دروس في تسيير مؤسسة

تمهيد : تشغلُ المؤسّسات أهميةً كبيرةً في المجتمع، ونظراً للتطوراتِ التي تشهدُها المؤسّسات في مختلف المجالاتَ التعليميةِ، والاقتصاديّةِ، والاجتماعيةِ وغيرُها يتوجبُ علينا فهم طبيعة وآليّة العمل في المؤسّسات ومعرفة أجزائها والعلاقات الرابطة بين أركانها المختلفة، ونستطيع تحديد حياة المؤسّسة بقدرتها على مواكبةِ تغيرات المجتمع والتأقلم مع الحالات الجديدة، وفي هذا المقال سنوضح مفهوم المؤسّسة وما يرتبط به.

تعريف المؤسّسة: تُعَّرفُ المؤسّسة أنها " كل هيّكلٍ تنظيميٍ مستقل مالياً، ويخضع لكل من الإطار القانونيّ والاجتماعيّ، وهدفها دمج جميع عواملِ الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو تبادل السلع أو تبادل الخدمات المختلفة، وإنَّ المؤسّسة باعتبارِها منظمةٍ تُعتبرُ في ذات الوقت هيكلاً اجتماعياً واقعياً ومتعاملاً اقتصادياً، وتتبعُ خصائص تنظيميّة.

خصائص المؤسسة: تتميّز المُؤسّسة بمجموعة من الخصائص وهي كالآتي:

- السعيّ إلى تحقيق المرونة في العمل وتقليل التكاليف، ممّا يُساهم في التكيُّف مع التطوّرات في السوق.
- التميّز بالفاعليّة والكفاءة.
- المُساهمة في دعم التّنمية المحليّة والإقليميّة في كافّة المناطق.
- سهولة مُشاركة المُستثمرين بأفكار جديدة ومُستحدثة في مُختلف القطاعات الاستثماريّة.
- القدرة على الابتكار، ممّا يُساهم في تحقيق رضا الزّبائن والعملاء.
- الاتّصال المُباشر مع العملاء، عن طريق العمل على تقديم الخدمات المُناسبة لهم، والبحث عن أفضل الوسائل التي تُساعد على خدمتهم.
- السهولة في التأسيس؛ إذ لا تتطلّب المُؤسّسات وخصوصاً الصغيرة، منها رأس مال كبير، بل من الممكن الاعتماد على رأس مال صغير مثل المُدّخرات الشخصيّة.
- سهولة التّواجد في السوق.
- التخصّص في مجال ما، ويُساهم في تحقيق الجودة في تقديم مُنتجات أو خدمات ذات مميّزات مُرتفعة.

أهداف المؤسّسة: تهدف المؤسّسة إلى تحقيق كل من: رفع مستويات الإنتاج ويقصدُ بها استغلال جميع الموارد العملية والموارد المالية والموارد البشرية بجميع أشكالها، لتحقيق أكبر منفعة سواء استهلاكية أو خدماتية، ضمن القيود الموضوعة في هيكليّة المؤسّسة والمعروفة بحدود الطاقة الإنتاجيّة وتحقيق البيع أو توزيع الخدمات؛ لأنَّ المؤسّسة تحاول تعظيم إنتاجها تبعاً الكفاءات الفنية والاقتصاديّة وتقسم أهداف المؤسّسة وفقاً لطبيعة الحقل الذي تنتج فيه وهي على النحو التالي:

1- **الأهداف الاقتصاديّة:**
   - تحقيق أكبر قدر من الربح؛ لرفع رأس المال في المؤسّسة
   - توسيع العمل ومنافسة المؤسّسات الأخرى.
   - العمل على تغطية جميع احتياجات السوق من السلع.
   - توظيف عوامل الإنتاج بشكل فعّال.

2- **الأهداف الاجتماعية:**

- توفير مستوى مناسب من الأجر.
- تطوير ورفع مستوى المعيشة لجميع العمّال.
- منح العاملين تأمينات وحقوق عُمالية.
- رفع مستوى التلاحم بين العمّال.
- توفير مناصب مختلفة من العمل.

أجزاء المؤسّسة المؤسسة: من خلال دورها تعدُّ نظاماً وللنظام الكلي أنظمة فرعية وتتفاعل جميعها مع بعضها البعض، غير أنَّ التقسيمات تكون دائماً حسب طبيعة العمل والحاجة، ويجب أن نراعي أنّ الأنظمة الفرعية يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض للوصول إلى تحقيق الأهداف العامة للنظام العام أو المؤسّسة.

أنواع المؤسّسات: تنقسم أنواع المؤسّسات وفقاً لشكلها القانوني، وطبيعة الملكيّة، ونشاطها الاقتصاديّة وفيما يلي نوضّح أنواعها:

المؤسّسات القانونيّة: تنقسم المؤسّسات القانونيّة إلى كل من:

- **المؤسّسة الفردية:** وتتمثّل في مؤسّسات التضامن والمؤسّسات التوصية البسيطة.
- **الشركات:** وتقسم إلى شركات الأشخاص ذات المسؤولية المحدودة(SARL) ، وشركات التوصية بالأسهم (SPAA).

المؤسّسات الاقتصاديّة: تنقسم المؤسّسات من حيث طابعها الاقتصادي إلى :

- المؤسّسات الصناعيّة.
- المؤسّسات التجاريّة.
- المؤسّسات الماليّة.
- المؤسّسات الفلاحيّة.
- مؤسّسات الخدمات.

دروس في تسيير مؤسسة
تأسيس أو إنشاء الشّركة

01 - دراسة الفكرة

تتطلب دراسة فكرة المشروع دراسة البيئة الخارجية المحيطة بكافة أبعادها الاقتصادية والاجتماعية و التنافسية و غيرها , حتى يمكن تحديد فكرة المشروع وذلك بمعرفة:

* معدل العائد المحقق في المشروعات الشبيهة.

* دراسة العرض و الطلب وتحديد الفجوة بينهما

* التعرف على القوانين.

* دراسة جدوى فكرة المشروع.

02 - المعلومات الأساسية

تحديد نوع الشّركة: توجد العديد من أنواع الشّركات، وكل نوع من أنواعها له شروط معينة لتسجيلها ولكلٍّ منها مسؤولياتها القانونية. تحديد نشاط الشّركة: ويقصد به نوع النّشاط المراد ممارسته سواء تجارياً أم صناعياً وغيرها.

الاسم التجاري: وهو اسم الشّركة الظاهر للجمهور، ويكون مكتوباً على واجهة الشّركة، وهنا يجب اختيار الاسم المناسب.

رأس المال: أي تحديد مقدار المال الذي سيتم الاستثمار به بين الشّركاء، ونسبةِ كل شريك.

الشّركاء: ويقصد بذلك قدرة الشخص على توفير رأس مال الشّركة وحده أم أنّه يحتاج لآخرين يساهمون ويشتركون معه، ويجب تحديد نسبة مساهماتهم، وهل ستكون الشّراكة برأس المال فقط، أو بالإدارة، أو بكليهما.

03- تسجيل الشّركة قانونياً

المستندات والوثائق: حيث يجب جمع جميع الوثائق والأوراق المطلوبة لِتسجيل الشّركة مثل: الهويات الشخصية للشّركاء، أو جوازات السفر، وتعبئة نموذج الشّركة المراد تسجيلها، والرّسوم، وتختلف رسوم تسجيل كل شركة حسب رأس المال ونوع الشّركة، ويُمكن مراجعة البريد الإلكترونيّ لوزارة الصناعة أو الدائرة الخاصة بالتّسجيل لمعرفة الرسوم.

الدائرة المختصة: غالباً تتبع لوزارة الصناعة والتجارة في الدّولة، وهي دائرة مراقبةِ الشركات، حيث تتم هناك إجراءات تسجيل الشّركة قانونياً وبعد استكمال هذه الإجراءات تُصدرُ شهادةٌ رسميةٌ باسم الشّركة وتحمل رقم تسجيلٍ محدد، ومنذ تلك اللحظة تعتبر الشّركة شخصاً عليه مسؤوليات والتزامات، وله واجبات.

04- بدء العمل بعد إنشاء الشّركة

تحديد مكان أو مقر الشّركة: أي اختيار المكان المناسب للشّركة، فالمكان المناسب والجيد يسهل العديد من الأمور منها وصول الزّبائن لمكان الشّركة دون صعوبة، ثمّ تثبيت لافتة تحمل اسم الشّركة ونوع النشاط بمكان بارزٍ ومكشوفٍ للجمهور ليسهل رؤيته.

أخذ التراخيص الإضافية: أي التراخيص والموافقات غير ترخيص الشركة، فقد يتطلب الأمر الحصول على موافقات من بعض الجهات الرّسمية كالبلدية والموافقات الأمنية، وغالباً ما تكون إجراءات شكلية.

الطاقم: وهم الأشخاص والموظفون الذين سيعملون في الشّركة، ويتم تحديد عددهم حسب الحاجة.

معايير التفرقة بين المشاريع

إن المعايير المستخدمة لتمييز المشاريع الصغيرة عن المشاريع المتوسطة و الكبيرة قد تختل ف من بلد إلى أخر ومن أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشاريع الصغيرة و المشاريع الكبيرة ما يلي

* معيار حجم رأس المال المستثمر
* معيار الإيرادات
* معيار القيمة المضافة
* درجة التخصص في الإدارة
* مستوى التقدم التكنولوجي
* معيار عدد العمال.

معوقات إنشاء مشروع

- عوامل البيئة الخارجية و الخوف من متغيراتها المتعددة و عدم الاستقرار فيها
- نبذ عدم القدرة على تحمل دخل متذ بذب و الرغبة في تامين مستوى دخل ثابت
- صعوبة اجتذاب أصحاب الخبرات و المهارات
- غياب أو نقص شديد في التمويل طويل المدى
- صعوبة توفر برامج تدريبية للتدريب أو التطوير المنتج
- سوء اختيار مواقع البيع وقنوات التوزيع و إهمال المنافسين
- عدم وجود إستراتجية واضحة للعمل

دروس في تسيير مؤسسة

شركة المساهمة

الشركة المساهمة هي الشركة التي يقسم فيها رأس المال إلى أسهم متساوية وقابلة لعملية التداول بالطرق التجارية، وتكون مسؤولية الشركاء منحصرة عن ديون الشركة، بمقدار حصصهم من رأس المال.

خصائص شركة المساهمة

هنالك عدد من الميزات التي تختص بالشركات المساهمة، مثل:

رأس المال:

- يمتاز رأس المال بأنه مبلغ ضخم بحيث يسمح للشركة الدخول في مشاريع اقتصادية بناءة، ويكون ذلك المبلغ خاضعا لما تسمح به قوانين الدولة، ففي بعض الدول كالسعودية مثلا يتم تحديد المبلغ بما لا يقل عن مليوني ريال.
- يعتبر رأس المال هو الضمان الوحيد لدائني الشركات ويتم تقسيمه إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتبادل بالأسواق المالية.
- تكون الأسهم ضئيلة الحجم للغاية وهذا يساعد على انتشار هذا النوع من العمل بين الشركات.

المسؤولية المحدود :

- تعلق هذه النقطة بصلاحيات المساهم المحدودة للغاية، بالإضافة إلى أن شركات الأموال تصبح مسؤولة عن تغطية الديون بمقدار ما يملكه رأس المال.
- الشريك المساهم ليس بتاجر ولا يؤثر موته أو إفلاسه على وضع الشركة ولا يؤدي هذا إلى إفلاس المساهم.

تسمية الشركة :

- بحسب قوانين الاقتصاد لا يجوز أن يشتمل اسم الشركة المساهمة على اسم شخص طبيعي كاسم أحد المؤسسين، ولا يحق لأحد مخالفة هذا إلا بحالة واحدة هي براءة اختراع تسجل باسم المؤسسة التجارية التي تختار اسم وتتخذه لها.
- تقوم الشركة باشتقاق اسم لها من أجل اتخاذه كاسم لبراءة الاختراع، وقد تختار اسما مشتقا مما تريد العمل به بحسب المجال.

التأسيس :

- تترتب على الشركات القيام بعدد من الخطوات النظامية منذ بدء العمل على شركة مساهمة.
- يتم تحديد هدف الشركة منذ تأسيسها لأنه يترتب على هذا تحديد نسب أسهم المشاركين والأرباح والعوائد، وغيره من التقسيمات.
- تقوم الشركة بوضع قوانين تضمن للأفراد سلامة أموالهم في الشركات المساهمة.
- يمكن أن تساهم جهات خارجية في أسهم الشركة كالجمعيات العامة، وكذلك جهات داخلية كمجلس إدارة الشركة.

إدارة الشركة

تتألف شركات المساهمة من جمعية عمومية ومجلس للإدارة:

-الجمعية العمومية: وهي أعلى هيئة تقريرية في الشركة، وتتكون نظريا من جميع المساهمين، إلا أن النظام الأساسي للشركة يمكن أن يشترط حدا أدنى من الأسهم (يؤطره قانون الشركات) من أجل اكتساب أهلية حضور اجتماعات الجمعية العمومية.

وتعقد الجمعية العمومية اجتماعاتها العادية بشكل سنوي من أجل التصديق على حسابات الشركة، وتحديد الأرباح التي سيتم توزيعها على المساهمين، واختيار أعضاء مجلس الإدارة. كما يمكنها عقد اجتماعات استثنائية كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

تؤخذ جميع القرارات بالتصويت وبالأغلبية النسبية، على قاعدة أن كل سهم يمثل صوتا واحدا، باستثناء الأسهم الممتازة التي يتمتع حاملوها بحقوق تفضيلية ويمكن أن تمثل أكثر من صوت واحد.

-مجلس الإدارة: يقوم على تدبير شؤون الشركة وتمثيلها لدى الأطراف الأخرى، ويعمل تحت إشراف رئيس منتخب من بين أعضاء المجلس.

الشروط الواجب توافرها في المؤسسين

- لا يكونوا ممن حكم عليهم بعقوبة جنائية أو جنحة عن سرقة نصب أو خيانة أو تزوير أو جرائم الإفلاس

- لا يكونوا من العاملين في الحكومية أو القطاع العام أو الهيئات العامة إلا إذا كانوا ممثلين لتلك الجهات في الشركات تحت التأسيس أو بإذن خاص من الوزير المختص

- لا يقل عددهم عن3 و إذا قل العدد عن3 يتم منح الشركة مهلة6 أشهر لاستكمال النصاب

الأوراق المالية التي تصدرها شركات الأسهم

- **الأسهم:** وهي صكوك لها قيمة اسمية تمثل في مجموعها راس مال الشركة فهو يمثل حصة في رأس مال شركة مساهمة

- **السندات**: هو صك مالي قابل للتداول، يمنح للمكتتب لقاء المبالغ التي أقرضها، ويخوله استعادة مبلغ القرض، علاوة على الفوائد المستحقة، وذلك بحلول أجله. أو هو: تعهد مكتوب بمبلغ من الدين (القرض) لحامله في تاريخ معين نظير فائدة مقدرة ولا يعد حامله مساهما في الشركة بل دائنا لها.

- **حصص التأسيس**: هي صكوك تمنحها الشركة للمؤسسين مقابل الخدمات التي قاموا بها للشركة، وليس لهذه الحصص قيمة اسمية لأنها لاتعتبر جزء من رأس المال و إنما تخول لأصحابها الاشتراك في نصيب من الأرباح

دروس في تسيير مؤسسة

الشركة ذات المسؤولية المحدودة: هي الشركة التي تتكون بين شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال ولا يزيد عدد الشركاء في هذه الشركة عادة عن خمسة وعشرين أو خمسين. وأهم خاصيتين لها هما تحديد عدد الشركاء في الشركة والمسؤولية المحدودة للشركاء.

خصائصها:

أولاً: تحديد عدد الشركاء: الغرض من تحديد عدد الشركاء بشريكين كحد أدنى و25 أو50 شريكا كحد أقصى هو قصر هذا الشكل من الشركاء على المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمحافظة على وجود الاعتبار الشخصي بين الشركاء.

ثانيًا: تحديد المسؤولية: لا يسأل الشريك في الشركة ذات المسؤولية المحدودة عن ديون الشركة إلا بقدر حصته في رأس المال، وهذه الخاصية هي أساس تسمية هذه الشركة وهي تسمح للشركاء بتحديد مسؤوليتهم عن مخاطر المشروع ،.و يلاحظ أن مسؤولية الشركة عن ديونها ليست محدودة، بل هي مطلقة في جميع أموالها، ولكن مسؤولية الشركاء فيها هي المحدودة بقدر حصة كل منهم في رأس المال.

ثالثًا :حظر الالتجاء إلى الاكتتاب العام: يجوز تأسيس الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو زيادة رأسمالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام، ومن ثم لا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات تطرح لاكتتاب الجمهور، والهدف من هذا الحظر هو المحافظة على توافر الاعتبار الشخصي بين الشركاء.

رابعًا: عدم قابلية الحصص للتداول بالطرق التجارية: يقسم رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة إلى حصص متساوية القيمة، غير أن هذه الحصص لا يجوز أن تكون ممثلة في صكوك قابلة للتداول بالطرق التجارية وذلك مراعاة للاعتبار الشخصي الذي تقوم عليه هذه الشركة.ولكن هذه الحصص ليست محبوسة عن التداول كما هو الشأن بالنسبة للحصص في شركات الأشخاص، فالشريك يجوز له أن يتنازل عن حصته لأحد الشركاء أو للغير وفقًا لشروط عقد الشركة.

خامسًا: اسم الشركة: يجوز للشركة ذات المسؤولية المحدودة أن تتخذ اسمًا خاصًا مشتقًا من غرضها ، كما يجوز لها أن تتخذ عنوانًا يتضمن اسم شريك أو أكثر

إدارة الشركة ذات المسؤولية المحدودة: يدير الشركة مدير أو أكثر من الشركاء أو غيرهم بمقابل أو بغير مقابل، ويعين الشركاء المديرون في عقد الشركة أو في عقد مستقل لمدة معينة أو غير معينة. ويجوز أن ينص عقد الشركة على تكوين مجلس إدارة من المديرين في حالة تعددهم، ويحدد العقد طريقة العمل في هذا المجلس والأغلبية اللازمة لقراراته، وتلتزم الشركة بأعمال المديرين التي تدخل في حدود سلطتهم

أولا- تعريف المسير: أعطيت عدّة تعاريف للمسير تتمثل فيما يلي:

1-: هو الذي يقوم بوظائف التسيير من تخطيط وإدارة وتنظيم ورقابة فهو الذي يقوم بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه وذلك بالكفاءة واستغلال الموارد المادية والبشرية والفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا- سمات أو شخصية المسير:

بعض السمات التي يتعين على المسير محاولة اكتسابها وهي:

دروس في تسيير مؤسسة

أولا: المعرفة: يجب أن يبحث المسير عن المعرفة أي كان مصدرها، و استغلالها في التفكير الذي يساعده على اكتساب المهارات التسييرية وتستمد المعرفة من التعليم والممارسة

ثانيا: الخيال: يجب أن يتحلى المسير بالمقدرة على التخيل، وترجمة هذا التخيل إلى واقع.

ثالثا: المخاطرة: يجب أن يكون المسير قادرا على المخاطرة وتحمل نتائجها. والمخاطرة تنطوي على الإقبال على ما هو جديد و مواجهة المجهول بالأسلوب العلمي، وعلى التخلي عن الطرق التقليدية لأداء الأشياء.

رابعا: التفكير: يجب أن يتمتع المسير بالمقدرة على التفكير العلمي، لأنه يساعده على وضع الفروض، وعلى الموازنة بين إمكان الاعتماد على هذه الفروض ومخاطر عدم الاعتماد عليها. كما يساعده على التحليل والتقييم وإصدار الأحكام الصائبة.

خامسا: الحسم: يجب أن يتسم المسير بالحسم، الثقة بالنفس و عدم التردد عند اتخاذ القرارات، فالمسير المقدام يستوعب الصدمات، ويقابل التحديات باليقظة التامة، في الوقت المناسب. هذا إضافة إلى سمات عدة منها: الذكاء، قوة الإرادة و الاستعداد للتطور ، الدافعية (الحوافز و المبادرات الداخلية)، الهدوء..

ثالثا- صفات المسير: تتحدد صفات المسيرين حسب هنري فايول فيما يلي:

– صفات جسمانية: كالصحة ، القوة ، الحيوية .

- صفات عقلية: القدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم.

- صفات فنية و تقنية: الإلمام بأمور الوظيفة، المؤهلات، الإعداد العلمي و المعرفي.

- صفات ثقافية (تربوية): تتعلق بمعرفة وثقافة عامة تخص نشاط المنظمة.

– صفات تتعلق بالخبرة والتجربة.

- صفات أخلاقية:الحزم، الانضباط و الالتزام،احترام الوقت و القوانين و التنظيمات، الولاء، تحمل المسؤولية.

رابعا- أنماط المسيرين

المسير الأوتوقراطي: الاستفراد بالسلطة بمنظار تعسفي، يركز كل السلطة باستخدام صلاحياته

المسير المشارك: هو الذي يشارك موظفيه في كل المسائل و إحاطتهم بكل المستجدات داخل المؤسسة

المسير السالب: هو الذي لا مجال عنده للمبادرات الشخصية ، يطبق القانون بحذافيره

خامسا- أدوار المسير

إنّ أدوار المسير ترتبط بشخصيته وأسلوبه في العمل غلى حدّ كبير، لذلك فإنّها تختلف من شخص لآخر لذا تمّ تحديدها في ثلاث مجموعات يمكن ذكرها فيما يلي:

أ- أدوار المواجهة الشخصية: و تشمل:

- دور الممثل الرسمي للمؤسسة: وهنا يعتبر المسير الذي له صفة التمثيل القانوني للمؤسسة أمام الجهات الخارجية والحكومية.

- دور رمزي: (كتناول وجبات الطعام مع أصحاب المصلحة).

- دور القائد: يقوم المسير بإصدار التوجيهات والمرشدات إلى المرؤوسين وإثارة دافعيتهم، تدريبهم وتنمية قدراتهم على العمل

- دور اتصالي:الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ قراراته

ب- أدوار المعلومات: وتتضمن ثلاثة أدوار تتمثل فيما يلي:

- دور الباحث عن المعلومات في البيئة المحيطة، تنظيمها و توفيرها للمستفيدين منها بالشكل المناسب.

- دور وسيط إعلامي، أي حلقة الوصل من خلال استقبال المعلومات ثم نشرها و إيصالها إلى المهتمين بها.

- دور المتحدث الرسمي باسم المؤسسة: فهو الشخص الوحيد الذي له الحق بالتحدث باسم المؤسسة.

ج- أدوار القرارات: وتتضمن أربعة أدوار تتمثل فيما يلي:

- دور المبادرة: طبقاً لهذا الدور يتولى المسير البحث عن الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة، و يأخذ المبادرة في التقدم بها و الارتقاء بها.

- دور معالج المشكلات: فالمسير يواجه المشكلات المعرقلة لحركة المؤسسة وتؤثر على نجاحها بما يضمن تحقيق الأهداف.

- دور مخصص الموارد: فهو الذي يوزع الموارد على الإدارات المختلفة بالمؤسسة طبقاً لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف.

- دور المفاوض:الفصل في الخلافات التي تنشأ داخل المنظمات.

- مهارات التسيير

أ- مهارة علمية و فكرية:و تشمل المهارات التحليلية (القدرة على تحليل و معالجة البيانات)، المهارات الاستكشافية و التشخيصية (القدرة على تشخيص المشكلة و وضع تصور لحلها)،مهارات اتخاذ القرارات (إيجاد حلول ناجعة مشكلات العمل عن طريق الخبرة و الحكمة)، القدرة على التخطيط، التنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف الأقسام (المصالح) والأنشطة داخل التنظيم، وتزداد أهمية المهارة الإدارية بالنسبة للمسير على مستوى القمة.

ب- المهارات الفنية و التقنية: الإلمام بالتخصص الذي يعمل فيه، كاكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

ج- المهارات الإنسانية: و تتمثل في قدرة على الاتصال و التواصل مع الغير (استقبال و إيصال المعلومة)، و فن التعامل مع الآخرين، و هذه المهارات مطلوبة في جميع المستويات الإدارية خاصة للمسير الأوسط، الذي يتوجب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادراً على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاون معه حيوياً وضرورياً لنجاح مهمته.

سادسا- مستويات المسيرين: يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مستويات تتمثل في الآتي:

أ- مسيرو القمة الإدارية (الإدارة العليا):

يمارس المسيرون في هذا المستوى مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمؤسسة، ويختصون في تحديد الأهداف الشاملة لها وتحديداً الإستراتيجية والسياسات التشغيلية، ويتمثل عملهم الأساسي في التخطيط ورسم السياسة العامة وتنسيق وظائف المسيرين الأواسط، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى مسيري الطبقة الدنيا، كما عليهم وضع الأهداف ومراقبة تنفيذها، وعليهم أن يكونوا واعين بكل العوامل المحيطة بالمؤسسة والتغيرات المحتملة فيها والتي ستنعكس على المؤسسة فهم بمثابة الدماغ الذي يوجه كامل أطراف الجسم، وتتميز غالبية القرارات التي يتخذونها في هذا المستوى بسمات عديدة أهمها.

الكلية: أي أنّها تؤثر في المؤسسة بشكل عام.

الأجل الطويل: أي أنّ قرار اتهم يكون تأثيرها على المؤسسة مستمر لسنوات عديدة.

الشمولية: أي أنّ قراراتهم غالباً تشمل على جوانب متعدّدة مالية اقتصادية، اجتماعية...الخ.

ب- المسيرون الأواسط:

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين في الطبقة العليا، والمسيرين في الطبقة الدنيا، ويختصون أساساً بتنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعة من طرف مسيري الطبقة العليا، ويتخذون القرارات المرتبطة بتسيير المؤسسة أو القطاعات الأساسية لها، ويقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية. (مدير الإنتاج، مدير العمليات، رئيس قسم، رئيس وحدة....)

ج- مسيرو الإشراف الأول (الإدارة الدنيا):

يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، وهم في علاقة مباشرة مع من ينفذون العمل اليومي وكذلك يقومون بتنفيذ التوجيهات، والسياسات، وقرارات المسيرين في الطبقة الوسطى ويتخذون قرارات دورية روتينية لسير العمل اليومي في الوحدات التسييرية التي يشرفون

عليها، وما يميز هذا المستوى أنّه يوجد مسيرين أدنى منهم بل هم يشرفون على العمال والموظفين ويساعدونهم على تنفيذه المهام وعليهم تقسيم الأعمال بين العاملين والاستفادة من مهارتهم وكفاءاتهم.