



# مخرجات التعلم تخصص الإدارة





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مخرجات التعلم

تخصص الإدارة

## المشرف العام

د. فيصل بن عبدالله آل مشاري آل سعود

## المشرف العلمي

د. عبدالله بن علي القاطعي

## مدير المشروع

د. عبدالله بن صالح السعدوي

## فريق العمل

أ-د. عبدالمحسن بن حسين العرفج

ب-د. عبدالله بن محمد ابراهيم الدخيل

ج-د. خالد بن عبدالله الدخيل الله

## فريق التحكيم

أ-د. عبدالعزيز بن سلطان العنقري

ب-متعب بن عايش متعب البقمي

## المشرف الفني

د. أحمد بن عبدالعزيز العبودي

يأتي مشروع إعداد مخرجات التعليم العالي وقياسها الذي ينفذه المركز الوطني للقياس لصالح وزارة التعليم، ضمن اهتمامات الوزارة بمراقبة مخرجات الجامعات السعودية وتجويدها، لاسيما بعد التوسع الكبير في إنشاء جامعات على المستويين الحكومي والأهلي. ويمثل منحنى إعداد نواتج التعلم في التعليم العالي أحد الاتجاهات العالمية الحديثة المعنية بضبط جودة التعليم العالي التي انتشرت استخدامها منذ أوائل العقد الميلادي الحالي. مثل مشروع بلونيا الذي شاركت فيه أكثر من خمسين دولة معظمها من الاتحاد الأوروبي بداية فعلية لتطبيق منحنى نواتج التعلم في جميع الجامعات الأوروبية وتفعيل استخدامه للعديد من الأهداف.

وتستخدم نواتج التعلم في مجال ضمان الجودة لتزويد من مستوى الشفافية وتهيئة المقارنات بين المؤهلات الجامعية لمختلف الجامعات، وتمثل مرجعية لإعداد معايير ضبط الجودة على المستويين المحلي والعالمي. كما تستخدم نواتج التعلم لتصميم المقررات والتحقق من الاتساق بين محتويات البرنامج، وإيضاح مدى التداخل بين محتوى المواد أو المؤهل عمومًا، فضلًا عن ذلك تساعد نواتج التعلم مصممي المقررات الدراسية على تحديد الأهداف الرئيسة للمادة، والتحقق من مدى مناسبة مفردات المادة، وتنظيم العلاقة الهامة بين التعليم والتعلم والتقييم، وتساعد على تحسين تصميم المقررات التعليمية وخبرات الطلاب. إضافة إلى ذلك تعزز نواتج التعلم التأمّل في التقييم وتطوير معاييرهِ وجعله أكثر تنوعًا وفاعلية.

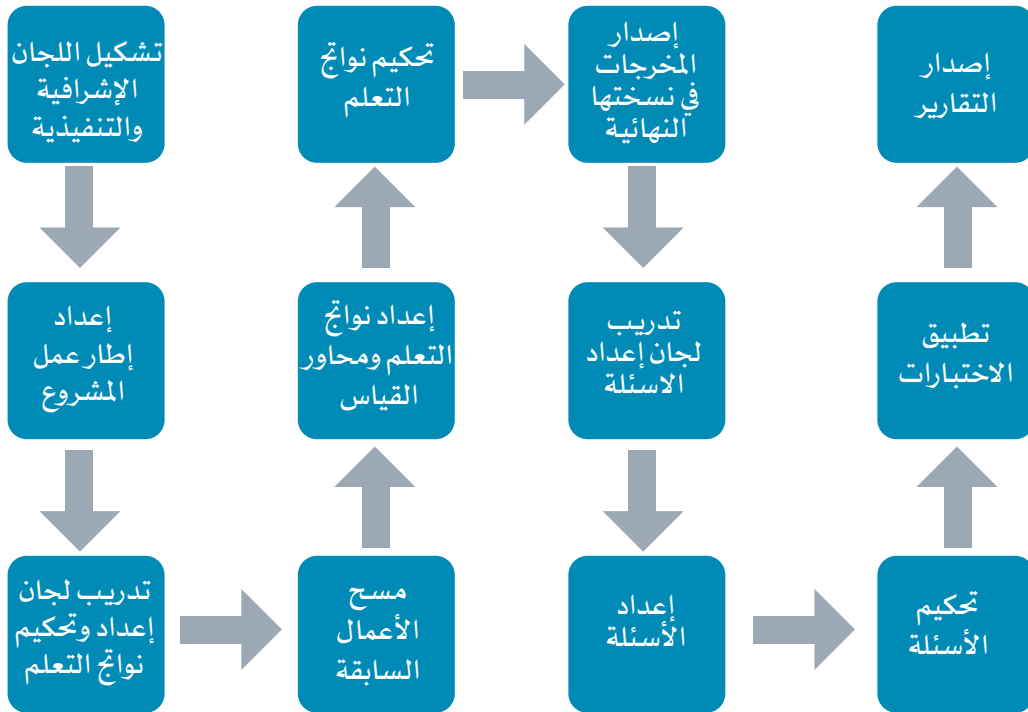
ويستفيد المتعلمون من نواتج التعلم لما تقدمه لهم من إيضاحات حول ما ينبغي لهم تحصيله خلال مدة الدراسة وما هو متطلب لإنجاز البرنامج الأكاديمي، فهي تزود المتعلمين بمعلومات واضحة تساعد على الاختيار المناسب سواء على مستوى البرنامج أو المواد أو الوحدات مما يقود إلى تعلم فاعل مبني على خيارات واضحة للمتعلم. فضلًا عن ذلك فإن نواتج التعلم تقدم معلومات وافية عن المؤهلات ومدى ارتباطها وتبليتها لاحتياجات سوق العمل.

تسهم نواتج التعلم على المستوى المحلي في تحقيق الشفافية وإمكانية المقارنة بين محتوى البرامج الأكاديمية في الجامعات السعودية مما يسهل من عمليات الاعتراف المتبادل بين الجامعات وسهولة انتقال الطالب من جامعة إلى أخرى دون فقدان عدد كبير من الساعات التي درسها.

## ٦. مراحل إعداد نواتج التعلم:

مثلت عمليات إعداد نواتج التعلم في التعليم العالي المرحلة الأساسية للمشروع سبقها عدد من المراحل ويتبعها عدد آخر يتناول جوانب قياسها وإعداد التقارير كما يبين ذلك شكل (١) وتضمنت بدورها عدد من المراحل الفرعية روعي فيها الالتزام بالمعايير العالمية ذات الصلة بحيث تفضي إلى تمثيل البرامج الفعلية في الجامعات السعودية من جهة وتتواءم مع المستويات العالمية للجامعات الأجنبية من جهة أخرى، مع مراعاة ضوابط وصياغة النواتج على مستوى البرامج الأكاديمية.

شكل (١) مراحل مشروع قياس مخرجات التعليم العالي



وفيما يلي عرض موجز لأهم الخطوات التي جرى اتباعها لإعداد نواتج التعلم لتخصص الإدارة:

### المرحلة الأولى: مسح محتوى البرامج الأكاديمية

هدفت هذه المرحلة إلى التعرف على محتوى البرامج الأكاديمية على المستوى الوطني والعالمي، وتأسيس نواتج التعلم للمشروع على واقع البرامج المحلية وأفضل الممارسات العالمية، مع تحديد مدى تمثيل النواتج لمحتوى البرامج الأكاديمية بالجامعات السعودية. ومن أهم خطوات هذه المرحلة ما يلي:

#### ١- حصر قوائم نواتج التعلم

تم إجراء مسح شامل لمنتجات الأقسام العلمية في تخصص الإدارة في الجامعات السعودية التي يدرس فيها التخصص وفقا للاسم المتعارف عليه أو اسم مشابه.

#### ٢- تحليل محتوى البرامج

بعد تجميع محتوى البرامج جرى تحليلها للتوصل إلى المكونات المشتركة بين برامج التخصص، والنواتج التي تنفرد بها برامج بعض الجامعات، وذلك كالتالي:

- رصد مسميات المكونات الأساسية للبرنامج في الجامعات السعودية وتوحيد تسميتها.
- تحديد نسب المكونات الأساسية للبرامج السعودية بعد توحيد مسمياتها.
- تحديد المكونات الفرعية المشتركة للبرنامج محليا وتوحيد تسميتها.
- تحديد نسب المكونات الفرعية للبرامج السعودية بعد توحيد مسمياتها.

٣- تكرار الخطوة السابقة مع نواتج البرنامج في جامعات أجنبية، هي:

University of Georgia -

University of Missouri -

Rutgers University -

٤- المقارنة بين محتوى البرامج المحلية والأجنبية وتحديد الجوانب المشتركة، وما ينفرد به كل منها.

المرحلة الثانية: بناء النموذج المقترح لنواتج التعلم

تناولت هذه المرحلة بناء المكونات العامة للنواتج وتحديد أوزانها النسبية، وذلك كالآتي:

١. توصيف التخصص توصيفا شاملا ودقيقا لتحديد معالنه وتمييزه عن غيره من التخصصات المشابهة.
٢. اقتراح المكونات العامة للتخصص وفقا لما توصل إليه في المرحلة السابقة مع تعيين نواتج برامج عالمية متفق على تميزها للمقارنة .
٣. تحديد الوزن النسبي لكل مكون وفقا لأهميته في التخصص، ومن الطرق التي جرى استخدامها لذلك تقدير متوسط عدد الساعات لكل مكون مقارنة بمتوسط ساعات البرنامج التخصصية.
٤. توزيع المكونات الأساسية إلى عناصره الفرعية وتقدير وزن كل عنصر إلى بقية العناصر في المكون.
٥. بعد تقدير الوزن النسبي لكل مكون، أتبع نفس الخطوات مع المكونات الفرعية لكل مكون أساسي في البرنامج، كما يوضح ذلك جدول (١).
٦. توصيف المكونات الرئيسية والفرعية لتشكيل الخارطة العامة التي بني عليها نواتج التخصص .



جدول (١) الأوزان النسبية للمكونات الأساسية والفرعية في تخصص الإدارة

المكون الأساسي	% التغطية	الوزن النسبي	المكونات الفرعية	الوزن النسبي	% التغطية
Management	%١٠٠	%٦	١,١	%٦	%٨٩
Operations Management	%١٠٠	%٦	٢,١	%١٨	%٦٧
			٢,٢		%١٠٠
			٢,٣		%٧٨
Marketing	%٨٩	%٦	٣,١	%٦	%٨٩
Human Resources	%١٠٠	%٥	٤,١	%٢٨	%١٠٠
			٤,٢		%١٠٠
			٤,٣		%٨٩
			٤,٤		%١٠٠
			٤,٥		%٧٨
Strategy and Globalization	%١٠٠	%٦	٥,١	%١٨	%١٠٠
			٥,٢		%١٠٠
			٥,٣		%٦٧
Business Research	%١٠٠	%٦	٦,١	%٦	%١٠٠
Entrepreneurship	%٧٥	%٦	٧,١	%٦	%٧٨
Legal and Ethical Aspect	%٨٩	%٦	٨,١	%١٢	%٥٦
			٨,٢		%١٠٠
المجموع		%١٠٠		%١٠٠	

## المرحلة الثالثة: صياغة النواتج

روعي في صياغة النواتج عدد من المحددات، هي:

١. بناء (تركيبة) الصياغة بحيث تراعي الصياغات المتفق عليها في أدبيات صياغة أهداف التعلم.
٢. دلالات على المستوى المعرفي المستهدف وفق تصنيف بلوم بحيث تغطي على نحو متوازن المستويات الثلاثة (التذكر، التطبيق، التفكير) الموضحة في إطار العمل.
٣. تحديد المحتوى المستهدف ومستويات تناوله بحيث تراعي عدد من العناصر من أهمها ما يأتي:

• مستويات النواتج: قسمت نواتج البرامج الأكاديمية إلى ثلاثة مستويات، وهي:

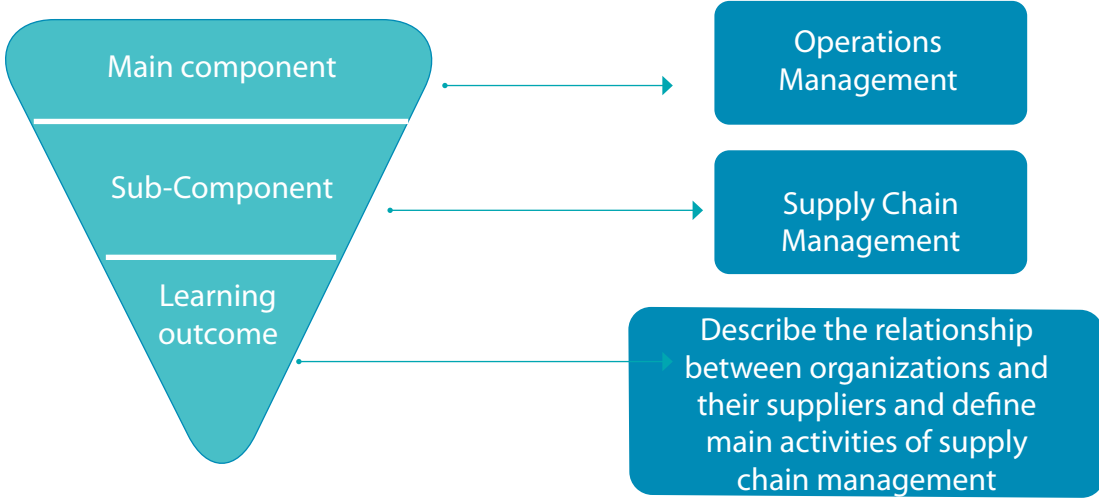
**المستوى الأول:** الفرع الذي يمثل أحد المكونات الرئيسية للتخصص.

**المستوى الثاني:** المجال الفرعي الذي يكون مع المجالات الفرعية الأخرى أحد فروع التخصص.

**المستوى الثالث:** نواتج التعلم.

• الموازنة بين محتوى المستويات: يحتوي كل تخصص على عدد من التخصصات الفرعية، وهي في الغالب غير متساوية فبعضها كبير ومتسع وبعضها الآخر صغير ومحدود، وهذا ما يتبين من الوزن النسبي.

شكل (٢) يوضح مستويات نواتج البرامج الأكاديمية في تخصص الإدارة



### المرحلة الرابعة: تحكيم النواتج

لضمان جودة العمل والتحقق من استيفائه لجميع المتطلبات التي تؤهله لبدء استخدامه في المرحلة الثانية من كتابة الأسئلة، خضع لثلاث أنواع من التحكيم، هي كالتالي:

#### أولاً: تحكيم لجان متخصصة

خضعت المنتجات بعد إعدادها للتحكيم من قبل لجان متخصصة، وجرى التحكيم وفقاً لعدد من المحكات تم تناولها بالتفصيل في ثنايا الإطار ودرّب المحكمون على استخدامها.

## ثانياً: تحكيم الجامعات

لكون الجامعات شريك رئيس في المشروع ومعنية على نحو مباشر بأهدافه، فقد أرسلت نواتج التعلم لجميع الجامعات السعودية لتوجيهه للأقسام الأكاديمية في تخصص الإدارة لمراجعة النواتج، والتحقق من مدى تغطيتها لمحتوى البرنامج الأكاديمي في القسم، وتحديد أهمية كل مكون من مكونات نواتج التعلم.

## ثالثاً: التحكيم الإلكتروني

بالإضافة إلى النوعين السابقين للتحكيم، فقد طرحت نواتج التعلم لتخصص الإدارة على موقع المركز الوطني للقياس لمن يرغب من المتخصصين المشاركة في مراجعتها وتحكيمها، وأعلن عن ذلك بوسائل إعلامية مختلفة للحث على المشاركة في تحكيم النواتج.

**المرحلة الخامسة: تنقيح العمل وفقاً لنتائج التحكيم وتقدير مدى موافقته مع محتوى الجامعات السعودية.**

جميع نتائج التحكيم السابقة جرى توثيقها وتبويبها من لجان التحكيم ومن ثم أرسلت للجان الإعداد لدراساتها وتنقيح النواتج على ضوء توصياتها وتقدير مدى موافقتها وفقاً لنتائج الاستبيان المرسل، ومن ثم أعيد العمل للجان التحكيم للتحقق من الأخذ بالملاحظات والتوصيات واعتماد العمل لإخراجه بصورته النهائية.

## المرحلة السادسة: الإخراج النهائي لنواتج التعلم

بعد استيفاء تنقيح العمل وفقاً لنتائج التحكيم أعدت النواتج في نسختها النهائية مع إعداد جدول المواصفات للاستعانة بها لبدء المرحلة الأساسية الثانية المتمثلة في بناء أدوات قياس النواتج.

## المكونات الأساسية

نواتج التعلم - تخصص الإدارة

Description: Graduates are expected to describe business environment and explain basic functions of planning, organizing, staffing, leading and controlling.

Main Component: 1. Management

Sub-component	Learning Outcomes
<p>1.1 Principles of Management: Graduates are expected to describe business environment and explain basic functions of planning, organizing, staffing, leading and controlling</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Describe the elements of effective management</li><li>2. Identify environmental forces as they impact management and develop strategies to adapt to them</li><li>3. Summarize the main issues in planning, organizing, directing, and controlling functions of management</li><li>4. Explain issues involved in managing a diverse workforce</li><li>5. Describe various theories related to the development of leadership skills, motivation techniques, teamwork and effective communication.</li></ol>

## Main Component:2. Operations Management

**Description:** Graduates are expected to discuss and apply principles of supply chain management, operations management, and quality control

Sub-component	Learning Outcomes
<p>2.1 Supply Chain Management: Graduates are expected to discuss the framework of supply chain management and apply its concepts and tools to create competitive advantage and formulate global strategy.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Describe the relationship between organizations and their suppliers and define main activities of supply chain management</li><li>2. Explain the purchasing process and the role of strategic sourcing</li><li>3. Describe various aspects of production planning, construct a materials requirement planning, determine a master production schedule, and forecast future demand given historical data</li><li>4. Identify distribution issues in supply chain management, including logistics and customer relationship management</li><li>5. Explain the importance of inventory management, the quantitative tools used in it and the role of just-in time scheduling in supply chain management</li></ol>

Sub-component	Learning Outcomes
<p>2.2 Operations Management:            Graduates are expected to explain operations management concepts, differentiate between operations in service and in manufacturing sectors and use tools and techniques to make operation decisions.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describe principles of operations management, compare the different aspects of operations management practice, and identify the role and responsibility of operations manager in different organizational contexts.</li> <li>2. Evaluate the concepts, systems, and strategies relevant to operations management.</li> <li>3. Interpret problems associated with operations and apply operational tools and techniques to analyze such problems to improve performance.</li> <li>4. Utilize the quantitative tools and techniques to solve transportation and location problems</li> <li>5. Forecast future demand and firms' capacity, and use the linear programming to determine the product mix.</li> <li>6. Describe the production master plan</li> <li>7. Describe principles of material requirement planning MRP</li> </ol>

Sub-component	Learning Outcomes
<p>2.3 Quality Management:            Graduates are expected to discuss principles of total quality management and use tools and technique to bring about data-driven decisions.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recall the history of the quality management movement and the transformation steps into TQM in business organizations,</li> <li>2. Identify the major philosophers of quality management and explain their beliefs, and identify the major tenets of the field of quality</li> <li>3. Describe principles and variables constituting the system of total quality management</li> <li>4. Use tools and technique associated with quality management to bring about data-driven decisions</li> <li>5. Describe the statistical process control (SPC) tools</li> <li>6. Recall the well-known quality management rewards and list its criteria.</li> </ol>



## Main Component: 3. Marketing

Description: Graduates are expected to explain concepts and principles of marketing and to develop a marketing plan that maintains competitiveness

Sub-component	Learning Outcomes
<p>3.1 Principles of Marketing: Graduates are expected to explain concepts and principles of marketing with a focus on market segmentation, target marketing, and marketing mix.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Describe key basic terms and concepts associated with marketing</li><li>2. Demonstrate relevant knowledge of the 4Ps of marketing</li><li>3. Discuss the distinctions between market targeting, segmentation, and positioning</li><li>4. Identify current and emerging issues in marketing, i.e. direct marketing, e-commerce, and globalization</li><li>5. Develop a marketing plan and solutions to marketing problems</li></ol>

## Main Component: 4. Human Resources

Description: Graduates are expected to explain human resources management functions and discuss organizational behavior and theories and leadership concepts

Sub-component	Learning Outcomes
<p>4.1 Human Resource Management: Graduates are expected to describe roles of human resource professional and discuss functions of human resource management.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Define the process of job analysis and discuss its significance as a foundation for HRM practice</li><li>2. Discuss how to plan for human resources requirements to meet organizational objectives</li><li>3. Describe trends in the labor force composition and their impacts on HRM practices and explain how legislation affects HRM practice.</li><li>4. Compare the methods used for selection and placement of human resources and identify issues involved in establishing compensation systems.</li><li>5. Summarize activities associated with evaluating and managing employee performance and describe steps needed to develop and evaluate an employee training program</li></ol>

Sub-component	Learning Outcomes
<p>4.2 Organizational Behavior:            Graduates are expected to describe human behavior in organizations and analyze individual, group, and organizational behavior using theoretical concepts and practical methods.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explain group development, group types ,group norms, and group decision-making techniques</li> <li>2. Explain the influence of personality, perceptions, attitudes and attributions on organizational behavior</li> <li>3. Describe the motivational process and apply motivational theories to organizational scenarios</li> <li>4. Discuss leadership theories and summarize power bases and influence tactics</li> <li>5. Identify tactics for handling stress, conflict, and interpersonal communications.</li> <li>6. Explain the impact of values and attitudes on organizational behavior and describe characteristics, determinants, and methods of creating organizational culture.</li> </ol>

Sub-component	Learning Outcomes
<p>4.3 Leadership: Graduates are expected to show a leadership orientation, discuss critical leadership issues, and develop appropriate leadership skills</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compare between leadership and management and define power sources in an organization and its key role in leadership</li> <li>2. Describe different models and theories of leadership</li> <li>3. Discuss the role of individual difference characteristics in leadership and describe the role culture, diversity and gender can play in leadership</li> <li>4. Identify ways to motivate, empower, and inspire others</li> <li>5. Explain the leadership practices required to implement change, including overcoming resistance to change and the importance of vision</li> <li>6. Use skills in communication, negotiation, leading a meeting, and solving problems in a group environment.</li> </ol>
<p>4.4 Organizations Theories: Graduates are expected to explain organizational theories and design and link organizational theories to management practice.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Define the concept of organizational theory and recognize its importance</li> <li>2. Explain the historical development of Organizational thought.</li> <li>3. Discuss organizational theories and Organizational design and link them to management practice</li> <li>4. Analyze organizational structures and explain their pros and cones and when to use</li> <li>5. Illustrate job description issues such as authorities and responsibilities, authority and power, and coordination</li> </ol>

Sub-component	Learning Outcomes
<p>4.5 Management Skills:            Graduates are expected to describe techniques and use skills to deal with daily management activities and situation such as meetings, communication, teamwork, and conflict and pressure.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explain issues related to time management and meetings management</li> <li>2. Identify Information literacy skills in searching for information related to the theory and practice of management</li> <li>3. Address disciplinary and conflict issues in the workplace</li> <li>4. Prepare professional job descriptions and candidate interview rating sheets</li> <li>5. Demonstrate knowledge about negotiation and communication skills</li> </ol>

## Main Component: 5. Strategy and Globalization

Description: Graduates are expected to formulate a strategic plan, discuss issues faced by companies engaging in international activities, and describe change processes and approaches for managing change.

Sub-component	Learning Outcomes
<p>5.1 Strategic Management: Graduates are expected to develop the strategic perspective of the organization internal operation and its competitive position in its environment..</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Define key steps in the development of a strategic business plan for new or existing companies</li><li>2. Analyze the company internal and external environment</li><li>3. Describe different types of strategies and use tools and criteria to assess them</li><li>4. Set strategic map and direction to assure implementing the selected strategy effectively</li><li>5. Create key strategic and operational performance measures to monitor the effectiveness of the strategy implemented.</li></ol>

Sub-component	Learning Outcomes
<p>5.2 International business: Graduates are expected to describe international business operations and apply its framework to create corporate global competitiveness and global strategies.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explain why companies engage in international business</li> <li>2. Describe the forces that affect international business and the impact of technology on globalization</li> <li>3. Identify factors to consider in deciding whether to enter certain countries</li> <li>4. Develop a strategy for a company to enter a new country</li> <li>5. Illustrate how partnerships and alliances can gain entry into new areas</li> </ol>
<p>5.3 Management of Change: Graduates are expected to analyze forces that drive organizations to change and discuss impediments to change and approaches for managing changes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discuss the role of change in organizational success <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Develop the planning skills needed to introduce and implement positive change</li> <li>3. Use consultative processes to reduce the barriers to change</li> <li>4. Analyze problems and stress associated with change</li> <li>5. Monitor the outcomes of change.</li> </ol> </li> </ol>

## Main Component: 6. Business Research

Description Graduates are expected to translate a business problem into a research project and give solutions to the problem based on results of a valid and reliable research methodology.

Sub-component	Learning Outcomes
<p data-bbox="325 788 622 820">6.1 Business Research:</p> <p data-bbox="217 866 684 1088">Graduates are expected to translate a business problem into a research project and give solutions to the problem based on results of a valid and reliable research methodology.</p>	<ol data-bbox="727 760 1271 1112" style="list-style-type: none"><li>1. Explain basic concepts, process, and ethical issues of scientific research</li><li>2. Conduct a literature review</li><li>3. Analyze different types of measurement tools and sampling</li><li>4. Identify statistical methods for data analysis</li><li>5. Interpret statistical results and evaluate them based on theoretical frameworks and previous studies</li></ol>



## Main Component: 7. Entrepreneurship

Description: Graduates are expected to describe knowledge and skills necessary to successfully operate an entrepreneurial venture and apply principles of starting, planning, organizing, and managing a venture

Sub-component	Learning Outcomes
<p>7.1 Entrepreneurship : Graduates are expected to describe knowledge and skills necessary to successfully operate an entrepreneurial venture and apply principles of starting, planning, organizing, and managing a venture.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identify entrepreneurial opportunities and analyze industry structures</li><li>2. Define business models and use techniques to test a business model</li><li>3. Design a marketing plan and promotion campaign related to specific new product concepts</li><li>4. Identify the legal, human resource, operations, and general management skills that are necessary to successfully launch and operate a successful new venture</li><li>5. List financing alternatives for specific new venture concepts and explain the basic principles of financial management.</li></ol>

## Main Component: 8. Legal and Ethical Aspect

Description: Graduates are expected to explain legal aspects in an organization and ethics and moral issues in business

Sub-component	Learning Outcomes
<p>8.1 Legal Environment of Business: Graduates are expected to describe the local and international legal environment in which a business firm operates and discuss legal aspects in an organization.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Recognize the interrelationships between basic components of the legal environment of business in Saudi Arabia, including the judicial system, the legislative system, and the executive system</li><li>2. Contrast between different forms of business organizations</li><li>3. Apply legal principles in dealing with business issues</li><li>4. Describe the external legal frameworks and their relationships to the Saudi business legal environment.</li><li>5. Identify important legal issues affecting international business.</li></ol>

Sub-component	Learning Outcomes
<p data-bbox="293 516 548 547">8.2 Business Ethics:</p> <p data-bbox="148 555 650 778">Graduates are expected to explore ethical questions that confront a manager when facing social, political, and legal issues in the conduct of day-to-day business and long-term planning.</p>	<ol data-bbox="674 384 1218 911" style="list-style-type: none"> <li>1. Recall the concepts and aspects of business ethics, distinguish between ethical and other types of values and recognize the role of ethics in business and social life</li> <li>2. Recognize ethical considerations and values relevant to business activity</li> <li>3. Identify the moral questions that business activity specifically creates</li> <li>4. Reflect on the nature of business, realize alternative models for conducting business</li> <li>5. Apply moral reasoning to specific situations and defend the conclusions of that reasoning</li> </ol>

