

جذب دانشجویان بین‌المللی در دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان

محمد شریف شریف‌زاده^۱، غلامحسین عبداله‌زاده^۲، الهام مهینی^۳

۱- استاد، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان کشاورزی، گلستان، ایران.

۲- استاد، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان کشاورزی، گلستان، ایران.

۳- کارشناس، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان کشاورزی، گلستان، ایران.

چکیده

با وجود تلاش دانشگاه‌ها برای توسعه همکاری‌های بین‌المللی، در نبود یک برنامه راهبردی، دستاوردهای محقق‌شده از جمله در زمینه جذب دانشجویان خارجی عمدتاً ناچیز بوده است. این تحقیق کاربردی با هدف تحلیل وضعیت راهبردی جذب دانشجوی بین‌المللی در دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان به انجام رسید. این مطالعه دانشگاه پژوهانه از منظر گردآوری داده‌ها از نوع میدانی، از نظر کنترل متغیرها از نوع غیرآزمایشی و از لحاظ هدف، کاربردی به شمار می‌رود که در چند مرحله به روش کمی و کیفی به انجام رسیده است. در مرحله نخست، اسناد بالادستی فرادانشگاهی و درون‌دانشگاهی بررسی شد. بدین ترتیب، شمار ۳۴ عامل برون‌ی (۱۶ فرصت و ۱۸ تهدید) و ۴۱ عامل درونی (۱۸ قوت و ۲۳ مورد ضعف) شناسایی شدند. در مرحله دوم، یافته‌های مرحله اول در قالب یک پرسشنامه برای ارزیابی و تدوین راهبردها بر مبنای چارچوب تحلیلی SWOT و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی، انجام شد. جامعه آماری در این مرحله شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه (۲۰۰ تن) بود که از بین آنان، نمونه‌ای به شمار ۱۳۲ تن به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با انتساب متناسب انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که مجموع امتیاز عامل‌های درونی از ۴ به ترتیب ۲/۶۲۳ و ۳/۱۶۴ و مجموع امتیاز عامل‌های برون‌ی به ترتیب ۲/۳۸۱ و ۳/۳۶۱ می‌باشد. با توجه به نتایج به دست آمده در نتیجه، وضعیت راهبردی جذب دانشجویان بین‌المللی به حالت تدافعی نزدیک است. بر این مبنای، دانشگاه باید تلاش کند، در گام اول، ضعف‌ها را کاهش دهد. آنگاه، با بهره‌گیری از قوت‌ها و فرصت‌های موجود در این حوزه از تهدیدها بکاهد. همچنین، نتیجه بهره‌گیری از گروه کانونی، متشکل از اعضای هیئت علمی دارای تجربه بین‌المللی ($n=14$)، چهار هدف راهبردی تدافعی، هر یک دربرگیرنده مجموعه‌ای از خط‌مشی‌ها، تعیین و اولویت‌بندی شد: ۱- ظرفیت‌سازی نهادی، علمی و تحقیقاتی برای جذب دانشجویان بین‌المللی، ۲- توسعه جامع همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه، ۳- توسعه برنامه‌ریزی درسی و ارتقای کیفیت آموزشی با چشم‌انداز بین‌المللی و ۴- بهبود خدمات حمایتی و کیفیت زیست تحصیلی دانشجویان بین‌المللی. در کل، هر گونه تلاش برای جذب دانشجوی بین‌المللی می‌بایست بخشی از راهبرد دانشگاه‌ها برای بین‌المللی شدن باشد.

نمایه واژگان: بین‌المللی شدن آموزش عالی، دیپلماسی آموزشی، برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه دانشگاهی.

نویسنده مسئول: محمد شریف شریف‌زاده

رایانامه: sharifsharifzadeh@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۶

مقدمه

در شرایط جهانی شدن اقتصاد، فرهنگ و فناوری، جذب دانشجویان خارجی موجب مشارکت فعال در روند جهانی تولید علم و آسانگری انتقال فناوری و غنی شدن فرآیند آموزش می‌شود. عامل‌هایی چون ظهور آموزش عالی به مثابه یک کسب و کار و نقش دانش‌آموختگان خارجی در توسعه فرهنگی و اجتماعی کشورهای مبدأ و تاثیر تحرک و جابه‌جایی دانشجویان در ارتقای سرمایه انسانی باعث توجه به سودمندی‌های پنهان این پدیده شده است. همچنین نقش آموزش چند فرهنگی در غنا بخشیدن به نظام آموزشی و ارتقای برابری، احترام، پذیرش و فهم متقابل فرهنگ‌ها اهمیت بین‌المللی سازی آموزش عالی را دوچندان کرده است (ذاکر صالحی و صالحی نجف‌آبادی، ۱۳۹۱).

طی سده‌ها، دانشجویان به منظور گسترش تحصیلات خود به دیگر کشورها سفر می‌کردند با این حال در دهه‌های اخیر جذب دانشجویان بین‌المللی به یکی از اولویت‌های اصلی دانشگاه‌ها بدل شده است. ارایه خدمات آموزشی به دانشجویان بین‌المللی از جایگاه معنی‌داری در تولید ناخالص داخلی کشورهای مقصد برخوردار است (زمانی‌منش و جمالی تازه‌کند، ۱۳۹۶).

در کنار اهمیت رشد شمار دانشجویان بین‌المللی در یک کشور، کیفیت آموزش و پژوهش، خدمات رفاهی و فرهنگی دانشگاه‌های دانشجویپذیر موضوعی بسیار مهم‌تر بوده که در سال‌های گذشته از آن غفلت شده و باعث ضربه به اعتبار نظام آموزش عالی ایران شده است. دستگاه‌های متولی آموزش عالی در این زمینه هماهنگ نیستند و کمیت‌گرایی بر کیفیت‌مداری غلبه دارد (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۲). با وجود تاکید آشکار سیاست‌های کلان کشور بر جذب دانشجویان خارجی، بیشتر دانشگاه‌های کشور، موفقیت‌چندانی در این حوزه نداشته‌اند و تنها دانشگاه‌هایی خاص در این زمینه موفقیت‌های معنی‌داری را کسب کرده‌اند (پیلوار و همکاران، ۱۳۹۸). در این باره، بررسی‌های پرشماری با هدف شناسایی بازدارنده‌های جذب دانشجویان بین‌المللی انجام شده و پیامد آن، بیشتر به تحلیل‌های کلی (درباره کلیت نظام آموزش عالی

و دانشگاهی کشور) و کمتر به وضعیت راهبردی (محیط درونی و بیرونی) دانشگاه‌ها معطوف بوده است. برای نمونه، تحلیل آمار در دسترس از جذب دانشجویان بین‌المللی نشان می‌دهد در میان گروه‌های تحصیلی، هم‌اکنون گروه علوم انسانی بیشترین میزان پذیرش را دارد. نبود تقاضا در رشته‌های مربوط به گروه علوم پایه، کشاورزی و دامپزشکی و هنر قابل توجه است. برای نمونه یکی از دلایل نبود علاقه و موفقیت دانشجویان افغانستانی در رشته‌های علوم پایه و مهندسی ساختار نظام آموزش و پرورش عمومی کشور افغانستان است که تفکیک رشته‌های تحصیلی در سه سال آخر دبیرستان وجود ندارد. هم‌اکنون دانشجویان عراقی و افغانستانی بیشترین سهم جمعیت دانشجویی در ایران را دارند. در حالی‌که کشورهایی همچون پاکستان، آذربایجان، ترکیه، لبنان و سوریه که از نظر جوانی جمعیت و تشابه مؤلفه‌های مذهبی، فرهنگی و سیاسی با ایران ظرفیت خوبی دارند، سهم کمی از دانشجویان بین‌المللی را دارند. یکی از علت‌های این موضوع، معرفی نشدن ظرفیت‌های دانشگاه‌های ایران به نخبگان این کشورهاست. البته، شرایط داخلی این کشورها و ارایه فرصت‌های بورسیه‌ای توسط نهادهای اهداگر بین‌المللی از دیگر عامل‌هایی است که در این تحلیل‌ها می‌بایست در نظر گرفته شود (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۲).

با وجود برخی تاکیدها، آنچه در تارنمای بسیاری از دانشگاه‌ها با عنوان برنامه راهبردی در بخش روابط بین‌الملل یا جذب دانشجویان بین‌المللی ارایه شده، به طور عمده به بیان چشم‌انداز یا فهرستی از هدف‌ها و اقدام‌های محدود بوده و از ساختار کامل یک برنامه راهبردی بی‌بهره‌اند. بنابراین، درک راهبردی جذب دانشجویان بین‌المللی متناسب با مختصات هر دانشگاه و نه در قالب دستورالعمل‌های ابلاغی از سوی ستاد ضروری است (شجاعی‌میاندردق و همکاران، ۱۳۹۷). بررسی‌ها و تجربه‌های موجود گویای وجود مشکلات گوناگون در زمینه جذب دانشجوی بین‌المللی است. از طرف دیگر با توجه به برنامه‌های توسعه کشور، فاصله زیادی تا رسیدن به هدف‌های پیش‌بینی شده برای جذب دانشجوی خارجی وجود دارد. بنابراین برای افزایش

دانشجویان بین‌المللی، شناخت بازدارنده‌ها و کاستی‌های موجود از یک سو (فضلی‌یزد و همکاران، ۱۳۹۸) و برتری‌ها و فرصت‌های جاری و پیش‌رو از دیگر سو، و در نتیجه، مسیریابی راهبردی برای رسیدن به چشم‌انداز مطلوب ضروری است.

موفقیت دانشگاه‌ها در گرو فعالیت و همکاری موثر با موسسه‌های جذب است که در کشور با چالش‌های ساختاری (نبود سیاست‌ها و قوانین مناسب، شمار مرجع‌های تصمیم‌گیری)، زمینه‌ای (اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی)، فرآیندی و رفتاری (رویه‌های غلط اجرایی، نبود توانمندی بازیگران اجرایی، تخلف و فساد در فرآیندهای جذب) و محتوایی (محدودیت‌های زبانی، برنامه‌های آموزشی محدود و کم کیفیت، همکاری‌های بین‌المللی محدود) روبه‌رو بوده (حاجی عباسی، ۱۴۰۱) و فعالیت آنها به طور عمده به دانشگاه‌های برتر و مرکز نشین محدود است. در هر حال، اگر جذب دانشجوی بین‌الملل را به عنوان عنصری از همکاری‌های علمی بین‌المللی دانشگاه‌های کشور در نظر گرفته شود، تحلیل اسنادی گزارش ارزیابی چندساله مرکز مطالعات و همکاری‌های علمی بین‌المللی و همچنین نتایج گزارش‌های نظام‌های رتبه‌بندی بین‌المللی همانند تایمز، شانگهای و QS گویای وضعیت نامطلوب در همه شاخص‌های مورد اشاره بوده است (مهرآور گیکلو و خورسندی طاسکوه، ۱۴۰۱).

هم‌راستا با کلیت نظام آموزش عالی کشور، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان نه به صورت اختصاصی، بلکه در قالب برنامه راهبردی به موضوع جذب دانشجویان بین‌المللی پرداخته است. در نسخه اولیه (۱۳۹۹-۱۳۹۵) و نیز بازنگری شده (۱۴۰۴-۱۳۹۹) برنامه راهبردی دانشگاه، نبود توانایی لازم در جذب دانشجویان خارجی از جمله ضعف‌های حوزه آموزشی و دانشجویی و موقعیت مرزی و امکان بهتر برای تبادل علمی و جذب دانشجویان از کشورهای همجوار به عنوان یک فرصت در این حوزه کارکردی دانشگاه با شناسایی شده است. پیامد آن، جذب دانشجوی خارجی با اولویت کشورهای فارسی‌زبان و همجوار و تبادل دانشجو با دانشگاه‌های منطقه‌ای و بین‌المللی در قالب

دوره‌های آموزشی مشترک به عنوان خط‌مشی‌های اجرایی ابلاغ شده است (شریف‌زاده و عبدالله‌زاده، ۱۳۹۹). با وجود چنین زمینه‌سازی‌هایی که در نوع خود درخور توجه است، نسبت اندک شمار دانشجویان بین‌المللی دانشگاه به کل دانشجویان شاغل به تحصیل در دانشگاه از یک سو، تاکید مراجع بالادستی، نظیر سازمان امور دانشجویان از دیگر سو و البته، رویکرد تحولی مدیریت دانشگاه برای بین‌المللی‌گرایی نیاز به تدوین یک برنامه راهبردی اختصاصی با در نظر گرفتن اسناد و برنامه‌های بالادستی برون دانشگاهی و درون دانشگاهی (نظیر برنامه راهبردی) را ضرورت بخشید تا مشخص شود نقطه‌های قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی دانشگاه در این زمینه کدام‌اند؟ وضعیت راهبردی دانشگاه چگونه است؟ و هدف‌گذاری‌های راهبردی و خط‌مشی‌های اجرایی متناسب کدام‌اند؟

در حالی که به عنوان یک کمبود، در بیشتر تحقیقات انجام شده، به تعیین موقعیت راهبردی بسنده شده است (رضانی و همکاران، ۱۳۹۷؛ شجاعی میاندرق و همکاران، ۱۳۹۷)، و ترجمان راهبردها به اقدام‌های اجرایی و عملیاتی، محقق نشده است (عالمی نیسی، ۱۳۹۳؛ گورل و تات، ۲۰۱۷)، در این تحقیق، پس از این مرحله، به تعریف هدف‌های راهبردی و در ادامه، به تدوین و ارزیابی خط‌مشی‌های اجرایی برای تحقق هر هدف و اولویت‌بندی آنها اقدام شد.

مرور پیشینه

با وجود انتشار یافته‌های شماری از پژوهش‌ها در حوزه جذب دانشجویان بین‌المللی؛ جستجوی گروه تحقیق، کمتر به بررسی‌های موردی معطوف به یک دانشگاه خاص در کشور دست یافت. در این باره، یافته پژوهش ذاکر صالحی و صالحی نجف‌آبادی (۱۳۹۱) بیانگر اولویت تمرکز بر رقابت منطقه‌ای (در مقابل خط شکنی در عرصه جهانی و یا حفظ وضع موجود) با تمرکز بر محوریت پژوهش و فناوری در جذب دانشجویان خارجی است. خبرگان پیرامون «راهبرد پذیرش دانشجو»، جذب دانشجویان شایسته (در مقابل جذب نخبه و یا سیاست درهای

خارجی، زمینه‌ها، رفتارها و ساختارها، در خصوص آسانگری روند جذب دانشجویان خارجی، مزیت رقابتی، استعداد دانشگاه و آمایش سرزمین و در نهایت در بین بازدارنده‌های جذب دانشجویان خارجی، بازدارنده‌های فناورانه، فرهنگی، آموزشی، سیاسی و اقتصادی موثر بوده‌اند (حلاج دهقانی و همکاران، ۱۳۹۸). یافته‌های پژوهشی کیفی مبتنی بر مصاحبه با نمونه‌ای برگزیده از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران با هدف بررسی چالش‌های جذب دانشجویان بین‌المللی بیانگر آن بود که این چالش‌ها در پنج بعد بازدارنده‌های آموزشی، فرهنگی و اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و ساختاری/مدیریتی قابل دسته‌بندی است (فضلی یزد و همکاران، ۱۳۹۸). بررسی تاثیر برندسازی بر جذب دانشجویان بین‌المللی با میانجیگری رضایت و وفاداری از برند آموزش عالی نشان داد، تقویت برند دانشگاهی بر رضایت و وفاداری برند و جذب دانشجویان بین‌المللی به صورت مستقیم و غیرمستقیم تاثیر دارد. همچنین رضایت از نمانام بر وفاداری از برند و جذب دانشجویان بین‌المللی اثر مستقیم و غیرمستقیم داشته است. از طرفی وفاداری به برند بر جذب دانشجویان بین‌المللی اثر مستقیم داشته است (هاشم‌نیا و باقری مجد، ۱۳۹۹). پیمایشی پرسشنامه‌ای با هدف استخراج معیارهای لازم برای جذب دانشجویان خارجی در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران نشان داد تمامی استادان (۱۰۰٪) به مشارکت در جذب دانشجوی بین‌الملل و بهره‌مندی از حضور آنها در سطح دانشگاه تمایل داشتند و ۸۰ تن (۸۶/۹۰٪) از استادان باور داشتند که دانشجویان بین‌الملل نیاز به کلاس آشنایی با مذهب و فرهنگ ایران را دارند (جلیلوند و همکاران، ۱۳۹۹). جذب دانشجویان بین‌المللی به عنوان مهاجران ماهر، تحت تاثیر عامل‌هایی تعیین‌کننده بوده است. نخست اینکه، آنها به عنوان نیروی کار بسیار آموزش دیده در کشور جذب می‌شوند که برای توسعه اقتصادی اهمیت فزاینده‌ای دارند. دوم، اکثر جوامع توسعه‌یافته اقتصادی، نرخ تولد پایین و جمعیت سالخورده دارند، و جذب جوانانی که در ابتدای زندگی کاری خود هستند، به حفظ توازن جمعیتی در شرایط افزایش نرخ سالمندی و

باز) را توصیه کرده‌اند که ارکان اصلی آن عبارت‌اند از: تمهید زیست بوم مناسب علمی و رفاهی، ارائه کیفیت بالای آموزش، آموزش انعطاف‌پذیر و ارائه خدمات آموزشی ارزان. ارزیابی وضعیت همکاری‌های علمی بین‌المللی دانشگاه‌های برتر ایران نشان داد مهم‌ترین نقطه‌های قوت شامل افزایش حضور و تعامل محققان در همایش‌های بین‌المللی و وجود بسترهای مناسب بین‌المللی‌گرایی در دانشگاه‌ها؛ مهم‌ترین نقطه‌های ضعف شامل ناکافی بودن گرنت سالانه استادان و اشراف نداشتن مدیران دانشگاه‌ها به این حوزه؛ مهم‌ترین فرصت‌ها شامل گرایش جمعیت جوان به تغییر در شیوه تعامل بین‌المللی و اقبال جامعه جهانی به پذیرش ایران در کنسرسیوم‌های دانشگاهی بین‌المللی و مهم‌ترین تهدیدها شامل رکود اقتصادی، فراهم نبودن زمینه‌های سیاسی همکاری و گسترش شایعه ایران‌هراسی و اسلام‌هراسی در جهان است (رمضانی و همکاران، ۱۳۹۷). شناسایی چالش‌های جذب دانشجویان خارجی در نظام آموزش عالی کشاورزی ایران به تعیین راهبرد محافظه‌کارانه و معرفی راهکارهای ایجاد تعامل سازنده میان دانشکده‌های کشاورزی ایران و دیگر کشورها و توسعه پذیرش اجتماعی برای پذیرش دانشجویان خارجی، انجامید (شجاعی‌میاندرق و همکاران، ۱۳۹۷). یافته‌های پژوهشی با هدف تدوین الگوی سیاست‌گذاری مناسب برای جذب دانشجویان بین‌المللی در ایران با ملاحظه تاثیر ساختار حکومتی، برند و جایگاه علمی دانشگاه بیانگر آن است که دانشگاه‌هایی که در کشورهایی که ساختار حکومتی خاص، برندی مشخص داشته‌اند از بخت بیشتری برای جذب دانشجوی خارجی برخوردار بوده‌اند (پیلوار و همکاران، ۱۳۹۸). پژوهشی با هدف طراحی الگوی مطلوب جذب دانشجویان خارجی در دانشگاه آزاد اسلامی گویای آن بود که در بعد عامل‌های موثر بر جذب دانشجویان خارجی ساختارها، نیروی انسانی، اهداف، برنامه‌ها و سیاست‌ها، فناوری، موقعیت دیپلماتیک و بازاریابی آموزشی، در بعد راهبردهای جذب، برنامه‌های حمایتی، عملکرد نمادین و عملکرد تنظیمی، در زمینه‌ی رشته‌های مورد پذیرش دارای مزیت نسبی دانشجویان

بازنشستگی کمک می‌کند. سوم، دانش‌آموختگان موسسه‌های آموزش عالی خود کشور جذب‌کننده نسبت به دانش‌آموختگان خارجی راحت‌تر به کار گرفته می‌شوند. چهارم، چشم‌انداز مهاجرت به برخی کشورها به لحاظ مزیت بازاریابی در استخدام دانشجویان بین‌المللی شهریه‌پرداز، به ویژه در کشورهایی که آموزش یک صنعت صادراتی عمده است، قابل توجه است. در پژوهشی با مضمون مسابقه جهانی مهارت‌ها، به بررسی تأثیر این چهار دلیل در شکل‌دهی سیاست‌های مهاجرت ماهر و آموزش بین‌المللی در استرالیا و مالزی پرداخته شده است. هر دو کشور جریان خروجی و ورودی قابل توجهی از مهاجران ماهر را تجربه می‌کنند که به ترتیب به عنوان دوگانه «فرار مغزها» و «جذب مغزها» از آن یاد می‌شود. این بررسی نشان داد که در حالی که هر دو کشور سیاست‌های آموزشی بین‌المللی صادرات محور دارند، تفاوت بین دو کشور در اندازه و سطح آموزش نیروی کار، آنها را به دنبال رویکردهای کاملاً متفاوتی برای مهاجرت دانشجویان بین‌المللی سوق می‌دهد. در حالی که استرالیا نیاز به افزایش شمار مهاجران بسیار ماهر برای حفظ توسعه اقتصادی را پیش‌بینی می‌کند، مالزی دارای نیروی کار بزرگی است که سطح آموزش آنان به سرعت با گسترش عمده ظرفیت بخش آموزش عالی در دهه گذشته افزایش می‌یابد. مالزی به احتمال زیاد قصد دارد نیروی کار بسیار آموزش دیده خود را در داخل جذب کند، در حالی که استرالیا به طور فزاینده‌ای به دانشجویان بین‌المللی، از جمله دانشجویان مالزی، به عنوان منبع اصلی مهاجران جدید می‌نگرد (زیگوراس و لاو، ۲۰۰۶). در دوره بلافاصله پیش از انتخابات ۲۰۰۷ استرالیا، توجه زیادی به تأثیر قوانین کار این کشور بر شاغلان آسیب‌پذیر معطوف شد. این بحث‌ها بر روی گروه‌های خاصی از جمله زنان، جوانان، مهاجران و کارگران با قراردادهای کاری فردی متمرکز بود. در مقابل، دانشجویان بین‌المللی در این بحث نادیده گرفته شدند. این حذف نشان دهنده این واقعیت است که اگرچه سه میلیون دانشجو در خارج از کشور خود تحصیل می‌کنند، با این حال، آنها کمابیش در بررسی‌های پیشین از منظر نیروی کار دیده

نشده‌اند. با توجه به چنین شکافی، گروهی از پژوهشگران کوشیده‌اند تجربه کاری ۲۰۰ دانشجوی بین‌المللی که در موسسه‌های آموزش عالی استرالیا تحصیل می‌کنند، را به تصویر بکشند. طبق یافته‌ها، دانشجویان بین‌المللی به مراتب سهم بیشتری از بازار کار را به خود اختصاص داده‌اند، هر چند، به لحاظ کیفی، در بسیاری از موارد آنان ناگزیر به پذیرش شرایط بسیار بد شغلی هستند و در زمره نیروی کار آسیب‌پذیر قرار دارند. بنابراین، دانشگاه‌ها در جریان صدور ویزای دانشجویی بین‌المللی، باید حقوق کار دانشجویان را اطلاع‌رسانی و از آنها حمایت کنند (نایلند و همکاران، ۲۰۰۹). یافته‌های پژوهش بوزمن (۲۰۰۹) چالش‌های عمده اجرای همکاری‌های علمی بین‌المللی که در تمام مرحله‌های همکاری علمی بین‌المللی از آغاز مذاکره تا اجرای آن می‌تواند رخ دهد را به ترتیب اهمیت، معرفی کرده است: نبود منبع، سیاست‌ها و قوانین و مقررات دولتی، اختلاف نظر در هدف‌ها، توجه نکردن به جزئیات، تشریفات بیش از اندازه، تفاوت‌های فرهنگی و ارتباطات ضعیف. یافته‌های پژوهش شاه‌یجان و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که تخصیص ندادن بودجه کافی برای بین‌المللی شدن، رویه‌های اداری و فرآیندهای تصمیم‌گیری پیچیده و کند، تعریف مبهم راهبرد بین‌المللی‌سازی، هزینه بالای اقامت در خارج از کشور، کمبود تجهیزات و امکانات، ایجاد چالش و انگیزه در کارکنان، دانشجویان و محققان محلی برای رقابت کردن، فعال نبودن همه کارکنان بین‌المللی در انجام پژوهش از مهم‌ترین بازدارنده‌های بین‌المللی دانشگاه‌های مالزی است. فرار مغزها، ایجاد نابرابری، مسائل حقوقی (همانند حقوق مالکیت معنوی) ناشی از همکاری‌های پژوهشی مشترک، گرانی، کمبود کارکنان واجد شرایط برای کمک به بین‌المللی شدن از مهم‌ترین بازدارنده‌ها در دانشگاه‌های مورد بررسی گزارش شده است (بری و تیلور، ۲۰۱۴). بنابر بررسی صورت گرفته، مهم‌ترین بازدارنده‌های بین‌المللی‌سازی در دانشگاه‌های قزاقستان به ترتیب اهمیت، کمبود بودجه، کمبود آگاهی از زبان‌های خارجی، تفاوت بزرگ در برنامه‌های آموزشی و تحصیلی دانشگاه‌ها، کمبود مسکن ارزان

موقت مزیت رقابتی در بازار کار این کشور می‌تواند برای آنان ایجاد می‌کند، زیرا کارفرمایان یا در مورد این ویزا آگاه نیستند یا در استخدام افراد دارنده این ویزا تردید دارند. با این حال، ویزا سودمندی‌های جانبی زیادی را به همراه دارد، از جمله فرصتی برای تکمیل مهارت‌های استخدامی، بهبود مهارت زبان انگلیسی و کسب بازده سرمایه صرف شده در حین تحصیل در خارج از کشور از پی اشتغال. بسیاری از دانش‌آموختگان بین‌المللی، ویزای کار پس از تحصیل را راهی برای اقامت دائم می‌دانند، با وجود این واقعیت که انجام اصلاحات ویزا مسیر مستقیم تحصیل و مهاجرت را برهم زده است (تران و همکاران، ۲۰۲۰). با توسعه نظام آموزش عالی چین، این کشور به عنوان مقصد تحصیلی برای دانشجویان بین‌المللی به طور فزاینده‌ای جالب توجه شده است. در این باره، در نتیجه‌ی پیمایش ده دانشگاه برتر در چین، به چهار دسته عامل پی برده شد: عامل‌های سوق دهنده با فشار کشورهای مبدأ، عامل‌های جذب‌کننده یا کشش کشور مقصد (چین)، عامل‌های جذابیت دانشگاه و عامل‌های انتخاب شخصی. در این بین، عامل‌های جذابیت دانشگاه مهم‌تر از عامل‌های کشش کشور چین و عامل‌های فشار کشورهای اصلی هستند. البته، عامل‌های کشش کشور چین تأثیر قابل توجهی بر عامل‌های جذابیت دانشگاه دارد. برای دانشجویان منطقه‌های مختلف، عامل‌های کششی و جذابیت دانشگاه نقش بسیار متفاوتی در انتخاب دانشگاه دارد، به طوری که دانشجویان آسیایی بسیار بیشتر از دیگر جاهای جهان تحت تأثیر قرار می‌گیرند. افزون بر این، هنجارهای ذهنی فردی و انتخاب‌های ارزشی فردی نیز بر انتخاب دانشجویان برای تحصیل در خارج از کشور تأثیر گذارند (که و همکاران، ۲۰۲۲). در پرتو منطقه‌گرایی آموزش عالی، الگوی انتخاب و تصمیم‌گیری دانشجویان هم ممکن است تغییر کند. در این باره پژوهشی درباره فرآیند تصمیم‌گیری دانشجویان بین‌المللی هنگام انتخاب مدرک تحصیلی از یک مدرسه بازرگانی در بریتانیا نشان داد آنان به طور پیوسته به جستجوی اطلاعات پرداخته و بدین منظور به تبادل شفاهی (دهان به دهان) دانشجویان، والدین، موسسه‌ها و

قیمت، در دسترس نبودن اطلاعات درباره فرصت‌های همکاری بین‌المللی، رقابت با دانشگاه‌های دیگر، نبود وجود دفاتر روابط بین‌الملل، مخالفت وزارتخانه‌ها و دیگر ادارات دولتی، آگاهی نداشتن مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه از اهمیت بین‌المللی شدن و نبود علاقه دانشجویان است (مائوداریکو و کشکین بایوا، ۲۰۱۴). امارات متحده عربی کوشیده است فرهنگ و بستر زیست اجتماعی جهان‌شهری را گسترش دهد. این سیاست در حوزه آموزش عالی، به تلاش برای جذب دانشجویان بین‌المللی منجر شده است. در این باره، یافته‌های پژوهش الشهراری (۲۰۱۸) بیانگر آن بود که نقطه ضعف آموزش عالی بین‌المللی این کشور عمدتاً به هزینه‌های بالا برای تحصیل دانشجویان در مؤسسه‌های خصوصی و دولتی مربوط است. یافته‌های پژوهش نان هیکو- نیپومئکنو (۲۰۱۹) نشان داد که عدم آگاهی نداشتن از مأموریت‌ها، دیدگاه‌ها، چشم‌اندازها و اهداف و ارزش‌های اصلی برای بین‌المللی شدن؛ نبود برنامه‌های راهبردی مشخص برای بین‌المللی کردن. منبع‌های داخلی اندک از جمله نبود کارکنان واجد شرایط از نظر دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، آموزش به زبان انگلیسی، مهارت فاوا و مهارت‌های پژوهش؛ ضعف فرهنگ حمایتی در سطح نهادی، منطقه‌ای و ملی برای بین‌المللی‌سازی از مهم‌ترین بازدارنده‌ها در دانشگاه‌های منطقه آسه‌آن است. در بازار رقابتی آموزش بین‌المللی، فرصت کسب تجربه کاری پس از تحصیل در کشور میزبان یکی از محرک‌های کلیدی تصمیم‌گیری دانشجویان بین‌المللی و امری حیاتی برای صادرات آموزش است، به ویژه در کشورهای مقصد برتر، مانند استرالیا، کانادا، انگلستان و آمریکا درک تأثیرات کار پس از تحصیل برای دانش‌آموختگان بین‌المللی برای برنامه‌های جذب و استخدام دانشجوی بین‌المللی کشورهای میزبان و تعهد اخلاقی آنان برای تحقق وعده‌ها بسیار مهم است. بدین منظور، مطالعه‌ای با تکیه بر تجزیه و تحلیل سیاست‌های دولت، شواهدی در مورد تأثیرات سیاست کار پس از تحصیل در استرالیا درخور توجه است. دیدگاه کلی دانش‌آموختگان بین‌المللی گویای آن است که ویزای تحصیلی

کارکنان دانشگاهی تکیه می‌کنند. در این جریان، منابع برخط (تارنماها، موتورهای جستجو و پیش‌نگاشته‌ها) بویژه درباره شهرت، رتبه‌بندی و گروه‌های دانشجویی در دانشگاه به عنوان منبع قابل اعتماد بهره‌برداری شد (مکنیکلاس و مارسلا، ۲۰۲۲). در هر حال، شناخت اطلاعات مورد نیاز مخاطبان (دانشجویان) و مجاری رسانش اطلاعات و چرخه مبادله آن در بین دست‌اندرکاران (والدین، مشاوران تحصیلی، موسسه‌های مهاجرت و جذب دانشجو) در فرآیند تصمیم‌گیری برای انتخاب دانشگاه مورد نظر تاثیرگذار است. بنابراین، مداخله‌گری ارتباطی به قصد رسانش اطلاعات قابل‌انکاز از جمله اقدام‌های مهم برای جذب دانشجویان بین‌المللی است که خود نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی است.

روش‌شناسی

این تحقیق دانشگاه پژوهانه از منظر گردآوری داده‌ها از نوع میدانی، از نظر کنترل متغیرها از نوع غیرآزمایشی و از لحاظ هدف، کاربردی به شمار می‌رود. این تحقیق در چندگام با بهره‌گیری از فنون و روش‌های کمی و کیفی به انجام رسید: (الف) زمینه‌یابی: تشکیل گروه راهبری، تدوین پیشنهاد و کسب موافقت برای آغاز کار مبتنی بر گروه کانونی متشکل از اعضای شورای روابط بین‌الملل دانشگاه که حسب معیارهای تخصصی مرتبط با موضوع تحقیق از دانشکده‌های مختلف انتخاب شده بودند ($n=14$). (ب) پیمایش: در این مرحله با مرور اسناد بالادستی مرتبط و استخراج دلالت‌های کلیدی آن برای دانشگاه مورد بررسی و بازخوردهای حاصل از گروه کانونی، نسبت به تدوین پرسشنامه پیمایشی مبتنی بر چارچوب سوات (SWOT) و آنگاه، توزیع و تکمیل آن اقدام شد. در این مرحله از بین جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی فعال دانشگاه ($N=200$)، حسب جدول نمونه‌گیری کرجسی و مورگان، ۱۳۲ تن به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب انتخاب شدند. افزون بر داده‌های دست‌اول، دو مجموعه از اسناد بهره‌برداری شد: (الف) اسناد بالادستی: شامل سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری خورشیدی، برنامه هفتم،

الگوی پیشرفت ایرانی-اسلامی، سند نقشه جامع علمی کشور و اسناد راهبردی و سیاستی وزارت، علوم تحقیقات و فناوری. (ب) اسناد درون دانشگاهی: شامل سند برنامه راهبردی، سند دانشگاه کارآفرین و سند آینده‌نگاشت تعالی دانشگاه در چشم‌انداز ۱۴۲۵. (ج) تدوین: در این مرحله با رویکرد محتواسازی، به تدوین هدف‌های راهبردی و خط‌مشی‌های اجرایی متناظر اقدام شد. تحلیل وضعیت راهبردی با استفاده از چارچوب تحلیلی سوات در سه مرحله انجام شد (گورل و تات، ۲۰۱۷؛ دیوید، ۲۰۰۵). در مرحله نخست ماتریس ارزیابی عامل‌های درونی (نقطه‌های قوت و ضعف) و عامل‌های برون‌ی (فرصت‌ها و تهدیدها) تدوین شد. در ماتریس ارزیابی عامل‌های خارجی و درونی، بدون توجه به شمار عامل‌های (نقطه‌های قوت، نقطه‌های ضعف، فرصت و تهدید)، همواره مجموع امتیازهای نهایی برای سامانه بین ۴ (بیشینه) و ۱ (کمینه) قرار می‌گیرد که میانگین ۲/۵ را در بر دارد. اگر مجموع امتیازها کمتر از این عدد باشد، به این معنی است که آن سامانه از نظر عامل‌های خارجی دچار تهدید است و اگر بیش از آن باشد، سامانه از نظر عامل‌های خارجی دارای فرصت است. در مرحله دوم ماتریس سوات تدوین می‌شود. ترکیب و تلفیق این عامل‌های چهارگانه با یکدیگر، مبنای تدوین چهار نوع راهبرد فراهم می‌کند. در مرحله سوم ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) که راهبردهای قابل قبول را اولویت‌بندی می‌کند تشکیل می‌شود تا جذابیت نسبی راهبردها نیز، به صورت عینی راهبردهای گوناگون که از بهترین راهبردها هستند مشخص شود (عالمی نیسی، ۱۳۹۳). این ماتریس خود در چند مرحله به شرح زیر عملیاتی شد. در مرحله نخست، در آغاز فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌ی و نقطه‌های قوت و ضعف درونی شناسایی شده در مرحله پیشین در ستون راست ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی فهرست شد. در مرحله دوم، برای هر یک از عامل‌های درونی و برون‌ی ضریبی در نظر گرفته شد، این ضریب‌ها با توجه به ماتریس‌های مرحله‌های پیشین استخراج شده و در ستون دوم در برابر عامل مورد نظر درج شدند. در مرحله سوم، راهبردهای قابل اجرا شناسایی و در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی نوشته شد. در مرحله چهارم،

دهنده جذابیت نسبی آن راهبرد بود. امتیاز بالاتر (بیشتر) به معنای جذابیت بیشتر آن راهبرد و امتیاز پایین‌تر (کمتر) به معنای جذابیت کم آن راهبرد بوده است.

یافته‌ها

تحلیل موقعیت راهبردی جذب دانشجوی بین‌الملل. بنابر یافته‌ها، استقرار و فعالیت برنامه‌مند مدیریت و شورای روابط بین‌الملل، رویکرد برنامه‌مند مدیریت ستادی دانشگاه به بین‌المللی‌شدن دانشگاه، هزینه به نسبت پایین تحصیل و زندگی نسبت به دیگر کشورها، دایر بودن همه مقطع‌های تحصیلی در بیشتر رشته‌ها و علاقه و تمایل روزافزون اعضای هیأت علمی به جذب دانشجوی بین‌المللی از جمله مهم‌ترین پیش‌ران‌های دانشگاه در زمینه جذب دانشجویان بین‌المللی است (جدول ۱).

رتبه‌های (امتیازهای) جذابیت در این مرحله تعیین و به صورت مقدار عددی نشان دهنده رتبه‌ها (امتیازهای) نسبی هر راهبرد، درج شد. امتیاز جذابیت، با در نظر گرفتن زمان عامل‌های بحرانی موفقیت و طرح پرسش زیر حاصل گردید: آیا این عامل در انتخاب راهبرد مورد نظر تأثیر می‌گذارد؟ در صورتی مثبت بودن پاسخ، آنگاه آن راهبرد با این عامل کلیدی مقایسه می‌شود. رتبه‌های (امتیازهای) جذابیت باید به صورت خاص و با توجه به جذابیت نسبی هر راهبرد به راهبرد دیگر داده شود. امتیازهای جذابیت از این قرار بود: (الف) عامل مورد نظر جذاب نمی‌باشد (۱ امتیاز)، (ب) عامل مورد نظر تا حدودی جذاب است (۲ امتیاز)، (ج) عامل مورد نظر در حد قابل قبولی جذاب است (۳ امتیاز)، و (د) عامل مورد نظر بسیار جذاب است (۴ امتیاز). در مرحله پنجم، حاصل جمع امتیازها (جذابیت‌ها) به دست آمد. جمع امتیازها از طریق حاصل ضرب ضریب هر عامل در امتیاز جذابیت در هر ردیف، نشان

جدول ۱- توصیف نقطه‌های قوت دانشگاه در جذب دانشجوی بین‌الملل

ضریب اولیه	ضریب ثانویه	رتبه	ضریب نهایی	قوت‌ها
۲۷	۰/۰۶۴	۴	۰/۲۵۶	رویکرد برنامه‌مند مدیریت عالی دانشگاه به ماموریت بین‌المللی‌شدن دانشگاه
۲۹	۰/۰۶۹	۴	۰/۲۷۵	استقرار و فعالیت برنامه‌مند مدیریت و شورای روابط بین‌الملل
۲۴	۰/۰۵۷	۱	۰/۰۵۷	وجود استادان متخصص و با تجربه بین‌المللی در رشته‌های مختلف
۲۱	۰/۰۵۰	۲	۰/۱۰۰	وجود فضای فیزیکی و امکانات و تجهیزات آموزشی اولیه در بیشتر واحدها
۲۶	۰/۰۶۲	۲	۰/۱۲۳	تنوع رشته‌های تحصیلی در دانشگاه
۲۶	۰/۰۶۲	۴	۰/۲۴۶	دایر بودن همه مقطع‌های تحصیلی در بیشتر رشته‌ها (از کارشناسی تا دکتری)
۲۱	۰/۰۵۰	۲	۰/۱۰۰	حضور دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی معتبر دانشگاهی جهان
۲۷	۰/۰۶۴	۱	۰/۰۶۴	قدمت و پیشینه شناخته شده دانشگاه در سطح منطقه‌ای و ملی
۱۵	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۷۱	فراهم بودن بسترهای کسب‌وکار و اشتغال و مهارت‌آموزی حین تحصیل
۲۰	۰/۰۴۷	۲	۰/۰۹۵	فراهم بودن زیرساخت‌های شبکه در دانشگاه با امکان دسترسی به پایگاه‌های اطلاعات علمی بین‌المللی
۲۴	۰/۰۵۷	۲	۰/۱۱۴	تجربه پیشینی دانشگاه در جذب دانشجویان بین‌المللی
۱۸	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۵	برقراری مشوق‌هایی برای اعضای هیأت علمی در مسیر بین‌المللی‌شدن دانشگاه
۲۳	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۰۹	انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری با شماری از دانشگاه‌های منطقه‌ای و بین‌المللی
۲۳	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۰۹	راه‌اندازی و به‌روز رسانی سایت انگلیسی، عربی و روسی دانشگاه
۲۳	۰/۰۵۵	۳	۰/۱۶۴	استقرار فرآیندها و سامانه‌های آموزشی مبتنی بر اتوماسیون
۲۳	۰/۰۵۵	۳	۰/۱۶۴	فراهم بودن امکانات رفاهی اولیه برای دانشجویان (خوابگاه، رستوران، فضاهای ورزشی و غیره)
۲۷	۰/۰۶۴	۴	۰/۲۵۶	هزینه به نسبت پایین تحصیل و زندگی نسبت به دیگر کشورها
۲۵	۰/۰۵۹	۴	۰/۲۳۷	علاقه و تمایل روزافزون اعضای هیأت علمی به جذب دانشجوی بین‌المللی
۴۲۲	۱	-	۲/۶۲۳	جمع

بنابر ضریب نهایی محاسبه شده (جدول ۲)، مواردی مانند بین‌المللی عمدتاً به جذب دانشجوی بین‌المللی، ضعف تولید نبود زمینه آمادگی لازم برای تدریس به زبان بین‌المللی از سوی محتوا و انتشار موثر موثر آن برای معرفی و رویت‌پذیری دانشگاه همه آموزشگران، نبود زمینه آمادگی یاوران علمی برای تعامل و سرانه اندک فرصت‌های مطالعاتی اعضای هیئت علمی و با دانشجویان بین‌المللی، محدود شدن توسعه همکاری‌های دانشجویان از جمله مهم‌ترین پسران‌های دانشگاه است.

جدول ۲- توصیف نقطه‌های ضعف دانشگاه در جذب دانشجوی بین‌المللی

ضعف‌ها	ضریب اولیه	ضریب ثانویه	رتبه	ضریب نهایی
نبود نگاه بین‌المللی در توسعه برنامه‌های درسی متناسب با بازارهای هدف	۲۲	۰/۰۴۳	۳	۰/۱۲۸
دشواری و زمان‌بری تعریف و بازنگری برنامه‌های درسی / رشته‌ها متناسب با نیاز بازارهای هدف	۲۰	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹
محدود شدن جذب دانشجوی بین‌المللی به چند کشور به طور سنتی	۲۱	۰/۰۴۱	۴	۰/۱۶۲
سرانه فرصت‌های مطالعاتی محدود اعضای هیات علمی و دانشجویان	۲۳	۰/۰۴۴	۴	۰/۱۷۸
ناکافی بودن تسهیلات و امکانات رفاهی (مانند خوابگاه متاهلان) روزآمد برای دانشجویان بین‌المللی	۲۰	۰/۰۳۹	۳	۰/۱۱۶
کمبود و دشواری تخصیص اعتبار مالی برای بورسیه تحصیلی دانشجویان بین‌المللی مستعد و نخبه	۲۸	۰/۰۵۴	۳	۰/۱۶۲
ضعف کمی و کیفی رویدادهای دانشگاهی بین‌المللی دانشگاه	۱۸	۰/۰۳۵	۴	۰/۱۳۹
نبود زمینه پیگیری و مستندسازی تجربه‌ها و سنجش رضایت دانشجویان بین‌المللی از تحصیل در دانشگاه	۱۹	۰/۰۳۷	۲	۰/۰۷۴
ضعف فناوری آموزشی در محیط‌های آموزشی دانشگاه (انواع شبیه‌سازی‌ها، بازی‌های آموزشی و غیره)	۲۰	۰/۰۳۹	۲	۰/۰۷۷
نبود زمینه پیگیری و تحقق مفاد تفاهم‌نامه‌های همکاری بین‌المللی دانشگاه در امر آموزش و تربیت دانشجو	۱۹	۰/۰۳۷	۳	۰/۱۱۰
به روز نبودن برخی آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های آموزشی متناسب با پیشرفت‌های بین‌المللی	۲۷	۰/۰۵۲	۴	۰/۲۰۹
محدودیت گزینه‌های تحصیل برای دانشجویان بین‌المللی ناشی از تخصصی بودن دانشگاه	۱۸	۰/۰۳۵	۴	۰/۱۳۹
ضعف تولید محتوا و انتشار موثر موثر آن برای معرفی و رویت‌پذیری دانشگاه	۲۳	۰/۰۴۴	۴	۰/۱۷۸
عملکرد ضعیف در برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک و تبادل دانشجو با دانشگاه‌های معتبر بین‌المللی	۲۱	۰/۰۴۱	۴	۰/۱۶۲
نبود شناخت و بهره‌برداری اختصاصی از مزیت‌های منطقه‌ای در تعریف برنامه‌های درسی بین‌المللی	۲۱	۰/۰۴۱	۲	۰/۰۸۱
ضعف همکاری بین‌گروهی / بین‌دانشکده‌های در شکل‌دهی به آموزش‌های بین / چندرشته‌ای با رویکرد بین‌المللی	۲۸	۰/۰۵۴	۳	۰/۱۶۲
نبود زمینه آمادگی لازم برای تدریس به زبان بین‌المللی از سوی همه آموزشگران	۲۹	۰/۰۵۶	۴	۰/۲۲۴
نبود زمینه آمادگی یاوران علمی برای تعامل با دانشجویان بین‌المللی (مانند ارتباط زبانی)	۲۷	۰/۰۵۲	۴	۰/۲۰۹
به روز نبودن محیط‌های آموزش و یادگیری عملی همسو با استانداردهای بین‌المللی	۲۴	۰/۰۴۶	۲	۰/۰۹۳
نبود زمینه مشارکت‌دهی محوری اعضای هیات علمی در جذب دانشجویان بین‌المللی	۲۲	۰/۰۴۳	۲	۰/۰۸۵
محدود شدن توسعه همکاری‌های بین‌المللی بیشتر به جذب دانشجوی بین‌المللی	۲۴	۰/۰۴۶	۴	۰/۱۸۶
بی‌توجهی به تأسیس رشته‌های مشترک با دانشگاه‌های متمایل به همکاری	۲۱	۰/۰۴۱	۳	۰/۱۲۲
نبود توجه لازم به همکاری در طرح‌های پژوهشی مشترک که زمینه‌سازی جذب دانشجوی بین‌المللی خواهد شد	۲۲	۰/۰۴۳	۳	۰/۱۲۸
جمع	۵۱۷	۱	-	۳/۱۶۴

مزیت‌های منطقه‌ای- مکانی محتواساز برای تعریف برنامه‌های درسی با رویکرد بین‌المللی، زیست‌بوم طبیعی و تنوع اقلیمی با گیاهان و زیگان غنی در استان، حمایت ستادی از جذب دانشجویان بین‌المللی در دانشگاه‌ها، دایر یا در دستور کار بودن سرکنسولی برخی کشورها و تنوع قومی و فضای فرهنگی پذیرا در زیست‌بوم اجتماعی منطقه از جمله مهم‌ترین فرصت‌های دانشگاه در زمینه جذب دانشجویان بین‌المللی است (جدول ۳).

جدول ۳- توصیف فرصت‌های پیش‌روی دانشگاه برای جذب دانشجوی بین‌الملل

فرصت‌ها	ضریب اولیه	ضریب ثانویه	رتبه	ضریب نهایی
درک و پیگیری دیپلماسی علمی و دانشگاهی (از جمله جذب دانشجویان بین‌المللی) از سوی نظام حکمرانی کشور با: تاب یافته در اسناد بالادستی	۲۴	۰/۰۶۳	۲	۰/۱۲۶
موقعیت مرزی با امکان تبادل علمی و جذب دانشجویان از کشورهای همجوار	۳۱	۰/۰۸۱	۱	۰/۰۸۱
حمایت ستادی از جذب دانشجویان بین‌المللی در دانشگاه‌ها	۲۶	۰/۰۶۸	۴	۰/۲۷۳
مزیت‌های منطقه‌ای- مکانی محتواساز برای تعریف برنامه‌های درسی با رویکرد بین‌المللی (مدیریت خاک‌های بادرفتی یا لس (Loess)، جنگل‌های هیرکانی، مدیریت سازگاری با تغییر اقلیم نظام‌های بهره‌برداری متنوع کشاورزی و منابع طبیعی و زیست‌بوم‌های حساس و غیره)	۳۰	۰/۰۷۹	۴	۰/۳۱۵
زیست‌بوم طبیعی و تنوع اقلیمی با گیاهان و زیگان غنی در استان	۲۸	۰/۰۷۳	۴	۰/۲۹۴
تنوع قومی و فضای فرهنگی پذیرا در زیست‌بوم اجتماعی منطقه	۲۴	۰/۰۶۳	۳	۰/۱۸۹
تمایل و همکاری سازمان‌های دست‌اندرکار و مسئول با دانشگاه در امور جذب دانشجویان بین‌المللی	۱۶	۰/۰۴۲	۲	۰/۰۸۴
امکان برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک بین/ چند رشته‌ای با دانشگاه‌های استان برای دانشجویان بین‌المللی (جامعه‌المصطفی (ص)، گلستان و غیره)	۲۲	۰/۰۵۸	۲	۰/۱۱۵
امکان تعریف درس‌های جدید با توجه به سیاست وزارت علوم تحقیقات و فناوری و اختیارهای داده‌شده به دانشگاه	۲۲	۰/۰۵۸	۲	۰/۱۱۵
دسترسی به شبکه حمل و نقل و ترددپذیری برای جابه‌جایی (فرودگاهی، ریلی و غیره)	۲۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵
دایر یا در دستور کار بودن سرکنسولی برخی کشورها در شهرستان گرگان (قزاقستان/ ترکمنستان)	۲۵	۰/۰۶۶	۳	۰/۱۶۷
عضویت دانشگاه در اتحادیه دانشگاه‌های دولتی حاشیه دریای خزر	۲۳	۰/۰۶۰	۳	۰/۱۸۱
شکل‌گیری سامانه‌های ستادی برای هماهنگی امور جذب دانشجویان بین‌المللی (با محوریت سازمان امور دانشجویان)	۲۳	۰/۰۶۰	۳	۰/۱۸۱
برنامه‌ریزی و برگزاری رویدادهای ملی (المپیادهای فرهنگی ورزشی) برای دانشجویان بین‌المللی	۱۸	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷
مهاجری‌پذیری کشور و امکان انتخاب دانشجویان بین‌الملل از بین جمعیت مهاجر	۲۲	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸
تعریف و اعطای جایزه‌ها و اعتبارهای رقابتی به دانشگاه‌های موفق در جذب دانشجویان بین‌المللی	۲۶	۰/۰۶۸	۱	۰/۰۶۸
جمع	۳۸۱	۱		۲/۳۸۱

با در نظر گرفتن ضریب نهایی (جدول ۴)، مواردی مانند ایران‌هراسی و ذهنیت‌سازی منفی نسبت به ایران توسط رسانه‌های معاند، حساسیت‌های امنیتی در مراودات بین‌المللی، تاخیر نسبی در بین‌المللی‌گرایی نظام آموزش عالی کشور نسبت به کشورهای رقیب، رقابت‌گرایی به جای همکاری در فضای دانشگاهی کشور بویژه از سوی دانشگاه‌های شاخص

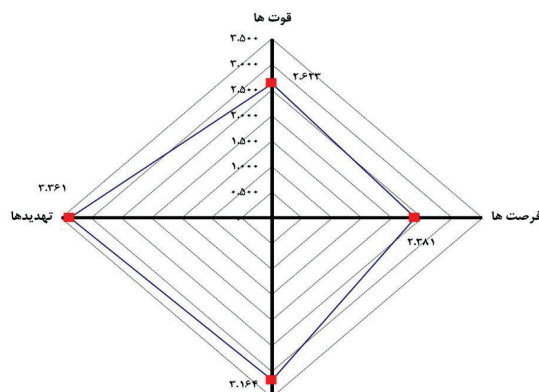
در جذب دانشجویان بین‌المللی و محدودیت‌های دسترسی به شبکه ناشی از فیلترینگ از جمله مهم‌ترین تهدیدها بر سر راه جذب دانشجویان بین‌المللی است.

جدول ۴- توصیف تهدیدهای پیش روی دانشگاه در جذب دانشجوی بین الملل

تهدیدها	ضریب اولیه	ضریب ثانویه	رتبه	ضریب نهایی
نبودن موسسه های معتبر فعال در استان در زمینه جذب دانشجویان بین المللی	۳۰	۰/۰۶۵	۳	۰/۱۹۴
تمایل نداشتن برخی کشورهای منطقه برای توسعه ارتباطات دانشگاهی	۱۸	۰/۰۳۹	۳	۰/۱۱۶
شکاف فرهنگی و تفاوت ارزش های اجتماعی (پوشش، سبک زندگی) ایران با برخی کشورها	۲۰	۰/۰۴۳	۳	۰/۱۲۹
نبودن زمینه تأیید اعتبار مدارک دانشگاهی از سوی برخی کشورها	۲۴	۰/۰۵۲	۲	۰/۱۰۳
تاخیر در ورود و ارتقا جایگاه در نظام های رتبه بندی بین المللی دانشگاه ها	۲۳	۰/۰۴۹	۴	۰/۱۹۸
ایران هراسی و ذهنیت سازی منفی نسبت به ایران توسط رسانه های معاند	۲۹	۰/۰۶۲	۴	۰/۲۴۹
حساسیت های امنیتی در مراوده های بین المللی	۲۹	۰/۰۶۲	۴	۰/۲۴۹
زیست بوم آموزش عالی پایتخت محور (تمرکز بر چند دانشگاه واقع در کلان شهرها)	۲۸	۰/۰۶۰	۴	۰/۲۴۱
عوارض تحریم های سیاسی بر تبادل علم و فناوری بین المللی کشور	۲۶	۰/۰۵۶	۴	۰/۲۲۴
ناکافی بودن مشوق های بین الملل گرایی آموزشی در آیین نامه ارتقای اعضای هیئت علمی	۲۵	۰/۰۵۴	۴	۰/۲۱۵
تاخیر نسبی در بین المللی گرایی نظام آموزش عالی کشور نسبت به کشورهای رقیب	۲۹	۰/۰۶۲	۴	۰/۲۴۹
رقابت گرایی به جای همکاری در فضای دانشگاهی کشور بویژه از سوی دانشگاه های شاخص در جذب دانشجویان بین المللی	۲۹	۰/۰۶۲	۴	۰/۲۴۹
تمرکز بر بعد درآمدزایی کوتاه مدت از محل جذب دانشجویان بین المللی بدون سرمایه گذاری بلندمدت	۳۰	۰/۰۶۵	۲	۰/۱۲۹
زمان بر بودن نسبی پذیرش دانشجوی بین المللی در نظام آموزش عالی کشور نسبت به کشورهای پیشرو بدلیل رویکرد تمرکزگرا	۲۷	۰/۰۵۸	۴	۰/۲۳۲
تمرکز بر جذب و غفلت از نگهداشت دانشجو برای مقطع های تحصیلی بالاتر و یا ادامه تحصیل در دانشگاه های دیگر کشور	۱۷	۰/۰۳۷	۳	۰/۱۱۰
محدودیت های دسترسی به شبکه ناشی از فیلترینگ	۲۹	۰/۰۶۲	۴	۰/۲۴۹
ناامنی مزمن خاورمیانه و خطر گسترش جنگ منطقه ای	۲۷	۰/۰۵۸	۲	۰/۱۱۶
نبودن پروازهای مستقیم بین المللی به شهر گرگان	۲۵	۰/۰۵۴	۲	۰/۱۰۸
جمع	۴۶۵	۱	-	۳/۳۶۱

مجموع ضریب های نهایی برای نقطه های قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها به ترتیب، ۲/۶۲۳، ۳/۱۶۴، ۲/۳۸۱ و ۳/۳۶۱ پس از آن نیز به ترتیب راهبردهای محافظه کارانه (St)، رقابتی (WO) و تهاجمی (SO) قرار دارند (شکل ۱).

نهایی، وضعیت دانشگاه در جذب دانشجوی بین الملل، به



شکل ۱- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی دانشگاه در جذب دانشجوی بین الملل

بعد از مشخص شدن وضعیت راهبردی دانشگاه، حسب تدوین شد. نامگذاری هر هدف بر حسب برآیند برداشت‌های برآیند نظرسنجی گروه کانونی به منظور کاهش نقطه‌های اعضای گروه کانونی با عنوان توصیف هدف صورت گرفته است ضعف درونی و تعدیل تهدیدهای بیرونی، ۴ هدف راهبردی (جدول ۵).

جدول ۵- هدف‌های راهبردی تدافعی دانشگاه در جذب دانشجوی بین‌الملل

ردیف	هدف‌گیری راهبردی	توصیف هدف
۱	توسعه جامع همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه	طراحی و اجرای راهبرد جامع همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه (فراتر از جذب دانشجوی بین‌المللی) با چشم‌انداز بین‌المللی شدن همراه با تغییر انتظاراتی صرف درآمدزایی کوتاه‌مدت‌نگر به جذب دانشجویان بین‌المللی با پیامدهای تدریجی و بلندمدت فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی نیازمند سرمایه‌گذاری
۲	توسعه برنامه‌ریزی درسی و کیفیت آموزشی با چشم‌انداز بین‌المللی	بین‌المللی‌گرایی در توسعه برنامه‌های درسی و آموزشی متناسب با بازارهای هدف توأم با ارتقای محیط‌های آموزش و یادگیری عملی همسو با استانداردهای بین‌المللی
۳	ارتقای خدمات حمایتی و کیفیت زیست تحصیلی دانشجویان	توصیف هدف: برنامه‌ریزی برای آسانگری پذیرش و ثبت‌نام دانشجویان، تنوع‌بخشی رضامندانه به تجربه تحصیلی دانشجویان و حفظ ارتباط موثر مبتنی بر شبکه‌سازی با دانشجویان و دانش‌آموختگان بین‌المللی
۴	ظرفیت‌سازی نهادی، علمی و تحقیقاتی برای جذب دانشجویان بین‌المللی	بهبود فرآیندهای اداری و توسعه زیرساخت‌های علمی، تحقیقاتی و کارآمدسازی نظام پاداش با چشم‌انداز بین‌المللی با مشارکت‌دهی احاد اجتماع دانشگاهی، اعضای هیات علمی، یاوران علمی، دانشجویان و دانش‌آموختگان و نهادهای همکار و پشتیبان دانشگاه در جذب دانشجویان بین‌المللی

در نتیجه تشکیل ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی قرار دارد و در ستون سوم، امتیاز جذابیت که حاصل داوری (جدول ۶)، در ستون اول عامل‌های درونی و برونی تدوین کارشناسی گروه کانونی است درج شده است. شده در مرحله‌های پیشین به همراه ضریب نهایی وزن آنها

جدول ۶- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی

عامل‌های راهبردی		ضریب		راهبرد اول		راهبرد دوم		راهبرد سوم		راهبرد چهارم	
قوت‌ها		نهایی		TAS		AS*		TAS		AS	
رویکرد برنامه‌مند مدیریت عالی دانشگاه به ماموریت بین‌المللی شدن دانشگاه		۰/۲۵۶		۱/۰۲۴		۳		۱/۰۲۴		۴	
استقرار و فعالیت برنامه‌مند مدیریت و شورای روابط بین‌الملل		۰/۲۷۵		۱/۱۰۰		۳		۰/۸۲۵		۴	
وجود استادان متخصص و باتجربه بین‌المللی در رشته‌های مختلف		۰/۰۵۷		۰/۱۷۱		۲		۰/۱۱۴		۲	
وجود فضای فیزیکی و امکانات و تجهیزات آموزشی اولیه در بیشتر واحدها		۰/۱۰۰		۰/۱۹۹		۴		۰/۳۹۸		۴	
تنوع رشته‌ها و مقطع‌های تحصیلی در دانشگاه		۰/۱۲۳		۰/۳۷۰		۴		۰/۴۹۳		۲	
دایر بودن همه مقطع‌های تحصیلی در بیشتر رشته‌ها (از کارشناسی تا دکتری)		۰/۲۴۶		۰/۷۳۹		۴		۰/۴۹۳		۲	
حضور دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی معتبر دانشگاهی جهان		۰/۱۰۰		۰/۳۹۸		۳		۰/۲۹۹		۲	
قدمت و پیشینه شناخته شده دانشگاه در سطح منطقه‌ای و ملی		۰/۰۶۴		۰/۲۵۶		۲		۰/۱۲۸		۲	
فراهم بودن بسترهای کسب‌وکار و اشتغال و مهارت‌آموزی حین تحصیل		۰/۰۷۱		۰/۱۴۲		۲		۰/۰۷۱		۱	
فراهم بودن زیرساخت‌های شبکه در دانشگاه با امکان دسترسی به پایگاه‌های اطلاعات علمی بین‌المللی		۰/۰۹۵		۰/۳۷۹		۴		۰/۳۷۹		۴	
تجربه پیشینی دانشگاه در جذب دانشجویان بین‌المللی		۰/۱۱۴		۰/۲۲۷		۲		۰/۲۲۷		۲	
برقراری مشوق‌هایی برای اعضای هیات علمی در مسیر بین‌المللی شدن دانشگاه		۰/۰۸۵		۰/۳۴۱		۴		۰/۱۷۱		۲	

عامل‌های راهبردی		ضریب		راهبرد اول		راهبرد دوم		راهبرد سوم		راهبرد چهارم	
قوت‌ها		نهایی		TAS		AS*		TAS		AS	
انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری با شماری از دانشگاه‌های منطقه‌ای و بین‌المللی		۰/۱۰۹	۴	۰/۴۳۶	۲	۰/۲۱۸	۱	۰/۱۰۹	۴	۰/۴۳۶	۴
راه‌اندازی و به‌روز رسانی سایت انگلیسی، عربی و روسی دانشگاه		۰/۱۰۹	۴	۰/۴۳۶	۱	۰/۱۰۹	۱	۰/۱۰۹	۴	۰/۴۳۶	۴
استقرار فرآیندها و سامانه‌های آموزشی مبتنی بر اتوماسیون		۰/۱۶۴	۲	۰/۳۲۷	۴	۰/۶۵۴	۱	۰/۱۶۴	۲	۰/۳۲۷	۲
فراهم‌بودن امکانات رفاهی اولیه برای دانشجویان (خوابگاه، رستوران، فضاهای ورزشی متعدد، استخر و ...)		۰/۱۶۴	۱	۰/۱۶۴	۳	۰/۴۹۱	۴	۰/۶۵۴	۲	۰/۳۲۷	۲
هزینه به نسبت پایین تحصیل و زندگی نسبت به دیگر کشورها		۰/۲۵۶	۲	۰/۵۱۲	۱	۰/۲۵۶	۴	۱/۰۲۴	۲	۰/۵۱۲	۲
علاقه و تمایل روزافزون اعضای هیأت علمی به جذب دانشجوی بین‌المللی		۰/۲۳۷	۴	۰/۹۴۸	۲	۰/۴۷۴	۱	۰/۲۳۷	۴	۰/۹۴۸	۴
ضعف‌ها											
نبود نگاه بین‌المللی در توسعه برنامه‌های درسی متناسب با بازارهای هدف		۰/۱۲۸	۴	۰/۵۱۱	۲	۰/۲۵۵	۲	۰/۲۵۵	۴	۰/۵۱۱	۴
دشواری و زمان‌بری تعریف و بازنگری برنامه‌های درسی / رشته‌ها متناسب با نیاز بازارهای هدف		۰/۰۳۹	۲	۰/۰۷۷	۴	۰/۱۵۵	۱	۰/۰۳۹	۳	۰/۱۱۶	۳
محدود شدن جذب دانشجوی بین‌المللی به چند کشور به طور سنتی		۰/۱۶۲	۴	۰/۶۵۰	۲	۰/۳۲۵	۲	۰/۳۲۵	۴	۰/۶۵۰	۴
سرانه فرصت‌های مطالعاتی محدود اعضای هیأت علمی و دانشجویان		۰/۱۷۸	۴	۰/۷۱۲	۱	۰/۱۷۸	۱	۰/۱۷۸	۴	۰/۷۱۲	۴
ناکافی بودن تسهیلات و امکانات رفاهی (مانند خوابگاه متاهلان) روزآمد برای دانشجویان بین‌المللی		۰/۱۱۶	۳	۰/۳۴۸	۱	۰/۱۱۶	۴	۰/۴۶۴	۳	۰/۳۴۸	۳
کمبود و دشواری تخصیص منابع مالی برای بورسیه تحصیلی دانشجویان بین‌المللی مستعد و نخبه		۰/۱۶۲	۴	۰/۶۵۰	۲	۰/۳۲۵	۴	۰/۶۵۰	۴	۰/۶۵۰	۴
ضعف کمی و کیفی رویدادهای دانشگاهی بین‌المللی		۰/۱۳۹	۳	۰/۴۱۸	۱	۰/۱۳۹	۱	۰/۱۳۹	۴	۰/۵۵۷	۴
نبود پیگیری و مستندسازی تجارب و سنجش رضایت دانشجویان بین‌المللی از تحصیل در دانشگاه		۰/۰۷۴	۳	۰/۲۲۱	۳	۰/۲۲۱	۴	۰/۲۹۴	۴	۰/۲۹۴	۴
ضعف فناوری آموزشی در محیط‌های آموزشی دانشگاه (انواع شبیه‌سازی‌ها، بازی‌های آموزشی و غیره)		۰/۰۷۷	۳	۰/۲۳۲	۴	۰/۳۰۹	۱	۰/۰۷۷	۳	۰/۲۳۲	۳
نبود پیگیری و تحقق مفاد تفاهم‌نامه‌های همکاری بین‌المللی دانشگاه در امر آموزش و تربیت دانشجو		۰/۱۱۰	۳	۰/۳۳۱	۱	۰/۱۱۰	۴	۰/۱۱۰	۴	۰/۴۴۱	۴
به روز نبودن برخی آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های آموزشی متناسب با پیشرفت‌های بین‌المللی		۰/۲۰۹	۳	۰/۶۲۷	۴	۰/۸۳۶	۲	۰/۴۱۸	۴	۰/۸۳۶	۴
محدودیت گزینه‌های تحصیل برای دانشجویان بین‌المللی ناشی از تخصیص بودن دانشگاه		۰/۱۳۹	۴	۰/۵۵۷	۱	۰/۱۳۹	۱	۰/۱۳۹	۴	۰/۵۵۷	۴
ضعف تولید محتوا و انتشار موثر آن برای معرفی و رویت‌پذیری دانشگاه		۰/۱۷۸	۴	۰/۷۱۲	۲	۰/۳۵۶	۱	۰/۱۷۸	۴	۰/۷۱۲	۴
عملکرد ضعیف در برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک و تبادل دانشجو با دانشگاه‌های معتبر بین‌المللی		۰/۱۶۲	۴	۰/۶۵۰	۴	۰/۶۵۰	۱	۰/۱۶۲	۴	۰/۶۵۰	۴
نبود شناخت و بهره‌برداری اختصاصی از مزیت‌های منطقه‌ای در تعریف برنامه‌های درسی بین‌المللی		۰/۰۸۱	۴	۰/۳۲۵	۱	۰/۰۸۱	۴	۰/۰۸۱	۴	۰/۳۲۵	۴
ضعف همکاری بین‌گروهی / بین‌دانشکده‌ای در شکل‌دهی به آموزش‌های بین / چندرشته‌ای با رویکرد بین‌المللی		۰/۱۶۲	۲	۰/۳۲۵	۱	۰/۱۶۲	۱	۰/۱۶۲	۴	۰/۶۵۰	۴
نبود آمادگی لازم برای تدریس به زبان بین‌المللی از سوی همه آموزشگران		۰/۲۲۴	۴	۰/۸۹۷	۴	۰/۸۹۷	۱	۰/۲۲۴	۴	۰/۸۹۷	۴

عامل‌های راهبردی		ضریب		راهبرد اول		راهبرد دوم		راهبرد سوم		راهبرد چهارم	
قوت‌ها		نهایی	AS*	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS
نبود آمادگی یاوران علمی برای تعامل با دانشجویان بین‌المللی (مانند ارتباط زبانی)		۰/۲۰۹	۴	۰/۸۳۶	۲	۰/۴۱۸	۱	۰/۲۰۹	۴	۰/۸۳۶	۴
به روز نبودن محیط‌های آموزش و یادگیری عملی همسو با استانداردهای بین‌المللی		۰/۰۹۳	۳	۰/۲۷۹	۴	۰/۳۷۱	۱	۰/۰۹۳	۴	۰/۳۷۱	۴
نبود زمینه مشارکت محوری اعضای هیات علمی در جذب دانشجویان بین‌المللی		۰/۰۸۵	۳	۰/۲۵۵	۱	۰/۰۸۵	۱	۰/۰۸۵	۴	۰/۳۴۰	۴
محدود شدن توسعه همکاری‌های بین‌المللی عمدتاً به جذب دانشجوی بین‌المللی		۰/۱۸۶	۴	۰/۷۴۳	۱	۰/۱۸۶	۱	۰/۱۸۶	۴	۰/۷۴۳	۴
بی توجهی به تأسیس رشته‌های مشترک با دانشگاه‌های متمایل به همکاری		۰/۱۲۲	۴	۰/۴۸۷	۲	۰/۲۴۴	۱	۰/۱۲۲	۴	۰/۴۸۷	۴
نبود توجه کافی به همکاری در طرح‌های پژوهشی مشترک که زمینه‌سازی جذب دانشجوی بین‌المللی خواهد شد		۰/۱۲۸	۴	۰/۵۱۱	۲	۰/۲۵۵	۱	۰/۱۲۸	۴	۰/۵۱۱	۴
فرصت‌ها											
درک و پیگیری دیپلماسی علمی و دانشگاهی (از جمله جذب دانشجویان بین‌المللی) از سوی نظام حکمرانی کشور بازتاب یافته در اسناد بالادستی		۰/۱۲۶	۴	۰/۵۰۴	۱	۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۳	۰/۳۷۸	۳
موقعیت مرزی با امکان تبادل علمی و جذب دانشجو از کشورهای همجوار		۰/۰۸۱	۴	۰/۳۲۵	۱	۰/۰۸۱	۱	۰/۰۸۱	۳	۰/۲۴۴	۳
حمایت ستادی از جذب دانشجویان بین‌المللی در دانشگاه‌ها		۰/۲۷۳	۳	۰/۸۱۹	۱	۰/۲۷۳	۱	۰/۲۷۳	۳	۰/۸۱۹	۳
مزیت‌های منطقه‌ای-مکانی محتواساز برای تعریف برنامه‌های درسی با رویکرد بین‌المللی (مدیریت خاک‌های بادرفتی یا لوس (Loess)، جنگل‌های هیرکانی، مدیریت سازگاری با تغییر اقلیم نظام‌های بهره‌برداری متنوع کشاورزی و منابع طبیعی و زیست‌بوم‌های حساس و غیره)		۰/۳۱۵	۳	۰/۹۴۵	۴	۱/۲۶۰	۱	۰/۳۱۵	۲	۰/۶۳۰	۲
زیست‌بوم طبیعی و تنوع اقلیمی با زیگان و گیگان غنی در استان		۰/۲۹۴	۴	۱/۱۷۶	۲	۰/۵۸۸	۱	۰/۲۹۴	۳	۰/۸۸۲	۳
تنوع قومی و فضای فرهنگی پذیرا در زیست‌بوم اجتماعی در شهرستان / استان گلستان		۰/۱۸۹	۳	۰/۵۶۷	۱	۰/۱۸۹	۱	۰/۱۸۹	۴	۰/۷۵۶	۴
تمایل و همکاری سازمان‌های دست‌اندرکار و مسئول با دانشگاه در امور جذب دانشجویان بین‌المللی		۰/۰۸۴	۴	۰/۳۳۶	۱	۰/۰۸۴	۱	۰/۰۸۴	۴	۰/۳۳۶	۴
امکان برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک بینا/چندرشته‌ای با دانشگاه‌های استان برای دانشجویان بین‌المللی (جامعه‌المصطفی (ص)، گلستان و غیره)		۰/۱۱۵	۳	۰/۳۴۶	۲	۰/۲۳۱	۱	۰/۱۱۵	۳	۰/۳۴۶	۳
امکان تدوین و تعریف درس‌های جدید با توجه به سیاست وزارت علوم تحقیقات و فناوری و اختیارات اعطاشده به دانشگاه		۰/۱۱۵	۲	۰/۲۳۱	۴	۰/۴۶۲	۱	۰/۱۱۵	۳	۰/۳۴۶	۳
دسترسی به شبکه حمل و نقل و ترددپذیری برای جابه‌جایی (فرودگاهی، ریلی و غیره)		۰/۰۵۵	۲	۰/۱۱۰	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۱۰	۲
دایر یا در دستور کار بودن سرکنسولی برخی کشورها در شهرستان گرگان (قزاقستان/ترکمنستان)		۰/۱۹۷	۲	۰/۳۹۴	۱	۰/۱۹۷	۱	۰/۱۹۷	۲	۰/۳۹۴	۲
عضویت دانشگاه در اتحادیه دانشگاه‌های دولتی حاشیه دریای خزر		۰/۱۸۱	۴	۰/۷۲۴	۲	۰/۳۶۲	۱	۰/۱۸۱	۴	۰/۷۲۴	۴
شکل‌گیری سامانه‌های ستادی برای هماهنگی امور جذب دانشجویان بین‌المللی (با محوریت سازمان امور دانشجویان)		۰/۱۸۱	۴	۰/۷۲۴	۱	۰/۱۸۱	۱	۰/۱۸۱	۴	۰/۷۲۴	۴
برنامه‌ریزی و برگزاری رویدادهای ملی (المپیادهای فرهنگی ورزشی) برای دانشجویان بین‌المللی		۰/۰۴۷	۴	۰/۱۸۹	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۳	۰/۱۴۲	۳

عامل‌های راهبردی		ضریب		راهبرد اول		راهبرد دوم		راهبرد سوم		راهبرد چهارم	
قوت‌ها		نهایی		TAS		AS*		TAS		AS	
مهاجرپذیری کشور و امکان انتخاب دانشجویان بین‌الملل از بین جمعیت مهاجر		۰/۰۵۸	۲	۰/۱۱۵	۱	۰/۰۵۸	۱	۰/۰۵۸	۱	۳	۰/۱۷۳
تعریف و اعطای جایزه‌ها و اعتبارهای رقابتی به دانشگاه‌های موفق در جذب دانشجویان بین‌المللی		۰/۰۶۸	۲	۰/۱۳۶	۱	۰/۰۶۸	۱	۰/۰۶۸	۱	۲	۰/۱۳۶
تهدیدها											
نبود موسسه‌های معتبر فعال در استان در زمینه جذب دانشجویان بین‌المللی		۰/۱۹۴	۴	۰/۷۷۴	۱	۰/۱۹۴	۱	۰/۱۹۴	۱	۴	۰/۷۷۴
تمایل نداشتن برخی کشورهای منطقه برای توسعه ارتباطات دانشگاهی		۰/۱۱۶	۴	۰/۴۶۵	۱	۰/۱۱۶	۱	۰/۱۱۶	۱	۴	۰/۴۶۵
شکاف فرهنگی و تفاوت ارزش‌های اجتماعی (پوشش، سبک زندگی) ایران با برخی کشورها		۰/۱۲۹	۲	۰/۲۵۸	۱	۰/۱۲۹	۳	۰/۳۸۷	۴	۰/۵۱۶	
تایید نشدن اعتبار مدرک‌های دانشگاهی از سوی برخی کشورها		۰/۱۰۳	۲	۰/۲۰۶	۲	۰/۲۰۶	۱	۰/۱۰۳	۳	۰/۳۱۰	
تاخیر در ورود و ارتقای جایگاه در نظام‌های رتبه‌بندی بین‌المللی دانشگاه‌ها		۰/۱۹۸	۳	۰/۵۹۴	۱	۰/۱۹۸	۱	۰/۱۹۸	۳	۰/۵۹۴	
شایعه‌ی ایران‌هراسی و ذهنیت‌سازی منفی نسبت به ایران توسط رسانه‌های معاند		۰/۲۴۹	۲	۰/۴۹۹	۱	۰/۲۴۹	۱	۰/۲۴۹	۲	۰/۴۹۹	
حساسیت‌های امنیتی در مراوده‌های بین‌المللی		۰/۲۴۹	۴	۰/۹۹۸	۲	۰/۴۹۹	۲	۰/۴۹۹	۴	۰/۹۹۸	
زیست‌بوم آموزش عالی پایتخت محور (تمرکز بر چند دانشگاه واقع در کلان‌شهرها)		۰/۲۴۱	۲	۰/۴۸۲	۱	۰/۲۴۱	۱	۰/۲۴۱	۲	۰/۴۸۲	
عارضه‌های تحریم‌های سیاسی بر تبادلات علم و فناوری بین‌المللی کشور		۰/۲۲۴	۴	۰/۸۹۵	۱	۰/۲۲۴	۲	۰/۴۴۷	۴	۰/۸۹۵	
ناکافی بودن مشوق‌های بین‌الملل‌گرایی آموزشی در آیین‌نامه ارتقای اعضای هیئت علمی		۰/۲۱۵	۴	۰/۸۶۰	۲	۰/۴۳۰	۱	۰/۲۱۵	۴	۰/۸۶۰	
تاخیر نسبی در بین‌المللی‌گرایی نظام آموزش عالی کشور نسبت به کشورهای رقیب		۰/۲۴۹	۳	۰/۷۴۸	۱	۰/۲۴۹	۱	۰/۲۴۹	۳	۰/۷۴۸	
رقابت‌گرایی به جای همکاری در فضای دانشگاهی کشور بویژه از سوی دانشگاه‌های شاخص در جذب دانشجویان بین‌المللی		۰/۲۴۹	۲	۰/۴۹۹	۱	۰/۲۴۹	۱	۰/۲۴۹	۲	۰/۴۹۹	
تمرکز بر بعد درآمدزایی کوتاه مدت از محل جذب دانشجویان بین‌المللی بدون سرمایه‌گذاری بلندمدت		۰/۱۲۹	۳	۰/۳۸۷	۱	۰/۱۲۹	۳	۰/۳۸۷	۴	۰/۵۱۶	
زمان‌بر بودن نسبی پذیرش دانشجوی بین‌المللی در نظام آموزش عالی کشور نسبت به کشورهای پیشرو بدلیل رویکرد تمرکزگرا		۰/۲۳۲	۴	۰/۹۲۹	۱	۰/۲۳۲	۱	۰/۲۳۲	۴	۰/۹۲۹	
تمرکز بر جذب و غفلت از نگهداشت دانشجو برای مقطع‌های بالاتر و یا ادامه تحصیل در دانشگاه‌های دیگر کشور		۰/۱۱۰	۳	۰/۳۲۹	۱	۰/۱۱۰	۲	۰/۲۱۹	۳	۰/۳۲۹	
محدودیت‌های دسترسی به شبکه ناشی از فیلترینگ		۰/۲۴۹	۴	۰/۹۹۸	۲	۰/۴۹۹	۲	۰/۴۹۹	۴	۰/۹۹۸	
ناامنی مزن خاورمیانه و خطر گسترش جنگ منطقه‌ای		۰/۱۱۶	۱	۰/۱۱۶	۱	۰/۱۱۶	۱	۰/۱۱۶	۱	۰/۱۱۶	
نبود پروازهای مستقیم بین‌المللی به شهر گرگان		۰/۱۰۸	۲	۰/۲۱۵	۱	۰/۱۰۸	۲	۰/۲۱۵	۱	۰/۱۰۸	
جمع وزن‌ها		۳۷/۴۱۵	۲۲/۳۱۵	۱۸/۱۹۰	۳۸/۹۲۹						

* AS و TAS به ترتیب امتیاز جذابیت هر راهبرد با توجه به هر عامل راهبردی و امتیاز کل جذابیت هر راهبرد است.

حسب نتایج ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی، هدف‌های راهبردی را می‌توان به ترتیب زیر رتبه‌بندی کرد: (۱) ظرفیت‌سازی نهادی، علمی و تحقیقاتی برای جذب دانشجویان بین‌المللی، (۲) توسعه جامع همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه، (۳) توسعه برنامه‌ریزی درسی و کیفیت آموزشی با چشم‌انداز بین‌المللی، (۴) ارتقای خدمات حمایتی و کیفیت زیست تحصیلی دانشجویان بین‌المللی. در ادامه به تفکیک هر هدف، خط‌مشی‌های اجرایی متناظر به عنوان برآیند نظرهای گروه کانونی به تفکیک ارایه و بر طبق ضریب تغییرهای رتبه‌بندی شده است (جدول‌های ۷ تا ۱۰). در این باره، به منظور تحقق هدف راهبردی ظرفیت‌سازی نهادی، علمی و تحقیقاتی برای جذب دانشجویان بین‌المللی، بهره‌گیری از ظرفیت دیپلماسی علمی سرکنسولی کشورها، شناسایی و بهره‌گیری از ظرفیت موسسه‌های معتبر فعال در جذب دانشجویان بین‌المللی و توسعه نمانام دانشگاه در سطح بین‌المللی با افزایش رویت‌پذیری، تولید و انتشار محتوا و تبلیغات هدفمند از بالاترین رتبه برخوردارند (جدول ۷).

جدول ۷- رتبه‌بندی خط‌مشی‌های اجرایی هدف راهبردی نخست

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	خط‌مشی اجرایی
۵	۰/۳۱۹	۱/۱۱۹	۳/۵۰۶	همکاری و تعامل با سازمان‌های مسئول و نهادهای فرهنگی اجتماعی برای پذیرش اجتماعی دانشجویان بین‌المللی در سطح شهر و منطقه
۹	۰/۳۵۵	۱/۰۸۶	۳/۰۶۰	بهره‌گیری از ظرفیت دانش‌آموختگان بین‌المللی یا استادان فعال در عرصه بین‌المللی به عنوان سفیر / رایزن دانشگاه
۳	۰/۲۹۲	۰/۸۸۳	۳/۰۲۴	بهره‌گیری از ظرفیت دیپلماسی علمی سرکنسولی کشورها در شهرستان گرگان (قزاقستان / ترکمنستان)
۱۴	۰/۴۲۱	۱/۱۵۷	۲/۷۴۷	بهره‌گیری از ظرفیت ناشی از عضویت دانشگاه در اتحادیه دانشگاه‌های دولتی حاشیه دریای خزر برای همکاری‌های بین‌المللی
۱	۰/۲۸۵	۰/۹۷۴	۳/۴۲۲	شناسایی و بهره‌گیری از ظرفیت موسسه‌های معتبر فعال استانی و فراستانی در جذب دانشجویان بین‌المللی
۴	۰/۳۰۶	۰/۹۵۰	۳/۱۰۸	آماده‌سازی یاوران علمی برای تعامل با دانشجویان بین‌المللی (ارتباط فرهنگی، زبانی و انگیزشی)
۱۲	۰/۳۶۹	۱/۱۳۴	۳/۰۷۲	انعقاد و پیگیری برای تحقق مفاد تفاهم‌نامه‌های همکاری بین‌المللی دانشگاه در امر آموزش و تربیت دانشجو
۶	۰/۳۲۰	۰/۹۷۶	۳/۰۴۸	تقویت جایگاه راهبری و پیگیری اجرایی شدن مصوبات شورای روابط بین‌الملل
۷	۰/۳۳۴	۰/۹۹۳	۲/۹۷۶	راهنمایی و به‌روزرسانی صفحه‌ها و محتوای چندزبانه (انگلیسی، روسی، عربی...) سایت دانشگاه
۱۵	۰/۴۲۶	۱/۲۴۷	۲/۹۲۸	رصد و بهره‌گیری از تجربه دانشگاه‌های موفق در جذب دانشجویان بین‌المللی به عنوان تراز
۱۳	۰/۳۸۰	۱/۰۸۴	۲/۸۵۵	تقویت مستمر جایگاه دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی معتبر دانشگاهی جهان
۲	۰/۲۹۰	۰/۸۲۴	۲/۸۴۳	توسعه نمانام دانشگاه در سطح بین‌المللی با افزایش رویت‌پذیری، تولید و انتشار محتوا و تبلیغات هدفمند
۱۱	۰/۳۶۳	۱/۰۲۲	۲/۸۱۹	بهره‌گیری از سامانه‌های ستادی برای هماهنگی امور جذب دانشجویان بین‌المللی (با محوریت سازمان امور دانشجویان)
۸	۰/۳۳۴	۰/۹۲۱	۲/۷۵۹	اعطای جایزه‌های رقابتی به گروه‌ها و دانشکده‌ها بر حسب شاخص جذب دانشجو و همکاری‌های بین‌المللی
۱۰	۰/۳۵۶	۰/۹۶۶	۲/۷۱۱	بهره‌گیری از ظرفیت استادان بازنشسته دانش‌آموخته خارج کشور یا آشنا به امور همکاری‌های بین‌المللی برای همکاری در امور بین‌المللی
۱۷	۰/۴۳۳	۱/۱۴۳	۲/۶۳۹	برقراری مشوق‌هایی برای اعضای هیات علمی در مسیر بین‌المللی شدن دانشگاه با ارتقای وزن نشانگرهای مرتبط با همکاری‌های بین‌المللی در آیین‌نامه‌های مربوط به تخصیص گرنت (اعتبار پژوهشی)، پایه ترفیعی و ارتقاء و...
۱۹	۰/۴۷۱	۱/۱۱۱	۲/۳۶۱	انتخاب و گمارش مشاور-منتورهای بین‌المللی در دانشکده‌های مختلف از بین استادان متخصص و باتجربه بین‌المللی
۱۸	۰/۴۴۹	۱/۱۶۸	۲/۶۰۲	برگزاری نشست‌های تبادل تجربه فعالان بین‌المللی در قالب گزارش فرصت‌های مطالعاتی، بازدیدهای علمی و غیره
۱۶	۰/۴۲۹	۱/۲۴۰	۲/۸۹۲	توسعه فضاهای آزمایشگاهی و کارگاهی متناسب با استانداردهای بین‌المللی

به منظور تحقق هدف راهبردی توسعه جامع همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه، دعوت و میزبانی از دانشگاهیان دیگر کشورها به عنوان آموزشگر یا پژوهشگر مهمان، تعریف و برگزاری دوره‌های کارورزی و کارآموزی برای دانشجویان بین‌المللی با هدایت دانشگاه متناسب با ظرفیت‌های منطقه‌ای و افزایش سرانه فرصت‌های مطالعاتی برای اعضای هیئت علمی از بالاترین رتبه برخوردارند (جدول ۸).

جدول ۸- رتبه‌بندی خط‌مشی‌های اجرایی هدف راهبردی دوم

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	خط‌مشی اجرایی
۹	۰/۳۳۴	۱/۰۵۳	۳/۶۵۱	عضویت و یا مشارکت موثر دانشگاه در شبکه‌ها، برنامه‌ها و مجمع‌های دانشگاهی منطقه‌ای و بین‌المللی مرتبط با تبادل دانشجو و مبادله‌های علمی
۵	۰/۳۰۷	۱/۱۱۲	۳/۶۲۷	شرکت هدفمند دانشگاه در نمایشگاه‌های دانشگاهی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی
۳	۰/۳۰۲	۱/۰۹۱	۳/۶۱۵	افزایش سرانه فرصت‌های مطالعاتی کوتاه/بلندمدت برای اعضای هیات علمی
۱۱	۰/۳۵۳	۱/۲۷۷	۳/۶۱۵	بهبود کمی و کیفی رویدادهای دانشگاهی بین‌المللی دانشگاه (نشست‌های موضوعی و همایش‌ها، کارگاه‌های آموزشی و غیره)
۸	۰/۳۲۸	۱/۱۷۱	۳/۵۶۶	پشتیبانی از مشارکت اعضای هیات علمی و دانشجویان در طرح‌های پژوهشی و فناوری مشترک با موسسات بین‌المللی
۱	۰/۲۲۹	۰/۸۱۵	۳/۵۵۴	دعوت و میزبانی از دانشگاهیان دیگر کشورها به عنوان آموزشگر (تدریس مشترک) یا پژوهشگر مهمان
۱۲	۰/۳۶۸	۱/۲۸۲	۳/۵۳۰	تقویت بهره‌گیری متقابل از اعضای هیات علمی در راهنمایی پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویی
۱۳	۰/۳۷۱	۱/۳۱۰	۳/۵۳۰	طراحی و اجرای دوره‌های پسادکتری مسئله‌محور متناسب با ظرفیت‌های منطقه‌ای برای دانشجویان بین‌المللی
۷	۰/۳۲۴	۱/۱۱۸	۳/۴۴۶	تعریف و برگزاری تورهای علمی متناسب با ظرفیت‌های منطقه‌ای برای دانشگاهیان برون
۲	۰/۲۵۹	۰/۸۷۶	۳/۳۸۶	تعریف و برگزاری دوره‌های کارورزی و کارآموزی برای دانشجویان بین‌المللی با هدایت دانشگاه متناسب با ظرفیت‌های منطقه‌ای
۱۰	۰/۳۴۲	۱/۱۳۸	۳/۳۲۵	تعریف و برگزاری رویدادهای علمی همانند دوره‌ها و مدارس تابستانه کوتاه مدت برای دانشجویان بین‌المللی متناسب با ظرفیت‌های دانشگاه و منطقه برای دانشگاهیان برون
۴	۰/۳۰۶	۰/۹۲۲	۳/۰۱۲	میزبانی از همایش‌های علمی بین‌المللی (کنگره‌ها/سمینارها/کنفرانس‌ها) با مشارکت نهادهای بین‌المللی
۶	۰/۳۲۳	۰/۹۷۰	۳/۰۰۰	مشارکت موثر در رویدادهای ملی (المپیادهای فرهنگی ورزشی) برای دانشجویان بین‌المللی
۱۴	۰/۴۳۰	۱/۲۶۸	۲/۹۵۲	اعزام باوران علمی شاغل در پست‌های تخصصی آزمایشگاهی، آموزشی و تحقیقاتی به سفرهای مطالعاتی بین‌المللی
۱۵	۰/۴۱۰	۱/۱۵۲	۲/۸۰۷	تقویت بهره‌گیری دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه از فرصت‌های مطالعاتی در دانشگاه‌های معتبر

توسعه برنامه‌ریزی درسی و ارتقای کیفیت آموزشی با چشم‌انداز بین‌المللی مستلزم بهره‌گیری از خط‌مشی‌هایی است که از بین آنها، چابکی و زمان‌مندی در تعریف و بازنگری برنامه‌های درسی / رشته‌ها متناسب با نیاز بازارهای هدف، بهره‌گیری از ظرفیت آموزش‌های مجازی و برخط به صورت ترکیبی (هیبرید) در آموزش دانشجویان بین‌المللی و ارتقای فناوری آموزشی در محیط‌های آموزشی دانشگاه بالاترین رتبه‌ها را دارا می‌باشند (جدول ۹).

جدول ۹- رتبه‌بندی خط‌مشی‌های اجرایی هدف راهبردی با اولویت سوم

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	خط‌مشی اجرایی
۶	۰/۳۰۵	۰/۹۶۲	۳/۱۵۷	تأسیس رشته‌های مشترک با دانشگاه‌های متمایل به همکاری
۱	۰/۲۴۰	۰/۷۳۰	۳/۰۳۶	چابکی و زمان‌مندی در تعریف و بازنگری برنامه‌های درسی / رشته‌ها متناسب با نیاز بازارهای هدف
۱۰	۰/۳۳۷	۱/۰۰۶	۲/۹۸۸	انجام بررسی به منظور شناسایی بازارهای هدف جدید و برنامه‌ریزی برای گسترش دامنه پذیرش دانشجویان بین‌المللی
۵	۰/۲۹۹	۰/۸۸۴	۲/۹۵۲	برنامه‌ریزی و زمینه‌سازی برای نگهداشت دانشجو برای مقطع‌های بالاتر و یا ادامه تحصیل در دانشگاه‌های دیگر کشور
۳	۰/۲۷۷	۰/۷۹۴	۲/۸۶۸	ارتقای فناوری آموزشی در محیط‌های آموزشی دانشگاه (انواع شبیه‌سازی‌ها، بازی‌های آموزشی و غیره)
۲	۰/۲۶۷	۰/۷۶۲	۲/۸۵۵	بهره‌گیری از ظرفیت آموزش‌های مجازی و برخط به صورت ترکیبی (هیبرید) در آموزش دانشجویان بین‌المللی
۸	۰/۲۶۷	۰/۹۰۷	۲/۸۵۵	هموارسازی آموزشگران دانشگاه برای تدریس به زبان و روش بین‌المللی
۷	۰/۳۱۵	۰/۸۴۳	۲/۶۷۵	ارتقای عملکرد دانشگاه در برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک و تبادل دانشجو با دانشگاه‌های معتبر بین‌المللی
۴	۰/۲۸۷	۰/۶۴۴	۲/۲۴۱	شناخت و بهره‌برداری اختصاصی از مزیت‌های منطقه‌ای در تعریف برنامه‌های درسی بین‌المللی
۱۱	۰/۳۷۱	۰/۸۳۲	۲/۲۴۱	تقویت همکاری بین‌گروهی / بین‌دانشکده‌های در شکل‌دهی به آموزش‌های بین / چندرشته‌ای با رویکرد بین‌المللی
۹	۰/۳۳۶	۰/۷۰۹	۲/۱۰۸	برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک بینا / چندرشته‌ای با دانشگاه‌های استان برای دانشجویان بین‌المللی (جامعه‌المصطفی (ص)، گلستان و غیره)

به منظور ارتقای کیفیت خدمات حمایتی و زیست تحصیلی دانشجویان بین‌المللی، به خط‌مشی‌های اجرایی نیاز است که از آن جمله می‌توان به فراهم‌سازی شرایط اشتغال پاره وقت برای دانشجویان بین‌المللی علاقه‌مند در قالب طرح‌های کسب و کار و هسته‌های فناور و شرکت‌های دانش‌بنیان، بازنگری مستمر به منظور اطمینان از همواری فرآیند پذیرش، ثبت‌نام و تحصیل دانشجویان بین‌المللی شامل اخذ ویزا، سفر و مانند آن و ارائه مستمر خدمات مشاوره‌ای و راهنمایی به متقاضیان پذیرش در دانشگاه از طریق رایانامه، گفتگو در بستر شبکه‌های اجتماعی و همانند آن است (جدول ۱۰).

جدول ۱۰- رتبه‌بندی خط‌مشی‌های اجرایی هدف راهبردی چهارم

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	خط‌مشی اجرایی
۳	۰/۲۷۴	۰/۹۳۶	۳/۴۱۰	فراهم‌سازی شرایط اشتغال پاره وقت برای دانشجویان بین‌المللی علاقه‌مند در قالب طرح‌های کسب و کار و هسته‌های فناور و شرکت‌های دانش‌بنیان دانشگاه
۴	۰/۲۹۳	۰/۹۸۰	۳/۳۴۹	برنامه‌ریزی برای تامین و تخصیص منابع مالی برای بورسیه تحصیلی و گرنت به دانشجویان بین‌المللی برگزیده مستعد و نخبه
۱	۰/۲۱۷	۰/۷۲۲	۳/۳۲۵	بازنگری مستمر به منظور اطمینان از همواری فرآیند پذیرش، ثبت‌نام و تحصیل دانشجویان بین‌المللی شامل اخذ ویزا، سفر و غیره
۲	۰/۲۵۰	۰/۷۳۰	۲/۹۱۶	ارائه مستمر خدمات مشاوره‌ای و راهنمایی به متقاضیان پذیرش در دانشگاه از طریق ایمیل، گفتگو در بستر شبکه‌های اجتماعی و غیره
۷	۰/۳۲۵	۰/۹۴۸	۲/۹۱۶	اعطای فرصت‌های مطالعاتی منجر به پذیرش در مقطع تحصیلات تکمیلی برای دانشجویان بین‌المللی
۱۱	۰/۳۶۴	۱/۰۴۵	۲/۸۶۸	بهره‌گیری از ظرفیت تشکل‌های دانشجویی برای مشارکت‌دهی دانشجویان بین‌المللی در رویدادهای فوق برنامه فرهنگی، ورزشی و اجتماعی
۵	۰/۲۹۷	۰/۸۴۴	۲/۸۴۳	برگزاری تورهای مجازی آشناسازی فرهنگی برای دانشجویان هدف توام با دوره‌های آموزشی توجیهی در آغاز شروع تحصیل در دانشگاه همراه مشاوره‌های لازم
۱۲	۰/۳۶۵	۱/۰۳۳	۲/۸۳۱	انتخاب دانشجویان بین‌الملل از بین جمعیت مهاجر که سازگاری اولیه را با شرایط اقتصادی اجتماعی و فرهنگی کشور دارند
۸	۰/۳۵۳	۰/۹۴۹	۲/۶۸۷	آموزش رایگان زبان فارسی و بین‌المللی (برای فارسی‌زبانان) به نودانشجویان بین‌المللی

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	خط‌مشی اجرایی
۶	۰/۳۰۳	۰/۸۶۵	۲/۸۵۵	پیگیری و مستندسازی تجربه‌ها و سنجش رضایت دانشجویان بین‌المللی از تحصیل در دانشگاه
۱۰	۰/۳۵۵	۱/۰۰۱	۲/۸۱۹	تشکیل کانون دانشجویان و دانش‌آموختگان بین‌المللی دانشگاه و ارتباط پیوسته با آنها از طریق خبرنامه، ارسال ایمیل و نیز نشست‌های موسمی (مجازی)
۱۴	۰/۳۸۶	۱/۰۸۷	۲/۸۰۷	تشکیل و روزآمدسازی بانک اطلاعات دانشجویان و دانش‌آموختگان بین‌المللی دانشگاه
۹	۰/۳۵۵	۰/۹۴۱	۲/۶۵۱	ارتقای تسهیلات و امکانات رفاهی (مانند خوابگاه متهالان) روزآمد برای دانشجویان بین‌المللی
۱۳	۰/۳۷۲	۰/۹۵۴	۲/۵۶۶	پیگیری آسانگری انتقال ارز و مبادله‌های مالی برای دانشجویان بین‌المللی

بحث و نتیجه‌گیری

و البته، مواردی مانند نبود آمادگی لازم برای تدریس به زبان بین‌المللی، نبود آمادگی یاوران علمی برای تعامل با دانشجویان بین‌المللی، محدود شدن توسعه همکاری‌های بین‌المللی به طور عمده به جذب دانشجوی بین‌المللی، ضعف تولید محتوا و انتشار موثر موثر آن برای معرفی و رویت‌پذیری دانشگاه و سرانه اندک فرصت‌های مطالعاتی از جمله مهم‌ترین نقطه‌های ضعف دانشگاه است. نشانه‌هایی از وجود برخی از این بازدارنده‌ها را در بررسی‌های گذشته برخی محققان، از جمله مشکلات زبانی و یا سیاسی، می‌توان یافت (پروین و همکاران، ۱۴۰۰؛ شجاعی میاندرق و همکاران، ۱۳۹۷؛ مهرآور گیگلو و خورسندی طاسکوه، ۱۴۰۱؛ لاو و لین، ۲۰۱۷؛ اوکانر، ۲۰۱۷؛ آکیبا، ۲۰۲۱). در بعد محیط بیرونی، مواردی مانند مزیت‌های منطقه‌ای-مکانی محتواساز برای تعریف برنامه‌های درسی با رویکرد بین‌المللی، زیست‌بوم طبیعی و تنوع اقلیمی با زیباگان و گیاهان غنی در استان، حمایت ستادی از جذب دانشجویان بین‌المللی در دانشگاه‌ها، دایر یا در دستور کار بودن سرکنسولی برخی کشورها و تنوع قومی و فضای فرهنگی پذیرا در زیست‌بوم اجتماعی منطقه از جمله مهم‌ترین فرصت‌های دانشگاه و مواردی مانند شایعه ایران‌هراسی و ذهنیت‌سازی منفی نسبت به ایران، حساسیت‌های امنیتی در مراده‌های بین‌المللی، تاخیر نسبی در بین‌المللی‌گرایی نظام آموزش عالی کشور نسبت به کشورهای رقیب، رقابت‌گرایی به جای همکاری در فضای دانشگاهی کشور بویژه از سوی دانشگاه‌های شاخص در جذب دانشجویان بین‌المللی و محدودیت‌های دسترسی به شبکه ناشی از فیلترینگ از جمله مهم‌ترین تهدیدهاست. هر چند برخی از این موارد، از جمله عامل‌های درونی بیشتر بازتاب شرایط دانشگاه

امروزه جذب دانشجویان بین‌الملل افزون بر کارکرد آموزشی که می‌تواند برای تحقق مأموریت و افزایش بهره‌وری دانشگاه در این حوزه (با توجه به ظرفیت‌های تحصیلی بلااستفاده معروف به پدیده صندلی‌های خالی) موثر واقع شود، از جنبه‌های پرشمار دیگر، همانند سیاسی، فرهنگی و اقتصادی اهمیت یافته است. رویکردهای بازارمحور در حوزه آموزش عالی برای بهره‌برداری تجاری از ظرفیت‌های آموزشی دانشگاهی، گردشگری تحصیلی، نفوذ و تبادل فرهنگی در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی، گسترش زبان مبدا (فارسی)، جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه از کشورهای دیگر و شبکه‌سازی اجتماعی در گستره بین‌المللی از جمله جنبه‌های پدیده جذب دانشجوی برون‌ی به شمار می‌رود که البته، نسبت به امر معمول جذب دانشجوی بومی، به مراتب پیچیده و مستلزم شناخت و مدیریت سازوارشونده ملزومات تحولی نظام‌های دانشگاهی برای تحقق این مأموریت است (ذاکر صالحی و صالحی نجف‌آبادی، ۱۳۹۱؛ حلاج دهقانی و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین، در این پژوهش، به صورت موردی به تحلیل وضعیت راهبردی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان و در ادامه، معرفی هدف‌های راهبردی و خط‌مشی‌های اجرایی متناظر پرداخته شد. بنابر یافته‌ها، موردهایی مانند استقرار و فعالیت برنامه‌مند مدیریت و شورای روابط بین‌الملل، رویکرد برنامه‌مند مدیریت عالی دانشگاه به بین‌المللی‌شدن، هزینه به نسبت پایین تحصیل و زندگی نسبت به دیگر کشورها، دایر بودن همه مقاطع در بیشتر رشته‌ها و علاقه و تمایل روزافزون اعضای هیئت علمی به جذب دانشجوی بین‌المللی از جمله مهم‌ترین قوت‌های دانشگاه

بین‌الملل، از جمله تقویت همکاری‌های تحقیقاتی اعضای هیئت علمی و دانشجویان با موسسه‌های بین‌المللی، عضویت فعال در مجمع‌های علمی و دانشگاهی بین‌المللی، مشارکت در برگزاری رویدادهای علمی بین‌المللی و البته، توسعه برنامه‌های درسی با نگاه بین‌المللی و مبادله دانشجو است. البته، این هدف‌گذاری زمانی در عمل به دستاوردهای ارزشمند خواهد انجامید که دانشگاه به طور مستمر به سرمایه‌گذاری برنامه‌مند برای بهبود خدمات تحصیلی و ارتقای کیفیت زیستی دانشجویان بین‌المللی همت گمارد که این خود بدلیل اهمیت رضامندی دانشجویان بین‌المللی و بازتاب آن در پیمایش‌ها و مجامع مرتبط با تبادل و جذب دانشجویان بین‌المللی می‌تواند به ارتقای برند دانشگاه و اثربخشی سازوکارهای بازاریابی و جذب دانشجویان بیشتر منجر شود. این برداشت با یافته‌های محققان دیگر در زمینه‌ی اهمیت رویکرد بازاریابانه به جذب دانشجویان بین‌المللی (پاسوان و گانش، ۱۳۸۸؛ اسد و همکاران، ۲۰۱۵؛ کاتو و آندو، ۲۰۱۷؛ هاشم‌نیا و باقری مجد، ۱۳۹۹) همسو است.

به طور کلی، یک برنامه راهبردی برای مبادله‌های بین‌المللی به دانشگاه‌ها این امکان را می‌دهد که به طور فراگیر و ساختارمند این فعالیت‌ها را توسعه دهند و برتری‌های آنها را برای دانشجویان، استادان و پژوهشگران بیشینه سازند. هر چند برنامه راهبردی هر دانشگاه برای جذب دانشجوی بین‌المللی، بازتاب سیاست کلی آن دانشگاه در راستای بین‌المللی‌گرایی و نیز، هدف‌ها و ابتکارهای دانشگاه برای توسعه و تقویت همکاری‌های بین‌المللی متناسب با ظرفیت‌هاست، اما مرور این برنامه‌ها می‌تواند دلالت‌های سیاستی برای زیست‌بوم آموزش عالی منطقه و دانشگاه هم‌تراز داشته باشد تا با تقویت روند جذب دانشجویان بین‌المللی سودمندی‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی حاصله نصیب دانشگاه (توسعه دانشگاهی)، استان و کشور شود (پیلوار و همکاران، ۱۳۹۸؛ الشراری، ۲۰۱۸). در همین باره، مرور کلی یافته‌های این تحقیق نیز، دلالت‌های شناختی و کاربردی (سیاستی) را برای توسعه همکاری‌های بین‌المللی در حوزه آموزش عالی به همراه دارد. از جمله اینکه، جذب

مورد بررسی است ولی، عامل‌های بیرونی، بالاخص، تهدیدها در مورد کلیت نظام آموزش عالی و بیشتر دانشگاه‌ها صدق می‌کند. این هم‌راستایی در یافته‌های برخی بررسی‌های گذشته (فضلی یزد و همکاران، ۱۳۹۸، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۴۰۲) بازتاب یافته است.

در مجموع، با توجه به نتایج به دست آمده وضعیت راهبردی جذب دانشجویان بین‌المللی به حالت تدافعی نزدیک است. بر این مبنا، دانشگاه باید تلاش کند، در گام نخست نقطه‌های ضعف را کاهش دهند آنگاه با بهره‌گیری از نقطه‌های قوت و فرصت‌های موجود در این حوزه از تهدیدها بکاهد. همچنین، در نتیجه بهره‌گیری از گروه کانونی، چهار هدف راهبردی تدافعی تعیین شد که به این شرح اولویت‌بندی شدند: ۱- ظرفیت‌سازی نهادی، علمی و تحقیقاتی برای جذب دانشجویان بین‌المللی، ۲- توسعه جامع همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه، ۳- توسعه برنامه‌ریزی درسی و کیفیت آموزشی با چشم‌انداز بین‌المللی و ۴- ارتقای خدمات حمایتی و کیفیت زیست تحصیلی دانشجویان بین‌المللی. به منظور تحقق هدف‌های راهبردی، مجموعه‌ای از خط‌مشی‌های اجرایی شناسایی شد که بهره‌گیری از ظرفیت دیپلماسی علمی سرکنسولی کشورها، دعوت و میزبانی از دانشگاهیان دیگر کشورها به عنوان آموزشگر یا پژوهشگر مهمان، چابکی و زمان‌مندی در تعریف و بازنگری برنامه‌های درسی متناسب با نیاز بازارهای هدف، فراهم‌سازی شرایط اشتغال پاره وقت برای دانشجویان از بالاترین اولویت برخوردار بوده‌اند. بنابراین یافته‌ها، موفقیت در جذب دانشجویان بین‌المللی در مرحله نخست نیازمند تامین ملزوم‌ها و تدارک زیرساخت‌ها و کسب آمادگی‌های لازم است که نبود یا کمبود آنها در حال حاضر به عنوان نقطه ضعف سبب شده است موقعیت راهبردی دانشگاه، تدافعی باشد. افزون بر این، بنابر هدف راهبردی دوم، نیاز است جذب دانشجویان بین‌الملل به عنوان راهبرد گسترده‌تر توسعه همکاری‌های بین‌المللی دانشگاه تعریف و دنبال شود که خود نیازمند رویکرد اساسی دانشگاه به بین‌المللی شدن و آمادگی برای حضور در گستره نظام آموزش بین‌المللی از یک‌سو و هماهنگی اقدام‌های مختلف در حوزه

دانشجویان بین‌المللی، بخشی از جریان راهبردی بین‌المللی شدن آموزش عالی و دانشگاه‌هاست که در چند سطح خرد (موسسه دانشگاهی)، میانی (نظام آموزش عالی کشور) و کلان (منطقه‌ای و بین‌المللی) محقق می‌شود و مستلزم، حرکت هماهنگ و تکاملی در این سطح است (بری و تیلور، ۲۰۱۴؛ چایلدرس، ۲۰۰۹). دیگر اینکه، همان‌طور در هدف‌های راهبردی معرفی شده هم به نوعی بازتاب یافته است، جذب دانشجویان بین‌المللی، تنها موضوعی دانشگاهی و علمی نیست و هم در ملزوم‌ها و هم در سودمندی‌ها، از سویگان چندگانه فرهنگی، اجتماعی و سیاسی و البته، اقتصادی برخوردار است. این چندگانگی سویگان و زمینه‌ها، مستلزم حضور کنشگران (چه در نقش ذینفع و چه در مقام دست‌اندرکار) است که در یک زیست‌بوم دانشگاهی فعال هستند و این خود البته، دلالت‌های سیاست‌گذاری معینی را برای آموزش عالی کشور به همراه دارد (نایت، ۱۹۹۷؛ سیبر و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین، درک شرایط همه این کنشگران و هماهنگ‌سازی بین آنها، لازمه رسیدن به اثربخشی در راهبرد جذب دانشجویان بین‌المللی است. هر دانشگاه بنابر ظرفیت‌ها، هدف‌های راهبردی و شرایط محیطی که دارد، می‌تواند سازوکارهای مقتضی را برای ثبت‌نام دانشجویان بین‌المللی در پیش گیرد (یانگ و همکاران، ۲۰۲۳؛ جلیوند و همکاران، ۱۳۹۹). همان‌طور که در هدف راهبردی دوم و خط‌مشی‌های اجرایی شناسایی شده در این تحقیق، مورد تأکید قرار گرفت، موفقیت در این مسیر، نیازمند حرکت برنامه‌مند و سرمایه‌گذاری مستمر افزون بر توسعه زیرساخت‌های اولیه برای تضمین کیفیت آموزشی و تحصیلی دانشگاه و فراهم‌سازی دیگر پیش‌زمینه‌ها است (برچین و همکاران، ۲۰۱۹؛ حاجی عباسی، ۱۴۰۱) که در این تحقیق به صورت موردی بر آن تأکید شد. به عنوان یک آموزه حاصل از این تحقیق، برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه روابط بین‌الملل و به طور مشخص، جذب دانشجویان بین‌المللی، افزون بر درک وضعیت راهبردی و تدوین ارایه بیانیه چشم‌انداز، رسالت، و ارزش‌های محوری، هدف‌ها و برنامه عملیاتی راهبردمحور، می‌تواند به شکل‌گیری گفتمان درون‌دانشگاهی حول موضوع جذب دانشجویان بین‌المللی کمک

کند. پیامد برآیندی این دستاوردها، جریان‌بخشی راهبری به تلاش‌های همگرای واحدهای مختلف ذیربط در جذب دانشجویان بین‌المللی در دانشگاه بر مبنای یک نگاشت نهادی، آسانگری ارزشیابی و پایش چارچوب‌مند جذب دانشجویان بین‌الملل در دانشگاه، جذب حمایت مرجع‌های ذیربط بیرونی و هدفمندسازی حمایت‌های دانشگاه از واحدهای ذیربط در موضوع جذب دانشجویان بین‌المللی، ارتقای شاخص بین‌المللی‌گرایی آموزشی دانشگاه، افزایش رویت‌پذیری بین‌المللی دانشگاه، کسب درآمد و ارتقای نمانام دانشگاه و همانند آن خواهد بود.

این تحقیق با تمرکز بر روی یک مورد دانشگاهی به انجام رسیده و بنابراین، تعمیم و کاربست یافته‌ها در مورد دیگر دانشگاه‌ها، نیازمند درک و ملاحظه تفاوت‌های وضعی است. همچنین، این مطالعه به صورت عمده به اعضای هیئت علمی برای کسب اطلاعات پیمایشی معطوف بوده و بنابراین، در بررسی‌های تکمیلی بهتر است بازخوردهای یاوران علمی، مدیران ذیربط، دانشجویان منتخب و نیز سازمان‌های ذیربط خارج دانشگاه که به نوعی دست‌اندرکار یا ذینفع هستند، در نظر گرفته شود. افزون بر این، برای افزایش بار استنباطی یافته‌ها در ادامه کار یا در مطالعات دیگر می‌توان به ارایه نیمرخ پاسخگویان، مقایسه بین آنها با هدف توافق‌سنجی درباره‌ی عامل‌ها و نیز راهبردها و در نتیجه، پالایش گویه‌ها برای ورود به مرحله‌های بعدی و یا بهره‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی برای این منظور اقدام کرد.

پی‌نوشت:

- 1 global 'skills race'
- 2 'brain drain' and 'brain gain'
- 3 Institutional research
- 4 Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
- 5 External Factor Evaluation (EFE) Matrix
- 6 Quantitative Strategic Planning Matrix

منبع‌ها

- پروین، ا.، غیائی ندوشن، س.، خورسندی طاسکوه، ع.، ذاکر صالحی، غ. (۱۴۰۰). شناسایی موانع پذیرش دانشجویان بین‌المللی در دانشگاه‌های دولتی ایران. پژوهش در آموزش علوم پزشکی؛ ۲۴-۳۴: (۱) ۱۳.
- پیلوار، ف.، رحمان سرشت، ح.، شریف‌زاده، ف.، و صالحی صدقیانی، ج. (۱۳۹۸). الگوی سیاست‌گذاری جذب دانشجویان بین‌المللی در ایران. خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)؛ ۱۰ (۳۳): ۶۷-۸۳.
- جلیلونند، ه.، عبدی، م. و شهیدی، م. (۱۳۹۹). تعیین معیارهای جذب دانشجوی خارجی در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران از نگاه اساتید. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی؛ ۲۰۴-۱۹۴: (۱) ۲۰.
- حاجی‌عباسی، ح. (۱۴۰۱). چالش‌های فعالیت مؤسسات جذب دانشجویان بین‌المللی در ایران. سیاست نامه علم و فناوری؛ ۵-۱۶: (۴) ۱۲.
- حلاج دهقانی، ع.، فتحی‌وآجارگاه، ک.، خسروی، ع.، پوروشنه، ک. (۱۳۹۸). ارائه الگوی مطلوب جذب دانشجویان خارجی در دانشگاه آزاد اسلامی. دوفصلنامه مطالعات برنامه درسی آموزش عالی؛ ۷-۲۹: (۲۰) ۱۰.
- ذاکر صالحی، غ.، و صالحی نجف‌آبادی، م. (۱۳۹۱). ارائه راهبردهایی برای جذب دانشجویان خارجی در ایران. آموزش عالی ایران؛ ۴ (۳)، پیاپی (۱۵): ۶۵-۹۲.
- رمضانی، ع.، قهرمانی، م.، پرداختچی، م.، ح.، و ذاکر صالحی، غ. (۱۳۹۷). بررسی وضعیت موجود و تدوین الگوی راهبردی مدیریت همکاری‌های علمی بین‌المللی دانشگاه‌های برتر ایران. راهبرد اجتماعی فرهنگی؛ ۳۱۹-۳۴۹: (۱) ۷.
- زمانی‌منش، ح. و جمالی تازه‌کند، م. (۱۳۹۶). جذب دانشجویان بین‌المللی راهبردی موثر در سیاست‌گذاری عمومی آموزش عالی برای تامین منابع مالی دانشگاه‌ها. تهران: اولین کنفرانس حکمرانی و سیاست‌گذاری عمومی.
- شجاعی‌میاندرق، م.، بیژنی، م. و امیرامینی خلفلو، م. (۱۳۹۷). چالش‌ها و راهبردهای جذب دانشجویان خارجی در نظام آموزش عالی کشاورزی ایران. پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی؛ ۵۲-۶۵: (۴۷) ۱۰.
- شریف‌زاده، م. ش.، و عبداله‌زاده، غ. (تدوین). (۱۳۹۹). برنامه راهبردی دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان (۱۳۹۹-۱۴۰۴): پیش‌به‌سوی دانشگاه کارآفرین (بازنگری اول). دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان.
- عالمی‌نیسی، م. (۱۳۹۳). نقدی بر شیوه بهره‌گیری از ماتریس SWOT در تحقیقات راهبردی توسعه در ایران. فصلنامه راهبردهای اجتماعی فرهنگی؛ ۳۵۲-۳۹: (۱۰) ۳.
- فضلی‌یزد، ه.، زمانی، ا.، پورآتش، م. (۱۳۹۸). جذب دانشجویان بین‌المللی در نظام آموزش عالی ایران و چالش‌های پیش‌رو. رهیافت؛ ۲۹ (۲): ۷۷-۹۰.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۲). چالش‌ها و راهکارهای جذب دانشجویان بین‌المللی در ایران. تهران: مجلس شورای اسلامی، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات آموزش و فرهنگ.
- مهرآورگیگلو، ش. و خورسندی طاسکوه، ع. (۱۴۰۱). تحلیل وضعیت موجود همکاری‌های علمی بین‌المللی در دانشگاه‌های دولتی ایران. رهبری آموزشی کاربردی؛ ۸۴-۶۳: (۳) ۳.
- مهرآورگیگلو، ش.، خورسندی طاسکوه، ع.، غیائی ندوشن، س.، عباس‌پور، ع. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل بازدارنده همکاری‌های علمی بین‌المللی در نظام آموزش عالی کشور و ارائه راهکار: مطالعه‌ای کیفی. پژوهش در آموزش علوم پزشکی؛ ۶۸-۷۸: (۳) ۱۲.
- هاشم‌نیا، ا. و باقری‌مجد، ر. (۱۳۹۹). تاثیر برندسازی بر جذب دانشجویان بین‌المللی با میانجیگری رضایت و وفاداری برند در آموزش عالی. پژوهش‌های مدیریت عمومی؛ ۲۹۲-۲۶۵: (۴۸) ۱۳.
- Akiba, D. (2021). Recruitment of international students through a synthesis of English as a second language instruction, social justice, and service learning. *Innovative Higher Education*, 46(3): 321-335.
- Alsharari, NM. (2018). Internationalization of the higher education system: an interpretive analysis. *International Journal of Educational Management*; 32(3): 359-381.
- Arthur N. (2013). International students and career development: Human capital in the global skills race. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*; 31(1): 43-50.

- Asaad, Y., Melewar, T. C., and Cohen, G. (2015). Export market orientation behavior of universities: The British scenario. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25(1): 127- 154.
- Ayah R., Jessani N., and Mafuta E.M. (2014). Institutional capacity for health systems research in East and Central African schools of public health: knowledge translation and effective communication. *Health Res Policy Sys*; 12:1e9.
- Berchin, I.I., Sima M, de Lima, M.A., Biesel, S., dos Santos, L.P., Ferreira, R.V., de Andrade J.B., and Ceci, F. (2018). The importance of international conferences on sustainable development as higher education institutions' strategies to promote sustainability: A case study in Brazil. *Journal of Cleaner Production*; 171: 756-72.
- Berry, C., and Taylor, J. (2014). Internationalisation in Higher Education in Latin America: policies and practice in Colombia and Mexico. *Higher Education*; 67 (5): 585-601.
- Bozeman L.A. (2009). Implementation and Collaboration in the United States-Brazil Higher Education Consortia Program [dissertation]. Boston College.
- Childress, L.K. (2009). Internationalization Plans for Higher Education Institutions. *Journal of Studies in International Education*; 13 (3): 289-309.
- David, F. R. (2016). *Strategic Management: Concepts and Cases, a Competitive Advantage Approach*. New York: Pearson.
- Findlay, A. M., McCollum, D., and Packwood, H. (2017). Marketization, marketing and the production of international student migration. *International Migration*; 55(3): 139-155.
- Gurel, E., and Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*; 10: 994-1006.
- Kato, M., and Ando A. (2017). National Ties of International Scientific Collaboration and Researcher Mobility Found in Nature and Science. *Scientometrics*; 110 (2): 673-94.
- Ke, H., Junfeng, D. and Xiaojing L. (2022) International students' university choice to study abroad in higher education and influencing factors analysis. *Front. Psychol.* 13:1036569. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1036569
- Knight J. (1997). A shared vision? Stakeholders' perspectives on the internationalization of higher education in Canada. *Journal of Studies in International Education*; 1 (1): 27-44.
- Knight, J. (2015). International Universities: Misunderstandings and Emerging Models. *Journal of Studies in International Education*, 19 (2): 107-21.
- Lau, K, and Lin, C.Y. (2017). Internationalization of Higher Education and Language Policy: The Case of a Bilingual University in Taiwan. *Higher Education*; 74 (3): 437-54.
- Maudarbekova, B., and Kashkinbayeva Z. (2014). Internationalization of Higher Education in Kazakhstan. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*; 116: 4092-7.
- McNicholas, C., and Marcella, R. (2022). An interactive decision-making model of international postgraduate student course choice. *Journal of Marketing for Higher Education*, 34(2):802-827. <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2076276>
- Nyland, C., Forbes-Mewett, H., Marginson, S., Ramia, G., Sawir, E., and Smith, S. (2009). International student-workers in Australia: a new vulnerable workforce. *Journal of Education and Work*, 22(1): 1-14. <https://doi.org/10.1080/13639080802709653>
- O'Connor, S. (2017). Problematising strategic internationalisation: tensions and conflicts between international student recruitment and integration policy in Ireland. *Globalisation, Societies and Education*, 16(3), 339-352. <https://doi.org/10.1080/14767724.2017.1413979>
- Paswan AK, and Ganesh G. (2009). Higher education institutions: Satisfaction and loyalty among international students. *Journal of Marketing for Higher Education* 28; 19 (1): 65-84.
- Seeber, M., Cattaneo, M., Huisman, J., and Paleari, S. (2016). Why Do Higher Education Institutions Internationalize? An Investigation of the Multilevel Determinants of Internationalization Rationales. *Higher Education*; 72 (5): 685-702.
- Shahijan, M.K., Rezaei, S., and Preece, C.N. (2016). Developing a framework of internationalization for higher education institutions in Malaysia: a SWOT analysis. *International Journal of Management in Education*; 10 (2): 145-73.
- Tanhueco-Nepomuceno L. (2019). Internationalization among selected HEIs in the ASEAN region: Basis for a proposed framework for an internationalized campus. *International Journal of Educational Development*; 65: 152-71.
- Tran, L. T., Rahimi, M., Tan, G., Dang, X. T., and Le, N. (2020). Post-study work for international graduates in Australia: opportunity to enhance employability, get a return on investment or secure migration? *Globalisation, Societies and Education*, 18(5): 495-510. <https://doi.org/10.1080/14767724.2020.1789449>
- Yang, N., Tang, X., Chen, J., and Wang, H. (2023). Analysis on the Mechanism of International Students' Enrollment in Local Application-oriented Colleges and Universities from the Perspective of "5Ws" Communication Model. *Adult and Higher Education*, 5(10): 13-20.
- Ziguras, C., and Law, S. (2006). Recruiting international students as skilled migrants: the global 'skills race' as viewed from Australia and Malaysia. *Globalisation, Societies and Education*, 4(1): 59-76. <https://doi.org/10.1080/14767720600555087>

International Students Recruitment: Case of Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources

Mohammad Sharif Sharifzadeh¹, Gholamhossein Abdollahzadeh², Alham Mehini³

1- Professor, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources (sharifzadeh@gau.ac.ir, Abdollahzadeh1@gmail.com).

2- Professor, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources (sharifzadeh@gau.ac.ir, Abdollahzadeh1@gmail.com).

3- Expert, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources, Gorgan, Iran.

Abstract

Lacking a strategic plan, universities' efforts to foster international cooperation have yielded insignificant results, especially in the recruitment of foreign students. This research aimed to assess the strategic context of international student recruitment at Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources. This institutional research is classified as a field-based investigation regarding data gathering, categorized as a non-experimental study concerning the control of variables, and recognized as an applied research based on its objectives. This research unfolded over multiple phases, utilizing both quantitative and qualitative methods. Initially, a review of relevant trans-university and intra-university documents was conducted. Consequently, 34 external factors were identified, comprising 16 opportunities and 18 threats, alongside 41 internal factors, which included 18 strengths and 23 weaknesses. In the subsequent phase, the insights garnered from the initial stage were assembled into a questionnaire designed for evaluating and formulating strategies rooted in the SWOT analytical framework, as well as the assessment matrix for strategic situations and actions. The statistical population for this phase encompassed 200 university faculty members, from which 132 were randomly chosen via Proportional stratified random sampling. The results of the SWOT analysis indicated that the overall score for internal factors was 2.623 and 3.164, while the external factors scored 2.381 and 3.361, respectively. The findings suggest that the strategies for attracting international students largely align with defensive measures. Therefore, it is imperative for the university to first address its weaknesses, followed by alleviating threats by leveraging its existing strengths and opportunities. Moreover, through the application of focus group discussions, including faculty members with international experiences (n=14), four defensive strategic goals were established and prioritized, namely: 1- Enhancing institutional, scientific, and research capabilities to attract international students; 2- Fostering comprehensive development in the university's international collaboration; 3- Advancing curricular and educational quality with a global perspective; and 4- Elevating support services and the overall academic experience for international students. In general, any effort to recruit international students should be part of a university's strategy for internationalization.

Index Terms: Internationalization of higher education, educational diplomacy, strategic planning, academic development.

Corresponding Author: Mohammad Sharif Sharifzadeh

Email: sharifsharifzadeh@gmail.com

Received: 2025/08/17

Accepted: 2025/10/12