



# ملخص الخطة الاستراتيجية

لجامعة نجران

١٤٣٣ - ١٤٣٨

وَمَا تَكُنْ مِنَ الْظَّالِمِينَ





جامعة نجران  
NAJRAN UNIVERSITY  
تأسست عام ١٤٢٧هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## تدشين الخطة الاستراتيجية







## بسم الله الرحمن الرحيم

قامت جامعة نجران بشراكة مؤسسية ومجتمعية وعالمية ببناء خطتها الاستراتيجية الأولى (١٤٣٣ - ١٤٣٨) على قاعدة راسخة من الدراسات والبحوث والعمليات الإحصائية المختلفة التي استكشفت بها حاضرها، مستلهمة تجارب الجامعات العريقة العالمية منها والإقليمية والمحلية من أجل رسم صورة لمستقبل واعد للجامعة الناشئة في منطقة نجران بالمملكة العربية السعودية.

لقد أبت الجامعة الواعدة التي لم يمض على إنشائها سوى ست سنوات إلا أن تتقدم إلى المستقبل بخطى مدروسة وبرؤية واضحة التزمت فيها بمشاركة جميع منسوبي الجامعة من أعضاء وعضوات هيئة التدريس وطلابنا وطالباتنا وجهازنا الإداري، ومؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة وأرباب العمل وأولياء الأمور.

لقد توافقت جميع الأطراف على رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية لخمس سنوات مقبلة وبمشروعات تطويرية تحقق أولويات المجتمع وتعبر عنها وفق نماذج منطقية تضمن شمولها وتناسقها وقابليتها للتطبيق وفاعليتها في تحقيق الأهداف المرجوة.

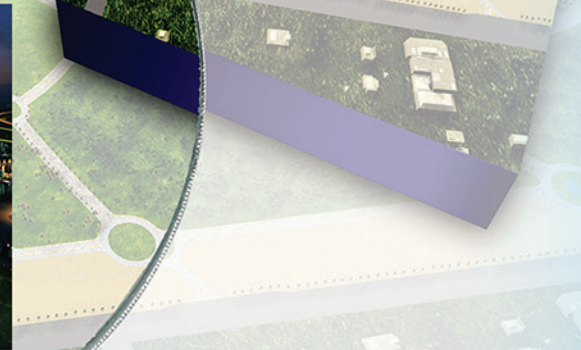
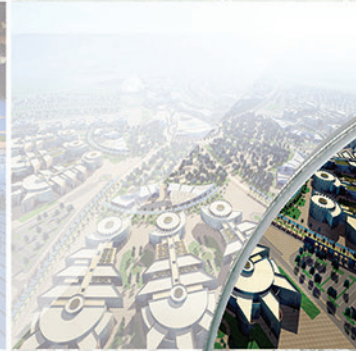
إن إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة نجران بسواعد وعقول وطنية خالصة وبخبرة عالمية مرموقة هي خطوة مهمة وضرورية على طريق بناء قدرات مؤسسية وإدارية واعدة في جامعة نجران وفي مجال التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

وختاماً يسرنا أن نقدم خطتنا الاستراتيجية الأولى لجميع مؤسسات التعليم العالي على اتساع العالم، وعلى مختلف المستويات الوطنية والإقليمية أنموذجاً نرجو أن يضيف إلى الإدارة الاستراتيجية آفاقاً من التطوير، والتزاماً منا بشراكة معرفية واعدة توافقنا عليها في صدر رؤية جامعتنا الواعدة.

أ. د / محمد بن إبراهيم الحسن

مدير الجامعة

المشرف العام على فريق إعداد الخطة الاستراتيجية



١٤٣٣ - ١٤٣٨

# الخطة الاستراتيجية





## بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين ، وأصلي وأسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين ، محمد بن عبد الله ، وعلى آله وأصحابه أجمعين ، أما بعد ...

فيسعدني أن أكتب هذه الكلمات في مقدمة وثيقة « الخطة الاستراتيجية الأولى لجامعة نجران ١٤٣٣ - ١٤٣٨ »، التي تمثل خارطة طريق مستقبلية للجامعة الفتية. وفي هذه المرحلة المبكرة من عمر جامعة نجران، تتجه الإدارة العليا في الجامعة إلى تبني مشروع إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة استشعاراً منها لأهمية هذا المشروع في إنطلاقة الجامعة - بإذن الله - نحو آفاق التميز العلمي والبحثي وصولاً إلى تحقيق الأهداف والغايات التي بنيت الخطة على أساسها، إضافة إلى قيام الجامعة بدورها في خدمة المجتمع وتحقيق طموحاته والوفاء بمتطلباته.

إن وثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة نجران قد أعدت لتكون واقعية ومتجددة، كما أنها تتسم بالمرونة التي تجعل من تنفيذها أمراً ممكنًا وعملياً. فلقد بدأنا العمل في إعداد هذه الخطة باستقطاب خبراء التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي من داخل المملكة وخارجها، وتم التعاقد مع شريك استراتيجي خارجي ممثلاً في جامعة برونييل بالمملكة المتحدة ليقوم هذا الشريك بمراجعة مراحل إعداد الخطة وتحكيمها باعتبارها جهة محايدة.

وختاماً ، فإنني أتطلع إلى أن تحقق هذه الخطة أهدافها لتصبح جامعة نجران مركز جذب للكفاءات المتميزة، ومنبر علم ومعرفة يشار إليه بالبنان ، وأن تسهم الخطة في تحسين الكفاءة الداخلية للجامعة ، وتحقيق جودة المخرجات ، واستيفاء متطلبات الاعتماد الأكاديمي على المستويين المحلي والعالمي . وأشكر في الختام كل من ساهم في إعداد الخطة من الزملاء والزميلات والموظفين والموظفات والطلاب والطالبات ومجتمع نجران والمسؤولين في القطاعات الحكومية والأهلية . والله ولي التوفيق ،،

**أ. د / سعيد بن علي أبو عشي المالكي**

**وكيل جامعة نجران للتطوير والجودة ، نائب المشرف العام،**

**الرئيس التنفيذي لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية**





## مقدمة :

شاع مفهوم التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع حتى أنه يمكن القول أنه بات الأسلوب الأمثل للمؤسسات التي تهدف إلى تطوير أدائها تطويراً شاملاً حتى أنه قد استقر لدى كثير من المؤسسات بأنه المدخل الصحيح لتحقيق الأهداف طويلة الأجل وبخاصة في الأنشطة الوطنية كالتعليم والبحث العلمي وغيرها مما يشكل مستقبل طاقات الدولة البشرية وبالتالي طاقتها الانتاجية، والاقتصادية حيث يوفر التخطيط الاستراتيجي أساساً علمياً ومنهجياً وموضوعياً لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة، وتخصيص الموارد اللازمة لها، ومستوى الأداء والإنجاز فيها.

ولقد زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية وبخاصة بين مؤسسات التعليم العالي في العقد الأخير كأهمية فرضتها زيادة المنافسة بين دول العالم رغبة منها - المملكة - في تحقيق مستويات أعلى من الدخل الوطني وتوفير فرص عمل، بل وتقديم خدمات وطنية تتخطى حدود الوطن نحو بناء حضاري جديد تستحقه المملكة العربية السعودية.

وكان من الطبيعي أن تنتهج جامعة نجران التخطيط الاستراتيجي - بحكم مسؤوليتها عن تأهيل ثروة هذا الوطن وهم شبابة في هذه الرقعة الجغرافية من أرض الوطن، وبمستوى كفاءة وجودة تمكنهم من المنافسة الحقيقية في سوق العمل، بل والمساهمة في خلق وتعظيم اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) الذي يعتمد على العقول والموارد البشرية أكثر من أي مورد مادي آخر.

وتعرض الخطة الاستراتيجية لجامعة نجران رؤيتها الاستراتيجية من خلال مخطط عام يمتد بإذن الله تعالى من عام ١٤٣٣ - ١٤٣٨ هـ .

## منهجية العمل - الدراسة المرجعية

### تمهيد ..

إن مواجهة المستقبل الزاخر بالتحديات والفرص يقتضى توجهاً استراتيجياً يقوم على خطة استراتيجية محكمة لمعرفة وضع الجامعة من حيث نقاط قوتها ومن ثم استثمارها وتحسين عوامل الضعف والاستفادة من الفرص المتاحة وتجاوز العقبات المتوقعة، ويتم ذلك على المستوى المؤسسي من حيث البيئة التنظيمية والأداء الوظيفي، وعلى المستوى البرامجي الذي يركز على النهوض بأداء الأقسام الأكاديمية والوحدات البحثية والعلمية.

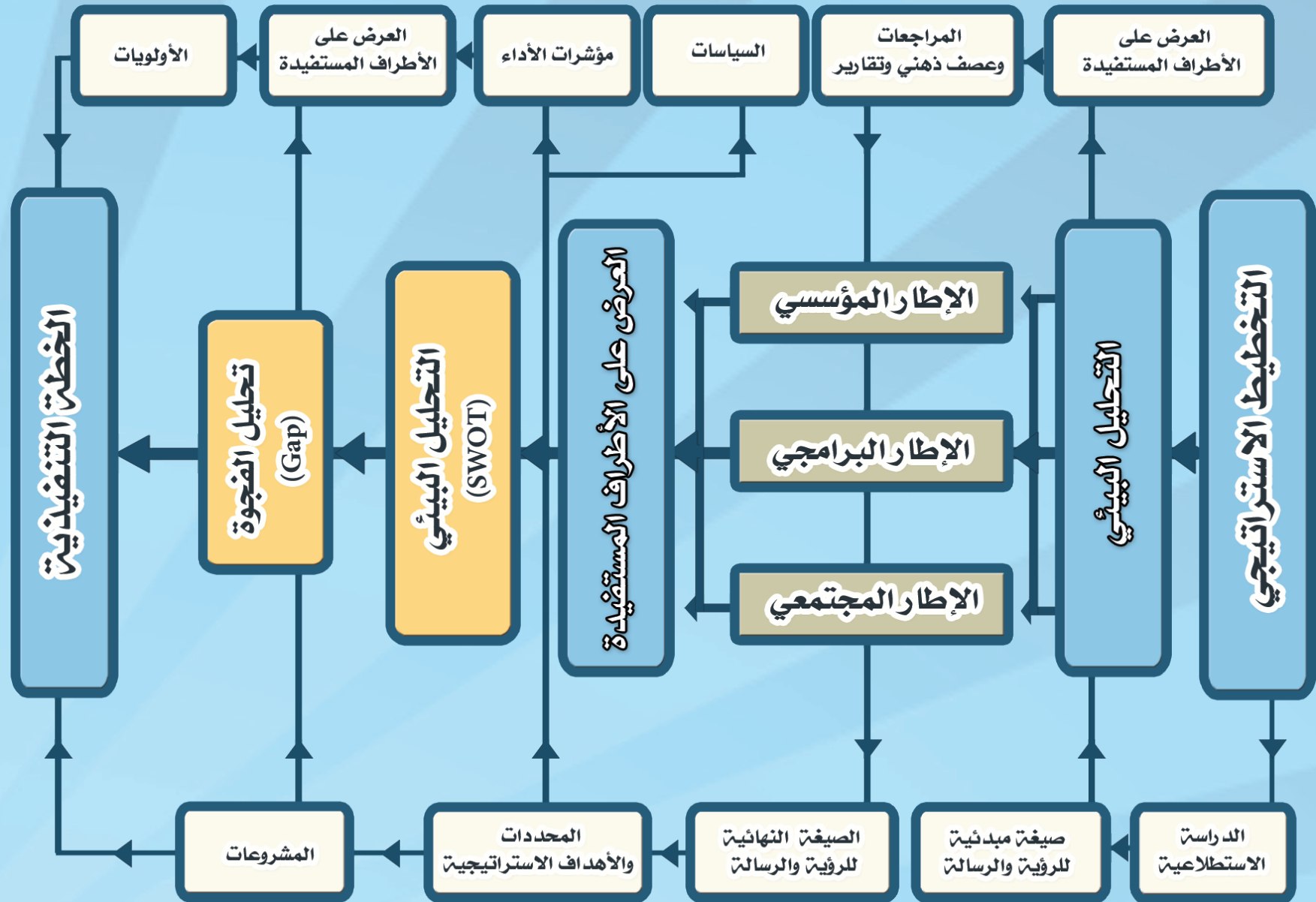
### الركائز الأساسية والمنهجية المتبعة في صياغة الخطة الاستراتيجية والتي يمكن تلخيصها كالتالي :

- الاعتماد على الكفاءات الداخلية بالجامعة في إعداد الخطة الاستراتيجية حتى تكون نابعة من أبنائها وتضمن واقعية استراتيجياتها المستقبلية، وبذلك تتجنب الجامعة إسناد مهمة الخطة الاستراتيجية إلى هيئات بعيدة عن واقع المملكة وجامعاتها الناشئة مع الاستفادة من كافة الخبرات الإقليمية والعالمية.
- مشاركة جميع منسوبي جامعة نجران من القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء وعضوات هيئة التدريس والإداريين والإداريات والطلاب والطالبات في الأنشطة والمراحل المختلفة المتعلقة بإعداد الخطة الاستراتيجية.
- مشاركة ممثلي مجتمع نجران والمناطق المجاورة ومسؤولي جهات التوظيف في القطاع الحكومي والخاص في إعداد الخطة الاستراتيجية.



- تكوين تعاون دولي مع شريك خارجي يتمثل في خبراء التخطيط الاستراتيجي بجامعة برونييل البريطانية كمراجع خارجي فضلا عن مساهمتهم في التدريب وتقديم المشورة.
- استطلاع عدة نماذج عالمية وإقليمية ومحلية مناظرة والاستفادة من آلياتها ونقاط التميز فيها.
- اتباع منهجية التحليل الرباعي ( SWOT ) لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية ، والفرص والتهديدات الخارجية.
- صياغة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تلبى الآمال المعقودة على الجامعة ، ووضع قيم مستمدة من تعاليم الدين الإسلامي يتم من خلالها ممارسة العمل والأنشطة المختلفة بالجامعة.
- تحديد محددات وأهداف استراتيجية تتحقق من خلالها رؤية ورسالة الجامعة.
- تحليل فجوة الأداء (Gap Analysis) لتحديد المشروعات التطويرية لسد هذه الفجوة وفق خطة زمنية.
- تصميم الخطة بصورة شمولية تلبى احتياجات الجامعة والأطراف ذات الصلة وتحقق أهدافها.
- صياغة خطة تنفيذية تحوي مشروعات تطويرية بخطط طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل متزامنة وذات رؤى مستقبلية وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة .
- وضع آلية محكمة لقياس مؤشرات الأداء للتأكد من تحقق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

## خطوات العمل في الخطة الاستراتيجية





## نبذة عن المشاركات في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية

### الاستبانات

تم توزيع وتحليل ٣٨٤٤ استبانة وكان المشاركون على النحو التالي :

- ٢٥ من القيادات الأكاديمية.
- ١٥ من القيادات الإدارية.
- ٢٥٠ عضو هيئة تدريس (رجال ونساء).
- ٢٠٠٠ طالب وطالبة.
- ١٥٠ إداري وإدارية.
- ٧٧ أطراف خارجية.

### التقارير والبيانات

تم تحليل بيانات إحصائية عن الجامعة ووثائق خاصة بها ووثائق ودراسات عن منطقة نجران ومن أهمها :

- الخطة الخمسية التاسعة لجامعة نجران.
- الإحصاءات الديموغرافية لمنطقة نجران الصادرة عن مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات .
- الكتاب الإحصائي السنوي لوزارة الصحة ١٤٣٠هـ.
- آثار منطقة نجران الصادر عن وكالة الآثار والمتاحف في وزارة المعارف ١٤٢٣ هـ.
- التقرير الاقتصادي الصادر عن الهيئة العامة للاستثمار ٢٠٠٧م.
- التقرير الاقتصادي الصادر عن مجلس الغرف السعودية ٢٠١٠م.
- الفرص الاستثمارية في منطقة نجران إصدار الغرفة التجارية الصناعية بنجران ١٤٣٠ هـ.
- التقرير السنوي للغرفة التجارية الصناعية لمنطقة نجران ١٤٣١ هـ.
- الخطة الاستراتيجية الخمسية لمديرية الشؤون الصحية لمنطقة نجران.
- نتائج التقويم الذاتي الأولي المؤسسي والبرامجي للجامعة والكليات ١٤٣١ هـ.
- تقارير الرأي المستقل عن التقويم الذاتي الأولي.
- خطط استراتيجية عن جامعات عالمية وإقليمية ووطنية.
- إحصاءات أعداد الطلاب والطالبات بالكليات.
- إحصاءات بأعداد العاملين بالوحدات الإدارية بالجامعة.
- التقارير السنوية للجامعة.
- عدد من الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية والإقليمية والعالمية.

### ورش العمل وجلسات العصف الذهني

عقدت ٢٥ جلسة عصف ذهني وورشة عمل حضرها حوالي

٢٤٥ شخص يمثلون الشرائح التالية :

- ١٨ من القيادات الأكاديمية للجامعة.
- ٨ مستشارين.
- ٧٥ من مشرفي ومشرفات وأعضاء وعضوات فرق.
- الجودة بالكليات والعمادات المساندة.
- ١٥ من القيادات الإدارية.
- ٤٠ من الإداريين والإداريات.

### المقابلات

عقد حوالي ٣٥ لقاء شملت إدارات داخل الجامعة وبعض الإدارات

الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني ومنها مقابلات مع :

- محافظ شرورة.
- المدير العام للشؤون الصحية بمنطقة نجران.
- مدير عام الإدارة العامة للشؤون الزراعية بمنطقة نجران.
- مدير إدارة مرور منطقة نجران.
- مدير عام فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بمنطقة نجران.
- رئيس مجلس إدارة توكيلات دغمل للأعمال التجارية.

## الدراسة المرجعية









## الرؤية

"ريادة في التعليم والتعلم وخدمة المجتمع، ومشاركة فاعلة  
في بناء مجتمع العلم والمعرفة".

## الرسالة

"توفير تعليم وتعلم يلبيان احتياجات المجتمع وسوق العمل،  
والمساهمة الفاعلة في التنمية المستدامة من خلال إجراء  
البحوث التطبيقية، والاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة،  
وتفعيل الشراكة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي".





## القيم







المحددات	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف التشغيلية
(١) التعليم والتعلم	(١) الوصول بالبرامج الأكاديمية إلى المستوى العالمي في إطار القيم الإسلامية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير البرامج الأكاديمية في ضوء احتياجات سوق العمل والمجتمع وفقاً للمعايير العالمية في ضوء القيم الإسلامية.</li> <li>استحداث برامج جديدة غير تقليدية لتلبية احتياجات سوق العمل والمجتمع.</li> <li>التوأمة مع البرامج الأكاديمية العالمية.</li> <li>تطبيق طرائق التعلم الإلكتروني الحديثة.</li> </ul>
	(٢) إعداد طلاب متميزين بكفاءة عالية للمستقبل	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين جودة عمليات القبول والتسجيل للطلاب والطالبات.</li> <li>ضمان جودة عمليات التعليم والتعلم لتنمية المهارات العلمية والمهنية و الشخصية للطلاب والطالبات.</li> <li>تعزيز مشاركة الطلاب والطالبات في كافة الأنشطة الأكاديمية.</li> </ul>
	(٣) تعزيز كفاية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير آليات اختيار الكوادر الأكاديمية المتميزة من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم.</li> <li>التطوير المستمر لمهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم وكذا القيادات الأكاديمية.</li> <li>استكمال الكوادر الأكاديمية.</li> <li>إنشاء نظام يضمن نزاهة وشفافية الإجراءات التأديبية وتسوية الشكاوى، وحل النزاعات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.</li> </ul>

المحددات	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف التشغيلية
الهيئة العامة (٢)	(٤) تعزيز واستثمار مرافق وتجهيزات الجامعة واستخدام التقنيات الحديثة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استكمال منشآت وتجهيزات الجامعة في ضوء المعايير المحلية والعالمية.</li> <li>• وضع نظم فعالة للاستخدام الأمثل لمنشآت الجامعة وفقاً للأنظمة والمعايير القياسية.</li> <li>• تعزيز وتفعيل الإدارة الإلكترونية في كافة معاملات الجامعة.</li> <li>• توفير المرافق والتجهيزات الملائمة لذوي الاحتياجات الخاصة.</li> <li>• دعم تقنيات التواصل بين الجانب الرجالي والنسائي.</li> </ul>
	(٥) الارتقاء بمصادر التعلم وفقاً للمعايير القياسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الارتقاء بخدمات المكتبة المركزية للجامعة وإتاحتها للقسمين الرجالي والنسائي وفقاً للمعايير القياسية.</li> <li>• إتاحة مكتبات متخصصة داخل وحدات الجامعة الأكاديمية.</li> </ul>
	(٦) التميز في خدمات ودعم الطلاب والطالبات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين الخدمات الإرشادية وفق معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي.</li> <li>• تأمين خدمات صحية مميزة للطلاب والطالبات.</li> <li>• دعم الأنشطة اللاصفية المناسبة لاحتياجات الطلاب والطالبات.</li> <li>• تحسين مستوى وكفاية خدمات إسكان الطلاب والطالبات.</li> </ul>



المحددات	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف التشغيلية
(٢) تابع الهيئة المداعمة	(٧) تطوير الأنظمة المالية والإدارية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة	• تطوير السياسات والإجراءات الإدارية لمواكبة أهداف الجامعة وأولوياتها.
		• تطوير السياسات والإجراءات المالية وفقاً لمعايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي.
		• بناء وتطوير هياكل تنظيمية لوحدة الجامعة الأكاديمية والإدارية.
		• التطوير المستمر لمهارات وقدرات الجهاز الإداري والقيادات الإدارية.
(٣) الخريجون وسوق العمل	(٨) تأمين مستقبل مهني واعد للخريجين	
		• تأسيس نظام فعال لتحديد متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع .
		• إنشاء منظومة متكاملة للتطوير المهني المستمر للخريجين والخريجات .
		• المساهمة في مجال التوظيف للخريجين والخريجات وفقاً لتخصصاتهم الأكاديمية.

المحددات	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف التشغيلية
(٤) العلم والمعرفة	(٩) تطوير منظومة البحث العلمي لدعم التنمية المستدامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير استراتيجيات وآليات البحث العلمي.</li> <li>• توظيف التقنيات الحديثة في البحث العلمي.</li> <li>• تفعيل دور الجامعة في دراسة تاريخ وتراث منطقة نجران ومواردها الطبيعية.</li> <li>• توظيف البحث العلمي في مجال الاستشارات العلمية المتخصصة.</li> <li>• توجيه البحث العلمي نحو دراسة المستقبل بما يساهم في التنمية المستدامة للمنطقة.</li> </ul>
	(١٠) الارتقاء ببرامج الدراسات العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير برامج الدراسات العليا بالجامعة.</li> <li>• التوسع في برامج الدراسات العليا وفقاً لمتطلبات الجامعة والمجتمع.</li> <li>• تطوير أنظمة الإبتعاث لمواكبة التطور العلمي والمعرفي.</li> </ul>
	(١١) الالتزام المستمر والفعال نحو خدمة المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز مشاركة وحدات الجامعة ذات الصلة لتكون بيوت خبرة لخدمة المجتمع.</li> <li>• تفعيل أدوار الطلاب والطالبات وأعضاء هيئة التدريس تجاه المجتمع.</li> <li>• تلبية احتياجات فرع الجامعة بشرورة وغيرها من محافظات المنطقة من البرامج الجديدة وفقاً لرسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.</li> <li>• تنشيط الفعاليات المجتمعية للحفاظ على الهوية والتراث.</li> <li>• اكتساب ثقة وقناعة المجتمع بدور الجامعة في تلبية احتياجاته.</li> </ul>








الأهداف التشغيلية	الأهداف الاستراتيجية	المحددات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأسيس نظام للشراكة والتعاون بما يحقق رسالة وأهداف الجامعة.</li> <li>• بناء الشراكات وبرامج التعاون مع المؤسسات ذات الصلة.</li> <li>• تطوير الشراكات الحالية مع المؤسسات التعليمية والبحثية والصناعية والجهات ذات الصلة.</li> </ul>	<p>(١٢)</p> <p>بناء منظومة للشراكة والتعاون محلياً وإقليمياً وعالمياً</p>	<p>(٦)</p> <p>الشراكة</p>

# الجامعات المرجعية المستخدمة في تصميم مؤشرات الأداء

أفضل ١٠٠ جامعة  
شنغهاي

A1

	كورنيل - الولايات المتحدة الأمريكية
	مانشستر - المملكة المتحدة
	بورديو - الولايات المتحدة الأمريكية

أفضل ٣٠٠  
١٠١ - ٣٠٠ جامعة

A2

	جورجيا - الولايات المتحدة الأمريكية
	إيموري - الولايات المتحدة الأمريكية
	تينيسي - الولايات المتحدة الأمريكية
	لانكستر - المملكة المتحدة
	الملك سعود - المملكة العربية السعودية





أفضل ٥٠٠  
٣٠١ - ٥٠٠ جامعة

A3

	اكستر - المملكة المتحدة
	دريكيل - الولايات المتحدة الأمريكية
	اسكس - المملكة المتحدة
	القاهرة - جمهورية مصر العربية

جامعات وطنية  
خارج التصنيف

A4

	الملك فيصل - المملكة العربية السعودية
	الدمام - المملكة العربية السعودية
	الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية
	طيبة - المملكة العربية السعودية

جامعة سعودية

(9)

التوزيع الجغرافي  
للجامعات المرجعية

جامعة دولية

(10)

جامعة عربية

(1)

أم القرى - المملكة العربية السعودية

الإمام محمد بن سعود - المملكة العربية السعودية

الملك خالد - المملكة العربية السعودية

القصيم - المملكة العربية السعودية





## الخطة التنفيذية

تم وضع خطة تنفيذية يتم من خلالها تحويل الخطة الاستراتيجية من النظرية إلى التطبيق، وقد روعي أن العامل الأساسي لتحقيق ذلك لا يكمن فقط في التفاصيل الخاصة بالأنشطة والمهام والتوقعات الزمنية، بل يجب أن يكون هناك إطاراً يضمن التنفيذ الجيد للأنشطة بحيث تتحقق الأهداف الاستراتيجية المأمولة، كما يجب أن يقترن بها متابعة جيدة لهذه الأنشطة ودعم لإدارة المخاطر المتوقعة أو المفاجئة أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية .

### إدارة الخطة التنفيذية





### خاتمة

وفي الختام يمكننا القول بأن الخطة الاستراتيجية لجامعة نجران التي تم إعدادها وفق مراحل روعي فيها أن تستشرف مستقبلها من خلال سياسات وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وخطتها الاستراتيجية ( آفاق ) ، إلا أنه قد وضع في الحسبان ما تميزت به منطقة نجران جغرافياً عن غيرها من مناطق المملكة من حيث الخصوصية وعوامل المنافسة ، وهي بذلك لم تنفصل عن عالم المعرفة الذي أصبحت تتنافس فيه جامعات العالم ومؤسساته العلمية والبحثية .

ويحدونا الأمل في أن تتكاتف جهود كل القيادات الأكاديمية والإدارية في كافة الوحدات الأكاديمية والإدارية بالجامعة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة ، كما تعاظمت من قبل سواعدهم وعقولهم في تصميمها . بل إن الأمل ليذهب إلى أبعد من ذلك نحو تأسيس مشاركة مجتمعية فاعلة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الحكومي والخاص والأهلي تسهم في تنفيذ الخطة ، وفي تقييم الأداء وتطوير العمل الجامعي وتحقيق متطلبات المجتمع وسوق العمل .

تم بحمد الله



## Conclusion

In conclusion, we can say that Najran university Strategic Plan has been developed throughout stages, taking into account that the university will be shaping and embracing its bright future by dint of the policies and strategic plan (Aafaq) devised by the Ministry of Higher Education, Kingdom of Saudi Arabia. However, the geographical location of Najran has been taken into consideration along with other such characteristic features as peculiarity and factors of competition, making its University an integral and indissoluble part of the world of knowledge where the global universities and research scientific institutions are competing head-to-head with one another.

We hope all administrative and academic leaders in all academic and administrative units at the University will work together for the purpose of implementing the University Strategic Plan the same way they previously worked together shoulder-to-shoulder to draw it up. Moreover, our hope would flare and spring up far beyond for establishing an effective community partnership between the University and the private and public community institutions to contribute to implementing the plan, assessing performance, developing University efforts and satisfying the community and labour market requirements.



## Operational Plan

An operational plan was developed, through which the strategic plan smoothly comes to fruition from theory to practice. It has been taken into consideration that the determinant factor to accomplish this is not merely confined to the details of duties and activities. Rather, there must be a timeline that ensures the effective implementation of the activities in a way that the desired strategic goals are fulfilled. Moreover, such activities should be closely followed up and supported so that expected and unexpected risks can be managed during the implementation of the strategic plan.




### Management of operational Plan










**Benchmark Universities consulted in designing performance indicators**





→ **Top 100 universities  
Shanghai** **A1**

	Cornell University, USA
	Manchester, UK
	Purdue, USA





→ **Top 300  
universities 101-300** **A2**

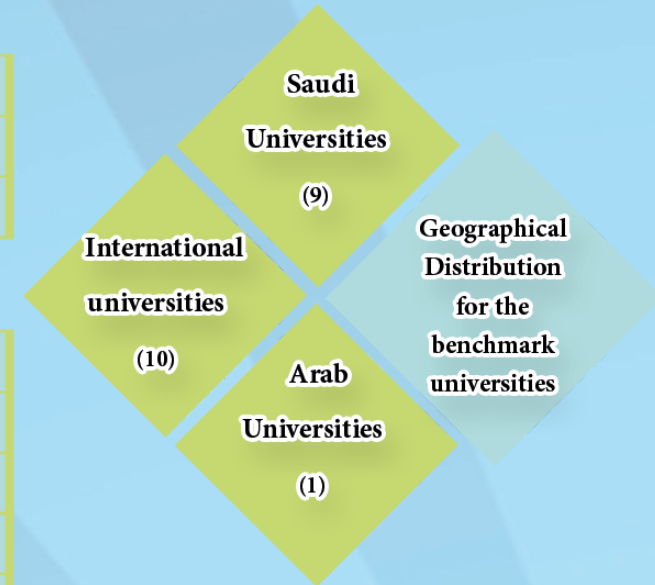
	Georgia, USA
	Emory, USA
	Tennessee, USA
	Lancaster, UK
	King Saud, KSA

→ **Top 500  
universities 301-500** **A3**

	Exeter, UK
	Drexel, USA
	Essex, UK
	Cairo, Egypt

→ **National universities  
(beyond the scope  
of ranking)** **A4**

	King Faisal, KSA
	Dammam, KSA
	King Abdulaziz, KSA
	Taiba, KSA



	Um El-Qura, KSA
	Imam Mohd. Bin Saud, KSA
	King Khalid, KSA
	Qassim, KSA





Determinants	Strategic objectives	Operational objectives
(6) Partnership	(12) Establishing a framework for national, regional and global cooperation and partnership	
		• Establishing partnership and cooperation system that can achieve university mission and goals.
		• Establishing partnerships and cooperation programs with related institutions.
		• Developing partnership and cooperation with educational research and industrial institutions along with other relevant bodies.

Determinants	Strategic objectives	Operational objectives
(4) Science and Knowledge	(9) Developing academic research policy to support sustainable development	• Developing the strategies and activities of scholarly research.
		• Employing and utilizing modern technology in scholarly research.
		• Activating the university role in studying Najran history, heritage and natural resources.
		• Utilizing scholarly research in scientific and specialized consultations.
		• Orienting research endeavors towards future studies contributing to sustainable development.
	(10) Improving Post-graduate programs	• Improving post-graduate programs.
		• Broadening the post-graduate programs scope according to the University and Community demands.
		• Developing the scholarship system to keep pace with academic and knowledge advancements.
(5) Community Responsibility	(11) Continuous and effective commitment to community service	• Fostering the participation of relevant University units to serve as think-tanks for community service.
		• Promoting students' and teaching staffs' roles in the community
		• Meeting the needs of university branches (e.g. Sharora) that go inline with the university mission and strategic goals.
		• Organizing community events to preserve identity and heritage.
		• Gaining the Community's trust regarding the university role in fulfilling its needs.

Determinants	Strategic objectives	Operational objectives
(2) Supportive Environment	(7) Developing the financial and administrative systems according to the total quality standards.	• Developing the administrative procedures and policies to keep abreast of the University goals and priorities.
		• Developing the financial procedures and policies according to the NCAAA standards.
		• Creating and developing organizational structures for the University academic and administrative units.
		• Polishing up the skills and potentials of the administrative staff and leaderships.
(3) Alumni and Labor Market	(8) Securing a prosperous professional future for the alumni	
		• Developing an effective system for identifying the labor market requirements and the Community needs.
		• Establishing an integrated system for alumni's constant professional development.
		• Participating in the alumni's recruitment according to their academic specializations.



Determinants	Strategic objectives	Operational objectives
(2) Supportive Environment	(4) Enhancing and investing in university facilities as well as utilizing new technologies.	• Completing university constructions and facilities according to international and local standards.
		• Establishing effective systems for the optimal use of university facilities according to rules, and standards.
		• Enhancing and activate the e-governance in all transactions of the university
		• Providing facilities and utilities to accommodate people with special needs.
		• Supporting the techniques of communication between men and women sections.
	(5) Improving learning resources in line with the universal standards.	• Providing excellent services by the University Central Library, and ensuring it is available for both men and women according to the universal standards.
		• Making available specialized libraries within the University academic units.
	(6) Providing excellent services and support for students.	• Improving the counseling and advising services according to the NCAAA standards.
		• Providing excellent health services for students.
		• Supporting extra-curricular activities, commensurate with students' needs.
		• Improving students' accommodation services.

Determinants	Strategic objectives	Operational objectives
(1) Teaching and Learning	(1) Achieving academic programs that can compete internationally within the framework of Islamic values.	• Developing the academic programs in light of the labor market and community requirements and in accordance with international standards.
		• Initiating modern programs that meet the needs of labor market and community.
		• Twinning with the global academic programs.
		• Implementing recent methods of e-learning.
	(2) Graduating distinguished students with great efficiency for the future	• Improving the quality of students' admission and registration.
		• Assuring the quality of teaching and learning procedures to students' academic and practical skills.
		• Enhancing students' participation in all academic activities.
	(3) Promoting the competencies and efficiency of the teaching staff	• Developing the selection policy of the distinguished teaching and other staffs.
		• Constant development of the teaching staff's and the academic leaders' skills and abilities.
		• Completing the recruitment of academic cadres.
		• Setting up an impartial system that guarantees integrity and unbiasedness of disciplinary actions, sort out complaints and compromises faculty disposes.





## Values





## Vision

Leadership in teaching, learning, and community service and active contribution to building a society of science and knowledge.

## Mission

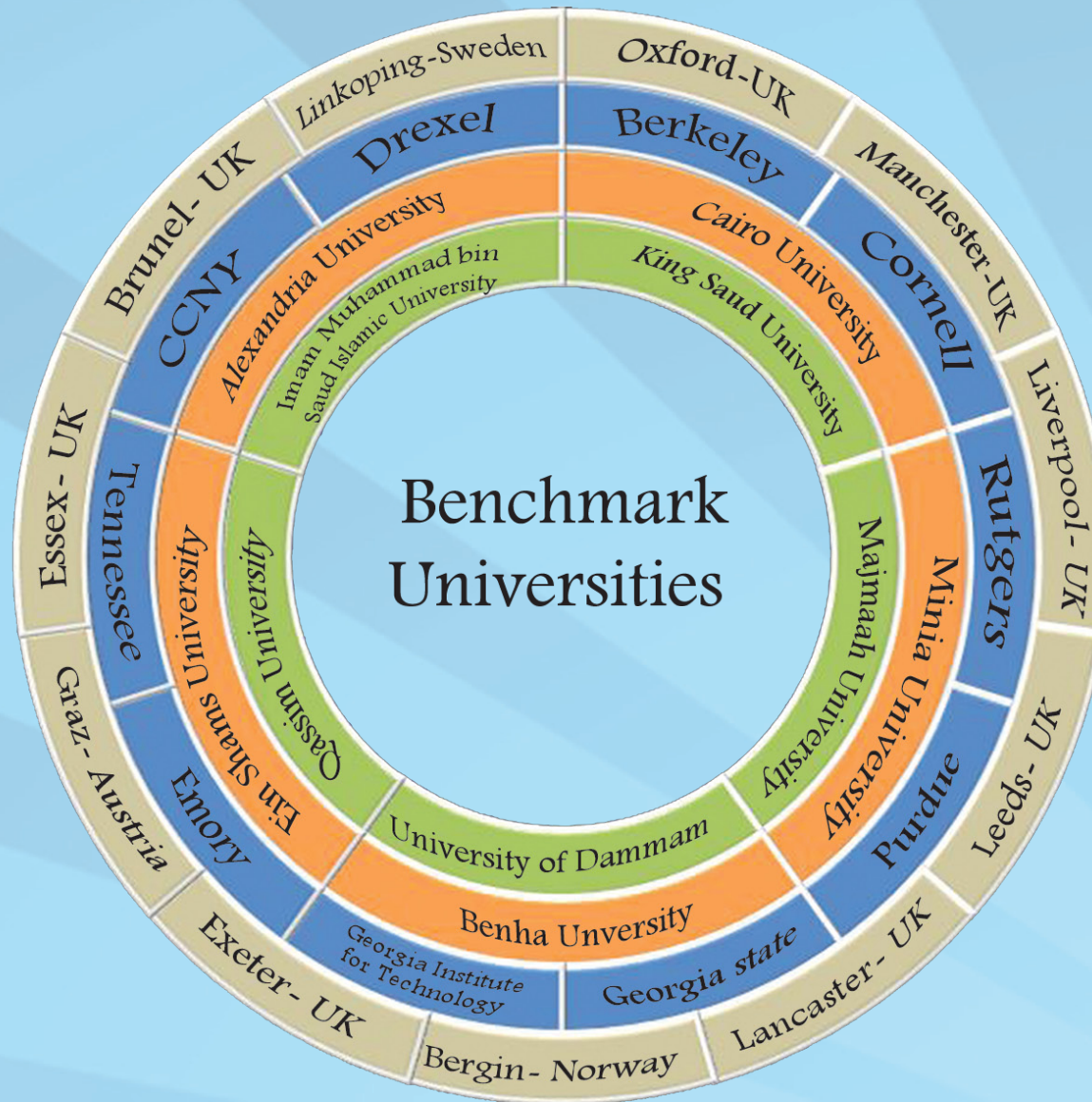
Offering teaching and learning that address the needs of society and the labor market, effective contribution to sustainable development through conducting applied research and optimal use of modern technologies, and establishing partnerships at the local, regional and global levels.







## Benchmark Universities



## Sample activities during the process of Plan Development

### Surveys

3844 questionnaires were distributed and analyzed. Participants were:

- 25 (Academic Leaders) - 2000 (male and female students)
- 15 (Administrative leaders) - 150 (administration staff)
- 75 (male and female quality control supervisors)
- 250 (Faculty members: males and females) - 77 (participants from outside the university)

### Data and Reports

Some statistical data about the university and some documents and studies about the university and Najran regions was analyzed and the most important of which is below.

- Najran University ninth five-year plan.
- Najran Region demographic statistics issued by General Statistics and Information Office.
- Statistical yearbook of the Ministry of Health (1430)
- Najran Region Archeology issued by Antiquities and Museums Agency, the Ministry of Education, 1423.
- Economic Report issued by the General Authority for Investment (2007).
- Economic Report issued by the Council of Saudi Chambers (2010).
- Investment Opportunities in Najran Region" issued by the Chamber of Commerce and Industry, Najran (1430).
- Annual Report of the Chamber of Commerce and Industry, Najran (1431).
- The Strategic Five-year plan of Najran Health Affairs Office.
- Results of the initial self-study (institution and programs) of Najran University and its colleges (1431).
- External Reviewer's reports about the initial self-study.
- Strategic Plans of international, regional and national universities.
- Students statistics in the university colleges.
- Statistics of the university employees in different administrative units. - The university annual reports.

### Workshops and Brainstorming Sessions

25 Brainstorming sessions and workshops were held and attended by approximately 245 participants representing the following:

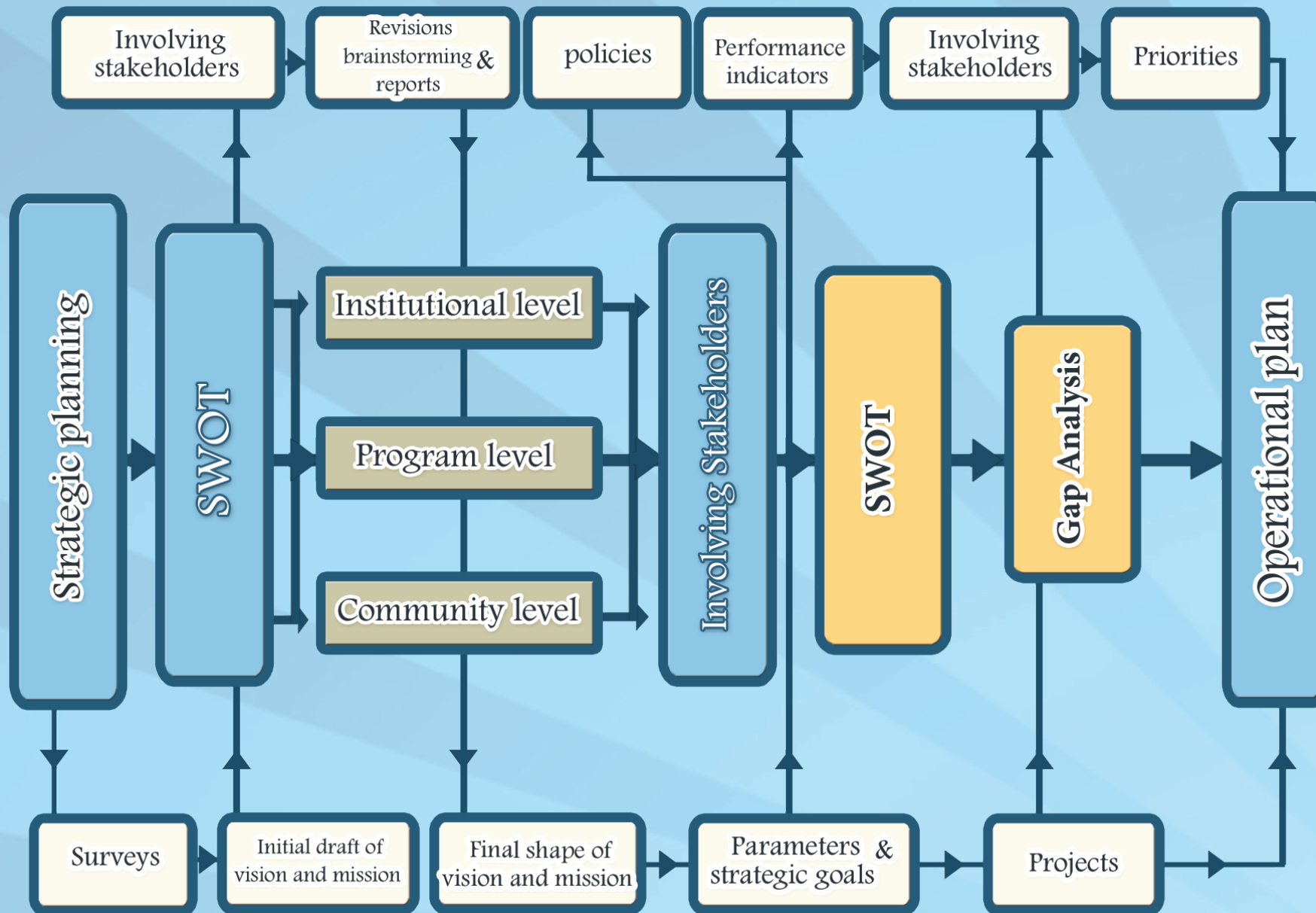
- 18 (University academic leaders)
- 8 (Consultants)
- 75 (male and female quality control supervisors and quality team members belonging to various colleges and supporting deanships)
- 15 (Administrative leaders)
- 40 (male and female administration staff)

### Interviews

Almost 35 meetings were held for some university administration units, government offices, and civil society organizations, for example

- Sharourah Governor
- Director-general of Najran Health Affairs Office
- Director-general of Najran Agricultural Affairs Office
- Director-general of Islamic Affairs, Dawaah and Guidance Ministry Branch in Najran
- Head of the Board of Daghamal Business Agencies

## The Strategic Plan Action Steps







- International cooperation with an external partner, namely Strategic Planning experts of Brunel University, the UK acted as an external reviewer in addition to their contribution in training and assessment.
- Surveying various similar regional and international experiences and benefitting from their methodology excellence aspects.
- Utilizing SWOT analysis to identify internal strengths and weaknesses; opportunities and external threats.
- The formulation of the university vision, mission and strategic goals that meet the community expectations guided by values derived from Islamic teachings which direct all the work and activities in the university.
- Determining the strategic parameters and goals through which the university vision and mission will be achieved.
- Using Gap Analysis to determine the developmental projects and time requirements to bridge this gap.
- The plan was designed in a holistic manner so that it meets the university and community goals and needs.
- Developing an executive plan that contains developmental projects with long-term, medium-term and short-term synchronous plans with future prospects of the university strategic goals achievement.
- Development of a perfect mechanism that measures performance indicators and ensures the implementation of the university strategic goals.

## Methodology

### Introduction

Facing the future that is full of threats and opportunities requires a strategic approach based on sound strategic plan in order to identify the university current position including its strengths and how they can be utilized, to improve weaknesses, to make the best use of the available opportunities and to overcome the expected obstacles. This process is implemented at the institutional level regarding the organizational environment and functionality and at the program level with special focus on improving the academic departments and research units performance.

**Basic principles and the methodology followed in the formulation of the Strategic Plan are summarized below:**

- Reliance on the university experts while developing the Strategic Plan so that it stems from the university employees which ensures realism, and as a result, the university avoids assigning the mission of strategic planning to organizations or bodies which are not aware of the reality of the Kingdom and its emerging universities. Yet, regional and international expertise was utilized.
- Whoever has some relation with Najran University, including academic and administrative leaders, faculty members and administration staff (males and females), and students were involved in the activities and phases of the strategic plan development.
- Representatives from Najran community and the neighborhood and employers in both government and private sectors were also involved in the process of strategic planning.



## Introduction

The notion of strategic planning has recently widely spread so that it can be argued to be the best approach for comprehensive development of institutions. Many organizations now believe that strategic planning is the proper approach to achieving long term goals particularly the ones associated with national activities such as education, research, etc. which are concerned with the state human resources and its productive and economic power. Strategic planning provides scientific, systematic and objective basis to monitor activities implementation, allocating necessary materials, and level of performance and achievement.

The importance of strategic planning in the Kingdom of Saudi Arabia has increased significantly in higher education institutions in the last decade as a result of worldwide competition. The Kingdom, by this step, aspires for a higher level of national income, providing more job opportunities and offering services that can even cross the country borders contributing to modern global civilization development : a position the Kingdom deserves.

It was natural for Najran University to pursue strategic planning since this institution is responsible for efficiently preparing the youth of the country in this geographical area to be able to strongly compete in the labor market and to contribute to knowledge economy that relies on minds and human resources more than any other resource.

The Strategic Plan of Najran University presents its vision in the form of a general plan that will last from 1433 to 1438.







### In the name of Allah, the Most Merciful, the Most Compassionate



Praise be to Allah and peace and blessings be upon His prophet and messenger Muhammad Ibn Abd Allah, his family and companions.

It is my pleasure to write these words in the introduction to the first strategic plan document of Najran University (1433-1438), which represents a roadmap for the future of this emerging University. In this early stage of its life, Najran University supreme authority is heading towards adopting its strategic plan project inspired by the significance of such a move towards academic and research excellence and meeting the community needs and expectations, God Willing, which represent the core objectives and goals of the university strategic plan.

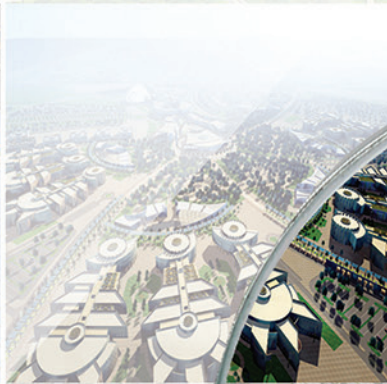
Najran University Strategic Plan document was carefully developed to be realistic, renewable and easily implemented. The work on the plan was initiated by attracting higher education strategic planning experts from inside and outside the Kingdom. A contract was signed with an external strategic partner, namely Brunel University , UK. Brunel University experts' mission was to review and assess the stages of the plan preparation as a neutral party.

Finally, I look forward to seeing this plan's goals and objectives implemented so that Najran University becomes a center of attraction for the distinguished experts and a leading knowledge institution. We aspire the Strategic Plan will contribute to improving the university internal efficiency, assuring quality outcomes, and meeting the academic accreditation requirements at both the national and international levels.

In conclusion, I thank all colleagues, administration staff, students, Najran community and the officials in both government and private sectors who contributed to the development of this plan. May Allah grant us all success!

**Prof. Saeed Ali Abu-Eshy AlMalki**  
**University Vice President for Development and Quality & Deputy General Supervisor,**  
**Executive Head of the Strategic Plan Development Team**





## Strategic Plan 1433-1438





### In the name of Allah, the Most Merciful, the Most Compassionate



The Strategic Plan of Najran University (1433-1438) was developed as a result of institutional, community and international partnership and was built on a firm base of studies, research and a myriad of statistical operations that explored the university current position. The university was inspired by the experiences of international, regional and national prestigious universities which contributed to visualizing a promising future image for this emerging university in Najran, Saudi Arabia.

This promising university, which was established only six years ago, has firmly decided to move forward with deliberate pace and clear vision and has committed to involving faculty members, students, administration staff, community government and private institutions, employers and parents in the whole process. All involved parties have agreed upon the university vision, mission and strategic goals for the coming five years implementing developmental projects that can achieve and express the community priorities. The methodology used ensures comprehensiveness, consistency, applicability and effectiveness in achieving the desired goals.

The development of the Strategic Plan for Najran University by pure national hands and minds in collaboration with internationally prestigious institutions is a significant and vital step towards building promising institutional and administrative capability in higher education in the Kingdom of Saudi Arabia.

In conclusion, we are pleased to present our first strategic plan to all national, regional and international higher education institutions as a model hoped to add prospects of development to strategic planning asserting our commitment to knowledge partnership as articulated in the university vision .

Prof. Mohammad Bin Ibrahim Al Hasan  
University President,  
General Supervisor of the Strategic Plan Development Team



# Inauguration of the strategic plan





*In the name of Allah,  
the Most Merciful, the Most Compassionate*





تأسست عام ١٤٢٧هـ







# Summary of the strategic plan for Najran University

1433 - 1438

University Vice-Presidency for Development and Quality