complexity. Participants were purposefully selected based on criteria including professional experience in multicultural workplaces, involvement in organizational training programs, and familiarity with curriculum development or human resource management.

Data were collected through in-depth semi-structured interviews. An interview guide was developed to explore participants' understandings of workplace curriculum, multicultural principles in organizational learning, implementation challenges, and structural requirements. Interviews were conducted face-to-face or virtually, recorded with informed consent, and transcribed verbatim. Field notes were also maintained to capture contextual observations.

Data analysis followed a systematic thematic process. Transcripts were repeatedly reviewed to gain holistic understanding. Initial open coding generated a large number of primary codes, which were subsequently grouped into subthemes based on conceptual similarity. Through iterative comparison and refinement, overarching themes were identified. Trustworthiness was enhanced through member checking, peer debriefing, and prolonged engagement with the data.

Findings

The analysis resulted in the identification of nine core elements constituting the workplace curriculum model based on a multicultural approach. A total of 361 initial codes were condensed into 27 subthemes and subsequently synthesized into nine main elements.

The first element, multicultural philosophical and value orientation, emphasizes justice, equity, recognition of diversity, and anti-discrimination principles as foundational assumptions guiding all curricular dimensions. Participants stressed that without explicit value commitment, multicultural initiatives remain superficial.

The second element, multi-level learning objectives, includes cognitive goals related to cultural awareness, affective goals related to tolerance and empathy, and skill-based goals related to intercultural communication and teamwork in diverse settings.

The third element, flexible and contextualized content, requires incorporation of diverse cultural narratives, minority perspectives, and real-world organizational cases reflecting workplace diversity.

The fourth element, interactive teaching–learning strategies, prioritizes collaborative learning, critical dialogue, experiential projects, and multicultural team-based problem solving.

The fifth element, inclusive learning climate, refers to creating psychologically safe organizational environments that respect linguistic and cultural differences while constructively managing cultural conflicts.

The sixth element, the role of the trainer as cultural facilitator, highlights the importance of trainers acting as mediators, modeling inclusive behavior, and providing constructive, non-discriminatory feedback.

The seventh element, multidimensional and equitable assessment, involves diverse evaluation tools, process-oriented assessment, and culturally responsive feedback mechanisms.

The eighth element, supportive organizational policies and structures, underscores the need for anti-discrimination policies, equitable reward systems, institutional commitment to diversity training, and structural embedding of inclusion principles.

The ninth element, organizational outcomes, includes enhanced team cohesion, reduced cultural conflict, improved productivity, and strengthened social capital within the organization.

Discussion and Conclusion

The identified nine-element model demonstrates that a multicultural workplace curriculum is a systemic and multi-layered construct rather than a collection of isolated training activities. The findings suggest that foundational value commitments must align with curricular objectives, pedagogical strategies, organizational climate, and structural policies. Without such coherence, implementation risks remaining symbolic.

The model also indicates that multicultural integration must move beyond content inclusion to encompass pedagogical interaction, assessment reform, and institutional governance. The emphasis on inclusive climate and trainer mediation highlights the relational dimension of workplace learning. Furthermore, the linkage between supportive structures and organizational outcomes suggests that multicultural curriculum design is both an ethical and strategic investment.

Overall, the study proposes a comprehensive and contextually grounded framework that bridges curriculum theory, organizational behavior, and multicultural education. By identifying interconnected elements spanning philosophical foundations to measurable organizational outcomes, the model provides a practical and theoretically informed blueprint for organizations seeking to institutionalize multicultural principles within workplace learning systems.



eISSN: 2322-1445

دوره ۱۲ شماره ۴ زمستان ۱۴۰۵ صفحات ۱۳-۱

جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

شناسایی عناصر الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر رویکرد چندفرهنگی

سولماز اریمی^۱، سیده عصمت رسولی^{۲*}، لادن سلیمی^۱

۱. گروه برنامه ریزی درسی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۲. گروه علوم تربیتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول).

✦ ایمیل نویسنده مسئول: esmatrasoli@yahoo.com

مقاله تحقیقاتی	چکیده
<p>دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۲</p> <p>پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۲۹</p> <p>انتشار اولیه: ۱۴۰۴/۱۲/۰۵</p> <p>انتشار نهایی: ۱۴۰۵/۱۰/۰۱</p> <p>واژگان کلیدی: برنامه درسی محیط کار، رویکرد چندفرهنگی، آموزش سازمانی، تنوع فرهنگی، رفتار سازمانی، عدالت آموزشی</p> <p>استناد مقاله: اریمی، سولماز، رسولی، سیده عصمت، و سلیمی، لادن. (۱۴۰۵). شناسایی عناصر الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر رویکرد چندفرهنگی. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۲(۴): ۱-۱۳.</p>	<p>هدف: هدف این پژوهش شناسایی و تبیین عناصر الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر رویکرد چندفرهنگی در سازمان‌های شهر تهران بود.</p> <p>روش‌شناسی: این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل مدیران منابع انسانی، طراحان آموزشی سازمانی، استادان حوزه برنامه‌ریزی درسی و کارکنان دارای تجربه فعالیت در محیط‌های کاری چندفرهنگی در تهران بودند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری و پس از پیاده‌سازی کامل، طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. برای افزایش اعتبار یافته‌ها از راهبردهایی نظیر بازبینی مشارکت‌کنندگان و بررسی همتایان استفاده شد.</p> <p>یافته‌ها: تحلیل داده‌ها به شناسایی نه عنصر اصلی در الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر رویکرد چندفرهنگی منجر شد که شامل جهت‌گیری فلسفی و ارزشی چندفرهنگی، اهداف یادگیری چندسطحی، محتوای منطقی و زمینه‌مند، راهبردهای یاددهی-یادگیری تعاملی، فضای یادگیری فراگیر، نقش مربی به‌عنوان تسهیلگر فرهنگی، ارزشیابی چندبعدی و عادلانه، سیاست‌ها و ساختارهای حمایتی سازمان و پیامدهای سازمانی بود. نتایج نشان داد که این عناصر در قالب یک نظام یکپارچه و چندسطحی عمل می‌کنند و همسویی میان ارزش‌ها، طراحی آموزشی و ساختارهای سازمانی شرط تحقق اثربخشی الگو است.</p> <p>نتیجه‌گیری: الگوی شناسایی شده نشان می‌دهد که برنامه درسی محیط کار مبتنی بر رویکرد چندفرهنگی نیازمند بازتعریف اهداف، محتوا، روش‌ها و سازوکارهای سازمانی در چارچوب عدالت، تنوع و شمول است و می‌تواند به ارتقای همبستگی تیمی، کاهش تعارضات فرهنگی و افزایش بهره‌وری سازمانی بینجامد.</p>



<https://doi.org/10.61838/kman.soe.719>



Creative Commons: CC BY 4.0

مقدمه

تحولات شتابان فناوری، جهانی شدن بازار کار، گسترش تعاملات بین‌المللی و تنوع فزاینده فرهنگی در سازمان‌ها، ماهیت یادگیری حرفه‌ای و برنامه‌های آموزشی محیط کار را به طور بنیادین دگرگون ساخته است. در چنین شرایطی، دیگر نمی‌توان برنامه درسی محیط کار را صرفاً مجموعه‌ای از محتواها و مهارت‌های فنی تلقی کرد، بلکه لازم است آن را به مثابه نظامی پویا و زمینه‌مند در نظر گرفت که در بسترهای اجتماعی، فرهنگی و سازمانی شکل می‌گیرد و بازتولید می‌شود. مطالعات معاصر نشان می‌دهد که طراحی برنامه‌های آموزشی بدون توجه به ابعاد عدالت، تنوع و شمول، نه تنها کارآمدی سازمانی را کاهش می‌دهد، بلکه می‌تواند به بازتولید نابرابری‌های ساختاری نیز منجر شود (Matsuno et al., 2024). از این رو، بازاندیشی در الگوهای برنامه درسی محیط کار با تأکید بر رویکرد چندفرهنگی، ضرورتی نظری و عملی به شمار می‌رود.

مفهوم برنامه درسی محیط کار در دهه‌های اخیر به عنوان یک گفتمان نوظهور در حوزه برنامه‌ریزی درسی و آموزش بزرگسالان مطرح شده است. در این چارچوب، محیط کار نه صرفاً محل اجرای برنامه‌های آموزشی، بلکه خود به مثابه یک متن آموزشی و فضای یادگیری اجتماعی تلقی می‌شود. تحلیل‌های نظری نشان داده‌اند که برنامه درسی محیط کار دارای ابعاد رسمی، غیررسمی و پنهان است و در تعامل میان ساختارهای سازمانی، فرهنگ حرفه‌ای و تجارب یادگیرندگان شکل می‌گیرد (Doosti Hajiali Abadi et al., 2017). پژوهش‌های سنتز نیز بر این نکته تأکید کرده‌اند که طراحی مدل‌های برنامه درسی محیط کار نیازمند توجه هم‌زمان به اهداف حرفه‌ای، شایستگی‌های عملکردی، فرهنگ سازمانی و تحولات آینده‌نگرانه است (Mehmandoust Ghomseri et al., 2020). در همین راستا، رویکرد آینده‌پژوهانه در طراحی برنامه درسی محیط کار، ضرورت آمادگی برای مواجهه با پیچیدگی‌های پیش‌بینی‌ناپذیر محیط‌های کاری را برجسته ساخته است (Aboutalebi et al., 2023).

در سطح عملی، تجربه‌های بین‌المللی نشان داده است که برنامه‌های آموزشی مبتنی بر محیط کار می‌توانند نقش مهمی در ارتقای شایستگی‌های بین‌رشته‌ای و تعاملات حرفه‌ای ایفا کنند. برای مثال، طراحی برنامه‌های میان‌حرفه‌ای در محیط‌های درمانی، به ارتقای همکاری تیمی و بهبود کیفیت خدمات منجر شده است (Chen et al., 2021). همچنین تأکید بر مهارت‌های نرم، آمادگی شغلی و توانایی تعامل مؤثر در محیط‌های کاری متنوع، به عنوان یکی از محورهای اصلی طراحی برنامه‌های مدیریتی مطرح شده است (Ritter et al., 2017). با این حال، بسیاری از این برنامه‌ها هنوز به صورت نظام‌مند به ابعاد فرهنگی و تنوع اجتماعی توجه نکرده‌اند.

رویکرد چندفرهنگی، به عنوان چارچوبی نظری و عملی، بر به رسمیت شناختن تنوع فرهنگی، زبانی، قومی و ارزشی در محیط‌های آموزشی و سازمانی تأکید دارد. این رویکرد نه تنها به بازتاب فرهنگی‌های مختلف در محتوا توجه می‌کند، بلکه به عدالت ساختاری، مشارکت برابر و بازتعریف روابط قدرت نیز می‌پردازد. مطالعات انجام‌شده در حوزه آموزش رسمی نشان داده‌اند که گنجاندن مؤلفه‌های چندفرهنگی در برنامه‌های درسی می‌تواند به کاهش تبعیض و افزایش عدالت آموزشی منجر شود (Esmaeili et al., 2025). همچنین آموزش چندفرهنگی در مدارس به تقویت همزیستی مسالمت‌آمیز و پذیرش تفاوت‌ها کمک می‌کند (Shakibaei et al., 2025). با این وجود، انتقال این دستاوردها به حوزه برنامه درسی محیط کار همچنان با خلأهای نظری و اجرایی همراه است.

در سطح سازمانی، رفتار سازمانی چندفرهنگی به عنوان یکی از پیش‌نیازهای تحقق عدالت و بهره‌وری در محیط‌های کاری شناخته شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که طراحی روابط درونی سازمان بر اساس ابعاد رفتار چندفرهنگی می‌تواند به ارتقای انسجام و کاهش تعارضات فرهنگی بینجامد (Ghahremani Souldaragh et al., 2024). در سازمان‌های بهداشتی نیز راهبردهای چندفرهنگی با بهبود تعاملات حرفه‌ای و ارتقای کیفیت خدمات مرتبط دانسته شده‌اند (Green, 2024). حتی مطالعات مقطعی در نظام‌های سلامت چندفرهنگی نشان داده‌اند که کارکنان از منافع حرفه‌ای متوسط تا قابل توجهی در چنین بسترهایی برخوردار می‌شوند (Ieng Lai et al., 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی آموزشی در محیط کار، در صورت بی‌توجهی به تنوع فرهنگی، می‌تواند کارآمدی سازمانی را محدود سازد.

در عین حال، چالش‌های چندفرهنگی صرفاً به حوزه آموزش محدود نمی‌شود، بلکه در سطح اجتماعی و سیاست‌گذاری نیز مطرح است. مسئله شمول اجتماعی در جوامع چندفرهنگی، به‌ویژه در ارتباط با اقلیت‌ها، یکی از چالش‌های اصلی معاصر به شمار می‌رود (Zulkarnain et al., 2024). این مسئله در

سازمان‌ها نیز به صورت نابرابری فرصت‌ها و بازنمایی ناکافی گروه‌های اقلیت بروز می‌یابد. از این منظر، برنامه درسی محیط کار می‌تواند ابزاری برای بازتعریف روابط قدرت و ارتقای شمول سازمانی باشد.

با وجود گسترش ادبیات چندفرهنگی در آموزش رسمی، بررسی‌ها نشان می‌دهد که جایگاه مؤلفه‌های چندفرهنگی در برنامه‌های درسی همچنان نیازمند تقویت است (Pakdaman et al., 2022). همچنین تجربه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان در حوزه آموزش چندفرهنگی نشان داده است که بدون طراحی نظام‌مند و پشتیبانی سازمانی، تحقق اهداف چندفرهنگی دشوار خواهد بود (Baldan Babayiğit et al., 2025). این نکته در مورد محیط‌های کاری نیز صادق است، جایی که آموزش‌های ضمن خدمت اغلب بر شایستگی‌های فنی متمرکز بوده و ابعاد فرهنگی را نادیده می‌گیرند.

از منظر نظری، فهم برنامه درسی محیط کار نیازمند بازاندیشی در ماهیت آن به عنوان یک فرایند اجتماعی است. رویکردهای اولیه به برنامه درسی محیط کار بیشتر بر انتقال مهارت‌های شغلی تأکید داشتند (Belfiore, 1996)، اما رویکردهای جدیدتر آن را به مثابه ساختاری تعاملی و مبتنی بر یادگیری خودراهبرانه تعریف کرده‌اند (Safaei Mohammadi, 2018). همچنین طراحی مدل‌های مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های صنعتی ایران نشان داده است که بومی‌سازی الگوهای برنامه درسی اهمیت اساسی دارد (Farzadenia, 2016). افزون بر این، طراحی مدل‌های نوین در آموزش عالی و محیط‌های حرفه‌ای، نیازمند توجه به اقتضات فرهنگی و اجتماعی هر بافت است (Bezi et al., 2024).

در این میان، سازمان‌های نظامی و سایر نهادهای رسمی نیز به اهمیت شایستگی‌های میان‌فرهنگی اذعان کرده‌اند (Corlateanu, 2023). این امر نشان می‌دهد که چندفرهنگی بودن محیط‌های کاری، صرفاً یک ویژگی توصیفی نیست، بلکه به مهارت‌ها و سازوکارهای آموزشی خاص نیاز دارد. از سوی دیگر، تحولات جدید در حوزه مطالعات برنامه درسی بر ضرورت آمادگی فارغ‌التحصیلان برای مواجهه با مسائل تنوع، عدالت و شمول در محیط‌های کاری تأکید دارد (Matsuno et al., 2024). بنابراین، ادغام رویکرد چندفرهنگی در برنامه درسی محیط کار، نه تنها پاسخ به یک نیاز سازمانی، بلکه گامی در جهت تحقق مسئولیت اجتماعی نهادهای آموزشی و حرفه‌ای است.

با توجه به مجموعه این تحولات، می‌توان گفت که ادبیات موجود هرچند به صورت پراکنده به موضوع برنامه درسی محیط کار و نیز آموزش چندفرهنگی پرداخته است، اما هنوز الگویی جامع که عناصر برنامه درسی محیط کار را به صورت منسجم و مبتنی بر رویکرد چندفرهنگی تبیین کند، به‌ویژه در بستر سازمان‌های ایرانی، به‌طور نظام‌مند ارائه نشده است. خلأ نظری موجود، ضرورت انجام پژوهشی را آشکار می‌سازد که بتواند عناصر چنین الگویی را شناسایی و تبیین کند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی عناصر الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر رویکرد چندفرهنگی است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با هدف شناسایی عناصر الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر رویکرد چندفرهنگی انجام شد. با توجه به ماهیت اکتشافی موضوع و تمرکز بر فهم عمیق تجارب، ادراکات و تفسیرهای کنشگران در محیط‌های کاری متنوع فرهنگی، از راهبرد پژوهش کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون استفاده گردید. میدان پژوهش شامل سازمان‌ها و نهادهای فعال در شهر تهران بود که به دلیل تنوع قومی، فرهنگی و سازمانی این کلان‌شهر، بستر مناسبی برای بررسی پدیده مورد نظر فراهم می‌کرد. مشارکت‌کنندگان پژوهش به صورت هدفمند و با استفاده از روش نمونه‌گیری ملاکی و گلوله‌برفی انتخاب شدند. ملاک‌های ورود شامل داشتن حداقل پنج سال سابقه فعالیت حرفه‌ای در محیط‌های کاری چندفرهنگی، تجربه مشارکت در برنامه‌های آموزشی سازمانی، و آشنایی با مفاهیم برنامه درسی و توسعه منابع انسانی بود. جامعه مشارکت‌کنندگان شامل مدیران منابع انسانی، طراحان آموزشی سازمانی، استادان حوزه برنامه‌ریزی درسی و آموزش بزرگسالان، و کارکنان دارای تجربه فعالیت در محیط‌های کاری چندفرهنگی در تهران بود. نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری (۱۵ نفر) ادامه یافت؛ به گونه‌ای که پس از انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با تعداد کافی از مشارکت‌کنندگان و عدم ظهور کدها و مضامین جدید، فرآیند گردآوری داده‌ها متوقف شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق بود که بر اساس مرور نظام‌مند ادبیات نظری مرتبط با برنامه درسی محیط کار، آموزش ضمن خدمت، و رویکرد چندفرهنگی تدوین گردید. راهنمای مصاحبه شامل پرسش‌های باز و اکتشافی درباره درک مشارکت‌کنندگان از مفهوم برنامه درسی محیط کار، چگونگی بازتاب تنوع فرهنگی در اهداف، محتوا، روش‌های یاددهی-یادگیری و ارزشیابی، چالش‌های اجرای برنامه‌های آموزشی در محیط‌های چندفرهنگی، و پیشنهادهای آنان برای طراحی یک الگوی بومی مبتنی بر چندفرهنگی بود. به منظور افزایش اعتبار ابزار، سوالات مصاحبه پیش از اجرا توسط چند تن از متخصصان حوزه برنامه‌ریزی درسی و آموزش سازمانی مورد بازبینی قرار گرفت و اصلاحات لازم در خصوص وضوح، جامعیت و تناسب آن‌ها اعمال شد. مصاحبه‌ها به صورت حضوری یا در صورت لزوم به صورت مجازی انجام شد، با رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان ضبط گردید و سپس به طور کامل پیاده‌سازی شد. علاوه بر مصاحبه، از یادداشت‌های میدانی پژوهشگر برای ثبت مشاهدات، فضای تعامل و نکات غیرکلامی نیز استفاده شد تا غنای داده‌ها افزایش یابد.

تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون انجام شد. پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها، متون چندین بار به صورت عمیق مطالعه گردید تا درک کلی از داده‌ها حاصل شود. در مرحله نخست، کدگذاری باز انجام شد و واحدهای معنایی مرتبط با عناصر برنامه درسی محیط کار و مؤلفه‌های رویکرد چندفرهنگی استخراج گردید. در مرحله بعد، کدهای اولیه بر اساس شباهت‌ها و ارتباطات مفهومی در قالب مضامین فرعی طبقه‌بندی شدند. سپس با مقایسه مستمر داده‌ها و بازنگری کدها، مضامین اصلی شکل گرفت و شبکه‌ای از روابط میان آن‌ها ترسیم شد که در نهایت به تبیین عناصر الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر رویکرد چندفرهنگی انجامید. برای اطمینان از اعتبار و قابلیت اعتماد یافته‌ها، از راهبردهایی نظیر بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان، بازبینی همتایان، و مقایسه مداوم داده‌ها استفاده شد. همچنین تلاش شد با ارائه توصیف غنی از زمینه پژوهش و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، امکان انتقال‌پذیری نتایج برای خوانندگان فراهم شود.

یافته‌های پژوهش

در فرآیند تحلیل مضمون مصاحبه‌های عمیق انجام‌شده با مشارکت‌کنندگان، در مجموع ۳۶۱ کد اولیه استخراج شد که پس از پالایش، ادغام و بازبینی مستمر، به ۲۷ مضمون فرعی و در نهایت به ۹ عنصر اصلی در الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر رویکرد چندفرهنگی منتهی گردید. این عناصر به‌گونه‌ای سازمان‌دهی شدند که بتوانند هم ابعاد کلاسیک برنامه درسی (اهداف، محتوا، روش‌ها و ارزشیابی) و هم مؤلفه‌های زمینه‌ای، فرهنگی و سازمانی محیط کار را دربرگیرند. جدول ۱ نمای کلی از عناصر نهایی و مضامین فرعی مرتبط با هر یک را نشان می‌دهد.

جدول ۱. عناصر و مضامین الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر رویکرد چندفرهنگی

عناصر اصلی	مضامین فرعی
جهت‌گیری فلسفی و ارزشی چندفرهنگی	تأکید بر عدالت آموزشی در محیط کار؛ احترام به تنوع فرهنگی؛ برابری فرصت‌های یادگیری؛ نفی تبعیض ساختاری؛ تقویت هویت‌های چندگانه
اهداف یادگیری چندسطحی	اهداف شناختی مرتبط با آگاهی فرهنگی؛ اهداف نگرشی مبتنی بر تساهل و همدلی؛ اهداف مهارتی در تعامل بین‌فرهنگی؛ اهداف حرفه‌ای مبتنی بر همکاری تیمی متنوع
محتوای منعطف و زمینه‌مند	گنجاندن تجارب فرهنگی متنوع؛ استفاده از نمونه‌های بومی و جهانی؛ بازنمایی روایت‌های اقلیت‌ها؛ پیوند محتوا با مسائل واقعی محیط کار
راهبردهای تعاملی	یاددهی-یادگیری یادگیری مشارکتی بین‌فرهنگی؛ گفت‌وگوی انتقادی؛ حل مسئله در تیم‌های چندفرهنگی؛ یادگیری مبتنی بر پروژه‌های واقعی سازمانی
فضای یادگیری فراگیر	ایجاد اقلیم سازمانی امن؛ پذیرش تفاوت‌های زبانی و فرهنگی؛ مدیریت تعارضات فرهنگی؛ حمایت مدیریتی از تنوع
نقش مربی و تسهیلگر	مربی به‌مثابه میانجی فرهنگی؛ الگوسازی رفتار چندفرهنگی؛ تسهیل گفت‌وگوهای حساس فرهنگی؛ بازخورد سازنده و غیرتبعیض‌آمیز
ارزشیابی چندبعدی و عادلانه	استفاده از ابزارهای متنوع ارزشیابی؛ توجه به تفاوت‌های فرهنگی در عملکرد؛ ارزشیابی فرایندی؛ بازخورد رشدگرا
سیاست‌ها و ساختارهای حمایتی سازمان	تدوین سیاست‌های ضدتبعیض؛ نظام پاداش عادلانه؛ حمایت از آموزش‌های تنوع فرهنگی؛ نهادینه‌سازی یادگیری مستمر
پیامدها و نتایج سازمانی	ارتقای همبستگی تیمی؛ کاهش تعارضات فرهنگی؛ افزایش بهره‌وری؛ تقویت سرمایه اجتماعی سازمان

بر اساس جدول ۱، الگوی استخراج شده دارای ساختاری چندلایه است که از سطح فلسفی و ارزشی آغاز شده و تا پیامدهای عینی سازمانی امتداد می‌یابد. نخستین عنصر، جهت‌گیری فلسفی و ارزشی چندفرهنگی، مبنای نظری و هنجاری کل الگو را شکل می‌دهد و سایر عناصر در پیوند با آن معنا می‌یابند. عناصر دوم تا چهارم عمدتاً ناظر بر ابعاد کلاسیک برنامه درسی یعنی اهداف، محتوا و روش‌های یاددهی-یادگیری هستند، اما با بازتعریف آن‌ها در چارچوب تنوع فرهنگی. عناصر پنجم و ششم به نقش محیط و کنشگران آموزشی در محیط کار می‌پردازند و بر ضرورت ایجاد فضای فراگیر و نقش فعال مربیان به‌عنوان میانجی فرهنگی تأکید دارند. عنصر هفتم ارزشیابی را از حالت صرفاً سنجش عملکرد خارج کرده و آن را به فرایندی عادلانه و رشدگرا تبدیل می‌کند. عنصر هشتم بر بسترهای ساختاری و سیاستی سازمان تمرکز دارد و نشان می‌دهد که بدون حمایت نهادی، برنامه درسی چندفرهنگی پایداری نخواهد داشت. در نهایت، عنصر نهم پیامدهای سازمانی را به‌عنوان شاخص کارآمدی الگو معرفی می‌کند.

به منظور تبیین دقیق‌تر ابعاد هر عنصر، جدول ۲ به تفصیل مؤلفه‌های مفهومی و شاخص‌های عملیاتی مرتبط با هر یک از عناصر نه‌گانه را ارائه می‌کند.

جدول ۲. مؤلفه‌های مفهومی و شاخص‌های عملیاتی عناصر الگو

عنصر	مؤلفه‌های مفهومی	شاخص‌های عملیاتی در محیط کار
جهت‌گیری فلسفی و ارزشی چندفرهنگی	عدالت، برابری، احترام به تفاوت	تدوین منشور تنوع فرهنگی؛ برگزاری کارگاه‌های آگاهی فرهنگی
اهداف یادگیری چندسطحی	آگاهی فرهنگی، نگرش مثبت، مهارت تعامل	طراحی اهداف رفتاری مشخص در تعامل بین فرهنگی
محتوای منعطف و زمینه‌مند	بازنمایی تنوع، ارتباط با واقعیت شغلی	استفاده از مطالعات موردی چندفرهنگی سازمان
راهبردهای یاددهی-یادگیری تعاملی	مشارکت، گفت‌وگو، حل مسئله	تشکیل تیم‌های پروژه‌ای با اعضای متنوع فرهنگی
فضای یادگیری فراگیر	امنیت روانی، حمایت سازمانی	ایجاد سازوکار رسیدگی به تعارضات فرهنگی
نقش مربی و تسهیلگر	میانجی‌گری، الگوسازی	آموزش مربیان در حوزه شایستگی فرهنگی
ارزشیابی چندبعدی و عادلانه	تنوع ابزار، بازخورد رشدگرا	استفاده از خودارزیابی و همتایابی در تیم‌های متنوع
سیاست‌ها و ساختارهای حمایتی	نهادینه‌سازی تنوع	تخصیص بودجه به برنامه‌های توسعه فرهنگی
پیامدها و نتایج سازمانی	همبستگی، بهره‌وری	سنجش شاخص‌های عملکرد تیم‌های چندفرهنگی

جدول ۲ نشان می‌دهد که هر یک از عناصر نه‌گانه علاوه بر تعریف مفهومی، دارای شاخص‌های عینی و قابل پیاده‌سازی در محیط کار هستند. این امر بیانگر آن است که الگوی پیشنهادی صرفاً در سطح نظری باقی نمی‌ماند، بلکه قابلیت ترجمه به اقدامات اجرایی در سازمان‌ها را دارد. به‌عنوان نمونه، جهت‌گیری فلسفی چندفرهنگی از طریق تدوین منشورهای رسمی تنوع فرهنگی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی قابل تحقق است. همچنین اهداف یادگیری چندسطحی می‌توانند در قالب اهداف رفتاری مشخص در تعاملات بین فرهنگی تعریف شوند. در حوزه روش‌ها، تشکیل تیم‌های پروژه‌ای متنوع و استفاده از یادگیری مبتنی بر مسئله، امکان تجربه عملی تنوع فرهنگی را فراهم می‌کند. از سوی دیگر، ارزشیابی چندبعدی با بهره‌گیری از ابزارهایی چون خودارزیابی، ارزیابی همتایان و بازخورد ۳۶۰ درجه می‌تواند از سوگیری‌های فرهنگی بکاهد و عدالت را تقویت کند. نهایتاً پیامدهای سازمانی نظیر افزایش همبستگی و بهره‌وری، شاخص‌هایی برای ارزیابی اثربخشی کل الگو فراهم می‌آورد.

به منظور نمایش روابط ساختاری میان عناصر و نحوه تعامل آن‌ها در چارچوب یک نظام منسجم، جدول ۳ شبکه ارتباطی عناصر الگو را در سه سطح بنیادین، اجرایی و پیامدی ارائه می‌کند.

جدول ۳. سطوح ساختاری و روابط میان عناصر الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر رویکرد چندفرهنگی

سطح ساختاری	عناصر مرتبط	نوع رابطه
سطح بنیادین	جهت‌گیری فلسفی و ارزشی چندفرهنگی	تعیین‌کننده چارچوب هنجاری سایر عناصر
سطح طراحی	اهداف یادگیری؛ محتوا؛ راهبردهای یاددهی-یادگیری	ترجمه ارزش‌ها به برنامه عملیاتی
سطح زمینه‌ای	فضای یادگیری؛ نقش مربی	تسهیل یا تضعیف اجرای برنامه
سطح پشتیبان	سیاست‌ها و ساختارهای حمایتی	تضمین پایداری و نهادینه‌سازی
سطح پیامدی	پیامدهای سازمانی	بازخورد به سطوح پیشین و اصلاح برنامه

مطابق جدول ۳، عناصر نه‌گانه در قالب یک نظام پویا و تعاملی سازمان یافته‌اند. سطح بنیادین که شامل جهت‌گیری فلسفی و ارزشی است، نقش زیربنایی داشته و چارچوب معنایی کل برنامه را تعیین می‌کند. سطح طراحی، شامل اهداف، محتوا و راهبردها، ترجمان عملی ارزش‌های چندفرهنگی در ساختار برنامه درسی است. سطح زمینه‌ای با تمرکز بر فضای یادگیری و نقش مربی، کیفیت اجرای برنامه را تحت تأثیر قرار می‌دهد و می‌تواند به‌عنوان تسهیل‌کننده یا مانع عمل کند. سطح پشتیبان که شامل سیاست‌ها و ساختارهای حمایتی سازمان است، شرط لازم برای تداوم و نهادینه‌سازی برنامه محسوب می‌شود. در نهایت، سطح پیامدی با ارزیابی نتایج سازمانی، بازخورد لازم برای اصلاح و بهبود مستمر الگو را فراهم می‌آورد. این ساختار چندسطحی نشان می‌دهد که الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر رویکرد چندفرهنگی نه‌تنها مجموعه‌ای از عناصر منفک، بلکه یک نظام یکپارچه و درهم‌تنیده است که تحقق آن مستلزم همسویی ارزش‌ها، طراحی آموزشی، بستر سازمانی و ارزیابی مستمر می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر رویکرد چندفرهنگی از نه عنصر اصلی شامل جهت‌گیری فلسفی و ارزشی چندفرهنگی، اهداف یادگیری چندسطحی، محتوای منعطف و زمینه‌مند، راهبردهای یاددهی-یادگیری تعاملی، فضای یادگیری فراگیر، نقش مربی به‌مثابه تسهیلگر فرهنگی، ارزشیابی چندبعدی و عادلانه، سیاست‌ها و ساختارهای حمایتی سازمان و در نهایت پیامدهای سازمانی تشکیل شده است. این ساختار چندلایه بیانگر آن است که برنامه درسی محیط کار نه‌تنها یک طرح آموزشی فنی، بلکه نظامی فرهنگی-سازمانی است که در تعامل میان ارزش‌ها، ساختارها و کنشگران شکل می‌گیرد. این یافته با تحلیل‌های گفتمانی پیشین درباره ماهیت پیچیده و چندبعدی برنامه درسی محیط کار هم‌راستا است که آن را فراتر از یک بسته آموزشی و به‌عنوان یک گفتمان در حال شکل‌گیری معرفی کرده‌اند (Doosti Hajiali Abadi et al., 2017). همچنین نتایج پژوهش با مطالعات سنتز که بر ضرورت طراحی مدل‌های جامع و چندبعدی برنامه درسی محیط کار تأکید داشته‌اند، همخوانی دارد (Mehmandoust Ghomseri et al., 2020).

نخستین عنصر شناسایی‌شده، یعنی جهت‌گیری فلسفی و ارزشی چندفرهنگی، نشان داد که بدون پذیرش صریح عدالت، برابری و احترام به تنوع فرهنگی در سطح ارزش‌های بنیادین سازمان، سایر مؤلفه‌های برنامه درسی کارآمدی لازم را نخواهند داشت. این یافته با پژوهش‌هایی که بر اهمیت گنجاندن مؤلفه‌های عدالت و تنوع در طراحی برنامه‌های آموزشی تأکید کرده‌اند، همسو است (Matsuno et al., 2024). همچنین نتایج مطالعه حاضر با شواهدی که نشان می‌دهد آموزش‌های چندفرهنگی می‌تواند به کاهش تبعیض و ارتقای عدالت آموزشی منجر شود، هم‌راستا است (Esmaeili et al., 2025). در این چارچوب، برنامه درسی محیط کار به ابزاری برای تحقق شمول سازمانی تبدیل می‌شود؛ مسئله‌ای که در مطالعات مربوط به چالش‌های شمول اجتماعی در جوامع چندفرهنگی نیز برجسته شده است (Zulkarnain et al., 2024).

در خصوص عنصر اهداف یادگیری چندسطحی، یافته‌ها نشان داد که اهداف باید همزمان سه بعد شناختی، نگرشی و مهارتی را پوشش دهند و علاوه بر شایستگی‌های فنی، بر توسعه توانایی تعامل بین‌فرهنگی و همکاری تیمی متنوع تمرکز کنند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر لزوم توسعه مهارت‌های نرم و آمادگی برای محیط‌های کاری پیچیده تأکید کرده‌اند، همخوانی دارد (Ritter et al., 2017). همچنین همسویی این یافته با مطالعات مربوط به برنامه‌های

میان حرفه‌ای در محیط‌های درمانی که بر تقویت همکاری تیمی و تعامل حرفه‌ای تأکید دارند، قابل مشاهده است (Chen et al., 2021). بدین ترتیب، برنامه درسی محیط کار چندفرهنگی باید اهدافی فراتر از انتقال دانش تخصصی را دنبال کند.

عنصر محتوای منعطف و زمینه‌مند نشان داد که محتوا باید بازتاب‌دهنده تنوع فرهنگی، روایت‌های متفاوت و مسائل واقعی محیط کار باشد. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که بر ضرورت بازنمایی مؤلفه‌های چندفرهنگی در برنامه‌های درسی رسمی تأکید کرده‌اند، همسو است (Pakdaman et al., 2022). همچنین تجربه‌های توسعه حرفه‌ای در حوزه آموزش چندفرهنگی نشان داده‌اند که بدون محتوای متناسب و بازنگری شده، تحقق اهداف چندفرهنگی دشوار است (Baldan Babayiğit et al., 2025). بنابراین، انعطاف‌پذیری و زمینه‌مندی محتوا شرط اساسی کارآمدی برنامه درسی محیط کار محسوب می‌شود.

در ارتباط با راهبردهای یاددهی-یادگیری تعاملی، یافته‌ها نشان داد که یادگیری مشارکتی، گفت‌وگوی انتقادی و حل مسئله در تیم‌های متنوع، نقش محوری در تحقق رویکرد چندفرهنگی دارند. این نتیجه با دیدگاه‌هایی که برنامه درسی محیط کار را فرایندی اجتماعی و تعاملی می‌دانند، همخوان است (Belfiore, 1996). همچنین رویکردهای نوین مبتنی بر یادگیری خودراهبرانه و یادگیری مبتنی بر تجربه در محیط کار، اهمیت مشارکت فعال یادگیرندگان را برجسته ساخته‌اند (Safaei Mohammadi, 2018). بدین ترتیب، راهبردهای تعاملی می‌توانند بستری برای تجربه زیسته تنوع فرهنگی فراهم آورند.

یافته‌های مربوط به فضای یادگیری فراگیر و نقش مربی به‌عنوان تسهیلگر فرهنگی نیز نشان داد که اقلیم سازمانی امن و حمایت‌مدیریتی، پیش‌نیاز اجرای موفق برنامه درسی چندفرهنگی است. این نتیجه با مطالعاتی که رفتار سازمانی چندفرهنگی را در تقویت انسجام و کاهش تعارض مؤثر دانسته‌اند، هم‌راستا است (Ghahremani Souldaragh et al., 2024). همچنین راهبردهای چندفرهنگی در سازمان‌های بهداشتی که به بهبود تعاملات حرفه‌ای منجر شده‌اند، اهمیت بستر سازمانی را تأیید می‌کنند (Green, 2024). افزون بر این، یافته‌های پژوهش حاضر با شواهدی که منافع حرفه‌ای کارکنان در نظام‌های چندفرهنگی را نشان می‌دهد، همسو است (Ieng Lai et al., 2025). بنابراین، مربیان و مدیران نقش کلیدی در تسهیل گفت‌وگوهای فرهنگی و ایجاد امنیت روانی دارند.

در زمینه ارزشیابی چندبعدی و عادلانه، نتایج نشان داد که استفاده از ابزارهای متنوع و توجه به تفاوت‌های فرهنگی در سنجش عملکرد، می‌تواند از سوگیری‌های ساختاری بکاهد. این امر با دیدگاه‌هایی که بر ضرورت بازنگری در سازوکارهای ارزیابی برای تحقق عدالت تأکید دارند، همخوان است (Matsuno et al., 2024). همچنین در مدل‌های نوین طراحی برنامه درسی در آموزش عالی، توجه به سازوکارهای عادلانه ارزیابی مورد تأکید قرار گرفته است (Bezi et al., 2024). بنابراین، ارزشیابی در برنامه درسی محیط کار چندفرهنگی باید به مثابه فرایندی رشدگرا و بازخوردی تلقی شود.

عنصر سیاست‌ها و ساختارهای حمایتی سازمان نیز نشان داد که بدون پشتیبانی نهادی، برنامه‌های چندفرهنگی به سطح شعار محدود می‌شوند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با آینده‌پژوهی در برنامه درسی محیط کار که بر ضرورت همسویی ساختارها و سیاست‌ها تأکید دارند، همخوان است (Aboutalebi et al., 2023). همچنین مطالعات انجام‌شده در حوزه سازمان‌های رسمی و نظامی نشان داده‌اند که توسعه شایستگی‌های میان‌فرهنگی مستلزم سیاست‌گذاری نظام‌مند است (Corlateanu, 2023). از این رو، نهادینه‌سازی تنوع در اسناد رسمی و نظام‌های پاداش، یکی از شروط پایداری الگو به شمار می‌رود.

در نهایت، عنصر پیامدهای سازمانی بیانگر آن است که اجرای الگوی پیشنهادی می‌تواند به ارتقای همبستگی تیمی، کاهش تعارضات فرهنگی و افزایش بهره‌وری بینجامد. این یافته با نتایج مطالعات مربوط به رفتار سازمانی چندفرهنگی و راهبردهای مدیریتی متنوع همسو است (Green, 2024). همچنین طراحی مدل‌های بومی برنامه درسی در سازمان‌های ایرانی نشان داده است که توجه به اقتضائات فرهنگی می‌تواند کارآمدی برنامه‌ها را افزایش دهد (Farzadenia, 2016). بدین ترتیب، الگوی شناسایی‌شده نه تنها از نظر نظری قابل دفاع است، بلکه دارای پیامدهای عملی برای سازمان‌ها می‌باشد.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به ماهیت کیفی آن اشاره کرد که هرچند امکان درک عمیق و زمینه‌مند از پدیده را فراهم ساخت، اما تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌کند. همچنین مشارکت‌کنندگان از سازمان‌های مستقر در شهر تهران انتخاب شدند و ممکن است شرایط فرهنگی و سازمانی

سایر شهرها یا مناطق متفاوت باشد. افزون بر این، برخی از مشارکت‌کنندگان ممکن است در بیان دیدگاه‌های خود تحت تأثیر ملاحظات سازمانی قرار گرفته باشند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با بهره‌گیری از روش‌های کمی یا آمیخته، به آزمون تجربی الگوی پیشنهادی در سازمان‌های مختلف بپردازند و میزان تأثیر آن بر شاخص‌های عملکرد سازمانی را بررسی کنند. همچنین مقایسه تطبیقی میان سازمان‌های دولتی و خصوصی یا میان صنایع مختلف می‌تواند به غنای نظری الگو بیفزاید. افزون بر این، مطالعه نقش متغیرهای میانجی نظیر رهبری تحول‌آفرین یا فرهنگ سازمانی در اثربخشی برنامه درسی چندفرهنگی می‌تواند مسیرهای جدیدی برای تحقیق فراهم آورد.

سازمان‌ها می‌توانند با تدوین منشور تنوع فرهنگی و گنجاندن آن در سیاست‌های آموزشی، گام نخست در اجرای الگوی پیشنهادی را بردارند. همچنین آموزش مربیان و مدیران در حوزه شایستگی فرهنگی، طراحی کارگاه‌های تعاملی و بازنگری در نظام‌های ارزیابی عملکرد از جمله اقدامات عملی در این مسیر است. ایجاد سازوکارهای بازخورد مستمر و پایش پیامدهای برنامه نیز می‌تواند به بهبود و نهادینه‌سازی رویکرد چندفرهنگی در برنامه درسی محیط کار کمک کند.

موازین اخلاقی

در این پژوهش ملاحظات اخلاقی رعایت شد.

تشکر و قدردانی

از تمام افرادی که امکان انجام پژوهش حاضر را فراهم کردند، تقدیر و تشکر می‌شود.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان این مطالعه با هم مشارکت فعال داشتند.

تعارض منافع

بین نویسندگان پژوهش حاضر هیچ تضاد منافی وجود نداشت.

Reference

- Aboutalebi, N., Saffarian Hamedani, S., Taghvaei Yazdi, m., & Tajari, T. (2023). Presenting the Workplace Curriculum Model with a Futurology Approach in the Iran's Higher Education System. *Iranian Journal of Educational Society*, 8(2), 296-310. <https://doi.org/10.22034/ijes.2023.708216>
- Baldan Babayiğit, B., Sever, D., ÇAm Aktaş, B., KİP Kayabaş, B., ŞEnel, E. A., & GÜVen, M. (2025). Professional Development for Multicultural Education: Lessons from a Blended In-Service Teacher Training Programme. *Teaching and Teacher Education*, 165. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105151>
- Belfiore, M. (1996). *Understanding Curriculum Development in the Workplace. A Resource for Educators*. ABC Canada. <https://eric.ed.gov/?id=ED409421>
- Bezi, A., Fakoori, H., Bayani, A. A., & Saemi, H. (2024). Design and Validation of an Environmental Education Curriculum Model for Higher Education Based on the "Aker" Approach [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 79-90. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.8>
- Chen, P., Clark, M., Sharma, M., Troya, Y., Cenzler, I., & Rivera, J. (2021). A longitudinal workplace-based interprofessional curriculum for graduate learners in a geriatrics patient-centered medical home. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 24, 1004-59. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.xjep.2021.100459>
- Corlateanu, A. (2023). Multiculturalism and Cross-Cultural Competence in the Military Organization. International Conference Knowledge-Based Organization,

- Doosti Hajiali Abadi, H., Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., & Safaei Mohammadi, S. (2017). Conceptualizing the Discourse of Workplace Curriculum: An Emerging or Overlooked Discourse? *Journal of Curriculum Planning Research*, 13(2). <https://sid.ir/paper/127542/fa>
- Esmaceli, M., Rahmati, S., & Bani-Eqbal, A. (2025). Studying the impact of multicultural education programs on reducing discrimination and increasing educational justice among students. Second National Conference on Humanities with a New Approach and First International Research Conference on Modern Educators, Astara.
- Farzadenia, F. (2016). *Designing a Workplace Curriculum Model with a Competency-Based Approach for Training and Development of Project Managers (Case Study in Pars Oil and Gas Company)* [Kharazmi University]. <https://elmnet.ir/article/11185711-41142/>
- Ghahremani Souldaragh, M., Kia-Kojouri, D., Taghipourian, M. J., & Alizadeh, R. (2024). Designing the Internal Relationships Between Dimensions of Multicultural Organizational Behavior in Governmental Organizations. *Individual Development and Organizational Transformation*, 2(4), 19-30. <https://doi.org/10.61838/kman.jpdot.2.4.2>
- Green, D. N. (2024). Organizational Behavior and Multicultural Strategies in Healthcare Organizations. *Health Economics and Management Review*(3). <https://doi.org/10.61093/hem.2024.3-04>
- Ieng Lai, K., Fong, P., & Meng, L. (2025). Cross-sectional Study Reveals Moderate Professional Benefits Among Nurses in a Multicultural Healthcare System. *INQUIRY: The Journal of Health Care, Organization, Provision, and Financing*, 62, 1-10. <https://doi.org/10.1177/00469580251316966>
- Matsuno, S., Drewry, C., Hicks, A., & Inskip, C. (2024). How could the Library and Information Studies curriculum better prepare graduates to address equity, diversity and inclusion issues in their workplace? *Journal of Information Science*. <https://doi.org/10.1177/01655515241245960>
- Mehmandoust Ghomseri, Z. S., Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., & Safaei Mohammadi, S. (2020). Designing a Workplace Curriculum Model: A Synthesis Study. *Theory and Practice in Curriculum Studies*. https://www.jcstpicsa.ir/article_190629_083cf3045cb9cc69b453369e9ff72845.pdf
- Pakdaman, F., Davai, M., Khosravi Babadi, A. A., & Rezazadeh, H. (2022). Investigating the Place of Multicultural Components in Formal Curricula (Case Study: Iran's First Middle School Social Studies Textbook). *Journal of Management and Leadership in Educational Organizations*, 2(3), 93-106. <https://en.civilica.com/doc/1589595/>
- Ritter, B., Small, E. E., Mortimer, J., & Doll, J. L. (2017). Designing Management Curriculum for Workplace Readiness: Developing Students' Soft Skills. *Organizational Behavior Teaching Review*, 42(1), 80-103. <https://doi.org/10.1177/1052562917703679>
- Safaei Mohammadi, S. (2018). A Model for Workplace Curriculum Based on Heutagogy Approach. *Journal of Curriculum Studies in Iran*, 12(51), 5-26. https://www.jcsicsa.ir/article_85704.html
- Shakibaei, D., Iranpanah, A., Ahui, N., & Faghirzahi Motlagh, O. (2025). Multicultural education and its impact on peaceful coexistence in schools. 20th National Conference on Law, Social Sciences and Humanities, Psychology and Counseling, Shirvan.
- Zulkarnain, Z., Ulinuha, R., & Abdullah, R. (2024). Social Inclusion as a Challenge of Multiculturalism in Germany: A Study on Muslim Minorities. *Alfuad Jurnal Sosial Keagamaan*, 8(2), 135. <https://doi.org/10.31958/jsk.v8i2.12052>