

# سناریوها و راهبردهای دیپلماسی دانش (علم) دانشگاهی برای توسعه بین‌المللی شدن دانشگاه کردستان از دیدگاه دانشجویان بین‌المللی تحصیلات تکمیلی

❖ محمد اسدی<sup>۱\*</sup> ❖ خلیل غلامی<sup>۲</sup> ❖ جمال سلیمی<sup>۳</sup> ❖ علی خورسندی طاسکوه<sup>۴</sup>

صفحه: ۲۸-۳۴

## چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی سناریوها و راهبردهای دیپلماسی دانش دانشگاهی برای توسعه بین‌المللی شدن دانشگاه کردستان انجام شد. داده‌های مطالعه از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با ۲۵ دانشجوی بین‌المللی (۱۸ کارشناسی ارشد و ۷ دکتری) گردآوری شد. تحلیل داده‌ها در دو گام انجام شد. در گام نخست، با استفاده از روش تحلیل لایه‌ای علتی (CLA) چهار لایه بررسی گردید: لایه لیتانی (مشکلات مالی ناشی از شهریه‌های مقرون‌به‌صرفه به عنوان یک مزیت اقتصادی، محدودیت‌های زیرساختی دانشگاه و موانع زبانی که تعاملات آموزشی و اجتماعی دانشجویان را مختل می‌کند). لایه علت‌های نظام‌مند (ظهور بازارهای غیررسمی خدمات ترجمه و نگارش پایان‌نامه به همراه فساد اداری و ضعف نظارت، که بیانگر چالش‌های ساختاری و دیوانسالارانه است). لایه جهان‌بینی (تأثیر ارزش‌های فرهنگی و مذهبی به ویژه اشتراکات فرهنگی در جذب دانشجویان و اعتبار دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی بین‌المللی، که موجب ایجاد حس تعلق و امنیت فرهنگی است). لایه استعاره (برداشت دانشجویان از دانشگاه به عنوان «هتل» و خود به عنوان «گردشگر» که نشان از نگرش معامله‌گرایانه و موقتی نسبت به تجربه دانشگاهی دارد). در گام دوم، تحلیل سوات انجام شد که نقاط قوت مانند شهریه مقرون‌به‌صرفه، رتبه‌بندی معتبر و تشابهات فرهنگی را شناسایی نمود؛ در حالی که نقاط ضعف شامل موانع زبانی و پشتیبانی ناکافی، فرصت‌ها (همکاری‌های منطقه‌ای و پیشرفت دیجیتال) و تهدیدها (تنش‌های سیاسی و بازارهای سایه) برجسته شدند. بر اساس این تحلیل، راهبردهایی از نوع تهجمی (ترکیب قوت‌ها و فرصت‌ها)، بازنگری (ترکیب ضعف‌ها و فرصت‌ها)، تدافعی (ترکیب ضعف‌ها و تهدیدها) و پایبندی (ترکیب قوت‌ها و تهدیدها) پیشنهاد گردید. این راهبردها شامل تبلیغات دیجیتال هماهنگ با بهبود زیرساخت‌های آموزشی، اصلاحات ساختاری جهت شفاف‌سازی فرآیندهای اداری، برنامه‌های تخصصی زبان و توسعه شبکه‌های پژوهشی منطقه‌ای می‌باشند. پژوهش تأکید می‌کند که بهره‌گیری از دیپلماسی دانش مستلزم یک رویکرد جامع و همگام در زمینه‌های اقتصادی، فرهنگی و سازمانی است تا دانشگاه کردستان بتواند در عرصه بین‌المللی جایگاه خود را مستحکم سازد.

**واژگان کلیدی:** دیپلماسی دانش، بین‌المللی شدن، تحلیل سوات، تحلیل لایه‌ای علتی، دانشجویان بین‌المللی.

■ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۷/۲۳

■ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۳/۱۲

۱. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران. (نویسنده مسئول)
۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.
۳. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.
۴. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## مقدمه

دیپلماسی دانش بین‌رشته‌ای اگرچه اغلب تحت تأثیر چالش‌های زبانی و محدودیت‌های محتوایی برنامه‌های درسی قرار دارد، اما از اهمیت بالایی برخوردار است. از جمله عوامل کلیدی تسهیل‌کننده در این زمینه می‌توان به سیاست‌گذاری‌های دانشگاهی راهبردی، ترویج فعال ارتباطات و وجود ساختار حمایتی از قدرت علمی-اجرایی اشاره کرد. توسعه دیپلماسی بین‌رشته‌ای، تقویت تبادلات آکادمیک و انجام مطالعات تطبیقی، از راهبردهای اساسی برای دستیابی به مرجعیت علمی و بازسازی دانش بین‌رشته‌ای در بافت ایرانی محسوب می‌شوند (Asadi, et al, 2021). ظرفیت دیپلماسی دانش در توانایی آن برای تقویت تفاهم و همکاری متقابل، به‌ویژه در دوران تش‌های سیاسی، با تمرکز بر پیگیری‌های فکری مشترک و خیر عمومی نهفته است. در مواجهه با پیچیدگی‌های تعاملات بین‌المللی، چارچوب دیپلماسی دانش به‌عنوان لنز ارزشمندی عمل می‌کند. دیپلماسی دانش، برخلاف زیرمجموعه‌های رقابتی قدرت نرم، بر تقویت روابط بین کشورها از طریق ابتکارات مشارکتی در آموزش عالی بین‌المللی، پژوهش و نوآوری تأکید دارد. (Bell, 2025). این رویکرد منافع متقابل، عمل متقابل و همکاری را در اولویت قرار می‌دهد و محیطی را پرورش می‌دهد که در آن تبادل دانش به اهداف مشترک و جامعه دانشگاهی جهانی پیوسته‌تر کمک می‌کند. تمایز بین دیپلماسی دانش و قدرت نرم قابل توجه است. درحالی‌که قدرت نرم گاه به‌عنوان ابزاری برای کسب نفوذ و مزیت تلقی می‌شود، دیپلماسی دانش بر ایجاد مشارکت‌های اصیل مبتنی بر احترام متقابل و تلاش‌های فکری مشترک متمرکز است. (Knight, 2022a). این اخلاق مشارکتی به‌ویژه برای دانشگاه‌هایی که به دنبال برقراری روابط بین‌المللی پایدار و معنادار هستند، مرتبط است.

مؤسسات آموزشی در سراسر جهان اهمیت فزاینده بین‌المللی شدن را به‌عنوان ابزاری برای ارتقای جایگاه علمی، تقویت همکاری‌های پژوهشی، غنای تنوع دانشجویی و مشارکت در فهم جهانی به رسمیت می‌شناسند (De Wit, 2020). دانشجویان تحصیلات تکمیلی بین‌المللی نقشی محوری در دستور کار بین‌المللی شدن هر دانشگاه ایفا می‌کنند. دیدگاه‌های متنوع، مشارکت‌های پژوهشی و تجربیات آن‌ها به‌طور قابل توجهی به پویایی فکری و فرهنگی مؤسسه کمک می‌کند (Liu, 2024). برای دانشگاه‌های خاورمیانه، از جمله دانشگاه کردستان، بین‌المللی شدن هم فرصت‌های منحصر به فرد و هم چالش‌های خاصی را ارائه می‌دهد که ریشه در تاریخ غنی، بافت فرهنگی و واقعیت‌های ژئوپلیتیکی منطقه دارد. این دانشجویان اغلب پل‌هایی بین فرهنگ‌ها می‌سازند، تفاهم بین فرهنگی را تقویت می‌کنند و ارتباطات پایدار ایجاد می‌کنند که فراتر از دوران تحصیلشان ادامه می‌یابد. بنابراین، تجربیات و دیدگاه‌های آن‌ها برای شکل‌دهی به راهبردهای مؤثر بین‌المللی شدن ارزشمند است.

دانشگاه کردستان چندین نقطه قوت دارد که می‌تواند از طریق دیپلماسی دانش برای تقویت تلاش‌های بین‌المللی شدن خود استفاده کند. شهریه‌های مقرون به صرفه آن می‌تواند جذابیت قابل توجهی برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی بین‌المللی، به‌ویژه از مناطقی که منابع مالی برای تحصیل در خارج محدود است، داشته باشد. دانشگاه کردستان در چشم‌انداز پویا و به‌شدت متصل آموزش عالی جهانی فعالیت می‌کند. این مزیت از چشم‌انداز نایت (Knight, 2020) می‌تواند از طریق «کارزارهای جذب هدفمند» و «ارائه بورسیه‌های خاص برای دانشجویان بین‌المللی» بیشتر تقویت شود. همچنین، تلاش برای دستیابی به رتبه‌بندی‌های بین‌المللی بالاتر از طریق افزایش خروجی‌های پژوهشی، همکاری‌های بین‌المللی و برنامه‌های دانشگاهی تقویت شده می‌تواند اعتبار جهانی دانشگاه را افزایش دهد (De Wit, 2020). رتبه‌بندی‌های معتبر دانشگاه از جمله پیشرفت‌های نسبی سالهای اخیر در نظام رتبه‌بندی تایمز آموزش عالی، نشان‌دهنده جایگاه دانشگاهی است که می‌تواند در مواد بازاریابی و ارتباطات بین‌المللی برجسته شود.

علاوه بر این، اشتراکات فرهنگی شناسایی شده با مناطق هم‌جوار دارای ارزشمندی برای جذب دانشجویان بین‌المللی از این مناطق است. دانشگاه می‌تواند از این پیوندها با هدف قراردادن تلاش‌های جذب در این مناطق، سازمان‌دهی برنامه‌های تبادل فرهنگی و ایجاد محیطی پذیرا که این ارزش‌های فرهنگی مشترک را تصدیق و احترام می‌گذارد، بهره‌برداری کند (Liu, 2024).

پرداختن به نقاط ضعف شناسایی شده توسط دانشجویان تحصیلات تکمیلی بین‌المللی برای بهبود تجربه آن‌ها و افزایش جذابیت دانشگاه حیاتی است. موانع زبانی چالشی قابل توجه هستند که می‌توان از طریق گسترش برنامه‌های زبانی هدفمند، همان‌طور که در چکیده پیشنهاد شده است، کاهش یابد. این برنامه‌ها باید نیازهای خاص دانشجویان تحصیلات تکمیلی، از جمله حمایت از نگارش علمی و زبان تخصصی رشته را پوشش دهند (Alasmari, 2023). علاوه بر این، دانشگاه باید مسئله نظام‌های حمایتی ناکافی برای دانشجویان بین‌المللی را حل کند. این امر می‌تواند از طریق توسعه خدمات حمایتی جامع، از جمله ایجاد دفتر اختصاصی پشتیبانی از دانشجویان بین‌المللی با کارکنان چندزبانه که می‌توانند در طیفی از مسائل، از فرآیندهای ویزا تا اسکان و ادغام اجتماعی کمک کنند، محقق شود (Knight, 2020). ایجاد برنامه‌های مربیگری که دانشجویان بین‌المللی را با دانشجویان یا اساتید محلی جفت می‌کنند نیز می‌تواند ادغام اجتماعی و دانشگاهی روان‌تری را تسهیل کند.

فرصت‌های شناسایی شده در مطالعه مسیرهایی را برای دانشگاه کردستان فراهم می‌کنند تا از طریق دیپلماسی دانش دامنه بین‌المللی و تأثیر خود را گسترش دهد. بهره‌گیری از همکاری‌های منطقه‌ای، همان‌طور که در چکیده ذکر شد، می‌تواند شامل پیگیری فعال و رسمیت بخشیدن به مشارکت‌ها با دانشگاه‌های منطقه

برای پروژه‌های پژوهشی مشترک، برنامه‌های تبادل دانشجو و اساتید و توسعه برنامه‌های دانشگاهی مشترک باشد. پذیرش پیشرفت‌های دیجیتال، که در چکیده نیز برجسته شده است، فرصت‌هایی را برای گسترش پلتفرم‌های آموزشی مجازی دانشگاه، ارائه برنامه‌های تحصیلات تکمیلی آنلاین با کیفیت که می‌تواند مخاطبین بین‌المللی وسیع‌تری را جذب کنند، فراهم می‌کند. استفاده از ابزارهای دیجیتال برای جذب بین‌المللی، ارتباطات و ارائه خدمات پشتیبانی آنلاین می‌تواند تعامل جهانی دانشگاه را بیشتر تقویت کند. تقویت شبکه‌های پژوهشی منطقه‌ای، همان‌طور که در چکیده پیشنهاد شده است، می‌تواند تبادل دانش را پرورش دهد، پروژه‌های پژوهشی مشارکتی را تسهیل کند و مشاهده‌پذیری و تأثیر پژوهشی دانشگاه را افزایش دهد (De Wit, 2020).

کاهش تهدیدهای شناسایی شده در مطالعه نیازمند تعهد به شفافیت، شیوه‌های اخلاقی و اصول دیپلماسی دانش است. مقابله با تنش‌های سیاسی در منطقه شامل تأکید بر نقش دانشگاه به‌عنوان پلتفرمی خنثی برای تبادل علمی و تمرکز بر ایجاد روابط مبتنی بر منافع دانشگاهی متقابل و پیگیری دانش است (Knight, 2023). مقابله با ظهور بازارهای سایه، از جمله خدمات غیررسمی پایان‌نامه و رشوه نظام‌مند، برای حفظ اعتبار و اعتبار دانشگاه در جامعه دانشگاهی بین‌المللی ضروری است. اجرای سیاست‌ها و مقررات سخت‌گیرانه‌تر در مورد سوء رفتار علمی، افزایش شفافیت در فرآیندهای دانشگاهی و اداری و ترویج فرهنگ صداقت علمی از طریق کارگاه‌ها و آموزش برای دانشجویان و اساتید گام‌های اساسی در این مسیر هستند (Mohamed, 2012).

یافته‌های مطالعه همچنین راهبردهای تهاجمی، تدافعی، بازنگری و پایداری را آشکار کرد. راهبردهای تهاجمی می‌توانند از اعتبار دانشگاه برای جذب دانشجویان از طریق مشارکت‌های دیجیتال استفاده کنند و حضور آنلاین دانشگاه را گسترش دهند. راهبردهای تدافعی می‌توانند از پیوندهای فرهنگی برای جذب دانشجویان کرد در رقابت جهانی بهره‌برداری کنند و از بافت فرهنگی منحصر به فرد خود استفاده کنند. راهبردهای بازنگری باید بر بهبود حمایت دانشگاهی از طریق ابزارهای دیجیتال و گسترش دوره‌های زبان انگلیسی برای پاسخگویی بهتر به نیازهای دانشجویان بین‌المللی تمرکز کنند. راهبردهای پایداری می‌توانند با تقویت شبکه‌های پژوهشی منطقه‌ای و پرورش همکاری و اشتراک منابع بین مؤسسات منطقه، محدودیت‌های منابع را برطرف کنند.

### مفاهیم نظری و پیشینه پژوهش

دیپلماسی دانش چارچوبی جامع برای درک نقش آموزش عالی بین‌المللی، پژوهش و نوآوری در تقویت روابط بین کشورهاست. (Knight, 2022b). این مفهوم با اصولی مانند منافع متقابل، عمل متقابل

و تبادل شناخته می‌شود و از روش‌های تعامل مانند مذاکره، میانجیگری و همکاری استفاده می‌کند (Knight, 2021). عناصر بنیادی دیپلماسی دانش شامل اهداف مشخص، مشارکت بازیگران و شرکای متعدد، اصول و ارزش‌های زیربنایی، شیوه‌های اصلی تعامل و فعالیت‌های متنوع است (Knight, 2022b). در دو دهه اخیر، مفهوم دیپلماسی دانش در حوزه آموزش عالی جهانی توجه فزاینده‌ای را به خود جلب کرده است (Liu, 2024). در ابتدا، این اصطلاح در چارچوب حفاظت از مالکیت فکری کشورها از طریق توافقنامه‌های تجاری استفاده می‌شد، اما معنای آن به نقش گسترده‌تر مؤسسات آموزش عالی در بهبود روابط بین‌المللی و مقابله با چالش‌های جهانی مشترک گسترش یافته است (Liu, 2024). این تحول نشان‌دهنده شناخت روزافزون از پتانسیل همکاری‌های علمی برای مشارکت در ایجاد جهانی صلح‌آمیزتر است.

دیپلماسی آموزشی، مفهومی مرتبط اما متمایز، بر استفاده از آموزش به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف دیپلماتیک تمرکز دارد. (Knight, 2022b). این مفهوم اغلب به‌عنوان ابزاری مهم برای انجام امور خارجه و جنبه‌ای موفق از دیپلماسی عمومی تلقی می‌شود (Khan, et al, 2020). از طریق مبادلات آموزشی و بورسیه‌ها، کشورها به دنبال تقویت تفاهم متقابل، ایجاد تصویر مطلوب و پیشبرد اهداف سیاست خارجی خود هستند. (Knight, 2022b). دیپلماسی آموزشی اغلب با مفهوم قدرت نرم تلاقی می‌یابد، جذابیت نظام آموزشی و ارزش‌های فرهنگی یک کشور برای تأثیرگذاری بر دیگران استفاده می‌شود (Khan, et al, 2020). درحالی‌که دیپلماسی آموزشی از دیپلماسی دانش متمایز است، هر دو هدف استفاده از تعاملات بین‌المللی در حوزه دانشگاهی برای ایجاد روابط مثبت بین کشورها را دنبال می‌کنند. فعالیت‌های ذکر شده در دیپلماسی آموزشی، مانند مبادلات دانشجویی و اساتید و یادگیری زبان، در ابتکارات دیپلماسی دانش نیز برجسته هستند. دیپلماسی علم، مفهوم کلیدی دیگر، نقش علم و فناوری را در روابط بین‌الملل بررسی می‌کند. (Knight, 2022b). این مفهوم سه بعد اصلی را در برمی‌گیرد: علم در دیپلماسی (استفاده از مشاوره علمی برای اطلاع‌رسانی به سیاست خارجی)، دیپلماسی برای علم (تسهیل همکاری‌های علمی بین‌المللی) و علم برای دیپلماسی (استفاده از همکاری‌های علمی برای بهبود روابط بین‌المللی) (Rachman, et al, 2024). اهمیت فزاینده پژوهش و نوآوری در مقابله با چالش‌های جهانی، بر اهمیت دیپلماسی علم در روابط بین‌المللی معاصر تأکید می‌کند. (Knight, 2022b). اگرچه این مفهوم اغلب بر علوم طبیعی و فناوری متمرکز است، کاربرد دانش در طیف وسیعی از مسائل جهانی نشان می‌دهد که دیپلماسی علم، مانند دیپلماسی دانش، می‌تواند رشته‌های دانشگاهی مختلفی را در برگیرد (Knight, 2023).

مفاهیم دیپلماسی دانش، دیپلماسی آموزشی و دیپلماسی علم به هم پیوسته هستند و هر یک به شیوه‌های متمایز به بین‌المللی شدن دانشگاه‌ها کمک می‌کنند. دیپلماسی دانش به‌عنوان چارچوبی فراگیر عمل می‌کند که می‌تواند هر دو مفهوم دیپلماسی آموزشی و علم را در بافت خاص مؤسسات آموزش عالی ادغام کند. درحالی‌که دیپلماسی آموزشی بر استفاده گسترده‌تر از آموزش برای اهداف دیپلماتیک تمرکز دارد و دیپلماسی علم بر نقش همکاری‌های علمی و فناوری تأکید می‌کند، دیپلماسی دانش به‌طور خاص بررسی می‌کند که چگونه دانشگاه‌ها می‌توانند از وظایف اصلی خود—آموزش، پژوهش و نوآوری—برای ایجاد و تقویت روابط بین‌المللی مبتنی بر اصول عمل متقابل و منافع مشترک استفاده کنند (Knight, 2022b). درک این ارتباطات و تمایزات برای دانشگاه‌هایی مانند دانشگاه کردستان در تدوین راهبردهای جامع و مؤثر بین‌المللی شدن حیاتی است.

بین‌المللی شدن آموزش عالی به یک روند جهانی مهم تبدیل شده است که توسط مجموعه‌ای از دلایل به هم پیوسته هدایت می‌شود. از نظر دانشگاهی، مؤسسات به دنبال ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش، کسب شناخت بین‌المللی و ارائه چشم‌انداز جهانی و شایستگی‌های بین فرهنگی به دانشجویان هستند. از نظر اقتصادی، بین‌المللی شدن می‌تواند منجر به درآمدزایی از طریق جذب دانشجویان بین‌المللی، توسعه نیروی کار رقابتی در سطح جهانی و مشارکت در توسعه اقتصادی ملی شود. از نظر اجتماعی-فرهنگی، این روند تفاهم بین فرهنگی را تقویت می‌کند، شهروندی جهانی را ترویج می‌دهد و تنوع محیط دانشگاهی را غنی می‌سازد. از نظر سیاسی، بین‌المللی شدن می‌تواند روابط دیپلماتیک را تقویت کند، قدرت نرم یک کشور را افزایش دهد و به مقابله با چالش‌های جهانی کمک کند. در چند دهه اخیر، دانشگاه‌ها از فعالیت‌های بین‌المللی پراکنده به سوی اتخاذ رویکردهای راهبردی و جامع‌تر برای بین‌المللی شدن حرکت کرده‌اند و ابعاد بین‌المللی را در مأموریت‌های اصلی خود ادغام می‌کنند (De Wit, 2020).

علیرغم مزایای متعدد و راهبردهای متنوع مرتبط با بین‌المللی شدن، مؤسسات آموزش عالی با چالش‌ها و موانع متعددی در پیگیری تعامل جهانی مواجه هستند. محدودیت‌های مالی اغلب منابع موجود برای همکاری‌های بین‌المللی، بورسیه‌های دانشجویی و توسعه زیرساخت‌ها را محدود می‌کند (De Wit, 2020). موانع زبانی می‌توانند ارتباط و ادغام دانشگاهی را برای دانشجویان و اساتید بین‌المللی مختل کنند. موانع بوروکراتیک و مقررات دانشگاهی متفاوت بین کشورها می‌توانند ایجاد و مدیریت مشارکت‌ها و برنامه‌های تبادل بین‌المللی را پیچیده کنند (Ahmad, 2014). تفاوت‌های فرهنگی می‌توانند به سوء تفاهم‌ها و چالش‌ها در ادغام اجتماعی دانشجویان بین‌المللی منجر شوند (Alasmari, 2023). عوامل ژئوپلیتیکی، مانند تنش‌های سیاسی و نگرانی‌های امنیتی، نیز می‌توانند بر همکاری‌های بین‌المللی و تحرک

دانشجویی تأثیر بگذارند (Tight, 2022). علاوه بر این، ریسک‌های بالقوه‌ای مرتبط با بین‌المللی شدن وجود دارد، از جمله عدم تعادل قدرت در مشارکت‌ها و تداوم نگرش‌های نواستعماری در تولید و تبادل دانش (Liu, 2024). بنابراین، برای دانشگاه‌ها ضروری است که این چالش‌ها را با دقت پشت سر بگذارند و برای تعاملات بین‌المللی عادلانه و مبتنی بر منافع متقابل تلاش کنند.

دانشگاه‌ها در سراسر جهان از طیف وسیعی از راهبردها برای پیشبرد دستور کار بین‌المللی شدن خود استفاده می‌کنند. برنامه‌های تحرک دانشجویی و کارکنان، شامل برنامه‌های تبادل و فرصت‌های تحصیل در خارج از کشور، همچنان راهبردهای برجسته‌ای هستند که تجارب بین فرهنگی و انتقال دانش را تسهیل می‌کنند. ایجاد مشارکت‌ها و همکاری‌های بین‌المللی با مؤسسات سایر کشورها رویکردی رایج دیگر است که پروژه‌های پژوهشی مشترک، برنامه‌های دو مدرک و اشتراک منابع علمی را امکان‌پذیر می‌سازد. بسیاری از دانشگاه‌ها همچنین بر بین‌المللی شدن برنامه درسی خود تمرکز دارند و چشم‌اندازهای جهانی و محتوای بین فرهنگی را در دوره‌های خود ادغام می‌کنند. علاوه بر این، دسترسی فزاینده به فناوری و پیشرفت‌های دیجیتال منجر به افزایش ابتکارات تبادل مجازی و پلتفرم‌های یادگیری آنلاین شده است که فرصت‌های تعامل بین‌المللی را فراتر از تحرک فیزیکی گسترش می‌دهد. این امر همچنین رشد راهبردهای «بین‌المللی شدن در خانه» را تقویت کرده است که هدف آن ارائه تجارب و دیدگاه‌های بین‌المللی به دانشجویان در محیط دانشگاهی محلی آن‌هاست (De Wit, 2020).

خاورمیانه از تاریخچه طولانی و غنی در آموزش عالی برخوردار است، به طوری که برخی از قدیمی‌ترین دانشگاه‌های جهان از این منطقه سرچشمه گرفته‌اند (Devarajan, 2016). امروزه، بخش آموزش عالی در خاورمیانه منظرهای منحصربه‌فرد را ارائه می‌دهد که ترکیبی از سنت‌های دانشگاهی تثبیت شده و تلاش‌های بلندپروازانه مدرن سازی با هدف توسعه اقتصادهای مبتنی بر دانش است. (Knight, 2022a). دانشگاه‌های خاورمیانه چندین فرصت برای تقویت تعامل بین‌المللی خود دارند. شباهت‌های فرهنگی و مجاورت جغرافیایی بین بسیاری از کشورهای این منطقه، فرصتی طبیعی برای همکاری‌های منطقه‌ای و جذب دانشجویان بین‌المللی از کشورهای همسایه ایجاد می‌کند. به عنوان نمونه، اشتراکات فرهنگی می‌توانند جذابیت قابل توجهی برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی باشند که به دنبال آموزش بین‌المللی در بافت فرهنگی آشنا هستند (Liu, 2024). پتانسیل توسعه مراکز آموزشی منطقه‌ای، جایی که دانشجویان از سراسر خاورمیانه و فراتر از آن برای آموزش باکیفیت گرد هم می‌آیند، نیز فرصتی مهم است (Bridgestock, 2024). علاوه بر این، تمرکز فزاینده بر پژوهش و توسعه در بسیاری از کشورهای خاورمیانه، دروازه‌هایی برای همکاری‌های پژوهشی بین‌المللی و مشارکت‌ها در حوزه‌های مختلف می‌گشاید. (Knight, 2022a).

با این حال، دانشگاه‌های خاورمیانه با چالش‌های خاصی در تلاش‌های بین‌المللی شدن خود مواجه هستند. ناپایداری سیاسی و نگرانی‌های امنیتی در برخی بخش‌های منطقه می‌تواند همکاری‌های بین‌المللی را مختل کرده و دانشجویان و اساتید بین‌المللی را دلسرد کند (Rumbley, et al, 2019). نابرابری منابع بین مؤسسات درون منطقه نیز می‌تواند چالش‌هایی برای مشارکت‌های عادلانه و توسعه امکانات در سطح جهانی ایجاد کند. در برخی موارد، محدودیت‌های آزادی علمی و سانسور بالقوه می‌تواند موانع مهمی برای جذب اساتید بین‌المللی و پرورش محیط دانشگاهی واقعاً جهانی باشند که با پرسشگری باز و تبادل فکری مشخص می‌شود (Yousef, 2024). تأثیر تنش‌های ژئوپلیتیکی بر همکاری‌های بین‌المللی نیز عاملی است که دانشگاه‌های خاورمیانه باید مدیریت کنند (Knight, 2023). مقابله با این چالش‌ها نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی، تعامل فعال و تعهد به پرورش محیط دانشگاهی باز و مشارکتی است.

دانشجویان تحصیلات تکمیلی بین‌المللی اغلب توسط عوامل مختلفی برای تحصیل در خارج از کشور انگیزه می‌گیرند، از جمله تمایل به پیشرفت شغلی، دسترسی به برنامه‌های علمی تخصصی که در کشورهای خود در دسترس نیستند، و فرصت‌های توسعه شخصی و فکری در یک محیط فرهنگی جدید. جذابیت تحصیل در دانشگاه‌های شناخته‌شده بین‌المللی و کسب چشم‌انداز جهانی نیز محرک‌های مهمی برای بسیاری از دانشجویان تحصیلات تکمیلی هستند که به دنبال آموزش فراتر از مرزهای ملی خود می‌گردند. با این حال، دانشجویان تحصیلات تکمیلی بین‌المللی اغلب با طیفی از چالش‌ها در محیط علمی و فرهنگی جدید مواجه می‌شوند. موانع زبانی می‌تواند مانعی قابل توجه باشد، به ویژه برای دانشجویانی که از کشورهایی می‌آیند که زبان آموزش با زبان دانشگاه میزبان متفاوت است. شوک فرهنگی ناشی از تفاوت در هنجارهای اجتماعی، ارزش‌ها و آداب و رسوم نیز می‌تواند به احساس سردرگمی و انزوا منجر شود (Asaadi, et al, 2023). مشکلات مالی، از جمله هزینه‌های بالای تحصیل و زندگی، می‌تواند استرس قابل توجهی به تجربه دانشجویان تحصیلات تکمیلی اضافه کند (Alasmari, 2023). انزوا اجتماعی و دل‌تنگی برای خانه نیز چالش‌های رایجی هستند که دانشجویان هنگام دوری از شبکه‌های حمایتی آشنا با آن مواجه می‌شوند (Asaadi, et al, 2023). علاوه بر این، مسائل سازگاری دانشگاهی، مانند تفاوت در سبک‌های تدریس، روش‌های ارزیابی و انتظارات علمی، می‌تواند موانع بیشتری ایجاد کنند (Alasmari, 2023). تجربیات خاص دانشجویان بین‌المللی بسته به کشور مبدأ و پیشینه فرهنگی آن‌ها می‌تواند به طور قابل توجهی متفاوت باشد، که بر نیاز به راهبردهای حمایتی متناسب تأکید می‌کند (Roy & Lui, 2017).

با شناخت این چالش‌ها، دانشگاه‌ها نقش حیاتی در ارائه خدمات حمایتی جامع برای بهبود تجربه و ارتقای موفقیت دانشجویان تحصیلات تکمیلی بین‌المللی خود ایفا می‌کنند (Knight, 2020). برنامه‌های

جهت‌گیری پیش از ورود می‌توانند به دانشجویان در آماده‌سازی برای انتقال علمی و فرهنگی کمک کنند. دفاتر اختصاصی پشتیبانی از دانشجویان بین‌المللی با کارکنان چندزبانه می‌توانند به‌عنوان منابع ارزشمندی برای رفع طیف وسیعی از نیازها و نگرانی‌ها عمل کنند ارائه برنامه‌های حمایت زبانی مستمر، از جمله کمک به نگارش علمی، برای دانشجویانی که زبان اول آن‌ها زبان آموزش نیست، ضروری است (Alasmari, 2023). برنامه‌های مربیگری هم‌تایان که دانشجویان بین‌المللی را با دانشجویان محلی جفت می‌کنند، می‌توانند ادغام اجتماعی و فرهنگی را تسهیل کرده و حمایت‌های هم‌تایی ارزشمندی ارائه دهند (Abdulazeez, et al, 2025). دسترسی به منابع و حمایت از سلامت روان و رفاه نیز به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان جنبه‌ای حیاتی از حمایت از دانشجویان بین‌المللی شناخته می‌شود (Alasmari, 2023). علاوه بر این، خدمات مشاوره شغلی متناسب با نیازهای دانشجویان بین‌المللی می‌تواند به آن‌ها در پیمایش بازار کار محلی و برنامه‌ریزی برای آینده شغلی‌شان کمک کند (Abdulazeez, et al, 2025). خدمات حمایتی پیشگیرانه و جامع، تعهد دانشگاه به جمعیت دانشجویان بین‌المللی خود را نشان می‌دهد و می‌تواند به‌طور چشمگیری به تجربه مثبت تحصیلات تکمیلی کمک کند (Knight, 2020).

### روش‌شناسی تحقیق

رویکرد کیفی است، داده‌ها شامل مصاحبه نیمه ساختارمند با ۲۵ نفر از دانشجویان بین‌المللی مقاطع تحصیلات تکمیلی است که ۱۸ دانشجو در مقطع ارشد و ۷ دانشجوی دکتری هستند. اکثریت دانشجویان کرد اقلیم کردستان هستند و بخش دیگر عرب عراقی و بخشی اندکی هم افغانی و بخش ناچیزی هم از کشورهای آفریقایی. ۶۰ درصد شرکت‌کنندگان از کردهای اقلیم کردستان و حدود ۳۲ درصد هم عرب عراقی و ۸ درصد افغانی بودند. مصاحبه‌ها به روش نیمه‌ساختارمند و مدت زمانش هر مصاحبه حدود ۱۵ دقیقه پرسش و پاسخ بود و قبل هر مصاحبه هم حدود ۱۰ دقیقه فرایندهای آماده‌سازی و طرح مسئله برای مشارکت‌کنندگان انجام شد. منشور ساختارمند پرسش‌ها از این قرار بود:

- ۱) چه انگیزه‌ها و مشاهدات ملموسی در دوران تحصیل در دانشگاه کردستان داشته‌اید؟
- ۲) دلایل و استدلال‌های منطقی شما برای ادامه تحصیل در دانشگاه کردستان را توضیح دهید.
- ۳) باورهای ذهنی و گفتمان رایج از دیدگاه شما برای تحصیل در دانشگاه کردستان چگونه هستند؟
- ۴) چگونه تصورات و ادراکاتی در طول دوران تحصیل در دانشگاه کردستان برایتان ایجاد شده است؟
- ۵) با توجه به انتخاب دانشگاه کردستان برای تحصیل، از دیدگاه شما چه قوتها و ضعفهایی داشته است؟
- ۶) چه فرصتها و تهدیدهایی در طول تحصیل در دانشگاه کردستان برایتان وجود داشته یا ایجاد شده است؟

تحلیل داده‌ها در دو گام انجام شد: در گام نخست، داده‌های مصاحبه در چارچوب مدل لایه‌ای علتی شامل چهار لایه لیتانی<sup>۱</sup> یا حقیقت‌های قابل مشاهده، داده‌های سطحی و روندهای آشکار؛ سطح علت‌های نظام‌مند<sup>۲</sup> اجتماعی شامل بررسی عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی که بر مسئله تأثیر می‌گذارند؛ سطح جهان‌بینی یا گفتمان<sup>۳</sup> شامل تحلیل ساختارهای فکری و فرهنگی که مسئله را شکل داده‌اند و در نهایت، سطح استعاره یا اسطوره<sup>۴</sup> که بررسی استعاره‌ها و باورهای عمیق که در ناخودآگاه جمعی وجود دارند و بر نحوه درک و حل مسئله تأثیر می‌گذارند. در گام دوم برای تحلیل راهبردی، ابتدا قوتها و ضعفهای درونی و سپس، فرصتهای و تهدیدهای توسعه بین‌المللی دانشگاه کردستان از دیدگاه دانشجویان بین‌المللی تحصیلات تکمیلی واکاوی شد و در نهایت راهبردهای تهاجمی، پایندگی، بازنگری و تدافعی ارائه گردید.

### یافته‌های تحقیق

لایه لیتانی مسائل سطحی مواجه شده توسط دانشجویان تحصیلات تکمیلی بین‌المللی را آشکار کرد. این موارد شامل کمبودهای مالی بود که احتمالاً بر توانایی آنها برای پرداخت شهریه، هزینه‌های زندگی و هزینه‌های پژوهش تأثیر می‌گذارد. محدودیت‌های زیرساختی در دانشگاه، مانند امکانات یا منابع ناکافی، نیز چالش‌هایی برای تلاش‌های علمی آنها ایجاد می‌کرد. علاوه بر این، موانع زبانی به‌عنوان نگرانی مهمی شناسایی شدند که ممکن است بر توانایی آنها برای مشارکت کامل در دوره‌های آموزشی، تعامل با اساتید و دانشجویان محلی و مدیریت زندگی روزمره در کردستان تأثیر بگذارد. این مسائل موانع فوری و عملی را نشان می‌دهند که مستقیماً بر تجربه کلی و پیشرفت علمی دانشجویان بین‌المللی در دانشگاه کردستان تأثیر می‌گذارند. پرداختن به این چالش‌های اساسی برای ایجاد محیطی حمایتی‌تر و مساعد برای تحصیلات تکمیلی بین‌المللی حیاتی است.

لایه علت‌های نظام‌مند به عوامل ساختاری زیربنایی مسائل سطحی پرداخت. ظهور بازارهای غیررسمی برای خدمات ترجمه و نگارش پایان‌نامه‌ها نشان‌دهنده آسیب‌پذیری‌های بالقوه در صداقت علمی و کیفیت پژوهش‌های تولیدشده توسط برخی دانشجویان است. وجود نمایندگان بوروکراتیک و رشوه نظام‌مند به مسائل بالقوه در فرآیندهای اداری دانشگاه و فضای اخلاقی اشاره دارد که می‌تواند برای دانشجویان بین‌المللی ناامیدی و نابرابری ایجاد کند. این مسائل نظام‌مند پیچیده‌تر هستند و نیازمند اصلاحات نهادی برای اطمینان از محیطی منصفانه، شفاف و علمی برای تمام دانشجویان، از جمله دانشجویان خارجی، هستند.

1. litany
2. Systemic Causes
3. Worldviews
4. Myth/Metaphor

لایه جهان‌بینی یا گفتمان به بررسی دیدگاه‌های فرهنگی و ایدئولوژیک مؤثر بر تصمیم دانشجویان بین‌المللی برای تحصیل در دانشگاه کردستان پرداخت. این مطالعه دریافت که دیدگاه‌های فرهنگی و ایدئولوژیک مرتبط با ارزش‌های اسلامی و اشتراکات فرهنگی در جذب دانشجویان بین‌المللی نقش دارند. این یافته نشان می‌دهد که بافت فرهنگی و مذهبی دانشگاه کردستان عاملی مهم در جذابیت آن برای بخش‌هایی از جمعیت دانشجویان بین‌المللی، به‌ویژه آن‌هایی از مناطق با پیشینه‌های فرهنگی و مذهبی مشابه، است. دانشگاه کردستان می‌تواند از این اشتراکات فرهنگی به‌عنوان نقطه قوت در راهبرد بین‌المللی شدن خود با برجسته‌سازی محیط فرهنگی منحصر به فرد خود و پرورش فضایی پذیرا برای دانشجویان از پیشینه‌های سازگار استفاده کند.

لایه اسطوره یا استعاره به بررسی استعاره‌های زیربنایی مورد استفاده دانشجویان برای توصیف تجربیات خود در دانشگاه کردستان پرداخت. توصیف دانشگاه به‌عنوان «هتل» و دانشجویان بین‌المللی به‌عنوان «گردشگر خارجی» نشان‌دهنده ادراکی بالقوه معامله‌گرایانه و موقتی در میان برخی دانشجویان است. این استعاره نشان می‌دهد که برخی از دانشجویان تحصیلات تکمیلی بین‌المللی ممکن است احساس ادغام کامل در جامعه دانشگاهی را نداشته باشند یا تجربه خود را بلندمدت و عمیقاً درگیر کننده نبینند. پرورش حس بیشتر تعلق و جامعه در میان دانشجویان بین‌المللی برای افزایش رضایت کلی آن‌ها و غنای محیط بین‌المللی دانشگاه ضروری است.

در ادامه تحلیل جامع و عمیقی از یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود که در آن هر پاراگراف به‌طور مفصل مورد بررسی قرار گرفته، عوامل زمینه‌ای، ارتباطات علت و معلولی و شواهد و مصادیق مختلف از دیدگاه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی تحلیل شده‌اند.

### ۱. تحلیل لایه لیتانی (حقایق قابل مشاهده)

#### الف) کمبودهای مالی

اولین چالش مشاهده شده در داده‌ها، از نظر اقتصادی، کمبودهای مالی است. دانشجویان بین‌المللی به‌ویژه از اقلیم کردستان و بخش‌های عرب‌نشین عراق، به دلیل هزینه مقرون به‌صرفه تحصیل در دانشگاه کردستان، وارد این محیط آموزشی شده‌اند؛ در حالی که پرداختی معادل ۴۵۰ دلار در هر ترم برای آن‌ها از لحاظ ارزش و شرایط اقتصادی منطقه، به عنوان عاملی جذاب محسوب می‌شود. با این حال، خود دانشگاه در ارائه امکانات مالی و تحقیقاتی مناسب دچار محدودیت است؛ به عبارت دیگر هزینه‌ی پایین تحصیل، هم موجب جذب بیشتر دانشجویان شده و هم فشارهای مالی را بر روی بخش‌های پژوهشی و پشتیبانی اداری وارد می‌کند. به عنوان مثال، در مواردی که دانشجویان برای دستیابی به منابع پژوهشی یا تجهیزات آزمایشگاهی نیاز به

حمایت مالی بیشتری داشته‌اند، محدودیت بودجه باعث کاهش توانایی انجام پروژه‌های علمی شده است. این موضوع نه تنها تأثیر مستقیم بر کیفیت پژوهش دارد بلکه می‌تواند در درازمدت اعتبار علمی دانشگاه را نیز تحت تأثیر قرار دهد. از دیدگاه اقتصادی، چنین چالشی می‌تواند نشان‌دهنده نیاز به توسعه مکانیسم‌های تأمین مالی جانبی (مانند دریافت کمک‌های بین‌المللی یا مشارکت با نهادهای خصوصی) باشد تا از فشارهای مالی کاهش یابد.

### ب) محدودیت‌های زیرساختی دانشگاه

علاوه بر مشکلات مالی، زیرساخت‌های دانشگاهی نیز از جمله حقایق مشاهده‌شده به شمار می‌آیند. محدودیت‌های فیزیکی، از جمله امکانات پژوهشی ناکافی، تجهیزات قدیمی و کتابخانه‌های به‌روز نشده از علل مهم نارضایتی دانشجویان به‌ویژه دانشجویان دکتری به شمار می‌روند. در یک محیط از این دست، زمانی که دانشجو به دنبال پژوهش‌های عمیق یا نیاز به دسترسی به منابع علمی به‌روز است، این ضعف‌ها می‌توانند به‌طور مستقیم بر فرایند آموزشی و پژوهشی تأثیر گذاشته و مانعی برای رسیدن به استانداردهای بین‌المللی شوند. از منظر سیاسی و ساختاری، چنین نواقصی ممکن است ناشی از نبود راهبردهای راهبردی بلندمدت در نوسازی زیرساخت‌ها و عدم سرمایه‌گذاری مؤثر از سوی دستگاه‌های مسئول دانشگاه باشد. به همین ترتیب، مقایسه با دانشگاه‌های منطقه‌ای که در سال‌های اخیر به‌روزرسانی و توسعه تجهیزات پژوهشی را مد نظر قرار داده‌اند، نشان‌دهنده فاصله‌ی قابل توجهی در سرمایه‌گذاری است.

### پ) موانع زبانی

یکی دیگر از حقایق مشهود، موانع زبانی است. از آنجا که تقریباً ۶۰٪ از دانشجویان بین‌المللی از اقلیم کردستان آمده و سایر دانشجویان نیز از کشورهایی مانند عراق (عرب‌نشین) و افغانستان هستند، عدم تسلط کافی بر زبان فارسی نه‌تنها در کلاس‌های درسی، بلکه در تعاملات روزمره با اساتید، کارکنان دانشگاه و جامعه محلی بسیار محسوس است. این چالش زبان‌شناسی، بر روند انتقال مفاهیم علمی تأثیرگذار بوده و موجب ایجاد فاصله میان دانشجویان و مباحث آکادمیک شده است. علاوه بر این، عدم تمایل یا عدم ورود به دوره‌های آموزشی زبان فارسی که به عنوان پلی برای تقویت مهارت‌های زبانی محسوب می‌شود، شاهد دیگری از ضعف در ساختارهای پشتیبانی آموزشی به شمار می‌آید. از دیدگاه فرهنگی نیز، عدم هماهنگی میان پیش‌نیازهای زبان‌آموزی و نیازهای واقعی دانشجویان، به‌گونه‌ای است که می‌تواند باعث از بین رفتن فرصت‌های ارزشمند تعامل فرهنگی و عملی شود.

## ۲. تحلیل لایه علت‌های نظام‌مند اجتماعی

### الف) بازارهای غیررسمی دانشگاهی

در این سطح، مسئله‌ای که برجسته شده، ظهور و گسترش بازارهای غیررسمی مرتبط با خدمات دانشگاهی است. از یک سو، به دلیل مشکلات موانع زبانی و کمبود زیرساخت‌های آموزشی، دانشجویان در جستجوی راهکارهای سریع و مقرون‌به‌صرفه برای تکمیل کارهای علمی خود هستند؛ از سوی دیگر، وجود واسطه‌ها یا ایجنس‌های غیررسمی در فرایندهایی همانند نگارش پایان‌نامه و ترجمه مقالات، موجبات بروز تحریف در صداقت علمی را فراهم می‌آورد. به صورت نمونه، برخی از دانشجویان برای تسریع روند ثبت‌نام یا فارغ‌التحصیلی از واسطه‌ها استفاده می‌کنند که این عمل در نهایت باعث کاهش شفافیت و اعتبار فرایندهای آموزشی می‌شود. از منظر اجتماعی، این مسائل نشان‌دهنده فروپاشی شبکه‌های رسمی حمایت آموزشی و خلل در سیاست‌های نظارتی دانشگاه است که به علت عدم وجود سازوکارهای جامع نظارتی ایجاد شده‌اند.

### ب) رشوه و فساد در فرایندهای اداری

یکی از مشکلات کلیدی در این لایه، وجود رشوه و فساد اداری در فرایندهای اجرایی دانشگاه به شمار می‌آید. برخی از دانشجویان برای تسریع فرایندهای اداری؛ مانند تأیید پایان‌نامه یا ثبت‌نام در دوره‌های بعدی؛ مجبور به پرداخت مبالغ اضافی غیررسمی به دلالان واسطه‌ها می‌شوند. این اقدام نه تنها باعث ایجاد نابرابری میان دانشجویان می‌شود، بلکه بر اعتماد عمومی نسبت به کیفیت و عدالت در سیستم آموزشی تأثیر منفی می‌گذارد. از دیدگاه سیاسی و اداری، چنین پدیده‌هایی بیانگر ضعف در کنترل‌های نظارتی، نبود قوانین شفاف و ناکافی بودن مجازات‌ها برای افرادی است که در چنین فعالیت‌هایی نقش دارند. به طور کلی، فساد اداری به مثابه سمی برای کل نظام آموزشی عمل می‌کند و به نوبه خود منجر به کاهش بهره‌وری و ایجاد شکاف‌های عمیق در میان حقوق و فرصت‌های دانشجویان می‌شود.

### پ) عدم نظارت و تضمین کیفیت آموزشی

یکی دیگر از جنبه‌های نظام‌مند، ناهماهنگی میان برنامه‌های آموزشی و نیازهای واقعی دانشجویان بین‌المللی است. وجود دوره‌های آموزش زبان فارسی به‌رغم ایجاد فرصت‌هایی برای این دانشجویان، اما اغلب به دلیل عدم استانداردگذاری و نظارت کافی، کیفیت مورد انتظار را ارائه نمی‌دهد. این امر به ویژه در مقاطع تحصیلات تکمیلی که نیاز به تسلط بر زبان و مهارت‌های ارتباطی بالاتر وجود دارد، بسیار بحرانی است. از آنجا که کیفیت آموزش زبان به‌عنوان عاملی کلیدی در بهبود بهره‌وری از مباحث دانشگاهی دیده می‌شود، عدم نظارت دقیق روی این دوره‌ها می‌تواند به عدم توازن در انتقال مفاهیم علمی و کاهش کارایی آموزشی

منجر شود. در این بین، ناهماهنگی در سطح مدیریتی و عدم وجود معیاری برای ارزیابی نتایج دانش‌آموزی از جمله عواملی هستند که تضمین کیفیت را به چالش می‌کشند.

### ۳. تحلیل لایه جهان‌بینی (گفتمان غالب)

#### الف) تأثیر ارزش‌های فرهنگی و مذهبی

در این لایه، گفتمان غالب نشان می‌دهد که انتخاب دانشجویان بین‌المللی به دانشگاه کردستان تنها به دلیل مزایای اقتصادی نیست بلکه به تأثیر عمیقی از ارزش‌های فرهنگی و مذهبی نیز مرتبط است. اشتراکات فرهنگی میان دانشجویان کرد و عرب کشورهای همسایه، به‌ویژه در زمینه جشن‌های ملی و مراسم مذهبی مشترک، باعث به وجود آمدن حس تعلق و آشنایی اولیه در محیط دانشگاهی می‌شود. این همخوانی فرهنگی به دانشجویان اطمینان می‌دهد که در محیطی تحصیل می‌کنند که ارزش‌های آن با باورهای شخصی آن‌ها هم‌راستا است. آنچه در این زمینه اهمیت پیدا می‌کند، نقش نمادین دانشگاه به‌عنوان یک نهاد فرهنگی چندلایه است که علاوه بر ارائه رشته‌های علمی، بستر رشد ارتباطات انسانی و فرهنگی را نیز فراهم می‌آورد. چنین شرایطی می‌تواند به عنوان یک مزیت راهبردی برای جذب دانشجویان از کشورهای هم‌باور در نظر گرفته شود.

#### ب) اعتبار دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی بین‌المللی

یکی از عوامل کلیدی در تبیین گفتمان هم‌چنین، اعتبار علمی دانشگاه است. نشانگرهای رتبه‌بندی بین‌المللی (مانند رتبه‌بندی تایمز) سهم بسزایی در تصمیم‌گیری دانشجویان دارند؛ چرا که دریافت مدرک از دانشگاهی با اعتبار بین‌المللی می‌تواند تأثیر مثبتی بر فرصت‌های شغلی و پیشرفت علمی آنها داشته باشد. این اعتبار نه تنها به عنوان عاملی در جذب دانشجویان عمل می‌کند، بلکه می‌تواند محرکی برای تلاش‌های بیشتر دانشگاه جهت بهبود زیرساخت‌ها، ارتقای منابع پژوهشی و تقویت همکاری‌های بین‌المللی باشد. از دیدگاه اقتصادی نیز، درک مثبت از دانشگاه به سبب رتبه‌بندی برتر موجب ایجاد اعتماد سرمایه‌گذاران و نهادهای پژوهشی خارجی شده و در نتیجه به بهره‌وری بالاتر در پروژه‌های مشترک بیانجامد.

### ۴. تحلیل لایه استعاره یا اسطوره

#### الف) استعاره «هتل» به‌عنوان توصیف تجربه دانشگاهی

استعاره به کار رفته در یادآوری تجربیات دانشجویان؛ توصیف دانشگاه به‌عنوان «هتل» و دانشجویان به‌عنوان «گردشگر خارجی» می‌تواند بار معنایی عمیقی داشته باشد. این تصویرسازی نشان می‌دهد که بسیاری از دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه کردستان را به‌عنوان محلی موقتی برای لذت بردن از شرایط اقامتی و دریافت مدرک می‌بینند؛ بدون اینکه انتظار تعهد بلندمدت یا ایجاد ارتباط عمیق با فضای علمی و فرهنگی

داشته باشند. از دیدگاه روانشناسی جمعی، چنین استعاره‌ای بیانگر آن است که دانشگاه توانسته نیاز ابتدایی دانشجویان به یک "محل امن" برای گذراندن دوره‌های تحصیلی را برآورده کند، اما در عوض عدم سرمایه‌گذاری در ایجاد هویت و احساس تعلق فرهنگی منجر به کاهش عمق تجربه دانشگاهی شده است.

### ب) بحث در مورد حس تعلق و ارتباط اجتماعی

در همین راستا، یکی از دغدغه‌های مهم، ایجاد حس تعلق و ادغام کامل دانشجویان با نهاد دانشگاه است. وقتی دانشجویان احساس می‌کنند که تنها به عنوان گذرگاه برای ارتقای شغلی با دانشگاه در تعاملند، احتمالاً برنامه‌های تبادل دانش، مشارکت در پژوهش‌های مشترک و استفاده از فرصت‌های فرهنگی را نادیده می‌گیرند. به بیان دیگر، فقدان یک ارتباط عمیق و بلندمدت، می‌تواند رایج بودن مخاطراتی باشد که در نهایت به کاهش بهره‌وری و پتانسیل واقعی دانشگاه تبدیل می‌شود. از منظر فرهنگی، ایجاد فضاهای مشارکتی مانند انجمن‌های دانشجویی بین‌المللی، رویدادهای فرهنگی مشترک و کارگاه‌های آموزشی می‌تواند به عنوان راهکاری مؤثر جهت تقویت حس تعلق مطرح گردد. جدول ۱ یافته‌های تحقیق را براساس مدل لایه‌ای علتی نشان می‌دهد.

### جدول ۱: نمونه تحلیل لایه‌های مدل علی

لایه تحلیلی	محتوا و یافته‌ها
لایه لیتانی (حقایق قابل مشاهده)	کمبودهای مالی (هزینه‌های شهریه، زندگی و پژوهش) زیرساخت‌های ناکافی دانشگاه (امکانات، منابع، خوابگاه‌ها) -موانع زبانی در آموزش، تعاملات علمی و اجتماعی
لایه علت‌های نظام‌مند اجتماعی	بازارهای زیرزمینی برای خدمات دانشگاهی (ترجمه، نگارش پایان‌نامه، ثبت نام) رشوه‌های اداری و فساد سیستماتیک در فرایندهای اجرایی دانشگاه ضعف در نظارت و تضمین کیفیت آموزشی -چالش‌های بوروکراتیک در پذیرش و فارغ‌التحصیلی دانشجویان
لایه جهان‌بینی (گفتمان غالب)	تأثیر ارزش‌های فرهنگی و مذهبی در انتخاب دانشگاه - احساس نزدیکی فرهنگی و اجتماعی با ایران و اقلیم کردستان -تأثیر باورهای ذهنی بر ترجیح دانشگاه کردستان نسبت به سایر گزینه‌ها
لایه استعاره یا اسطوره	«دانشگاه به‌عنوان هتل» و دانشجو به‌عنوان گردشگر؛ -احساس موقتی بودن تجربه دانشگاهی بدون ادغام کامل در جامعه علمی -نیاز به ایجاد حس تعلق و پیوند بیشتر با دانشگاه

### تحلیل سناریوهای توسعه بین‌المللی دیپلماسی دانشگاهی

برای پیش‌بینی آینده و تعیین جهت‌گیری‌های راهبردک، سناریوهای پیشنهادی بر اساس یافته‌های فوق به‌طور جامع تحلیل می‌شوند:

#### الف) سناریوی جایگزین<sup>۱</sup>

این سناریو بر اصلاح ساختارهای موجود تمرکز دارد. جنبه اقتصادی و اجتماعی: توسعه برنامه‌های حمایتی برای دانشجویان بین‌المللی از طریق جذب درآمد از منابع خارجی یا طرح‌های بورسیه می‌تواند به کاهش فشارهای مالی کمک کند. جنبه فرهنگی: تقویت دوره‌های زبان فارسی و همزمان برگزاری رویدادهای فرهنگی جهت افزایش سطح ارتباط و همزیستی میان دانشجویان، می‌تواند به رفع شکاف‌های موجود کمک کند. جنبه ساختاری: اعمال کنترل‌های دقیق‌تر نسبت به فعالیت‌های واسطه‌ای و بازارهای غیررسمی از جهت ارتقای صداقت علمی مهم است. در ادامه به بررسی عمیق و انتقادی هر کدام از سناریوهای توسعه بین‌المللی دیپلماسی دانشگاهی پرداخته می‌شود. این تحلیل فراتر از توضیحات سطحی است و سعی دارد از منظرهای اقتصادی، فرهنگی، اداری و سیاسی به پیامدها، نقاط قوت و ضعف هر سناریو بپردازد. در نهایت، سناریوی جایگزین بر اصلاحات ساختاری و استفاده از منابع خارجی برای بهبود کیفیت محیط دانشگاهی تأکید دارد. نقاط مثبت آن شامل افزایش جذب دانشجویان و بهبود زیرساخت‌هاست، اما نیاز به زیرساخت‌های قوی، تعهد بلندمدت و استفاده صحیح از فناوری‌های نظارتی برای جلوگیری از فساد، از نقاط بحرانی و چالش‌های این رویکرد محسوب می‌شود. ارزیابی این سناریو در ابعاد زیر قابل تصور است:

- **هدف عمومی و بازنگری ساختاری:** در این سناریو مد نظر است که دانشگاه با اصلاحات ساختاری و تقویت زیرساخت‌های حیاتی (مانند خدمات پشتیبانی، آموزش زبان و تجهیزات پژوهشی) به بهبود کیفی محیط آموزشی بپردازد. از منظر انتقادی باید گفت که این رویکرد نیازمند تعهد و بودجه قابل توجه از سوی ریاست دانشگاه و نهادهای دولتی است. اگر تغییرات به صورت سطحی و صرفاً تبلیغاتی صورت پذیرد، می‌تواند به ایجاد سردرگمی و عدم اعتماد دائمی در میان دانشجویان بین‌المللی منجر شود.
- **پشتیبانی اقتصادی و اجتماعی:** اجرای برنامه‌های بورسیه و حمایت‌های مالی هدفمند می‌تواند عامل جذب دانشجویان باشد. ولی از نظر انتقادی، ایجاد چنین برنامه‌هایی ممکن است موجب وابستگی بیش از حد به منابع خارجی شده و در صورت کاهش این منابع یا تغییر اولویت‌های

#### 1. Alternative Scenario

سیاست‌گذاران، برنامه به سرعت به نقطه ضعف تبدیل گردد. از سوی دیگر، تقویت دوره‌های زبان فارسی و برگزاری کارگاه‌های بین‌المللی می‌تواند به تقویت پیوند فرهنگی کمک کند، اما اگر اهداف راهبردی به درستی تعریف نشوند، این اقدامات می‌تواند عوارض ناخواسته‌ای همچون افزایش هزینه‌های نگه‌داری دوره‌ای برای دانشجویان ایجاد کنند.

- **چالش‌های اجرایی و نظارتی:** ایجاد سازوکارهای نظارتی دقیق جهت مقابله با بازارهای غیررسمی و فساد اداری، به عنوان یکی از ستون‌های این سناریو مطرح می‌شود. از منظر تحلیل انتقادی، لازم است که دانشگاه از فناوری‌های نوین در نظارت استفاده کند؛ زیرا اتکا به رویکردهای سنتی ممکن است شکاف‌های نظارتی را به همراه داشته باشد. برخی از نمونه‌ها در دانشگاه‌های بین‌المللی نشان داده‌اند که انتقال دیجیتال فرایندهای اداری و شفاف‌سازی اطلاعات می‌تواند تا حد زیادی فساد را کاهش دهد، اما پیاده‌سازی این فناوری‌ها نیازمند سرمایه‌گذاری اولیه قابل توجه و تغییر فرهنگ سازمانی است.

#### ب) سناریوی روند محور<sup>۱</sup>

با ادامه روند فعلی، انتظار می‌رود از نظر اقتصادی روند جذب دانشجویانی که صرفاً به دنبال مزیت‌های اقتصادی هستند ادامه یابد، اما مشکلات زیرساختی و فساد اداری همچنان مانعی باقی بمانند. از نظر فرهنگی، حفظ پیوندهای فرهنگی موجب ایجاد امنیت احساسی می‌شود، اما بدون اصلاحات عمیق در خدمات آموزشی و نظارتی، مشکلات زبان و تعاملات اجتماعی پابرجا خواهد ماند و از نظر سیاسی: ادامه چالش‌های بوروکراتیک و فساد اداری می‌تواند اعتبار دانشگاه را به مرور زمان خدشه‌دار کند. این سناریو روی تداوم روندهای فعلی و عدم تحرک بنیادی تاکید دارد. اگرچه در کوتاه‌مدت ممکن است حفظ نقاط قوت (مانند هزینه‌های کمتر و پیوندهای فرهنگی) موثر باشد، اما در بلندمدت نادیده گرفتن اصلاحات ساختاری و نظارتی، ممکن است باعث انسداد راه‌حل‌های نوین و کاهش رقابت‌پذیری دانشگاه در عرصه بین‌المللی گردد. ارزیابی دقیق‌تر شامل موارد زیر است:

- **تداوم وضعیت موجود:** این سناریو فرض می‌کند که روندهای فعلی دانشگاه، از جمله جذب دانشجویان مجذوب مزیت‌های اقتصادی و تعاملات فرهنگی بدون تغییر ساختاری عمیق، همچنان ادامه خواهد یافت. از منظر انتقادی، این مسیر باعث تثبیت وضعیت موجود و عدم برخورداری از اصلاحات جامع می‌شود. اگر دانشگاه تنها به روندهای گذشته پایبند بماند، مشکلاتی مانند موانع

1. Trend-based Scenario

زبانی، فساد اداری و ضعف زیرساخت‌ها به تدریج عمیق‌تر شده و ممکن است اعتبار دانشگاه را در میان مخاطبان بین‌المللی کاهش دهد.

- **چشم‌انداز اقتصادی و فرهنگی:** با تداوم روندهای فعلی، دانشگاه همچنان از مزیت‌های اقتصادی مانند شهریه مقرون‌به‌صرفه بهره‌مند خواهد شد اما از سوی دیگر، رقابت با دانشگاه‌هایی که به‌روزتر و متحول‌تر عمل می‌کنند، افزایش خواهد یافت. در سطح فرهنگی نیز، حفظ پیوندهای فرهنگی میان دانشجویان با رویکردهای سنتی می‌تواند باعث ایجاد حس امنیت موقت شود، اما در بلندمدت کمتر به تقویت تعاملات نوین و ابتکار شایسته جامعه دانشگاهی منجر خواهد شد.
- **ریسک‌های پیاده‌سازی:** از نگاهی انتقادی، سعی در تداوم روند موجود بدون اصلاحات اساسی، شاید باعث شود مشکلات ساختاری بیشتر از پیش بیانجامد. به عنوان نمونه، فساد اداری و واسطه‌گری می‌توانند در این مسیر به نمودی پایدار تبدیل شوند و بدین ترتیب سازوکارهای عدالت اجتماعی و علمی در دانشگاه به چالش کشیده شود.

### پ) سناریوی کاوشگرانه<sup>۱</sup>

این سناریو به جستجو و بهره‌برداری از فرصت‌های نوین می‌پردازد: از نظر اقتصادی/فناوری: استفاده از فناوری‌های نوین در آموزش (مانند پلتفرم‌های آنلاین) و جذب مشارکت پژوهشی بین‌المللی می‌تواند اثرات مثبت چندجانبه اقتصادی و علمی داشته باشد. از نظر فرهنگی: برقراری همکاری‌های بین‌المللی در قالب تبادل دانشجو و استاد، باعث انتقال تجربیات و افزایش تعاملات فرهنگی و زبانی می‌شود. از نظر سیستمی: بازنگری جامع در ساختارهای ارزیابی و نظارتی دانشگاه، جهت بهبود شفافیت و کاهش فساد، می‌تواند موجب تحولی اساسی در عملکرد اداری شود. این سناریو نوآوری، همکاری‌های بین‌المللی و استفاده از فناوری‌های روز را تشویق می‌کند. در عین حال، چالش‌های فرهنگی، زبان‌شناسی و مقاومت در برابر تغییر از جمله مواردی هستند که باید به صورت جامع مدیریت شوند. پیاده‌سازی موفق این سناریو مستلزم یک برنامه‌ریزی دقیق، تعهد بلندمدت و هماهنگی میان بخش‌های مختلف دانشگاه و نهادهای بین‌المللی است.

- **جستجوی فرصت‌های نوین:** سناریوی کاوشگرانه به منظور بهره‌برداری از فرصت‌های نوآورانه در زمینه آموزش و پژوهش در سطح بین‌المللی تعریف شده است. در این رویکرد دانشگاه باید از فناوری‌های نوین آموزشی (مانند پلتفرم‌های آنلاین، آموزش مجازی و دوره‌های مشارکتی بین‌المللی) بهره‌برد. از دیدگاه انتقادی، هرچند این نوآوری‌ها می‌توانند به بهبود کیفیت

1. Exploratory Scenario

آموزشی و ارتباطات میان‌المللی کمک کنند، اما بدون بهبود زیرساخت‌های اصلی و حذف موانع زبانی و فساد اداری، اثرات مثبت آن‌ها ممکن است محدود بماند.

- **گسترش همکاری‌های بین‌المللی:** ایجاد شبکه‌های علمی و پژوهشی با دانشگاه‌ها و مراکز بین‌المللی می‌تواند منجر به تبادل دانش و انتقال تجربیات شود. از منظر انتقادی، باید به این نکته توجه داشت که چنین همکاری‌هایی نیازمند همسویی فرهنگی و زبانی است. در صورت عدم هماهنگی میان سیستم‌های آموزشی و فرهنگی، ممکن است این تعاملات به شکلی سطحی باقی بمانند و تاثیر عمیق نداشته باشند. همچنین، در شرایطی که اختلافات سیاسی یا فرهنگی میان کشورها وجود داشته باشد، ایجاد تفاهم‌های عمیق در سطح بین‌المللی ممکن است با چالش‌های جدی مواجه شود.

**بازنگری در ساختارهای نظارتی و ارزیابی:** اجرای تغییرات در نظام‌های نظارتی و پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی پیشرفته، به عنوان بخشی از رویکرد اکتشافی می‌تواند به شفافیت و بهبود عملکرد کلی فرایندهای دانشگاهی کمک کند. از نگاهی انتقادی باید تأکید کرد که پیاده‌سازی چنین سیستم‌هایی نیازمند تمرکز بر تغییر فرهنگ سازمانی و آموزش کارکنان و دانشجویان در استفاده از سیستم‌های نوین است؛ چرا که مقاومت در برابر تغییر می‌تواند مانعی بزرگ در این مسیر باشد. این سناریو بر دستیابی به آینده مطلوب و تعریف مسیرهای دقیق برای رسیدن به آن تأکید دارد. از یک سو، رویکرد بازنگری به دلیل وضوح اهداف و تأکید بر اصلاحات بنیادین، چشم‌انداز مثبتی ایجاد می‌کند؛ اما از سوی دیگر، به دلیل پیچیدگی‌های ناشی از تغییرات اساسی در ساختار سازمانی، اجرای موفق آن چالش‌های فراوان و مقاومت‌های داخلی احتمالی را به همراه دارد.

### ت) سناریوی برگشت پذیر<sup>۱</sup>

در این سناریو، از آینده مطلوب شروع به تعیین اهداف می‌شود و سپس مسیر رسیدن به آن ترسیم می‌گردد؛ به لحاظ اقتصادی: ایجاد سیستم‌های تأمین مالی پایدار و تأکید بر پژوهش‌های کاربردی که جذب سرمایه‌های خارجی را تسهیل می‌کند، در کنار بهره‌وری از مزیت‌های شهریه مقرون‌به‌صرفه، از سیاست‌های کلیدی این سناریو است. به لحاظ فرهنگی: بازسازی ساختار تعاملات فرهنگی از طریق افزایش برنامه‌های تبادل و کارگاه‌های مشترک، به گونه‌ای که حس تعلق بیشتری ایجاد شود، یکی از اهداف اصلی محسوب می‌شود. به لحاظ اداری: بازنگری کلی در رویه‌های اداری، حذف واسطه‌گری‌ها و شفاف‌سازی کلیه فرایندهای دانشگاهی از جهت بازیابی اعتماد دانشجویان و ارتقای کیفیت آموزشی، در این مسیر برنامه‌ریزی

1. Back-casting Scenario

شده است. این سناریو بر دستیابی به آینده مطلوب و تعریف مسیرهای دقیق برای رسیدن به آن تأکید دارد. از یک سو، رویکرد بازنگری به دلیل وضوح اهداف و تأکید بر اصلاحات بنیادین، چشم‌انداز مثبتی ایجاد می‌کند؛ اما از سوی دیگر، به دلیل پیچیدگی‌های ناشی از تغییرات اساسی در ساختار سازمانی، اجرای موفق آن چالش‌های فراوان و مقاومت‌های داخلی احتمالی را به همراه دارد.

- **تعیین اهداف از آینده مطلوب:** در این سناریو ابتدا تصویر یک آینده مطلوب (یک دانشگاه بین‌المللی با سیستم‌های نظارتی شفاف، زیرساخت‌های نوین و تعاملات فرهنگی عمیق) ترسیم می‌شود و سپس مسیر رسیدن به آن اهداف مشخص می‌گردد. از منظر انتقادی، این رویکرد به دلیل تمرکز بر اهداف بلندمدت بسیار چشمگیر است؛ اما نیازمند تحلیل دقیق نقاط شروع و تغییرات سازمانی گسترده است. اگر گام‌های تغییر به صورت تدریجی و بدون مقاومت سازمانی اجرا نشوند، احتمال ایجاد شکاف بین انتظارات و واقعیت‌های موجود زیاد خواهد بود.
- **اصلاحات بنیادین در ساختارهای اداری:** بازنگری جامع در رویه‌های اداری، حذف واسطه‌گری‌ها و ایجاد شفافیت در فرایندهای پذیرش، ثبت‌نام و فارغ‌التحصیلی، از ستون‌های اصلی این سناریو محسوب می‌شود. از دیدگاه انتقادی باید گفت که چنین تغییراتی نیازمند اراده سیاسی و تعهد مدیران دانشگاه و هماهنگی میان نهادهای نظارتی است. جزئیات اجرایی این اصلاحات، اگر به صورت نارس یا ناقص پیاده شوند، می‌توانند به ایجاد سردرگمی و کاهش اعتماد دانشجویان بین‌المللی منجر شوند.
- **تقویت آموزش زبان و مهارت‌های بین‌فرهنگی:** اجرای دوره‌های تخصصی زبان فارسی همراه با برنامه‌های فرهنگی و تبادلات آکادمیک برای افزایش سطح ارتباط میان دانشجویان بین‌المللی بسیار ضروری است. انتقادی‌ترین نکته در این زمینه، تضمین اثرگذاری چنین آموزش‌هاییست. به عبارت دیگر، ارائه دوره‌های فراگیر بدون ارزیابی دقیق از نیازها و توانمندی‌های دانشجویان می‌تواند منجر به از دست رفتن منابع و عدم دستیابی به اهداف تعیین شده شود.
- **تأمین مالی پایدار:** در بازنگری، ایجاد سیستم تأمین مالی پایدار که از طریق همکاری‌های بین‌المللی و جذب سرمایه‌های پژوهشی عمل می‌کند، از اولویت‌های کلیدی است. از نقطه نظر انتقادی، مدل‌های تأمین مالی نوین که در دانشگاه‌های برتر بین‌المللی استفاده می‌شوند، می‌توانند الگویی برای این دانشگاه محسوب شوند؛ اما در عین حال، تطبیق چنین مدل‌هایی با شرایط بومی و اقتصادی ایران نیازمند تحلیل دقیق و انعطاف‌پذیری بالای راهبردهای اجرایی است.

بر اساس سناریونویسی، چهار سناریوی کلیدی در جدول ۲ ارائه شده‌اند.

### جدول ۲: نمونه سناریوهای توسعه بین‌المللی دیپلماسی دانشگاهی

نوع سناریو	توضیحات و مؤلفه‌ها
سناریوی جایگزین	- توسعه خدمات حمایتی برای دانشجویان بین‌المللی - افزایش نظارت بر بازارهای غیررسمی دانشگاهی - تقویت برنامه‌های آموزشی زبان فارسی و بهبود کیفیت تدریس
سناریوی روند محور	- افزایش تقاضای تحصیل در دانشگاه کردستان از سوی اقلیم کردستان و سایر مناطق هم‌جوار - رشد آهسته تعاملات علمی بدون اصلاحات ساختاری عمده - ادامه استفاده از واسطه‌ها و ایجت‌ها برای تسهیل فرایندهای ثبت‌نام و فارغ‌التحصیلی
سناریوی کاوشگرانه	- ایجاد همکاری‌های علمی گسترده با دانشگاه‌های منطقه‌ای - توسعه راهبردهای نوین دیپلماسی دانشگاهی با تمرکز بر جذب استعدادها علمی - تشویق پژوهش‌های مشترک با دانشگاه‌های خارجی
سناریوی برگشت‌پذیر	- اصلاح ساختارهای نظارتی برای کاهش فساد علمی - توسعه مکانیزم‌های کنترلی برای کیفیت پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌ها - تقویت آموزش‌های زبان فارسی و نظارت بر میزان یادگیری

هر یک از سناریوهای بالا، با مزایا و معایب خاص خود همراه است. سناریوی جایگزین یادآور نیاز به تغییرات ساختاری عمیق همراه با زیرساخت‌های نظارتی و فناوری‌های نوین است. سناریوی روند محور ممکن است در کوتاه‌مدت ثبات ایجاد کند، اما در بلندمدت عدم تغییر ساختاری می‌تواند به تثبیت مشکلات موجود منجر شود. سناریوی کاوشگرانه با تاکید بر نوآوری و همکاری‌های بین‌المللی، فرصت‌های تازه‌ای را فراهم می‌آورد، ولی چالش‌های فرهنگی و مقاومت در برابر تغییر می‌تواند اثربخشی آن را محدود کند. سناریوی برگشت‌پذیر بر دستیابی به یک آینده مطلوب و اصلاحات بنیادین متمرکز است، اما نیازمند تعهد بلندمدت، سرمایه‌گذاری اساسی و تغییر در فرهنگ سازمانی دانشگاه است. از دیدگاه انتقادی، انتخاب هر یک از این سناریوها نباید به صورت ایستایی و بدون انعطاف اتخاذ شود؛ بلکه‌شانسی ترکیبی و تدریجی بین رویکردها لازم است تا دانشگاه بتواند هم نقاط قوت موجود را حفظ کند و هم به طور سیستماتیک بهبودهای ضروری را اعمال نماید. ریشه‌های اقتصادی، فرهنگی، اداری و سیاسی باید همزمان بررسی و در مسیر تدوین سیاست‌های بین‌المللی دانشگاه لحاظ شود تا تحولات به صورت همگون و متوازن صورت پذیرد. تحلیل انتقادی و جامع به تصمیم‌گیران دانشگاه کمک می‌کند تا با دیدی باز نسبت به آینده، ریسک‌ها و فرصت‌ها

را شناسایی کنند و مسیرهای تغییر را به گونه‌ای ترسیم نمایند که هم کیفیت آموزشی ارتقا یابد و هم جایگاه بین‌المللی دانشگاه بهبود بخشد.

### تحلیل سوات و راهبردهای پیشنهادی از دیدگاه جامع

در ادامه، علاوه بر ارائه جدول سوات که در بخش‌های قبلی آمده است، تفسیر انتقادی و تحلیلی عمیقی از هر یک از اجزای آن (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) ارائه شده است. هدف از این تحلیل، بررسی همه‌جانبه و چندلایه ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی برای دانشگاه کردستان در راستای توسعه بین‌المللی دیپلماسی دانشگاهی است. با بررسی دقیق داده‌های مشاهده‌شده و عوامل ساختاری، نقاط قوت و ضعف در محیط درونی همراه با فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی به شرح زیر است:

#### الف) نقاط قوت<sup>۱</sup>

- **شهریه مقرون به صرفه و جذابیت اقتصادی:** دانشگاه کردستان به دلیل ارائه شهریه‌ای نسبتاً پایین (مثلاً ۴۵۰ دلار در هر ترم) دیده می‌شود که از نظر اقتصادی برای دانشجویانی از اقلیم کردستان، عرب‌نشین عراق و حتی بخش‌های کم‌تری از افغانستان و کشورهای آفریقایی جذاب است. از منظر انتقادی، این مزیت اقتصادی باعث جذب اعداد بالایی از دانشجویان با توان مالی محدود می‌شود اما همزمان ممکن است در آینده به یک نقطه ضعف تبدیل گردد، زیرا این جذب از یک جنبه صرفه اقتصادی صورت می‌گیرد و اگر در تسهیل انتقال به سطوح بالاتر آموزشی یا پژوهشی تغییر اساسی صورت نگیرد، کیفیت کلی آموزش تحت تأثیر قرار خواهد گرفت.
- **اعتبار دانشگاه در رتبه‌بندی‌های بین‌المللی:** حضور در رتبه‌بندی‌های معتبر مانند تایمز آموزش عالی، نشانگر سطح علمی و پژوهشی دانشگاه است. این مورد از نظر فرهنگی و علمی، اعتبار دانشگاه را در میان مخاطبان بین‌المللی افزایش می‌دهد و به عنوان یک عامل اطمینان‌بخش برای دانشجویان عمل می‌کند. انتقاد از این نکته می‌تواند این باشد که اگرچه رتبه‌بندی‌ها قدرت جذب بالایی دارند، اما در صورت عدم تطبیق کیفیت واقعی با استانداردهای اعلام‌شده، اعتبار دانشگاه ممکن است به مرور زمان خدشه‌دار شود.
- **تشابهات فرهنگی و همخوانی اجتماعی:** اشتراکات فرهنگی و مذهبی بین جامعه دانشجویی (به ویژه میان کردها و عرب‌های عراق) باعث ایجاد حس تعلق و امنیت فرهنگی می‌شود. این همخوانی، در کنار ارائه ارزش‌های مشترک مانند جشن‌های ملی و مراسم مذهبی، به کاهش احساس غربت کمک می‌کند. از دیدگاه انتقادی، اگرچه این ویژگی به عنوان یک مزیت عمل

#### 1. Strengths

می‌کند، در عین حال ممکن است دانشگاه را به چنان مملکتی محدود کند که از جذب دانشجویانی با پس‌زمینه‌های متفاوت کمتر بهره‌بردار.

### ب) نقاط ضعف<sup>۱</sup>

- **موانع زبانی و نبود استانداردهای مؤثر در آموزش زبان:** از مهم‌ترین چالش‌های مشاهده‌شده، عدم تسلط کافی دانشجویان بین‌المللی بر زبان فارسی است که مستقیم بر کیفیت یادگیری و مشارکت‌شان تأثیر می‌گذارد. بسیاری از دانشجویان، علی‌رغم حضور در دوره‌های زبان، به سطح کاربردی مورد نیاز نمی‌رسند. از منظر انتقادی، این ضعف زبانی نه تنها ارتباط آموزشی را مختل می‌کند، بلکه عامل مهمی در کاهش تعاملات فرهنگی و علمی دانشگاه محسوب می‌شود. نشانه این موضوع، استفاده گسترده از مترجم‌های غیررسمی و وابستگی به واسطه‌ها در بیان مفاهیم علمی است.
- **فساد اداری و بازارهای غیررسمی:** وجود واسطه‌ها (ایجت‌ها) در فرایندهای ثبت‌نام، فارغ‌التحصیلی و نگارش پایان‌نامه‌ها، به یک مشکل ساختاری و سازمانی عمیق تبدیل شده است. این بازارهای غیررسمی علاوه بر اینکه اعتبار علمی دانشگاه را زیر سوال می‌برند، به عدم شفافیت و نابرابری میان دانشجویان می‌انجامد. انتقادی‌ترین نکته در این زمینه، نشان دادن چالش‌های نظارتی و صورت‌ناپذیر بودن فساد در سیستم اداری دانشگاه است که بدون اصلاحات بنیادین، می‌تواند بر کلیت سیستم آموزشی تأثیر منفی بگذارد.
- **ضعف زیرساخت‌های پژوهشی و آموزشی:** با وجود رتبه‌بندی‌های معتبر، نیاز به به‌روزرسانی زیرساخت‌ها، از جمله امکانات آزمایشگاهی و کتابخانه‌های به‌روز، به وضوح احساس می‌شود. این ضعف‌ها، به ویژه در مقطع دکتری و پژوهش‌های عمیق علمی، باعث کاهش بهره‌وری پژوهشی می‌شوند. از لحاظ انتقادی، سرمایه‌گذاری ناکافی برای بهبود این زیرساخت‌ها یک نقطه ضعف ساختاری است که باید در اولویت‌های راهبردی قرار گیرد.

### پ) فرصت‌ها<sup>۲</sup>

- **گسترش همکاری‌های منطقه‌ای و بین‌المللی:** یکی از بزرگ‌ترین فرصت‌های موجود، ایجاد شبکه‌های علمی و پژوهشی با دانشگاه‌های منطقه‌ای و مراکز تحقیقاتی بین‌المللی است. این همکاری‌ها می‌تواند به تبادل دانش، بهره‌مندی از تجربیات موفق و جذب پژوهش‌های مشترک

1. Weaknesses  
2. Opportunities

منجر شود. از دیدگاه انتقادی، هرچند این فرصت‌ها جذابیت فنی و علمی دارند، اما نیازمند مدیریت دقیق روابط بین‌المللی، هماهنگی فرهنگی و تطبیق با استانداردهای بالاتر آکادمیک است.

- **توسعه فناوری‌های نوین آموزشی:** بکارگیری ابزارها و پلتفرم‌های آموزشی دیجیتال می‌تواند به دسترسی آسان‌تر دانشجویان کمک کرده و بر روی کیفیت یادگیری تأثیر مثبتی داشته باشد. استفاده از آموزش مجازی، کلاس‌های آنلاین و فناوری‌های نوین ارتباطی می‌تواند شکاف‌های موجود در امکانات فیزیکی را تا حدی جبران کند. انتقاد در این باره این است که اگر پیاده‌سازی فناوری‌های نوین بدون برنامه‌ریزی جامع و هماهنگی با نیازهای آموزشی انجام شود، ممکن است به جای بهبود شرایط، مشکلات جدیدی مانند عدم سازگاری سیستم‌های دیجیتال با فرهنگ آموزشی محلی ایجاد کند.

- **طرح‌های تأمین مالی نوین و جذب سرمایه‌های پژوهشی:** دانشگاه می‌تواند از طریق ایجاد شراکت با بخش خصوصی، دریافت کمک‌های پژوهشی و برنامه‌های بورسیه بین‌المللی، منابع مالی جدیدی به دست آورد. این روش‌ها به تقویت زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی کمک خواهد کرد. به‌هرحال، بسته به شرایط اقتصادی و سیاسی، تضمین تداوم این منابع یک نقطه چالش است که نیازمند تدوین راهبردهای بلندمدت و انعطاف‌پذیر می‌باشد.

### (ت) تهدیدها<sup>۱</sup>

- **تنش‌های سیاسی و ناپایداری منطقه‌ای:** شرایط سیاسی ناپایدار در منطقه، به ویژه در کشورهای همسایه یا مناطق درگیر مناقشات، می‌تواند بر روند جذب دانشجویان بین‌المللی تأثیر مستقیم داشته باشد. از نظر انتقادی، هرگونه تشنج سیاسی می‌تواند به کاهش اعتبار دانشگاه و محدودیت در تبادلهای علمی منجر شود که این تهدید، به‌ویژه برای دانشگاهی که به عنوان یک پل فرهنگی و علمی بین‌المللی شناخته می‌شود، یک عامل خطر محسوب می‌گردد.

- **رقابت فزاینده از سوی دانشگاه‌های بین‌المللی و منطقه‌ای:** در عصر جهانی‌سازی، دانشگاه‌های مختلف در تلاش برای جذب دانشجویان بین‌المللی هستند. اگر دانشگاه کردستان نتواند در سطح کیفیت آموزشی و امکانات پژوهشی رقابت کند، ممکن است جایگاه خود را در

1. Threats

برابر دانشگاه‌های مدرن‌تر و با زیرساخت‌های به‌روز از دست بدهد. انتقاد اصلی در این زمینه، عدم پاسخگویی به نیازهای دانشجویان به صورت جامع و به‌روز است.

- **عدم کنترل و ادامه فساد اداری:** همانگونه که اشاره شد، بازارهای غیررسمی و فساد اداری تهدیدی بزرگ برای سیستم آموزشی دانشگاه محسوب می‌شوند. این عوامل می‌توانند به طور مستقیم بر اعتبار علمی و محیط یادگیری تأثیر منفی بگذارند. از منظر انتقادی، عدم اجرای سیاست‌های دقیق نظارتی و عدم شفاف‌سازی فرایندها می‌تواند دانشگاه را در معرض فشارهای داخلی و انتقادات بین‌المللی قرار دهد.

با بررسی انتقادی اجزای سوات، می‌توان دریافت که توانمندی‌های موجود (نقاط قوت) دانشگاه کردستان، اگرچه از جنبه‌های اقتصادی و فرهنگی جذابیت‌های قابل توجهی دارد، اما برای بهره‌برداری حداکثری از این قابلیت‌ها، باید همزمان به رفع نقاط ضعف ساختاری نظیر موانع زبانی، فساد اداری و ضعف زیرساخت‌های پژوهشی پردازد. نقاط ضعف مطرح شده، نه تنها تأثیرات منفی مستقیم بر کیفیت آموزش و پژوهش دارند، بلکه در بلندمدت می‌توانند نتایج مخربی از نظر افت اعتبار و کاهش جذب دانشجویان بین‌المللی به دنبال داشته باشند. بنابراین، اصلاحات عمیق در فرایندهای آموزشی، نظارتی و اداری ضروری به نظر می‌رسد. فرصت‌های موجود می‌توانند با ایجاد همکاری‌های منطقه‌ای و استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی به عنوان موتورهای محرک رشد عمل کنند، ولی این امر تنها در صورت برنامه‌ریزی دقیق و تطبیق با شرایط بومی ممکن است به ثمر برسد. تهدیدها ناشی از تنش‌های سیاسی، رقابت فزاینده و ادامه فساد اداری نشان می‌دهد که دانشگاه باید سیاست‌های انعطاف‌پذیر و راهبردی اتخاذ کند تا بتواند در مقابل فشارهای خارجی و داخلی مقاومت کند. در نهایت، تحلیل سوات به عنوان یک ابزار راهبردی نشان می‌دهد که برای موفقیت در توسعه بین‌المللی دیپلماسی دانشگاهی، لازم است دانشگاه کردستان به صورت جامع و همزمان به تقویت نقاط قوت، رفع نقاط ضعف، بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها پردازد. سیاست‌گذاران و مدیران دانشگاه با بهره‌گیری از رویکردهای تهاجمی، تدافعی، بازنگری و پایداری می‌توانند الگوی نوینی برای تحول و رشد پایدار ایجاد کنند.

### جدول ۳: نمونه تحلیل سوات (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها)

شاخص	فرصت‌ها	تهدیدها
قوت‌ها	- شهریه مقرون به صرفه - رتبه علمی دانشگاه در نظام‌های بین‌المللی	- همکاری علمی با دانشگاه‌های منطقه‌ای - توسعه زیرساخت‌های آموزشی دیجیتال

-شباهت فرهنگی با دانشجویان خارجی، مخصوصاً اقلیم کردستان	-جذب سرمایه‌گذاری علمی برای بهبود پژوهش‌ها
-موانع زبانی در تعاملات دانشگاهی	-تنش‌های سیاسی منطقه‌ای
-عدم تضمین کیفیت آموزش زبان فارسی	-افزایش بازارهای غیررسمی و کاهش صداقت علمی
-ضعف در سیستم نظارت و ارزیابی پژوهش‌های دانشجویی	-رقابت از سوی دانشگاه‌های دیگر منطقه

**ضعف‌ها****راهبردهای دیپلماسی دانشگاهی پیشنهادی**

در ادامه به بررسی راهبردهای مستخرج از ماتریس سوات با نگاهی عمیق، چندلایه و انتقادی پرداخته شده است. در این تحلیل، از ابعاد اقتصادی، فرهنگی، اداری و سیاسی استفاده کرده و مزایا و معایب هر راهبرد بررسی شده تا بتوانند همزمان نقاط قوت را تقویت و نقاط ضعف را کاهش دهند و همچنین فرصت‌ها را بهره‌برداری و تهدیدها را خنثی کنند. برای مقابله با چالش‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها، چندین اقدام راهبردی پیشنهاد می‌شود:

**الف) راهبرد تهاجمی<sup>۱</sup> (ترکیب قوتها و فرصتها)**

این راهبرد شامل استفاده از نقاط قوت (مثلاً شهریه مقرون‌به‌صرفه، رتبه‌بندی معتبر، تشابهات فرهنگی) به همراه فرصت‌های موجود (همکاری‌های منطقه‌ای، پیشرفت دیجیتال) برای جذب و ارتقای بین‌المللی است. مواردی همچون تبلیغات و نمایش مزیت‌های اقتصادی مانند استفاده از شهریه مقرون‌به‌صرفه و رتبه‌بندی بین‌المللی در کمپین‌های تبلیغاتی چندرسانه‌ای جهت جذب دانشجویان بیشتر یا تقویت برند دانشگاهی با ارتقای جایگاه دانشگاه از طریق همکاری‌های پژوهشی بین‌المللی و ارائه نمادهایی از اعتبار علمی است. بر استفاده از نقاط قوت (مانند مزیت اقتصادی و اعتبار بین‌المللی) برای جذب دانشجویان تأکید دارد. از منظر انتقادی، در صورت تمرکز بی‌رویه بر تبلیغات و نشان دادن، ریشه‌های مشکلات ساختاری (مانند زیرساخت‌های پژوهشی یا نواقص در فرایندهای اداری) ممکن است بهبود نیابند. به عبارت دیگر، رویکرد تهاجمی در صورتی موفق خواهد بود که همزمان با اقدامات تبلیغاتی، سرمایه‌گذاری‌های جدی در زمینه بهبود کیفیت آموزشی، پژوهشی و سیستم‌های نظارتی صورت گیرد. تقسیم‌بندی شده‌اند:

1. Offensive strategy

**ب) راهبرد پایداری<sup>۱</sup> (ترکیب قوتها و تهدیدها)**

این راهبرد با هدف استفاده از فرصت‌ها و ایجاد تنوع در خدمات و همکاری‌ها، دانشگاه را به سمت یک سیستم هماهنگ و چندبعدی سوق می‌دهد. از نظر انتقادی، پایداری ممکن است منجر به پراکندگی منابع شود اگر هماهنگی و مدیریت این فرآیند به درستی انجام نگیرد. به عبارت دیگر، ایجاد یک ساختار متمرکز جهت نظارت بر پروژه‌های متنوع و ادغام نتایج حاصل از فناوری‌های نوین آموزشی و همکاری‌های بین‌المللی امری حیاتی است تا دانشگاه بتواند از تنوع به عنوان یک مزیت رقابتی بهره کامل ببرد. راهبرد پایداری می‌تواند با گسترش همکاری‌های منطقه‌ای و بین‌المللی از طریق همکاری با دانشگاه‌های منطقه‌ای و ایجاد برنامه‌های تبادل فرهنگی و علمی که به تقویت شبکه‌های ارتباطی کمک کند. همچنین با نوآوری در خدمات دانشجویی از طریق ارائه خدمات جامع (مانند مشاوره‌های تحصیلی، فرهنگی و اجتماعی) با هدف افزایش حس تعلق و ادغام دانشجویان در ساختار دانشگاه قابل حصول است.

**پ) راهبرد بازنگری<sup>۲</sup> (ترکیب ضعفها و فرصتها)**

در این راهبرد، با استفاده از فرصت‌های موجود برای بهبود نقاط ضعف از طریق بازنگری در ساختارهای آموزشی و اداری دانشگاه به بازنگری و اصلاح ساختارهای قدیمی خود می‌پردازد. این مسیر از منظر انتقادی به دلیل ایجاد تغییرات بنیادین و جامع، هم‌چشم‌انداز بلندمدتی دارد و هم‌نیازمند مدیریت و زمان‌بری بیشتری است. چالش اصلی در این رویکرد، مقاومت در برابر تغییرهای بنیادی و عدم وجود یک نقشه راه تحول سازمانی مشخص است. به همین دلیل، تدوین راهبردهای مرحله‌بندی‌شده و فراهم آوردن مشوق‌های سازمانی برای پذیرش تغییرات، از ضروریات محسوب می‌شود. این راهبرد از طریق اصلاح سازمانی مانند بازنگری جامع فرآیندهای پذیرش، ثبت‌نام تا دانش‌آموختگی به گونه‌ای که از مشارکت واسطه‌ها جلوگیری شود و شفافیت افزایش یابد و نیز تقویت آموزش‌های تخصصی با بازنگری دوره‌های آموزشی زبان و علوم تخصصی برای دانشجویان بین‌المللی به صورت اجباری و نظارت مستمر بر عملکرد آموزشی قابل بررسی است.

**ت) راهبرد تدافعی<sup>۳</sup> (ترکیب ضعفها و تهدیدها)**

راهبرد تدافعی مبتنی بر بهره‌برداری از نقاط قوت به منظور مقابله با تهدیدهای خارجی؛ یعنی استفاده از استعدادها و مزایای فعلی برای تغییر برداشت‌های منفی ناشی از تنش‌های خارجی است. این راهبرد با تمرکز بر رفع ضعف‌ها (مانند موانع زبانی و پشتیبانی ناکافی) در برابر تهدیدهای محیطی (تنش‌های سیاسی، بازارهای

1. Survival strategy  
2. Reorientation strategy  
3. Defensive strategy

زیرزمینی) به منظور محافظت از اعتبار و بهبود شفافیت کاربرد دارد. از جمله دربرگیرنده مبارزه با فساد و واسطه‌گری همچون ایجاد یک سیستم نظارتی شفاف برای مقابله با فساد اداری و کاهش فعالیت‌های بازارهای غیررسمی و بهبود سیستم‌های آموزشی شامل بازنگری و استانداردسازی دوره‌های زبان فارسی و ارائه خدمات آموزشی پشتیبانی شیوا جهت اطمینان از کیفیت آموزش است در این راستا، هدف اصلی برخورد با تهدیدها (مانند فساد اداری و فعالیت‌های غیررسمی) و کاهش نقاط ضعف است. از منظر انتقادی، اجرای سیاست‌های سختگیرانه نظارتی اغلب با مقاومت از سوی سیستم اداری و حتی افراد ذی‌نفع موجود روبه‌رو می‌شود. بنابراین، لازم است استفاده از فناوری‌های نوین (مانند سامانه‌های الکترونیکی و پایش دیجیتال) همراه با تغییر فرهنگ سازمانی صورت گیرد تا اثربخشی این اقدامات تضمین شود. در غیر این صورت، احتمال ایجاد شکاف‌های اجرایی و کاهش رضایت داخلی بالاتر خواهد رفت.

تحلیل انتقادی نشان می‌دهد که هر یک از راهبردهای تهاجمی، تدافعی، بازنگری و پایداری نقاط قوت و چالش‌های خاص خود را دارند. برای تضمین شکوفایی و بهبود بین‌المللی دیپلماسی دانشگاهی، دانشگاه کردستان نیازمند استفاده به‌هم‌پیوند این راهبردهاست. به عبارت دیگر یکپارچگی تبلیغاتی و عملی: همزمان با استفاده از امکان جذب دانشجویان با رویکرد تهاجمی، باید اصلاحات ساختاری و نظارتی جدی فعال شود. همگام‌سازی راحترف و بنیان: اقدامات تدافعی در کنار بازنگری سازمانی می‌تواند محیطی شفاف‌تر و پایدارتر از فساد ایجاد کند. توسعه چندبعدی: پایداری و گسترش همکاری‌های بین‌المللی همزمان با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، دانشگاه را در رقابت جهانی قوی‌تر می‌سازد. در نهایت، موفقیت در اجرای این راهبردها مستلزم یک رویکرد جامع، هماهنگ و متناسب با شرایط بومی و بین‌المللی است. دانشگاه باید به‌طور مداوم عملکرد خود را ارزیابی کرده و در صورت نیاز راهبردها را به‌روزرسانی نماید تا بتواند در فضای رقابتی جهانی به یک نهاد پژوهشی برجسته تبدیل شود. در جدول ۴ راهبردهای مستخرج از ماتریس سوات ارائه شده است. در جدول ۴ ماتریسی ارائه شده که در آن راهبردهای استخراج‌شده دیپلماسی دانشگاهی برای توسعه بین‌المللی دانشگاه کردستان با تحلیل انتقادی آمده است:

### جدول ۴: راهبردهای دیپلماسی دانشگاهی برای توسعه بین‌المللی دانشگاه کردستان با تحلیل انتقادی

نوع راهبرد	ترکیب عوامل (SWOT)	توضیحات راهبرد / اقدامات پیشنهادی	تفسیر و تحلیل انتقادی
راهبرد تهاجمی (S-O)	<p><b>قوت‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• شهریه مقرون به صرفه</li> <li>• رتبه‌بندی معتبر</li> <li>• تشابهات فرهنگی</li> </ul> <p><b>فرصت‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• همکاری منطقه‌ای</li> <li>• پیشرفت دیجیتال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از مزیت‌های اقتصادی و علمی از طریق تبلیغات گسترده و حضور قوی در رسانه‌های دیجیتال</li> <li>• برگزاری برنامه‌های تبادل فرهنگی و پژوهشی با دانشگاه‌های منطقه‌ای برای بهره‌برداری از همکاری‌های منطقه‌ای</li> <li>• برجسته‌سازی رتبه‌بندی‌های بین‌المللی در کمپین‌های تبلیغاتی جهت جذب دانشجویان از بازارهای نوین بین‌المللی</li> <li>• پایداری در خدمات و برنامه‌های آموزشی و پژوهشی از طریق ایجاد فعالیت‌های فرهنگی و بین‌المللی جهت انتقال ارزش‌های دانشگاه</li> </ul>	<p>این راهبرد از جمع‌آوری و به کارگیری نقاط قوت به همراه استفاده از فرصت‌های موجود برای ایجاد یک پل تحول‌آفرین بهره‌می‌برد. با این حال، موفقیت در اجرای این طرح مستلزم هماهنگی دقیق میان تبلیغات و بهبود زیرساخت‌های واقعی است تا از شکاف میان ظاهر قوی و عملکرد واقعی جلوگیری شود.</p>
راهبرد پایداری (S-T)	<p><b>قوت‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• شهریه مقرون به صرفه</li> <li>• رتبه‌بندی معتبر</li> <li>• تشابهات فرهنگی</li> </ul> <p><b>تهدیدها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تنش‌های سیاسی</li> <li>• بازارهای زیرزمینی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای نظارت و کنترل بازارهای غیررسمی</li> <li>• برگزاری رویدادها و کارگاه‌های تخصصی جهت تقویت حافظه سازمانی و انتقال اعتبار علمی در مقابل تنش‌های خارجی</li> </ul>	<p>این راهبرد از نقاط قوت موجود برای مقابله با تهدیدهای محیطی بهره‌می‌برد و به ایجاد یک چارچوب چندبعدی در ارائه خدمات و برنامه‌ها می‌انجامد. اجرای موفق این راهبرد مستلزم یکپارچگی، هماهنگی دقیق در مدیریت منابع و تغییر فرهنگ سازمانی است تا جلوگیری از پراکندگی منابع و کاهش تمرکز اجرایی صورت گیرد.</p>
راهبرد بازنگری (W-O)	<p><b>ضعف‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• موانع زبانی</li> <li>• پشتیبانی ناکافی</li> </ul> <p><b>فرصت‌ها:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بازنگری ساختارهای آموزشی و اداری با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال جهت ارتقای کیفیت خدمات آموزشی</li> </ul>	<p>این راهبرد بهبود نقاط ضعف را از طریق بهره‌گیری از فرصت‌های موجود هدف قرار می‌دهد و در صورت اجرای هماهنگ می‌تواند</p>

منجر به تحول مثبت شود. نکته مهم در این رویکرد، نیاز به هماهنگی بین بخش‌های فنی، آموزشی و مدیریتی و پایش مداوم عملکرد است تا از شکست احتمالی جلوگیری گردد.	• تدوین و اجرای دوره‌های تخصصی زبان و برنامه‌های مربیگری هم‌تا با مشارکت دانشگاه‌های منطقه‌ای	• همکاری منطقه‌ای • پیشرفت دیجیتال	
این رویکرد به رفع نقاط ضعف و مقابله با تهدیدهای محیطی می‌پردازد. اما به تغییرات بنیادین در ساختار سازمانی و مدیریت مقاومت در برابر تغییر نیز نیازمند است. در غیر این صورت، تلاش‌های تدافعی احتمالاً به دلیل مقاومت فرهنگی و نارسایی‌های فنی در اجرای سیستم‌های نظارتی دچار ناکامی خواهند شد.	• بهره‌برداری از تجربیات موفق بین‌المللی برای بهبود سیستم‌های پشتیبانی داخلی		
	• ایجاد و اجرای سیاست‌های نظارتی سختگیرانه با استفاده از فناوری‌های نوین جهت شفاف‌سازی فرآیندهای اداری	ضعف‌ها: • موانع زبانی • پشتیبانی ناکافی	راهبرد تدافعی (W-T)
	• توسعه دوره‌های زبان تخصصی و خدمات پشتیبانی جامع برای دانشجویان بین‌المللی	تهدیدها: • تنش‌های سیاسی • بازارهای زیرزمینی	
	• تدوین و اجرای مقررات ضد فساد برای مقابله با واسطه‌گری و فعالیت‌های غیررسمی		

بر اساس تحلیل جامع و انتقادی راهبردهای استخراج‌شده از سوات، در راهبرد تهاجمی، این رویکرد بر استفاده از نقاط قوت (مانند مزیت اقتصادی و اعتبار بین‌المللی) برای جذب دانشجویان تأکید دارد. از منظر انتقادی، در صورت تمرکز بی‌رویه بر تبلیغات و نما نشان دادن، ریشه‌های مشکلات ساختاری (مانند زیرساخت‌های پژوهشی یا نواقص در فرایندهای اداری) ممکن است بهبود نیابند. به عبارت دیگر، رویکرد تهاجمی در صورتی موفق خواهد بود که همزمان با اقدامات تبلیغاتی، سرمایه‌گذاری‌های جدی در زمینه بهبود کیفیت آموزشی، پژوهشی و سیستم‌های نظارتی صورت گیرد. در راهبرد تدافعی در این مسیر، هدف اصلی برخورد با تهدیدها (مانند فساد اداری و فعالیت‌های غیررسمی) و کاهش نقاط ضعف است. از منظر انتقادی، اجرای سیاست‌های سختگیرانه نظارتی اغلب با مقاومت از سوی سیستم اداری و حتی افراد ذی‌نفع موجود روبه‌رو می‌شود. بنابراین، لازم است استفاده از فناوری‌های نوین (مانند سامانه‌های الکترونیکی و پایش دیجیتال) همراه با تغییر فرهنگ سازمانی صورت گیرد تا اثربخشی این اقدامات تضمین شود. در غیر

این صورت، احتمال ایجاد شکاف‌های اجرایی و کاهش رضایت داخلی بالاتر خواهد رفت. همچنین، در راهبرد بازنگری با این رویکرد، دانشگاه به بازنگری و اصلاح ساختارهای قدیمی خود می‌پردازد. این مسیر از منظر انتقادی به دلیل ایجاد تغییرات بنیادین و جامع، هم چشم‌انداز بلندمدتی دارد و هم نیازمند مدیریت و زمان‌بری بیشتری است. چالش اصلی در این رویکرد، مقاومت در برابر تغییرهای بنیادی و عدم وجود یک نقشه راه تحول سازمانی مشخص است. به همین دلیل، تدوین راهبردهای مرحله‌بندی شده و فراهم آوردن مشوق‌های سازمانی برای پذیرش تغییرات، از ضروریات محسوب می‌شود. سرانجام، در راهبرد پایبندی، این راهبرد با هدف استفاده از فرصت‌ها و ایجاد تنوع در خدمات و همکاری‌ها، دانشگاه را به سمت یک سیستم هماهنگ و چندبعدی سوق می‌دهد. در ادامه جدول ۵ به همراه تفسیر و تحلیل انتقادی هر یک از اجزای ماتریس سوات برای دیپلماسی دانش در دانشگاه کردستان ارائه شده است:

#### جدول ۵: تحلیل سوات و راهبردهای دیپلماسی دانش برای توسعه بین‌المللی دانشگاه کردستان

عناصر	دسته‌بندی	توضیحات	راهبردهای دیپلماسی دانشگاهی	تحلیل و تفسیر انتقادی
شهریه	مقرون به صرفه	شهریه پایین تر نسبت به استانداردهای بین‌المللی	تبلیغ این مزیت در جذب بین‌المللی؛ اعطای بورسیه برای افزایش مقرون به صرفه تر بودن	این مزیت اقتصادی به جذب دانشجویان با توان مالی محدود کمک می‌کند؛ اما در عین حال، اگر دانشگاه تنها بر این عامل تکیه کند و از لحاظ کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی تغییرات اساسی ایجاد نکند، می‌تواند در بلندمدت به وابستگی صرف به هزینه پایین تبدیل شود. بنابراین، تبلیغات باید با بهبود واقعی زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی همگام شود.
رتبه‌بندی معتبر	قوت	جایگاه شناخته شده در سطح منطقه بر اساس موفقیت در	برجسته‌سازی رتبه‌بندی در مواد تبلیغاتی؛ تلاش برای ارتقای رتبه بین‌المللی از طریق پژوهش و همکاری‌ها	اعتبار میان‌المللی دانشگاه از طریق رتبه‌بندی می‌تواند به عنوان عامل اطمینان‌بخش برای دانشجویان عمل کند؛ اما اگر کیفیت واقعی آموزش و پژوهش با آن هماهنگ نباشد، این اعتبار ممکن است معیوب تلقی شود.

همچنین، حفظ و ارتقای رتبه‌بندی نیازمند نوآوری و سرمایه‌گذاری مستمر در پژوهش است تا از افت اعتبار در سطح رقابتی جلوگیری شود.	نظام رتبه‌بندی تایمز		
اشتراکات فرهنگی می‌تواند حس تعلق و امنیت را در بین دانشجویان ایجاد کند؛ اما تمرکز بیش از حد بر شباهت‌های فرهنگی ممکن است تنوع فرهنگی را محدود کند و از جذب دانشجویان با پس‌زمینه‌های متفاوت جلوگیری نماید. بنابراین، دانشگاه باید فضای چندفرهنگی و انعطاف‌پذیری را نیز ترویج دهد تا از مزیت فرهنگی به بهترین شکل بهره‌مند شود.	اشتراک ارزش‌های فرهنگی با کشورهای همسایه	تدابیر قوت	تشابهات فرهنگی
موانع زبانی، به عنوان چالشی اساسی، مستقیماً بر کیفیت آموزش و تعاملات علمی و اجتماعی تأثیر می‌گذارد. بدون برنامه‌های آموزشی مستمر و سنجش دوره‌ای کیفیت، دانشجویان در درک عمیق مطالب دچار مشکل خواهند شد. از این رو، راهکارهای پیشنهادی باید با آموزش‌های کاربردی و پشتیبانی منظم در کنار فعالیت‌های ترجمه‌ای تکمیل و تقویت شوند.	مشکل در آموزش و زندگی روزمره برای برخی دانشجویان بین‌المللی	ضعف	موانع زبانی
ضعف در سیستم‌های پشتیبانی نشان‌دهنده عدم تطابق ساختارهای خدماتی با نیازهای خاص دانشجویان بین‌المللی است. این نکته می‌تواند باعث کاهش رضایت و افت کیفیت تجربه تحصیلی شود. به همین دلیل، ایجاد یک سیستم پشتیبانی یکپارچه و مستمر با ارزیابی دوره‌ای عملکرد،	خدمات ناکافی برای دانشجویان بین‌المللی	ضعف	پشتیبانی ناکافی

امری حیاتی در رفع این نقطه ضعف به شمار می‌آید.			
همکاری‌های منطقه‌ای می‌تواند به تبادل دانش و تجربیات ارزشمند بین نهادهای آموزشی کمک کند؛ اما تفاوت‌های فرهنگی، زبانی و نظام‌های اداری منطقه‌ای چالش‌های اجرایی به همراه دارد. ایجاد چارچوب‌های رسمی و استخدام هماهنگ‌کننده‌های متخصص در این زمینه می‌تواند همزمان فرصت‌ها را بهبود بخشد و موانع احتمالی را کاهش دهد.	پیگیری فعال و رسمیت بخشیدن به همکاری‌ها در پژوهش، تبادل و برنامه‌های مشترک	امکان ایجاد مشارکت با دانشگاه‌های منطقه	فرصت همکاری منطقه‌ای
بهره‌مندی از فناوری‌های نوین آموزشی می‌تواند دسترسی به منابع و بهبود فرایندهای آموزشی را تسریع کند؛ اما نیاز به سرمایه‌گذاری، آموزش کادر فنی و تطبیق با فرهنگ آموزشی بومی را نیز به همراه دارد. در صورت اجرای ناقص یا بدون برنامه‌ریزی جامع، فناوری ممکن است به ایجاد مشکلات جدید مانند عدم تطبیق سیستم‌های دیجیتال منجر شود.	گسترش پلتفرم‌های آموزش مجازی؛ استفاده از ابزارهای دیجیتال برای ارتباطات و پشتیبانی؛ ارائه فرصت‌های تبادل مجازی	افزایش استفاده از ابزارهای یادگیری و ارتباطات آنلاین	فرصت پیشرفت دیجیتال
تنش‌ها و بی‌ثباتی سیاسی در منطقه می‌توانند تأثیر منفی بر جذب دانشجویان بین‌المللی و برقراری همکاری‌های علمی داشته باشند. ایجاد یک جایگاه بی‌طرف و علمی، به همراه سیاست‌های دیپلماتیک دقیق، می‌تواند اثرات منفی را کاهش دهد؛ اما همچنان چالش‌های ناشی از شرایط ژئوپولیتیکی پایدار نخواهند بود.	تأکید بر بی‌طرفی علمی و تمرکز بر تبادل دانش؛ ایجاد روابط مبتنی بر منافع دانشگاهی متقابل	بی‌ثباتی منطقه‌ای تأثیرگذار بر روابط بین‌المللی	تهدید تنش‌های سیاسی

بازارهای زیرزمینی	تهدید	خدمات غیررسمی	اجرای سخت‌گیرانه صداقت علمی؛ افزایش شفافیت و شیوه‌های اخلاقی؛ آگاهی‌رسانی به دانشجویان و اساتید	سیاست‌های تخریب ارزش‌های علمی و کاهش شفافیت منجر شود. مقابله با این پدیده نیازمند بازنگری در فرایندهای نظارتی و ایجاد تغییرات فرهنگی در سطح سازمانی است. در صورت عدم توجه جدی به این موضوع، حتی تلاش‌های دیگر دانشگاه در جذب دانشجو و بهبود زیرساخت‌های آموزشی هم از اعتبار و کیفیت کاسته خواهد شد.
----------------------	-------	------------------	---	--

جدول ۵ نشان می‌دهد که نقاط قوت دانشگاه کردستان (مانند شهریه مقرون‌به‌صرفه، رتبه‌بندی معتبر و تشابهات فرهنگی) می‌توانند به عنوان اجزای اصلی در جذب دانشجویان بین‌المللی مورد بهره‌برداری قرار گیرند؛ اما باید به گونه‌ای از آن‌ها استفاده شود که علاوه بر تأثیر اولیه، کیفیت و پایداری آموزشی نیز تضمین گردد. نقاط ضعف مانند موانع زبانی و پشتیبانی ناکافی نیازمند برنامه‌های جامع و سنجش مداوم هستند تا از تأثیر منفی آن‌ها بر فرآیند آموزشی جلوگیری شود. فرصت‌ها از جمله همکاری‌های منطقه‌ای و پیشرفت دیجیتال، در صورت مدیریت صحیح و هماهنگی، می‌توانند به بهبود مستمر کیفیت آموزش و پژوهش کمک کنند. تهدیدها مانند تنش‌های سیاسی و بازارهای زیرزمینی، نشان‌دهنده لزوم پیاده‌سازی سیاست‌های نظارتی قوی و اصلاحات ساختاری جامع هستند. برای موفقیت در فضای رقابتی بین‌المللی، راهبردهای دانشگاه باید به‌طور همزمان همه این ابعاد را مد نظر قرار داده و به شیوه‌ای هماهنگ و تعاملی اجرا شوند تا بتوانند همزمان با بهره‌گیری از نقاط قوت، ضعف‌ها را کاهش داده و با استفاده از فرصت‌ها، تهدیدها را خنثی کنند.

از نظر انتقادی، پایداری ممکن است منجر به پراکندگی منابع شود اگر هماهنگی و مدیریت این فرآیند به درستی انجام نگردد. به عبارت دیگر، ایجاد یک ساختار متمرکز جهت نظارت بر پروژه‌های متنوع و ادغام نتایج حاصل از فناوری‌های نوین آموزشی و همکاری‌های بین‌المللی امری حیاتی است تا دانشگاه بتواند از تنوع به عنوان یک مزیت رقابتی بهره کامل برد. این تحلیل انتقادی نشان می‌دهد که هر یک از راهبردهای تهاجمی، تدافعی، بازنگری و پایداری نقاط قوت و چالش‌های خاص خود را دارند. برای تضمین شکوفایی و بهبود بین‌المللی دیپلماسی دانشگاهی، دانشگاه کردستان نیازمند استفاده به‌هم‌پیوند این راهبردهاست. به عبارت دیگر یکپارچگی تبلیغاتی و عملی همزمان با استفاده از امکان جذب دانشجویان با رویکرد تهاجمی،

باید اصلاحات ساختاری و نظارتی جدی فعال شود؛ همگام‌سازی و احترام و بنیان: اقدامات تدافعی در کنار بازنگری سازمانی می‌تواند محیطی شفاف‌تر و پایدارتر از فساد ایجاد کند؛ توسعه چندبعدی: پایداری و گسترش همکاری‌های بین‌المللی همزمان با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، دانشگاه را در رقابت جهانی قوی‌تر می‌سازد. در نهایت، موفقیت در اجرای این راهبردها مستلزم یک رویکرد جامع، هماهنگ و متناسب با شرایط بومی و بین‌المللی است. دانشگاه باید به‌طور مداوم عملکرد خود را ارزیابی کرده و در صورت نیاز راهبردها را به‌روزرسانی نماید تا بتواند در فضای رقابتی جهانی به یک نهاد پژوهشی برجسته تبدیل شود. در ادامه یک جدول یکپارچه ارائه می‌شود که در آن نتایج تحلیل لایه‌های مدل علتی و تحلیل سوات با هم ادغام شده است. در جدول ۶ توضیحات جامع و انتقادی ارائه شده است که چگونه یافته‌های عمیق از چهار لایه CLA (سطوح لیتانی، علت‌های نظام‌مند، جهان‌بینی و استعاره) را با نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای تحلیل SWOT همسو و ترکیب شده است:

#### جدول ۶: ترکیب یافته‌های دو روش CLA و SWOT در توسعه بین‌المللی دانشگاهی

لایه تحلیلی / شاخص‌ها	یافته‌ها و تفسیر سی‌ال‌ای	ارتباط ویژگی‌های داخلی/خارجی سوات	راهبردها / توصیه‌های راهبردی
۱. لایه لیتانی (حقایق قابل مشاهده)	<ul style="list-style-type: none"> <li>کمبودهای مالی ناشی از پرداخت شهریه پایین (۴۵۰ ترمی دلار) به‌عنوان جاذبه اقتصادی، همراه با محدودیت‌های زیرساختی (امکانات پژوهشی و آموزشی ناکافی) • موانع زبانی که در تعاملات آموزشی و اجتماعی دانشجویان خارجی به وضوح مشهود است</li> </ul>	ضعف‌ها: نقص‌های زیرساختی، موانع زبانی و نارسایی‌های خدمات حمایتی تهدیدها: کاهش کیفیت جذب در بلندمدت (عدم ارتقای عملکرد آموزشی)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سرمایه‌گذاری در بهبود زیرساخت‌های فنی و پژوهشی</li> <li>• تقویت دوره‌های زبان و ارائه خدمات پشتیبانی دقیق برای رفع مشکلات ارتباطی</li> </ul>
۲. لایه علت‌های نظام‌مند اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ظهور بازارهای غیررسمی (واسطه‌گری در ثبت‌نام، نگارش پایان‌نامه و خدمات ترجمه) • فساد اداری و بوروکراتیک که موجب کاهش شفافیت و اعتماد می‌شود</li> <li>• ضعف نظارت کیفی بر</li> </ul>	ضعف‌ها: فساد اداری، واسطه‌گری غیررسمی تهدیدها: فشارهای سیاسی و رقابت فزاینده به دلیل عدم شفافیت در فرایندها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجرای سیستم‌های نظارتی دیجیتال و شفاف‌سازی فرآیندهای اداری • بازنگری و استانداردسازی دوره‌های آموزشی به‌ویژه در زمینه زبان فارسی • تدوین سیاست‌های ضد</li> </ul>

فساد و کنترل دقیق تعاملات واسطه‌ای	فرآیندهای آموزشی (به‌ویژه دوره‌های زبان فارسی)		
<p>• استفاده از مزیت‌های فرهنگی و علمی در کمپین‌های تبلیغاتی</p> <p>• بین‌المللی ایجاد برنامه‌های تبادل فرهنگی و پژوهشی برای بهره‌برداری از همبستگی فرهنگی دانشجویان • تقویت برند دانشگاه از طریق نمایش رتبه‌بندی‌ها و موفقیت‌های علمی</p>	<p>• ارزش‌های فرهنگی مشترک و همخوانی مذهبی بین دانشجویان (به‌ویژه کرد و عرب‌نشین) که موجب حس تعلق اولیه می‌شود</p> <p>• اعتبار دانشگاه در رتبه‌بندی‌های بین‌المللی (مثلاً تایمز) که به عنوان عاملی در جذب دانشجویان عمل می‌کند</p>	۳. لایه جهان‌بینی (گفتمان غالب)	
<p>• راه‌اندازی برنامه‌های مشارکتی و تعامل فرهنگی</p> <p>• برای ایجاد حس تعلق • تدوین برنامه‌های جامع جهت تقویت ارتباط دانشجویان با جامعه دانشگاهی، از طریق انجمن‌های بین‌المللی و رویدادهای فرهنگی مستمر</p> <p>• تحول برداشت عمومی از دانشگاه از "محل اقامت موقت" به "بوم رشد علمی و فرهنگی"</p>	<p>ضعف‌ها: فقدان حس تعلق و ادغام عمیق تهدیدها / فرصت‌ها: اگر به درستی مدنظر قرار گیرد، می‌تواند زمینه ایجاد فرصت‌های تجربی نوین شود؛ در غیر این صورت، تضعیف روحیه دانشجویی و کاهش مشارکت پایدار را به همراه خواهد داشت</p>	۴. لایه استعاره یا اسطوره	<p>• برداشت رایج دانشجویان از دانشگاه به عنوان «هتل» (محل موقت و فناورانه برای دریافت مدرک به‌جای یک نهاد تحول‌یافته آموزشی)</p> <p>• حس ناپایداری و عدم تعلق عمیق در میان دانشجویان بین‌المللی</p>
<p>تلفیق راهبردهای تهاجمی، تدافعی، بازنگری و پایبندی، در یک رویکرد جامع، ضروری است:</p> <p>• از یک سو، از مزیت‌های اقتصادی و اعتبار علمی برای</p>	<p>SWOT نشانگر این نکته است که نقاط قوت (مانند مزیت اقتصادی و اعتبار علمی) به همراه فرصت‌های بالقوه (همکاری‌های بین‌المللی و فناوری نوین) می‌توانند پایه</p>	۵. ماتریس تلفیقی	<p>ترکیب الویت‌های CLA نشان می‌دهد که دانشگاه دارای جاذبه‌های اقتصادی و مزیت‌های فرهنگی است اما در سطوح زیرساختی، نظارتی و اداری با چالش‌های اساسی روبه‌روست.</p>

جذب دانشجویان استفاده	تحول باشند؛ ولی ضعف‌ها
شود (راهبرد تهاجمی). • از	(مانند موانع زبانی، فساد و
سوی دیگر، با تغییرات	ناکافی بودن زیرساخت‌ها) و
ساختاری و نظارتی شدید	تهدیدها (تنش‌های سیاسی،
(راهبرد تدافعی و بازنگری)	رقابت جهانی) نیازمند
فساد و ضعف‌ها مرتفع	راهبردهای جامع و همگام
شود. • همچنین با پایداری	هستند.
و برنامه‌های تعامل فرهنگی	
(راهبرد پایداری) حس	
تعلق دانشجویان تقویت و	
محیط آموزشی بهبود یابد.	

این ماتریس یکپارچه با تلفیق دو رویکرد تحلیلی ارائه شده است. این جدول تلفیقی به مدیران و راهبردهای دانشگاه کمک می‌کند تا با نگاهی چندجانبه و انتقادی، هر یک از ابعاد پنهان و روی ظاهر دانشگاه را شناسایی کرده و بر اساس آن، یک نقشه راه تحول سازمانی جامع تدوین کنند. تلفیق تحلیل‌های عمیق تحلیل لایه‌ای علتی با چارچوب سوات راهکاری است که هم به انتقاد از مسائل ساختاری امروزی می‌پردازد و هم فرصت‌های نوآورانه و راهبردهای لازم برای تحول پایدار را ارائه می‌دهد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بین‌المللی شدن دانشگاه کردستان تلاشی چندوجهی است که با اتخاذ چارچوبی راهبردی مبتنی بر دیپلماسی دانش، به‌طور چشمگیری تقویت می‌شود. این گزارش مفاهیم کلیدی دیپلماسی دانش، دیپلماسی آموزشی و دیپلماسی علمی را بررسی کرده، دیدگاه‌های جهانی و منطقه‌ای درباره بین‌المللی شدن را تحلیل نموده و تجربیات دانشجویان تحصیلات تکمیلی بین‌المللی را با تکیه بر یافته‌های مطالعه ارائه شده، مورد بررسی قرار داده است. نتایج تحلیلها نشان می‌دهد که هرچند دانشگاه کردستان دارای نقاط قوت قابل توجهی مانند شهریه مقرون به صرفه و اشتراکات فرهنگی است، اما با چالش‌هایی در زمینه موانع زبانی، نظام‌های حمایتی و مسائل ساختاری نیز روبه‌روست. با به کارگیری اصول دیپلماسی دانشگاهی از جمله همکاری، کنش متقابل و منافع مشترک این دانشگاه می‌تواند به‌طور مؤثر بر این چالش‌ها غلبه کرده و از فرصت‌های خود برای رشد بین‌المللی بهره‌برداری کند. پیشنهادها ارائه شده، با تمرکز بر تقویت خدمات حمایتی، استحکام صداقت علمی، توسعه همکاری‌ها، گسترش تعامل دیجیتال و بهره‌گیری از نقاط قوت فرهنگی، گام‌های عملیاتی برای تبدیل شدن به مؤسسه‌ای جذاب‌تر و دارای تعامل جهانی برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی بین‌المللی

ارائه می‌دهند. در نهایت، پتانسیل تحول‌آفرین دیپلماسی دانش در توانایی آن برای فراتر رفتن از تعاملات تراکنشی و ایجاد مشارکت‌های پایدار و اصیل مبتنی بر ارزش‌ها و اهداف دانشگاهی مشترک نهفته است. با اولویت‌دهی به دیدگاه‌ها و تجربیات دانشجویان تحصیلات تکمیلی بین‌المللی و اجرای راهبردهای هدفمند دیپلماسی دانش، دانشگاه کردستان می‌تواند جایگاه خود را به‌عنوان مشارکت‌کننده‌ای حیاتی در درک بین‌المللی، همکاری‌های پژوهشی و پیشرفت جهانی دانش تثبیت نماید.

تحلیل عمیق یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که دانشگاه کردستان، علی‌رغم مزایای اقتصادی و فرهنگی برجسته، با چالش‌هایی اساسی در حوزه‌های زیرساختی، زبان‌شناسی، فساد اداری و عدم تضمین کیفیت مواجه است. از دیدگاه اقتصادی، نقش هزینه‌های پایین به‌عنوان یک عامل جذب مثبت شناخته می‌شود، اما ضعف منابع مالی و زیرساختی می‌تواند موانعی جدی در رسیدن به استانداردهای بین‌المللی ایجاد کند. منظر اجتماعی و فرهنگی، اشتراکات بین دانشجویان از اقلیم کردستان و مناطق عرب‌نشین نه تنها به‌عنوان عاملی برای ایجاد حس امنیت و تعلق عمل می‌کند، بلکه می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای توسعه برنامه‌های تبادل و همکاری‌های منطقه‌ای مورد استفاده قرار گیرد. اما، از سوی دیگر، فساد اداری و استفاده از واسطه‌های غیررسمی نشان‌دهنده نیاز به اصلاحات ساختاری جدی و بازنگری در سیاست‌های نظارتی است. در نهایت، با توجه به تمام ابعاد بیان شده، پذیرش راهبردهای تهاجمی، تدافعی، بازنگری و پابندگی می‌تواند گرایش‌های آینده توسعه بین‌المللی و دیپلماسی دانشگاهی را همسو سازد.

این پژوهش با هدف شناسایی سناریوها و راهبردهای دیپلماسی دانش دانشگاهی برای بین‌المللی شدن دانشگاه کردستان از دیدگاه دانشجویان بین‌المللی تحصیلات تکمیلی انجام شد. با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با ۲۵ دانشجوی بین‌المللی و به‌کارگیری روش تحلیل لایه‌ای علتی، چهار لایه مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان داد که لایه لیتانی با مسائلی همچون مشکلات مالی ناشی از شهریه‌های مقرون‌به‌صرفه، محدودیت‌های زیرساختی و موانع زبانی، تجربه‌ای سطحی از چالش‌ها را منعکس می‌کند. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات قبلی (مانند Asadi et al., 2021) هم‌راستا است که بیانگر تناقض بین جذابیت اقتصادی و ضعف‌های ساختاری در نظام آموزشی است. در لایه علت‌های نظام‌مند، ظهور بازارهای غیررسمی ترجمه و نگارش پایان‌نامه، فساد اداری و ضعف نظارت به‌عنوان عوامل حیاتی در ایجاد چالش‌های بوروکراتیک شناخته شدند. این نتایج با مطالعاتی نظیر (De Wit و Mohamed (2012) (2020) تأیید می‌شود که نشان می‌دهد بی‌شفافیت در فرآیندهای دانشگاهی می‌تواند اعتبار علمی را تضعیف کند. لایه جهانی‌بینی نشان از نقش ارزش‌های فرهنگی و مذهبی، به‌ویژه اشتراکات فرهنگی میان دانشجویان کرد و عرب، در ایجاد حس تعلق و امنیت فرهنگی دارد؛ این موضوع نیز در پژوهش‌های Liu

(2024) مورد تاکید قرار گرفته و می‌توان آن را یکی از عوامل کلیدی در جذب دانشجویان دانست. در نهایت، لایه استعاره با برداشت دانشجویان از دانشگاه به‌عنوان «هتل» و خود به‌عنوان «گردشگر»، نگرش زمانی و معامله‌گرا نسبت به تجربه دانشگاهی را نشان می‌دهد که نیازمند تحول در هویت دانشگاهی و ایجاد حس تعلق عمیق‌تر است. تحلیل SWOT نیز نقاط قوتی مانند شهریه مقرون‌به‌صرفه، رتبه‌بندی معتبر و تشابهات فرهنگی را شناسایی نمود، در حالی که نقاط ضعف شامل موانع زبانی و پشتیبانی ناکافی، فرصت‌هایی نظیر همکاری‌های منطقه‌ای و پیشرفت دیجیتال و تهدیدهایی مانند تنش‌های سیاسی و بازارهای سایه برجسته شدند. یافته‌های ما با تحقیقات Knight (2020, 2022ab) و Bridgestock (2024) همسو بوده و نشان می‌دهد برای موفقیت در عرصه بین‌المللی، دانشگاه باید به‌واسطه‌ی استفاده همزمان از راهبردهای تهاجمی، بازنگری، تدافعی و پایندگی، اقدام کند. بر این اساس، پیشنهادهای اجرایی زیر ارائه می‌شود:

۱. **تقویت زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی:** نوسازی تجهیزات آزمایشگاهی، به‌روزرسانی کتابخانه‌ها و بهبود امکانات پژوهشی به‌منظور ارتقای کیفیت آموزش؛ ایجاد سیستم‌های تأمین مالی جانبی از طریق پروژه‌های همکاری بین‌المللی و جذب سرمایه‌های پژوهشی.
۲. **بهبود خدمات پشتیبانی دانشجویان بین‌المللی:** ایجاد دفتر تخصصی پشتیبانی با کارکنان چندزبانه جهت ارائه راهنمایی در زمینه‌های ویزا، اسکان و ادغام فرهنگی؛ توسعه دوره‌های زبان تخصصی و برنامه‌های مربیگری هم‌تا با ارزیابی دوره‌ای عملکرد.
۳. **اصلاحات ساختاری و افزایش شفافیت اداری:** پیاده‌سازی سامانه‌های نظارتی دیجیتال برای مبارزه با فساد و واسطه‌گری؛ تدوین دقیق مقررات و اجرای سیاست‌های ضد فساد جهت شفاف‌سازی فرایندهای پذیرش، ثبت‌نام و فارغ‌التحصیلی.
۴. **گسترش همکاری‌های منطقه‌ای و بین‌المللی:** انعقاد توافقنامه‌های رسمی با دانشگاه‌های منطقه‌ای برای تبادل دانشجو، استاد و پروژه‌های پژوهشی مشترک؛ برگزاری کنفرانس‌ها و سمینارهای بین‌المللی با مشارکت چندجانبه به‌منظور تقویت شبکه‌های پژوهشی.
۵. **بهره‌گیری از فناوری‌های نوین دیجیتال:** توسعه و گسترش پلتفرم‌های آموزش مجازی و دوره‌های آنلاین باکیفیت؛ -استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای جذاب‌سازی دانشگاه به مخاطبان بین‌المللی.

در نهایت، پژوهش نشان می‌دهد که برای دستیابی به یک نظام بین‌المللی قوی و پایدار، دانشگاه کردستان باید استراتژی‌های دیپلماسی دانش خود را در محورهای اقتصادی، فرهنگی و سازمانی به‌طور همگام و

یکپارچه به اجرا درآورد. بهره‌گیری از راهبردهای پیشنهادی می‌تواند به ایجاد تحول واقعی در عملکرد دانشگاه و ارتقای جایگاه آن در عرصه جهانی کمک نماید (Knight, 2020; De Wit, 2020; Liu, 2024).

تحلیل سوات برگرفته از یافته‌های مطالعه، عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر تلاش‌های بین‌المللی شدن دانشگاه کردستان از دیدگاه دانشجویان تحصیلات تکمیلی بین‌المللی آن را روشن‌تر کرد. نقاط قوت شناسایی شده شامل شهریه‌های مقرون به صرفه بود که دانشگاه را به گزینه‌ای جذاب برای دانشجویان با محدودیت‌های مالی تبدیل می‌کند، و رتبه‌بندی‌های معتبر (رتبه‌های خاص در چکیده ذکر نشده‌اند)، که نشان‌دهنده سطحی از شناخت علمی است. شباهت‌های فرهنگی با مناطق هم‌جوار نیز به‌عنوان نقطه قوتی در جذب دانشجویان از آن مناطق برجسته شد. نقاط ضعف شناسایی شده شامل موانع زبانی، که بازتابی از یافته‌های لایه لیتانی بود، و نظام‌های حمایتی ناکافی برای دانشجویان بین‌المللی، که نشان‌دهنده نیاز به بهبود خدمات و منابع در دسترس آن‌هاست، بودند. فرصت‌ها شامل همکاری‌های منطقه‌ای، که می‌توانند شبکه‌های علمی و پژوهشی دانشگاه را گسترش دهند، و پیشرفت‌های دیجیتال، که پتانسیل تقویت یادگیری آنلاین و ارتباطات را ارائه می‌دهند، بودند. تهدیدها شامل تنش‌های سیاسی در منطقه، که می‌تواند بر تحرک دانشجویان بین‌المللی و همکاری‌ها تأثیر بگذارد، و ظهور بازارهای سایه، همان‌طور که در لایه علت‌های نظام‌مند شناسایی شد، بودند که خطراتی برای صداقت علمی و اعتبار دانشگاه ایجاد می‌کنند. تحلیل جامع بر اساس الگوی سوات چارچوبی ساختاریافته برای دانشگاه کردستان فراهم می‌کند تا عوامل کلیدی مؤثر بر بین‌المللی شدن خود را از دیدگاه دانشجویان تحصیلات تکمیلی بین‌المللی درک کند. تلفیق تحلیل SWOT و تحلیل لایه‌ای علتی (CLA) در بحث و نتیجه‌گیری، نسبت به تحقیقات قبلی عمق و ابعاد چندراستی بیشتری را در بررسی چالش‌ها و فرصت‌های دانشگاه کردستان فراهم می‌کند. در مطالعات پیشین مانند تحقیقات ما با تحقیقات Knight (2020, 2022ab) و Bridgestock (2024) عمدتاً ابعاد اقتصادی و فرهنگی مورد توجه قرار گرفته بود. اما رویکرد تلفیقی در این پژوهش، علاوه بر شناسایی مشکلات سطحی (لایه لیتانی) مانند محدودیت‌های مالی و زبانی، به بررسی ساختارهای بوروکراتیک (لایه علت‌های نظام‌مند) و نیز تأثیرات فرهنگی و معانی نمادین (لایه جهان‌بینی و استعاره) پرداخته است. این یکپارچگی موجب می‌شود نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از چندین زاویه بررسی گردد و راهبردهایی جامع‌تر و چندبعدی تدوین شود. به بیان دیگر، در حالی که تحلیل SWOT به شناسایی دقیق سندهای کمی و کیفی می‌پردازد، تحلیل CLA ابعاد پنهان باورها و ارزش‌ها را در بر می‌گیرد که در مطالعات قدیمی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این ترکیب به سیاست‌گذاران و مدیران دانشگاه امکان

می‌دهد تا با استفاده از داده‌های علمی و دیدگاه‌های عمیق فرهنگی، راهکارهایی بنیادین برای بهبود زیرساخت‌ها، اصلاح پروسه‌های اداری و تقویت تعاملات فرهنگی اتخاذ کنند. بدین ترتیب، استراتژی‌های پیشنهادی نه تنها با دستاوردهای پیشین همسو است، بلکه روند تفکر دقیق‌تری را در جهت تحول نظام آموزشی به نمایش می‌گذارد.

در نهایت، برای بهره‌گیری مؤثر از دیپلماسی دانش برای تقویت بین‌المللی شدن، دانشگاه کردستان باید توصیه‌های سیاستگذارانه زیر را در نظر بگیرد:

- **تقویت خدمات پشتیبانی:** توسعه یک برنامه جهت‌آموزی پیش از ورود جامع که اطلاعات ضروری درباره زندگی دانشگاهی، هنجارهای فرهنگی و خدمات حمایتی موجود را ارائه دهد. ایجاد دفتر اختصاصی پشتیبانی از دانشجویان بین‌المللی با کارکنانی مسلط به زبانه‌ای مرتبط و آموزش‌دیده برای رفع نیازهای خاص دانشجویان بین‌المللی، از جمله کمک به ویزا، راهنمایی اسکان و حمایت از ادغام فرهنگی؛ ارائه برنامه‌های حمایت زبانی مستمر، شامل کارگاه‌های تخصصی نگارش علمی و آموزش زبان متناسب با رشته، برای کمک به دانشجویان تحصیلات تکمیلی بین‌المللی در غلبه بر موانع زبانی و همچنین، اطمینان از دسترسی به خدمات سلامت روان و رفاهی که حساسیت فرهنگی داشته باشند و استرس‌های منحصربه‌فرد دانشجویان بین‌المللی را برطرف کنند (Alasmari, 2023). ایجاد برنامه مربیگری همتایان که دانشجویان بین‌المللی تازه‌وارد را با دانشجویان محلی و بین‌المللی فعلی مرتبط می‌کند تا ادغام اجتماعی و فرهنگی را تسهیل و شبکه‌ای حمایتی فراهم کند (Abdulazeez, et al, 2025).
- **تقویت صداقت علمی:** این اصطلاح معمولاً به افزایش استانداردهای اخلاقی و رعایت اصول علمی در تحقیقات، آموزش و فعالیت‌های دانشگاهی اشاره دارد. از جمله اجرای یک سیاست محکم صداقت علمی که به روشنی سرقت ادبی و سایر اشکال تقلب علمی را تعریف کرده و رویه‌های شفاف‌تری برای رسیدگی به تخلفات پیش‌بینی کند؛ افزایش شفافیت در فرایندهای دانشگاهی (مانند نمره دهی و ارزیابی پایان‌نامه) و در رویه‌های اداری مرتبط با پذیرش و پشتیبانی دانشجویان بین‌المللی؛ و برگزاری منظم کارگاه‌ها و جلسات آموزشی برای دانشجویان و اساتید درباره اهمیت صداقت علمی و شیوه‌های اخلاقی پژوهش (Mohamed, 2012).
- **تقویت همکاری‌های منطقه‌ای و بین‌المللی:** شناسایی فعالانه و انعقاد توافقنامه‌های رسمی با دانشگاه‌ها در مناطق دارای تشابه فرهنگی و فراتر از آن، با تمرکز بر مؤسسات دارای نقاط قوت پژوهشی و برنامه‌های دانشگاهی مکمل (De Wit, 2020). ترویج و حمایت از پروژه‌های

پژوهشی مشترک و انتشارات مشارکتی بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه کردستان و هم‌تایان بین‌المللی آن‌ها. تسهیل برنامه‌های تبادل اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی برای تقویت یادگیری میان فرهنگی و همکاری پژوهشی. سازمان‌دهی کنفرانسها، کارگاه‌ها و سمینارهای بین‌المللی مشترک در زمینه موضوعات موردعلاقه متقابل برای ارتقای جایگاه علمی جهانی دانشگاه.

- **گسترش تعامل دیجیتال:** سرمایه‌گذاری در توسعه برنامه‌های تحصیلات تکمیلی آنلاین با کیفیت در حوزه‌های دانشگاهی راهبردی برای جذب دانشجویان بین‌المللی که امکان حضور فیزیکی ندارند (De Wit, 2020). ارائه فرصت‌های تبادل مجازی که به دانشجویان اجازه می‌دهد با هم‌تایان خود در دانشگاه‌های شریک بین‌المللی بدون نیاز به سفر فیزیکی همکاری کنند. بهره‌گیری از پلتفرم‌های دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی برای جذب و ارتباط هدفمند بین‌المللی و نمایش نقاط قوت و ویژگی‌های منحصر به فرد دانشگاه. توسعه منابع آنلاین و کانال‌های ارتباطی برای ارائه پشتیبانی مستمر به دانشجویان بین‌المللی، پیش و پس از ورودشان.
- **بهره‌گیری از نقاط قوت فرهنگی:** ترویج راهبردی ارزش‌های اسلامی و اشتراکات فرهنگی دانشگاه کردستان در مواد بازاریابی و جذب بین‌المللی، با تأکید بر محیط گرم و آشنا برای دانشجویان از زمینه‌های فرهنگی مشابه (Liu, 2024). سازمان‌دهی رویدادها، جشنواره‌ها و برنامه‌های تبادل فرهنگی برای نمایش فرهنگ و میراث‌گردی به جامعه بین‌المللی و تقویت گفتگوی میان فرهنگی. حمایت از پژوهش‌هایی که فرهنگ، تاریخ و ارتباطات‌گردی با دیگر فرهنگ‌های منطقه و جهان را بررسی می‌کنند تا دانشگاه را به عنوان قطب مطالعات‌گردی معرفی نمایند. در این زمینه پژوهشگاه کردستان شناسی میتواند یک بستر مناسبی باشد.

## References

- Ahmad, P. R. (2014). The Internationalization of Higher Education in University of Raparin "Kurdistan Region-Iraq" - International Journal of Education and Research, accessed May 14, 2025, [link](#)
- Alasmari, A. A. (2023). Challenges and social adaptation of international students in Saudi Arabia. *Heliyon*, 9(5). PMC, accessed May 14, 2025, [link](#)
- Asadi, M., Gholami, K., Salimi, J., & Khorsandi Taskoh, A. (2021). Knowledge Diplomacy Development Model in the Context of Internationalization of Educational Studies in Iranian Higher Education System. *Journal of Educational Planning Studies*, 9(18), 39-75. [Link](#) [In Persian]

- Asaadi, Y., Salimi, J., Azizi, N., & Shirbagi, N. (2023). A Qualitative Study of International Students' Experiences of Studying at The University of Kurdistan. *Research in Teaching*, 11(4), 51-27. [Link](#) [In Persian]
- Bell, E. (2025). Open knowledge through soft power, diplomacy, and the library: A theoretical analysis and critique. *Journal of Librarianship and Scholarly Communication*, 12(2). [Link](#)
- Bridgestock, L. (2024). Middle Eastern Students Abroad: In Numbers. QS Top Universities. accessed May 14, 2025, from [link](#)
- De Wit, H. (2020). Internationalization of Higher Education: The Need for a More Ethical and Qualitative Approach. *Journal of International Students*, 10(1), i-iv. <https://doi.org/10.32674/jis.v10i1.1893> [link](#)
- Devarajan, S. (2016). Commentary The paradox of higher education in MENA. Brookings. [link](#)
- Khan, M. M., Ahmad, R., & Fernald, L. W. (2020). Diplomacy and Education: A Systematic Review of. Literature. *Global Social Sciences Review*, 3, 1-9. May 14, 2025, [link](#) [link](#)
- Knight, J. (2020). Knowledge diplomacy: What are the key characteristics? *International Higher Education*, (100), 38-39. [Link](#)
- Knight, J. (2021). *Towards a knowledge diplomacy framework: an analysis of the role of international higher education, research and innovation in international relations* (Doctoral dissertation, University of Antwerp). Retrieved April 18, 2025, from [link](#)
- Knight, J. (2022a). *Knowledge diplomacy in international relations and higher education* (p. 76). Cham: Springer. [Link](#)
- Knight, J. (2022b). *Understanding and applying the key elements of knowledge diplomacy: The role of international higher education, research and innovation in international relations*. ERIC. (2025, April 18). [Link](#)
- Knight, J. (2023). Knowledge Diplomacy: Findings, Misunderstandings, and Challenges. accessed May 14, 2025, [link](#)
- Liu, W. (2024). Knowledge diplomacy in small culture observations. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 16(1). accessed May 14, 2025, [link](#)
- Mohamed, B. K. (2012). Internationalization modules of the higher education system in Iraq. *Journal of International Education Research*, 8(3), 245.- ResearchGate, accessed May 14, 2025, [link](#)
- Rachman, A. A., Heryadi, R. D., Rachman, J. B., & Yani, Y. M. (2024). Challenges and opportunities in higher education diplomacy of World Class Universities in Indonesia: analysing the network environment of public diplomacy. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2384537. accessed May 14, 2025, [link](#)

- Rumbley, L. E., Helms, R. M., & Brajkovic, L. (2019). Higher Education Diplomacy in Transatlantic Relations: A US Perspective. *European Foreign Affairs Review*, 24(Special). accessed May 14, 2025, [link](#)
- Tight, M. (2022). Internationalisation of higher education beyond the West: challenges and opportunities—the research evidence. *Educational Research and Evaluation*, 27(3-4), 239-259. accessed May 14, 2025, [link](#)
- Yousef, W. (2024). The prevalence of internationalization of higher education in the Middle East and North Africa: challenges and opportunities. *Cogent Education*, 11(1), 2374688. DigitalDefynd, accessed May 14, 2025, [link](#)

## University Knowledge (Science) Diplomacy's Scenarios and Strategies for Internationalization Development in the University of Kurdistan: The Perspective of International Postgraduate Students

Mohammad Asadi<sup>1</sup>, Khalil Gholami<sup>2</sup>, Jamal Salimi<sup>3</sup>, Ali Khorsandi Taskoh<sup>4</sup>

### Abstract:

The study investigated scenarios and strategies of academic knowledge diplomacy to advance the internationalization of the University of Kurdistan from the viewpoint of its international postgraduate students. Through semi-structured interviews with 25 students (18 master's, 7 doctoral), researchers applied Causal Layered Analysis (CLA) to uncover four analytical layers: Litany: Surface concerns like affordable yet insufficiently funded tuition, infrastructure limits, and language barriers. Systemic Causes: Structural issues including informal markets for translation and thesis services, administrative corruption, and weak oversight. Worldview/Discourse: Cultural and religious affinities that bolster the university's credibility and students' sense of belonging. Myth/Metaphor: Perceptions of the institution as a "hotel" and students as "tourists," reflecting a transactional engagement. A subsequent SWOT analysis highlighted strengths (affordable fees, rankings, cultural ties), weaknesses (language and support gaps), opportunities (regional partnerships, digital growth), and threats (political instability, shadow markets). Four strategic approaches were proposed: Offensive: Leverage strengths and opportunities. Reorientation: Use opportunities to mitigate weaknesses. Defensive: Address weaknesses to counter threats. Survival: Harness strengths against threats. Key recommendations include coordinated digital marketing, infrastructure upgrades, administrative transparency reforms, targeted language programs, and expansion of regional research networks—underscoring the need for an integrated economic, cultural, and organizational approach to knowledge diplomacy.

**Keywords:** Knowledge Diplomacy, Internationalization, SWOT Analysis, Causal Layered Analysis (CLA), International Postgraduate Students.

<sup>1</sup>- PhD student in Higher Education Development Planning, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

<sup>2</sup>- Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

<sup>3</sup>- Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

<sup>4</sup>- Associate Professor, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabaiee University, Tehran, Iran.