

أسئلة الفصل الأول

أسئلة عامة

١. ما المقصود بالإدارة؟ ولماذا تعتبر ضرورية في المجتمعات المعاصرة؟
٢. من هم المدراء؟ وماذا يعملون؟
٣. ما هي أهم المهارات التي يجب أن يتقنها المدير؟
٤. ماذا يقصد بالإدارة العليا؟
٥. لماذا تختلف الإدارة الوسطى عن الإدارتين العليا والإشرافية؟
٦. كيف يتم قياس أداء المنظمات؟
٧. ما معنى المنظمة؟ وما هي أهم أنواع المنظمات؟
٨. لماذا تختلف المجتمعات المتطورة إدارياً عن غيرها من المجتمعات؟
٩. ما هي أهم التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في عالم اليوم؟
١٠. ماذا يقصد بالنظام المفتوح؟

أسئلة الرأي والتفكير

- ١- كيف كانت فكرتك الأولى عن الإدارة قبل قراءة كتاب هذا الفصل؟
- ٢- هل تعتقد أن الإدارة والمدراء أكثر أهمية من غيرهم من المتخصصين في المجالات الأخرى؟ ولماذا؟
- ٣- في تقديرك، لماذا يفضل بعض الناس وظائف معينة دون غيرها في الإدارة؟
- ٤- هل تعتقد أن ما ورد في فقرة خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً صحيح بشكل مطلق؟ هل لديك إضافات أخرى عليها؟ وهل ترى أن البعض منها أكثر أهمية وله أولوية على غيره في بيئة الدول النامية؟
- ٥- برأيك ما هو أهم تحدي يواجه الأعمال في بيئتك التي تعيش فيها ولماذا؟

أسئلة الخيارات المتعددة

١. إن الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير هي: التخطيط، القيادة والرقابة، و:
A. المحاسبة B. الإبداع C. التنظيم D. الاختراع
٢. من منظور التصنيف الهرمي لمستويات المدراء فإنه يمكن تصنيفهم إلى:
A. خبراء وغير خبراء B. مستوى إدارة عليا ومتوسطة وإشرافية
C. مدراء خطوط ومدراء كادر D. مدراء إنتاج ومدراء تسويق
٣. عندما يصف المدير للعاملين الأهداف ومديات تحقيقها فإنه يمارس وظيفة:
A. التخطيط B. الرقابة C. الإشرافية D. التنظيم
٤. يعتبر مدير الحسابات في صحيفة يومية:
A. مدير خط B. كادر C. مدير عام D. مدير مفوض

٥. إن قسم رئيس علمي في جامعة معينة يعتبر:

- A. كادر B. مدير عام C. مدير مفوض D. مدير خط

٦. يحتاج المدراء في الإدارة الدنيا والإشرافية إلى المهارات التالية أكثر من غيرها:

- A. الإنسانية B. المهارات اتخاذ القرار C. المفاهيمية والإدراكية D. مهارات فنية

٧. يكرس المدراء في الإدارة العليا أغلب وقتهم لوظيفة:

- A. الرقابة B. القيادة C. التخطيط D. التنظيم

٨. أن القدرة على التعامل مع الآخرين والتعاون معهم يحتاج إلى مهارات:

- A. إدراكية B. فنية C. إنسانية D. إشرافية

٩. عندما يقرر أحد المدراء تحديد راتب أقل للموظفات العاملات بحجة كثرة الإنجازات فإنه يمارس:

- A. التمييز B. الحكم المسبق C. القيادة D. السقف الزجاجي

١٠. إن مجموعة الضوابط والمعايير التي تفرز ما هو صحيح وما هو خاطئ في سلوك العاملين هي:

- A. تنوع في قوة العمل B. الحاكمية الشاملة C. الأخلاقيات D. العولمة

١١. إن التأثير في الآخرين ومخاطبة قواهم الكامنة لإنجاز الأهداف هو:

- A. القيادة B. الرقابة C. الإدارة العليا D. المهارات الإنسانية

١٢. أي من الخصائص الآتية لا يمثل سمة من سمات منظمات الأعمال:

- A. تأسيسها من قبل الحكومة

- B. تهدف للربح

- C. تمارس نشاط اقتصادي

- D. تنتج سلع وخدمات مفيدة

١٣. تعتبر منظمة اليونسكو:

- A. منظمة حكومية

- B. مؤسسات عامة

- C. منظمة دولية

- D. تعاونية

١٤. أن المنظمة التي تحقق أهدافها كاملة لكن تهدر الكثير من الموارد هي:

- A. منظمة فاعلة ولكن غير كفوءة

- B. إنتاجيتها عالية

- C. كفوءة ولكن غير فاعلة

- D. ليست كفوءة وليس فاعلة

١٥. عندما يقوم مسؤول المبيعات بمطابقة ما تحقق خلال اليوم بمقارنته مع الأهداف المحددة لقسم المبيعات في

ذلك اليوم فإنه يمارس:

- A. التخطيط

- B. تنظيم العمل

C. الرقابة

D. القيادة

اسئلة الفصل الثاني

1. إن الأب الروحي للإدارة العلمية هو:

A. ماكس ويبر

B. فريديك تايلور

C. أغرس

D. ماكريغر

2. أن المستوى الأعلى في سلم حاجات ما سلو هو:

A. الأمن والسلامة

B. الحاجات الفسيولوجية

C. الحاجة للتقدير

D. حاجات تحقيق الذات

3. إن المدرسة التي اهتمت بدراسة الوقت والحركة هي :

A. المدرسة الإنسانية

B. المدرسة الكمية

C. المدرسة الحديثة

D. المدرسة الكلاسيكية

4. إن الحقل المعرفي الذي ساهم في تطويره اتجاه العمليات الإدارية:

A. الهندسة الصناعية

B. الإدارة العامة

C. إدارة الأعمال

D. السلوك التنظيمي

5. إن المدير الذي يعتمد الأساليب الكمية في اتخاذ قراراته ينتمي إلى:

A. المدرسة الكلاسيكية

B. المدرسة الإنسانية

C. المدرسة الكمية

D. المدرسة الحديثة

6. عندما يركز المدير على الإنجابية ويحفز العاملين مادياً فقط فإن تفكيره يقع ضمن:

A. اتجاه الإدارة العلمية

B. اتجاه البيروقراطية

C. اتجاه العمليات الإدارية

D. الاتجاه الموقفي

7. عندما يتصرف المدير بناءً على معطيات الموقف أو الحالة في اتخاذ قراره فإن هذا يعني:

A. أخذ العوامل الإنسانية بنظر الاعتبار

B. الاهتمام بحاجات العاملين

C. تطبيق لمبادئ الاتجاه الموقفي

D. تطبيق المبادئ البيروقراطية

٨. إن الصراع بين الشخصية البالغة الناضجة والمنظمة غير المرنة كان جوهر اهتمام الباحث :

A. شستر برناد

B. هنري جانت

C. أغرس

D. ماري فولت

٩. إن اعتماد الأساليب الرياضية والإحصائية في اتخاذ القرارات يقع ضمن تخصص:

A. القانون الإداري

B. الإدارة العامة

C. السلوك التنظيمي

D. بحوث العمليات

١٠. إن كون العاملين محبين للعمل ويرغبون بتحصيل المسؤولية ولديهم قدرات إبداعية هو جوهر:

A. نظرية X

B. نظرية Y

C. نظرية Z

D. الاتجاه البيروقراطي

١١. عندما يؤدي الأفراد عملهم كما هو متوقع منهم دون اهتمام خاص من قبل الرؤساء فإن هذا يسمى:

A. تأثير هورثون

B. تأثير البيروقراطية

C. تأثير النظم المفتوحة

D. تأثير الموقف

١٢. إن الحصول على الموارد ورضا الزبائن تكون مهمة عندما ينظر للمنظمة :

A. كنظام بيروقراطي

B. كنظام مفتوح

C. كنظام هرمي

D. كنظام مغلق

١٣. إن دراسات هورثون مهمة لكونها أدركت أهمية تأثير _____ على الإنتاجية :

A. الهياكل والسلطة

B. الظروف الفسيولوجية للعمل

C. العوامل الإنسانية

D. الدوافع والحوافز المادية

١٤. في المنظمة المتعلمة يمكن أن نجد:

A. قواعد وإجراءات عمل ثابتة ومحددة

B. ترقيات قائمة على أساس الأقدمية في العمل

C. وضوح للأدوار والسلطات

D. رغبة لدى العاملين بتقبل ما هو جديد وتطبيقه

١٥. إن القسم العلمي الذي تدرس فيه يعتبر بالنسبة للنظام الكلي (الجامعة أو المعهد):

- A. نظام مغلق
- B. نظام فرعي
- C. منظمة متعلمة
- D. حالة تلاشي

١٦. عنما نحلل مفهوم سلسلة القيمة فهذا يعني أننا:

- A. نهتم برضا الزبون
- B. نربط بين الأداء والعوائد
- C. نتابع تدفق الأنشطة التي تحول الموارد إلى سلع وخدمات
- D. ندرس مفهوم إدارة المبيعات

١٧. نقصد بمصطلح التداؤب:

- A. عمل أجزاء النظام بشكل منفرد
- B. تكامل عمل الأجزاء مع بعضها
- C. تفاعل الأجزاء مع البيئة الخارجية
- D. حالة اضمحلال النظام

١٨. إن مفهوم المدرسة العلمية أو المدخل في دراسة الإدارة يعني :

- A. مجموعة من العلماء والباحثين يفسرون ظاهرة معينة بصورة مشتركة ومتفق عليها
- B. مجموعة من العلماء والباحثين يعيشون في نفس الحقبة التاريخية
- C. مجموعة العلماء والباحثين يعيشون في منطقة جغرافية واحدة
- D. قسم علمي في جامعة معينة

١٩. يعتبر تأثير الحاجات غير المشبعة على السلوك:

- A. باعثاً على الشعور بالحرمان
- B. دافعاً للفرد للبحث عن وسيلة لإشباعها
- C. باعثاً على تصرفات عقلانية
- D. ليس لها تأثير على السلوك

٢٠. يفترض السلوك الإنساني الآتي ما عدا:

- A. الناس الراشدون وعقلانيون في تصرفاتهم ويبحثون عن المال فقط
- B. الناس اجتماعيون ويرغبون بتحقيق ذاتهم
- C. تؤثر الحوافز المعنوية إيجابياً على السلوك
- D. إن العلاقات الطيبة بين العاملين تزيد الإنتاجية

الفصل الثالث

أسئلة عامة

٥. في مجتمعاتنا النامية، أي من المراكز الأخلاقية الثلاثة التي درستها، يبدو دورها أكبر من غيرها في بناء

السلوك الأخلاقي، ولماذا؟

أسئلة الخيارات المتعددة

١. إن مجموعة من المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد في ما يتعلق بما هو صواب أو خطأ يسمى:

A. المسؤولية الاجتماعية

B. المشكلة الأخلاقية

C. الأخلاق

D. الحاكمية المؤسساتية

٢. إن إخفاق المدير وعدم استطلاعه تعزيز وتقوية سياسة معالجة تأخر العاملين بشكل متساوي مع جميع

العاملين يعتبر خرق أخلاقي للعدالة:

A. التوزيعية

B. الإجرائية

C. المعنوية

D. التكاملية

٣. إن المدخل الذي يفسر السلوك الأخلاقي بأنه السلوك الذي تنجم عنه أكبر فائدة لأكثر عدد من الناس هو

المدخل:

A. الفردي

B. الحقوق

C. النفعي

D. العدالة

٤. إذا كان المدير مراعيًا للحريات والمبادئ الأساسية لحقوق الإنسان في قراراته فإنه بذلك يفكر ضمن:

A. مدخل العدالة

B. المدخل المنفعي

C. المدخل الفردي

D. مدخل الحقوق

٥. أي من المعايير التالية لتقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة يتم وضعه في البداية في إطار التأكيد على العمل

بطرق مسؤولة:

A. المعايير الاقتصادية

B. المعايير الشرعية

C. المعايير الخيرية

D. المعايير القانونية

٦. عندما نتحدث عن حالة Whistle-Blower فإن هناك:

A. عاملون يفضحون سلوكيات بعض الرؤساء لزملائهم في العمل

B. اصحاب مصالح يشكون من سوء إدارة المنظمة

C. عاملون يفضحون سلوكيات بعض الرؤساء للصحف المحلية وغيرها من الجهات الخارجية

D. فريق عمل يناقش خطة عمل قسم معين

٧. واحد من أصحاب المصالح أدناه لا يعتبر من فئات أصحاب المصالح الخارجيين:

A. المساهمون

B. الزبائن

- C. العاملون
- D. جماعات الضغط

٨. أي من العبارات التالية تكون أكثر قبولاً لوجهة نظر المعارضين لتبني مسؤولية اجتماعية:

- A. المسؤولية الاجتماعية تحسن صورة المنظمة في المجتمع
- B. الأعمال تزداد أرباحها عندما تتبنى دوراً اجتماعياً أكبر
- C. المسؤولية الأساسية للأعمال هي زيادة الأرباح
- D. بالعمل المسؤول الأساسية للأعمال هي زيادة الأرباح

٩. إن القناعات العامة حول السلوك المناسب هي:

- A. العدالة
- B. القيم
- C. الشفافية
- D. ثقافة المنظمة

١٠. إن استخدام الهاتف الخاص بالشركة للأغراض الشخصية يمثل مشكلة أخلاقيات تصنف ضمن:

- A. تضارب مصالح
- B. ثقة الزبون
- C. موارد المنظمة
- D. الاتصالات

١١. أي من الباحثين المدرجة أسمائهم أدناه معارضاً لتبني دوراً اجتماعياً لمنظمات الأعمال:

- A. Carroll
- B. Samuelson
- C. Friedman
- D. Davis

١٢. إن الصيغة المكتوبة بشكل رسمي وتتضمن القيم والمعايير الأخلاقيات التي تواجه المنظمة في أعمالها

وتصرفاتها هي:

- A. الثقافة التنظيمية
- B. الحاكمية المؤسساتية
- C. المدونة الأخلاقية
- D. إجراءات العمل

١٣. عندما تتجنب منظمة أعمال معينة الإنفاق على أي نشاط اجتماعي فإنها تمارس استراتيجية:

- A. دفاعية
- B. ممانعة
- C. مبادرة تطوعية
- D. تكيف

١٤. واحد من بين الآتي ليس من المصادر المهمة للسلوك الأخلاقي للعاملين:

- A. العاملون أنفسهم
- B. المنظمة التي يعملون فيها

C. البيئة الخارجية المحيطة

D. عدد المنظمات المنافسة

١٥. إن استخدام أشخاص أو مجموعات ممثلة لمنظمة أو مجموعة منظمات بشكل رسمي للضغط والتفاوض مع

الحكومة وممثليها يسمى:

A. اللوبي

B. المساومة الاجتماعية

C. لجان الدعم السياسي

D. التدقيق الاجتماعي

الفصل الرابع

١. هناك بعدان أساسيان يحددان أن مستوى عدم التأكد في البيئة الخارجية هما:

A. عدد العوامل البيئية ونسبة التغيير فيها

B. الموقع الجغرافي وعدد المنتجات التي تنتجها المنظمة

C. ضخامة حجم المنظمة وعدد العاملين فيها

D. أسلوب الإدارة والتدخل الحكومي

٢. إن معيار الجودة العالمي الذي أصبح أساسياً في تصنيف منظمات الأعمال للتنافس في الأسواق العالمية هو:

A. جائزة Deming

B. جائزة Baldrige

C. شهادات الأيزو

D. الأسعار المنخفضة

٣. إن أهم ما يساعد في بناء الثقافة التنظيمية من خلال الاحتفالات المخططة والعفوية هو :

A. المكافآت المادية

B. الأساطير والقصص

C. الطقوس والشعائر

D. القيم الأساسية

٤. واحد من الآتي ليس من أسماء البيئة الخارجية العامة لمنظمة الأعمال :

A. بيئة التعامل المباشر

B. بيئة التعامل غير المباشر

C. البيئة الواسعة

D. البيئة المجتمعية

٥. إن الآتي يمثل مكونات البيئة الداخلية ما عدا :

A. الهيكل التنظيمي

B. الموارد

C. المنافسون

D. الثقافة التنظيمية

٦. إن الأعراف والعادات والتقاليد والخصائص السكانية للمجتمع تمثل :

A. قوى اقتصادية

B. قوى قانونية وسياسية

C. قوى اجتماعية وثقافية

D. قوى تكنولوجية

٧. تكتسب منظمات الأعمال خبرة في مجالات معينة تساعدهم في الدخول إلى أسواق ومجالات عمل جديدة

وبسرعة من خلال:

A. مجلس الإدارة

B. الشريك الاستراتيجي

C. التخطيط الاستراتيجي

D. المشرعين

٨. إن قوة الزبائن الرئيسية تأتي من لآتي عدا واحدا:

A. الحرية الكاملة في الاختيار

B. الميسورية العالية للسلع والخدمات

C. كثرة عدد المنافسين

D. احتكار بعض المنظمات لسلعة معينة

٩. يشير مصطلح International Standardization Organization إلى:

A. جمعية حماية البيئة

B. منظمة الشفافية العالمية

C. منظمة اليونسكو

D. منظمة التقييس العالمية

١٠. إن البحث الدائم عن أساليب جديدة ترتقي بمستوى الأداء الحالي يسمى:

A. تأكيد الجودة

B. أسلوب هونداي

C. التحسين المستمر

D. الإيحاء الواسع

١١. عندما تنتج المنظمة منتجات مفصلة على حسب ذوق كل زبون فإن هذا يعني أن هناك:

A. إنتاج مرن

B. إيحاء واسع

C. قائد رمزي

D. حلقات الجودة

١٢. تشير الثقافة التي يمكن أن ترى وتسمع في المنظمة من قبل العاملين والزبائن إلى:

A. ثقافة جوهرية

B. قيم جوهرية

C. ثقافة مرئية

D. ثقافة قوية

١٣. عندما يكثر أحد المدراء من الإشارة إلى الرواد وقصصهم وتاريخهم عند توجيهه رؤوسه فهو:

A. مدير ذي ثقافة تعددية

B. مدير مهتم بالمنافسة

C. مدير رمزي

D. مدير بيروقراطي

14. عندما تنقص الأقلية ثقافة الأكثرية في منظمة معينة فإن هذا يسمى:

A. تنوع ثقافي

B. تمييز

C. حكم مسبق

D. ثنائية ثقافة

15. في حالة قيام أحد المدراء بمكافأة مجموعة من العاملين أدوا نفس الأعمال وبذلوا نفس الجهود لكن دفع

لأحدهم مكافأة أقل من زملائه لكونه ينتمي إلى أقلية معينة فإن هذا يعني وجود:

A. تمييز عنصري

B. سقف زجاجي حاجز

C. جدار زجاجي

D. تضخيم أدوار

الفصل الخامس

1. بالإضافة إلى الأسواق الجديدة، فإن ذهاب المنظمة نحو العالمية يهدف إلى:

A. الخطر السياسي

B. الحماية

C. أفضل موقع وطني

D. أيدي عاملة رخيصة

2. إذا قامت إحدى الحكومات بتأميم الاستثمار الأجنبي في بلدها، فإن الخسائر المتحققة للعمل الدولي تمثل:

A. خطر عالي

B. خطر اجتماعي

C. خطر سياسي

D. خطر تعاملات نقدية

3. أي من الصيغ التالية هي الصيغة الصحيحة بالنسبة لترتيب الأعمال باتجاه العالمية والتدويل:

A. عمل محلية-أعمال دولية – أعمال متعددة الجنسية – أعمال عالمية

B. أعمال متعددة الجنسية – أعمال دولية – أعمال عالمية – أعمال محلية

C. أعمال دولية – أعمال محلية – أعمال عالمية – أعمال متعددة الجنسية

D. أعمال عالمية – أعمال محلية – أعمال دولية – أعمال متعددة الجنسية

4. عندما نجد في الهيكل التنظيمي لمنظمة أعمال ما نواب للرئيس لكل من أوروبا ، آسيا ، افريقيا ، أمريكا

فإن هذه المنظمة تستخدم:

A. هيكل تنظيمي على أساس المنتج

B. هيكل على أساس وظيفي

C. هيكل على أساس مناطق

D. هيكل مصفوفي

٥. إن الأعمال التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج ودوائ

التسويق في كل منها هي:

- A. أعمال دولية
- B. أعمال محلية
- C. أعمال متعددة الجنسية
- D. أعمال عالمية

٦. إن المعاهدات والجامعات والمختبرات ومراكز البحث هي:

- A. بنى تحتية مادية
- B. بنى تحتية اجتماعية
- C. بنى تحتية علمية
- D. أنشطة اقتصادية

٧. تسمى المخاطر المرتبطة بتذبذب سعر صرف عملات دولة معينة بمخاطر:

- A. النظام السياسي
- B. مالية
- C. العملة
- D. مصرفية

٨. إن التكتل الاقتصادي القائم بين أمريكا وكندا والمكسيك يسمى:

- A. أسيان
- B. ماكيادوراس
- C. نافتا
- D. منظمة التجارة العالمية

٩. إن الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة هو :

- A. الحماية الثقافية
- B. صدمة الثقافة
- C. ثقافة أحادية التركيز
- D. ثقافة متعددة التركيز

١٠. نوع شائع من الأعمال الدولية يوضع في إطار استراتيجية الاستثمار المباشر هو :

- A. التصدير
- B. الترخيص
- C. المشاريع المشتركة
- D. الامتياز

١١. إن استخدام الاسم التجاري وطرق العمل لشركات أخرى مقابل رسوم محددة يسمى:

- A. المشاريع المشتركة
- B. الترخيص
- C. الامتياز
- D. الفروع المستقلة للشركات

١٢. إن إذعان الأعمال لحماية حقوق النشر وحماية الملكية الفكرية في مختلف دول العالم توضح تأثير الأعمال

بالبعد الدولي:

A. الاجتماعي

B. القانوني

C. السياسي

D. الاقتصادي

١٣. هناك من المصانع ما يوظف العاملين بأجور متدنية جداً ولساعات عمل طويلة وفي ظل ظروف عمل سيئة، هذا

النوع من المصانع يسمى:

A. مصانع ذات تكلفة واطئة

B. ورش عمل اقتصادية

C. الورشة المجتهدة

D. الورشة المربحة

١٤. عندما يؤمن المدير بانه يجب الاستفادة من الكفاءة وممارسات الآخرين أياً كانوا فإن سلوكه من نوع:

A. Ethnocentric

B. Polycentric

C. Geocentric

D. Universalist

١٥. عندما تشتري إحدى الشركات الأمريكية ذات العلامات التجارية المعروفة القطن من مصر لينسج في تايلند

في ضوء تصاميم إيطالية وتباع المنتجات في أمريكا فإن هذا الشكل من الأعمال الدولية هو :

A. امتياز

B. واردات

C. مشاريع مشتركة

D. تجهيز (تزود) عالمي

الفصل السادس

١. عندما يقيم أحد الأفراد عملاً صغيراً ويوكل إدارته إلى شخص آخر فهو:

A. رائد

B. صاحب عمل صغير

C. رائد وصاحب عمل صغير

D. لا رائد ولا صاحب عمل صغير

٢. إن الرائد الذي يكتفي بتحقيق حلم امتلاك عمل صغير وإدارته هو :

A. رائد مثالي

B. رائد مثابر

C. رائد شاطر

D. رائد باحث عن الأمثلية

٣. عندما يستطيع العمل الصغير الحصول على جزء من السوق سريعاً قبل المنافسين فإن هذا يدعى :

- A. الريادة الذاتية
- B. مبادرة سريعة
- C. خطط تعاقب
- D. ميزة الدخول الأول للسوق

٤. إن أكثر التصنيفات الشائعة للأعمال الصغيرة تقوم على أساس :

- A. رأس المال
- B. عدد الفروع
- C. عدد العاملين
- D. حجم المبيعات

٥. واحد من بين الآتي ليس من مزايا الأعمال الصغيرة:

- A. خلق الوظائف
- B. مصدر للإبداع التكنولوجي
- C. تحقيق المنافسة
- D. الضغط على المنظمات الحكومية

٦. إن الجزء من غير السوق غير المشبع من قبل منظمات الأعمال الكبيرة هو:

- A. Market Share
- B. New Market
- C. Niche
- D. Small Business

٧. جميع الأسباب التالية تؤدي إلى فشل الأعمال الصغيرة ما عدا:

- A. المشاكل الأخلاقية
- B. النمو السريع غير المسيطر عليه
- C. العمل لساعات طويلة
- D. عدم وجود استراتيجية مستقبلية

٨. عندما يكون الشخص الريادي راغباً بالتعامل مع حالة عدم التأكد ومستعداً لتحمل المخاطرة، فإن هذا

المؤشرات تدل على شخصية:

- A. تحب الإنجاز العالي
- B. موجهة للفعل الحقيقي
- C. تقبل العمل في ظل الغموض
- D. تراقب وضعها الداخلي

٩. إن التغيير في الأساليب التنظيمية وإجراءات العمل التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج يسمى :

- A. الإبداع التكنولوجي
- B. الريادة الذاتية
- C. الإبداع الإداري
- D. التنوع

١٠. إن فريق العمل ذات القدرات الإبداعية والتي تعمل بمرونة وحرية تامة في منظمات الأعمال الكبيرة بهدف

تعزيز الإبداع يسمى:

- A. Business Incubators
- B. Skunk Workers
- C. Innovators
- D. Franchising

١١. إن الوحدات المتخصصة بتهيئة مكان عمل وتجهيزات واستشارات فنية وإدارية لتطوير منتج جديد بناءً

على فكرة ريادية هي:

- A. الريادة الذاتية
- B. الإبداع التكنولوجي
- C. فروق إنتاج ذاتية
- D. حاضنات الأعمال

١٢. في دورة حياة المشروع الصغير فإن المرحلة التي تظهر فيها المشاكل المتعلقة باستمرارية النمو وإعادة

صياغة استراتيجيات الإنتاج هي:

- A. البقاء
- B. النجاح
- C. النضوج
- D. الانطلاق

١٣. الآتي يعد من صور تمويل المشاريع الصغيرة عدا:

- A. التمويل بالتنازل عن جزء من المشروع
- B. الممولون الرأسماليون
- C. التمويل بالقروض
- D. البنك المركزي

١٤. إن مالك العمل الصغير الذي يعتني عناية كبيرة بمستقبل العمل الصغير بعد تقاعده أو موته فهو يضع

خطة في إطار:

- A. التقاعد المبكر
- B. التعاقب والوراثة
- C. المرونة الذاتية
- D. إنهاء صفة الريادة

١٥. عند إقامة المشروع الصغير فإن مالكه يتحمل أن يطالب بتقديم خطة عمل المشروع إلى الآتي من الجهات

عدا:

- A. المصارف عند طلب القروض
- B. حاضنات الأعمال عند طلب دعمها
- C. الجهات الحكومية عند طلب الموافقات
- D. العاملين عند توظيفهم في المشروع

الفصل السابع

١. إن منع التدخين كقاعدة في بعض منظمات الأعمال يمثل:

- A. خطة طويلة المدى
- B. خطة للاستخدام مره واحده
- C. خطة قائمة
- D. خطة عمليات

٢. إن علاقة التخطيط ببقية الوظائف الإدارية هي:

- A. التخطيط هو القاعدة الأساسية لبعض الوظائف
- B. لا يوجد علاقة بين أي من الوظائف والتخطيط
- C. إن وظيفة التنظيم هي الأساس
- D. إن التخطيط مرتبط بالرقابة فقط

٣. تحدد الخطط جميع الآتي ما عدا:

- A. الموارد المطلوبة للتنفيذ
- B. الأعمال المطلوب إنجازها
- C. الزمن اللازم للإنجاز
- D. الانحراف أثناء التنفيذ

٤. إن الوضع المستقبلي المرغوب والذي تسعى المنظمة للوصول إليه هو:

- A. خطة
- B. تخطيط
- C. هدف
- D. برنامج

٥. عندما تعرف المنظمة أن هناك دورة رياضية ستقام في العام القادم وتريد أن تستفيد من هذا الحدث زيادة

المبيعات فإنها تضر خطة:

- A. طوارئ
- B. قائمة
- C. طارئة
- D. استراتيجية

٦. عن المستوى الإداري الذي يكرس وقتاً أطول للتخطيط بعيد المدى هو :

- A. مستوى الإدارة الإشرافية
- B. مستوى الإدارة العليا
- C. مستوى الإدارة الوسطى
- D. جميع المستويات تكرر وقت متساوي لهذا النوع من التخطيط

٧. إن سبب وجود المنظمة وشرعيتها في البيئة التي تعمل فيها يحدد في :

- A. استراتيجية الأعمال
- B. رسالة المنظمة
- C. الأهداف التشغيلية
- D. الأهداف التكتيكية

٨. إن خطة الإنتاج وخطة التسويق هما مثال على الخطط:

- A. الاستراتيجية
- B. العملياتية
- C. التكتيكية
- D. بعيدة المدى

٩. يشير مصطلح MBO إلى:

- A. Management By Owners
- B. Manufacturing By Objectives
- C. Management By Objectives
- D. Manpower By Operations

١٠. أي من الآتي ليس مثالاً على الخطط القائمة:

- A. المشروع
- B. السياسة
- C. الإجراءات
- D. القواعد والضوابط

١١. السياسة هي:

- A. وصف دقيق لكيفية القيام بأنشطة بذاتها أو تصرف في موقف معين
- B. خطة أحادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المتباينة في طبيعتها
- C. خطة مالية تحشد فيها الموارد والمشاريع والأنشطة
- D. خطة قائمة تعطي إطار عام لعملية اتخاذ القرارات والأفعال

١٢. إن اعتماد مؤشرات خارجية تخص أفضل الممارسات والأداء لمنظمات أخرى تعمل في مجال معين يمثل:

- A. أفضل الممارسات
- B. مقارنة مرجعية
- C. موازنة صفرية
- D. تخطيط تشاركي

١٣. واحد من بين الآتي لا يمثل أحد أنواع الخطط حسب معيار الشمولية والتفصيل:

- A. خطة استراتيجية
- B. خطة تكتيكية
- C. خطة أحادية الاستخدام
- D. خطة عملياتية

١٤. أي من الآتي لا يدرج ضمن خطة العمل الصغير :

- A. الاحتياجات المالية
- B. وصف السوق
- C. استراتيجية التسويق
- D. بحوث التسويق

١٥. يتعبر السيناريو :

- A. أداة من أن أدوات التخطيط
- B. خطة قائمة بذاتها
- C. هدف أساسي تسعى المنظمة للوصول إليه
- D. مرحلة أولى من مراحل العلمية التخطيطية

الفصل الثامن

١. **عندما تمارس منظمة أعمال إجراءات فحص متشددة على جودة المواد الأولية المشتراة فإنها تمارس:**

- A. رقابة أثناء التنفيذ
- B. رقابة إحصائية
- C. رقابة على المخزون
- D. رقابة قبل التنفيذ

٢. **إن الاهتمام العالي والكبير بالمواقف والأنشطة الحرجة في النظام الرقابي يعني أن هذا النظام يأخذ بنظر**

الاعتبار :

- A. الإدارة بالأهداف
- B. الإدارة بالنتائج
- C. الكلفة الإدارية
- D. الإدارة بالاستثناء

٣. **تبدأ الرقابة من قبل المدير عندما :**

- A. يقيس الأداء الحالي
- B. يحدد معايير الأداء والأهداف
- C. يقارن بين الأداء الفعلي والمخطط
- D. يتخذ إجراءات تصحيحية

٤. **بأي وظيفة من وظائف الإدارة تقتزن الرقابة أكثر من غيرها ؟**

- A. القيادة
- B. التنظيم
- C. التخطيط
- D. التحفيز

٥. **عندما يراجع مدير قسم العمليات أداء القسم خلال الشهر الماضي ويجد أن هناك انحراف بين المستهدف**

والمتحقق فعلاً حيث أن المستهدفين أكبر من الفعلي فإنه :

- A. سيتخذ إجراء تصحيحي
- B. لا يتخذ أي إجراء لأن الشهر انتهى
- C. يترك الموضوع للمعنيين لمعالجته
- D. يحتفظ بالمعلومات لفائدته الشخصية

٦. **عندما يتم قياس نتائج الأداء في إطار كمي أو نوعي أو كلفوي أو فني أثناء العملية الرقابية فإن هذا يعني**

معياري:

- A. مدخلات

B. مخرجات

C. عمليات

D. التغذية العكسية

٧. الآتي خصائص نظام الرقابة الفعال عدا :

A. الثبات وعدم التغير

B. المرونة

C. العدالة

D. موجه نحو النتائج

٨. إن الرقابة التي تصمم لتوقع العيوب أو الأخطاء والمشاكل هي رقابة :

A. تغذية عكسية

B. وقائية

C. علاجية

D. داخلية

٩. إن حضور المشرفين مع العاملين أثناء أداء عملهم في أحد مطالع الوجبات السريعة هو مثال على الرقابة :

A. الاستراتيجية

B. المتزامنة (أثناء التنفيذ)

C. هيكلية

D. بعد التنفيذ

١٠. إن التقرير المالي المتعلق بأحد المشاريع المنجزة في الشهر السابق والذي يظهر تجاوز بالصرف على الموازن

التقديرية للمشروع هو مثال على رقابة :

A. مالية وبعدية

B. بعدية واستراتيجية

C. مالية أثناء التنفيذ

D. هيكلية قبل التنفيذ

١١. يمكن حساب الوجبة الاقتصادية للشراء وفق العادلة التالية

$$A. EOQ = \sqrt{\frac{2 HO}{D}}$$

$$B. EOQ = \sqrt{\frac{OHD}{2}}$$

$$C. EOQ = \sqrt{\frac{2 OD}{H}}$$

$$D. EOQ = \sqrt{\frac{2 H}{OD}}$$

١٢. إن نقطة التعادل هي النقطة التي تتعادل فيها الإيرادات الكلية مع :

A. التكاليف الثابتة

B. التكاليف المتغيرة

C. التكاليف الكلية

D. صافي الربح

١٣. يعد نظام الجيود السداسي Six Sigma مدخلاً صارماً في الرقابة على الجودة حيث تصل نسبة العيوب المقبولة

لكل مليون وحدة منتجة إلى :

A. ٣٤ وحدة

B. ٤,٣ وحدة

C. ٣,٤ وحدة

D. ٤٣ وحدة

١٤. واحد من بين الخصائص التالية ليست من سمات الرقابة العضوية:

A. التزام عالي من قبل العاملين

B. موجهة للأداء الجماعي

C. محددة ورسمية

D. متوجهة لأداء أكثر مما محدد

١٥. إذا كان الطلب السنوي على إحدى المواد هو ١٠٠ وحدة سنوياً وأن كان كلفة إصدار أمر الشراء ٨٠ وحدة نقدية

و أن كلفة الاحتفاظ بالمخزون للوحدة الواحدة ١٠ وحدات نقدية سنوياً ، فإن حجم الوجبة الاقتصادية للشراء (EOQ)

هو :

A. ٢٠ وحدة

B. ٤٠ وحدة

C. ٨٠٠ وحدة

D. ١٦٠٠ وحدة

الفصل التاسع

١. إن قدرة الأعمال على الأداء بشكل يفوق المنافسين يطلق عليها:

A. استراتيجية

B. ميزة تنافسية

C. تكامل عمودي

D. تداول

٢. في مصفوفة BCG فإن المنتجات أو الأعمال التي لها حصة سوقية عالمية وفي سوق ذي نمو واطئ تسمى :

A. Dogs

B. Cash Cow

C. Question Mark

D. Star

٣. أي من الآتي يمثل زيادة في جاذبية الصناعة وفق تحليل Porter :

A. منافسون كثيرون

B. قوة مساومة مجهزين قليلة

C. عقبات دخول قليلة

D. منتجات بديلة كثيرة

٤. إن منظمات الأعمال التي تقلل حجمها لغرض خفض التكاليف فإنها تنفذ استراتيجية:

A. نمو محدود

B. بيع جزئي

C. تخفيض

D. استقرار

5. إطار السلوكيات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال التي طرحها كل من Miles و Snow فإن السلوك المتجسد بمعرفة ما سيكون عليه الوضع مستقبلاً واتخاذ الإجراءات المناسبة :

A. استراتيجية تنقيب

B. استراتيجية دفاع

C. استراتيجية محللين

D. استراتيجية المستجيبين

6. إن حالة وجود تفاعل بين أجزاء المنظمة مع بعضها البعض لإنتاج تأثير مشترك يفوق عمل هذه الأجزاء مفردة يسمى:

A. القابليات المميزة

B. المجال

C. التداؤب

D. الميزة التنافسية

7. إن نظام الرقابة على الأداء بمنظور شامل ومتكامل ويوازن بين الأبعاد المالية وغير المالية للأداء يسمى:

A. بطاقة الأداء المتوازن

B. تحليل محفظة الأعمال

C. تحليل العائد والكلفة

D. تحليل VRIO

8. رتب الخيارات الاستراتيجية التالية في إطار وجود تداؤب عالي (من تداؤب عالي إلى تداؤب واطئ):

A. التنويع غير المرتبط بالتمركز، التنويع المرتبط، النمو والتوسع الدولي

B. التمرکز، التنويع المرتبط، التنويع غير المرتبط، النمو والتوسع الدولي

C. التنويع المرتبط، النمو والتوسع الدولي، التنويع غير المرتبط، التمرکز

D. النمو والتوسع الدولي، التمرکز، التنويع غير المرتبط، التنويع المرتبط

9. واحد من القرارات التالية لا يعتبر قراراً استراتيجياً:

A. إضافة خط إنتاجي جديد

B. تخفيض قوة العمل بنسبة ١٠%

C. تعديل جدولة الإنتاج الأسبوعية

D. الدخول في مشروع مشترك مع شركة عالمية

10. نقطة قوة خاصة تعطي المنظمة ميزات تنافسية مستدامة هي:

A. المعرفة الضمنية

B. عامل نمو

C. قابلية مميزة

D. ميزات تنافسية

11. واحد من الآتي مثال على المنافسة المباشرة بين منظمات الأعمال:

A. جامعة خاصة تنافس جامعة حكومية

B. شركة نقل بحري تنافس شركة نقل بالسكك الحديدية

C. شركة بناء اجنحة فندقية تنافس الفنادق

D. مركز استشارات علمية ينافس الجامعات

١٢. شركة تنتج الجبن والحليب المجفف قررت شراء مزرعة كبيرة لتربية الأبقار للحصول على المادة الأولية

للإنتاج (الحليب) فإن هذا يسمى:

A. تكامل أفقي

B. تكامل عمودي للامام

C. تكامل عمودي للخلف

D. تنوع مترابط

١٣. شركة متخصصة بإنتاج مواد غذائية قررت افتتاح مصنع لإنتاج الأجهزة الكهربائية، إن هذا مثال على

استراتيجية :

A. تنوع مرتبط

B. تنوع غير مرتبط

C. تكامل أفقي

D. تركز

١٤. قررت إحدى المستشفيات الخاصة شراء مستشفى صغير متخصص بأمراض العيون فإن هذا يعتبر مثال على

استراتيجية:

A. إعادة الهيكلة

B. تكامل أفقي

C. تنوع

D. تركز

١٥. في الأعمال الدولي تمثل استراتيجية تعدد المواطن :

A. الموازنة بين كفاءة العمليات المعلومة ومتطلبات الأسواق المحلية

B. جعل المنتجات والحملات الإعلانية ملائمة للظروف المحلية

C. تطوير منتجات وحملات إعلانية قياسية للاستخدام في كافة أنحاء العالم

D. تغيير العمليات لتصحيح نقاط الضعف

الفصل العاشر

١. إن القرار الخاص بمشكلة غير اعتيادية وتتطلب حلاً وحيداً غير متكرر تمثل قرار:

A. مبرمج

B. مهيكّل

C. غير مهيكّل

D. غير مبرمج

٢. يعبر عن القوة الفكرية المعرفية المشتركة بين العاملين في المنظمة وتمثل أصلاً مهماً لها:

A. الذكاء الصناعي

B. معلومات ذكية

C. رأس مال معرفي

٣. إن الطرف الذي يتخذ في ظلّة القرار وتنقصه المعلومات ولكن يمكن معرفة احتمال حصول حالة طبيعية يسمى:

- A. عدم تأكد
- B. تأكد تام
- C. نزاع
- D. مخاطرة

٤. إن أصعب المواقف التي يضطر المدير لأخذ القرار في ظلها هي:

- A. عدم التأكد
- B. التأكد التام
- C. المخاطرة
- D. المعلومات الكاملة

٥. إن المدير الذي يعمل بأسلوب رد الفعل وحل المشاكل بعد وقوعها هو:

- A. مدير مبادر
- B. مدير متجنب للمشاكل
- C. مدير يحل المشاكل حال وقوعها
- D. مدير مخاطر

٦. إن المرحلة الأولى في عملية صنع واتخاذ القرار هي:

- A. توليد بدائل الحل
- B. اختيار بديل مناسب
- C. جمع المعلومات
- D. تحديد وتعريف المشكلة

٧. عندما يستخدم المدير المداخل الرشيدة والتحليلية لحل المشاكل فإنه يستخدم:

- A. مدخل التفكير المنهجي المنظم
- B. مدخل التفكير الحدسي
- C. مدخل تفكير متعدد الأبعاد
- D. مدخل غير واضح

٨. توجد مشكلة تتطلب قرار عندما يوجد فرق بين:

- A. الوضع المرغوب والوضع الحالي
- B. الوضع المرغوب والوضع الحالي (الفعلي)
- C. الوضع المرغوب والوضع المتوقع
- D. الوضع الموضوع والوضع غير المتوقع

٩. إن النموذج الذي يصف عمليات صنع اقرار في ظل محدودية المعلومات والرشد المحدود هو:

- A. النموذج المثالي
- B. النموذج السياسي
- C. النموذج التقليدي

D. النموذج السلوكي

10. إن مدراء الإدارة العليا يستخدمون البيانات والمعلومات لصناعة قرارات:

A. استراتيجية

B. العملياتية

C. يومية

D. تكتيكية

11. إن المدير الذي يسأل عن مدى رضا أو عدم رضا أصحاب المصالح كافة قرار معين اتخذه ويريد أن يفحص الإطار

الأخلاقي لهذا القرار فإنه يستعين بخصائص:

A. العدالة

B. الحقوق

C. المنفعة

D. التكاليف والعوائد

12. إن الحقائق الأولية والمشاهدات التي لم يتم معالجتها هي:

A. معلومات

B. تجارب

C. بيانات

D. معرفه

13. المعرفة التي لا يمكن بثها أو نقلها للآخرين ولا يمكن تقاسمها معهم هي:

A. معرفة صريحة

B. معرفة دقيقة

C. معرفة ضمنية

D. معرفة شائعة

14. تستطيع المنظمة أن تتطور وتنظم وتتقاسم المعرفة من أجل خلق ميزة تنافسية إذا كانت لديها ممارسة

في مجال :

A. إدارة النظم

B. إدارة الأعمال

C. إدارة المعرفة

D. السلوك التنظيمي

15. واحدة فقط من بين الآتي لا تمثل ميزة متحققة من جراء اتخاذ القرار بشكل جماعي:

A. بيانات معلومات وخبرات كبيرة

B. زيادة فهم القرار وتقبل نتائجه

C. دعم والتزام بعملية تنفيذ القرار

D. وقت وكلفة كبيرين

الفصل الحادي عشر

1. إن الغرض الرئيس من التنظيم كوظيفة إدارية هو:

- A. التأكد من أن النتائج تطابق الخطط
- B. خلق الحماس لدى العاملين لإنجاز العمل
- C. تطابق بين الخيارات وأساليب تنفيذها
- D. ترتيب الأفراد والموارد لإنجاز العمل

٢. عندما يقسم المدير العمل إلى أجزاء يمكن إنجازها من قبل أفراد وينسق بين الوحدات المختلفة وتجمع

لأنشطة المختلفة في وحدات أو دوائر فهو يمارس:

- A. الرقابة
- B. التنظيم
- C. التنظيم الرسمي
- D. التخطيط

٣. إن المنظمات ذات الهيكل التنظيمي الطويل تميل إلى وجود سلسلة امره طويلة ونطاق إشراف:

- A. واسع
- B. رسمي
- C. ضيق
- D. مركزي

٤. تداول الشائعات وظهور مقاومة كبيرة للتغير تمثل عقبات ممكنة ومرتبطة:

- A. بالمنظمات الافتراضية
- B. بالهيكل غير الرسمي
- C. بالكادر المتخصص
- D. بالإدارة العليا

٥. إن إقامة نظام توزيع المهام وعلاقات تقديم التقارير والاتصالات التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها يمثل:

- A. الاختلاف والتمايز
- B. الهيكل التنظيمي
- C. الكادر الوظيفي
- D. اللامركزي في العمل

٦. يعني تحديد المسؤوليات الفردية المرتبطة بوظيفة معينة:

- A. التخصص الوظيفي
- B. تصميم الوظيفة
- C. التدوير بالوظائف
- D. توسيع الوظيفة

٧. أي الهياكل التنظيمية يلائم بشكل أفضل الشركات الصغيرة التي تنتج منتجاً واحداً أو عدداً قليلاً من

لمنتجات:

- A. الهيكل على أساس الأقسام
- B. الهيكل الوظيفي
- C. الهيكل المصفوفي
- D. الهيكل المختلط

٨. إن المنظمة الموجودة في الفضاء الإلكتروني وتعتمد تكنولوجيا المعلومات والانترنت في عملها تسمى :

A. Bonudryless Structure

B. Outsourcing

C. Virtual Organization

D. Cross-Functional Team

٩. واحد من بين الآتي لا يعتبر من مزايا الهيكل الشبكي:

A. ترشيح المنظمة

B. سيطرة على التكاليف الإدارية

C. مرونة في العمل

D. صعوبة الرقابة والسيطرة

١٠. إن سلسلة السلطة المتصلة التي تربط الأفراد في المنظمة أياً كان موقعهم تسمى:

A. السلطة

B. القوة

C. سلسلة الأمرة

D. المسؤولية

١١. الهيكل الذي ينقسم بوجود نطاق إشراف واسم وعدد أقل من المستويات الإدارية هو:

A. هيكل مفلطح

B. هيكل مصفوفي

C. هيكل طويل

D. هيكل وظيفي

١٢. عندما توزع السلطات اتخاذ القرار في المنظمة على مختلف المستويات الإدارية فإن هذا يعني أن هناك:

A. مركزية

B. لامركزية

C. مرونة في العمل

D. تفويض صلاحيات

١٣. من بين الآتي لا تعتبر سلطته سلطة مباشرة (تنفيذية) في الجامعة:

A. رئيس الجامعة

B. عميد الكلية

C. مدير النقل والحركة

D. رئيس قسم علمي

١٤. عندما يقبل الرؤوسون المهام المخصصة لهم فإنهم بذلك يتحملون:

A. السلطة

B. التعرض للمحاسبة

C. المسؤولية

D. اللامركزية

10. عندما يقوم مسؤول مركز الحاسوب في الجامعة باتخاذ إجراءات باستبدال برمجيات في كلية العلوم الإدارية وتصرف بحرية في ذلك فإنه يمارس:

- A. سلطة مباشرة
- B. سلطة استشارية
- C. سلطة وظيفية
- D. سلطة تنفيذية

ملحق حلول أسئلة الخيارات المتعددة

رقم السؤال																			
20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
					C	A	C	A	A	C	A	C	C	D	D	B	A	C	C
A	B	A	B	C	B	D	C	B	A	B	D	C	C	A	C	C	D	D	B
					A	D	B	C	C	C	B	C	C	C	C	D	C	B	C
					C	D	C	C	B	C	D	D	B	C	C	A	C	C	A
					D	C	C	B	C	C	B	C	C	C	C	C	A	C	D
					D	B	D	C	D	B	C	C	C	C	D	C	D	D	B
					A	D	C	B	D	A	C	C	B	B	C	C	D	A	C
					B	C	C	C	C	A	B	B	A	B	C	C	B	D	D
					A	B	B	C	A	C	C	B	A	C	A	C	B	B	B
					D	C	C	C	B	A	D	B	A	D	C	A	D	C	D
					D	B	C	D	B	B	D	C	D	A	B	D	D	A	B
					C	C	C	B	A	C	D	C	B	B	B	B	C	B	D
					C	B	B	A	D	B	D	C	C	A	A	A	D	C	B
					D	D	C	D	A	C	C	D	B	B	A	C	D	C	A
					C	D	C	A	A	A	A	D	C	B	C	A	C	D	D
					D	B	D	C	A	B	D	C	B	C	D	D	D	B	C
					D	A	B	D	B	D	A	A	B	D	B	C	D	D	C
					B	A	C	A	D	B	D	C	B	C	D	A	C	B	B
					B	B	A	C	D	A	A	B	D	A	D	D	B	C	C
					A	C	D	D	C	D	D	B	A	C	D	A	D	B	B
					C	D	B	B	C	B	A	D	A	D	A	D	B	D	C
					D	C	A	D	B	C	D	A	A	D	C	A	C	C	B
					A	C	B	B	B	B	B	C	B	A	C	A	B	D	C