

وقد تلجأ الشركات الدولية في بعض الحالات إلى تعيين مدراء من بلد ثالث للعمل في شركاتها وفروعها الخارجية إذا توفر لها الكادر المطلوب المختبر في ظروف عمل مشابهة أو متطابقة مع ظروف البلد المضيف، والأمثلة على ذلك كثيرة، حيث يتم تعيين بعض المدراء الناجحين في إدارة شركات محددة وإغراؤهم مادياً ومعنوياً للعمل لديها.

وعلى التوازي تقوم الشركات الدولية بإعداد برامج ودورات تدريبية مكثفة لتأهيل العناصر المتميزة من العاملين لديها للعمل في مواقع قيادية مستقبلية من خلال تصميم برامج خاصة لهذا الغرض وإخضاع المتدربين لمواقف يتم من خلالها اختبار قدراتهم القيادية وكفاءتهم في قيادة فريق العمل بنجاح.

1- كيفية اختيار المدراء:

هناك مجموعة من العوامل ذات التأثير الهام على عملية اختيار المدراء بالنسبة لشركات الأعمال الدولية الذين لا بد أنهم سيواجهون سلسلة من التحديات الكبيرة في البلدان المضيضة من خلال ممارستهم لنشاطاتهم المتعددة بحيث يكونون قادرين على التكيف مع الظروف الجديدة وتجاوز هذه التحديات ومواجهتها بحكمة وشجاعة وصبر والتغلب عليها. وهذا يستدعي إعداد المدراء القادرين على تطوير مهاراتهم ورفع مستوى كفاءاتهم وقدراتهم، ومن أهم العوامل التي تؤثر في سياسات اختيار المدراء بالنسبة للشركات الدولية أو متعددة الجنسيات نذكر:

لن يكون هناك تأثير قوي للشركة المتعددة الجنسية في اختيار المدراء إذا كان نصيبها في حقوق الملكية متواضعاً بالنسبة للشركة الخارجية.

إذا كانت الشركة تمارس نشاطها في مجال الخدمات كالمصارف والتأمين فإنه من المفضل تعيين المدراء من الموطن الأصلي للشركة الأم لأن هذا النوع من الأعمال يحتاج إلى مهارات وكفاءات خاصة ومتميزة.

في حال اعتماد الشركة على التقانات المتقدمة في العمليات الإنتاجية والإدارية وخاصة في حال وجودها في إحدى الدول النامية فإن الاحتمال الأكثر ترجيحاً هو تعيين أحد المدراء الأجانب ممن لهم خبرة واسعة في التعامل مع هذا النوع من التقانات، رغم أن هذا الاحتمال في الاختيار قد يكون غير موضوعي نظراً لوجود كوادرات متقدمة جداً في الدول النامية قادرة على التعامل مع أحدث الإنجازات العلمية والتقانية. لذلك لا نرى تعيين مدير أجنبي شرطاً لازماً هنا.

- الاهتمام بموضوع تكلفة اختيار وتعيين المدير سواء من المركز أم من البلد المضيف.
 - المهارات والخبرات والكفاءات المتوفرة لدى المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا.
 - مضمون السجل الوظيفي للمرشح ومستويات الأداء عنده والترقيات التي حصل عليها وغير ذلك.
 - قدرة المرشح على التكيف والتأقلم في الظروف الاجتماعية والقانونية والثقافية في المناطق الجديدة وإمكانياته في تحقيق التواصل الجيد وخلق التفاعل الإيجابي مع عناصر البيئة المحيطة.
 - رغبة المرشح وقدرته هو وأسرته في العمل في ظروف دولية وإمكانية تحملهم لظروف العمل الجديدة والبعد عن الوطن وخاصة إذا كانت البيئة الجديدة مغايرة تماماً للبيئة المحلية المألوفة.
 - كما أن هناك بعض العوامل المرتبطة بالبلد المضيف مثل: درجة التقدم والتطور الاقتصادي والتقني، مدى توفر الخبرات والكفاءات المحلية القادرة على النهوض بالأعباء الإدارية والفنية والمالية للشركة، طبيعة أنظمة وقوانين الاستثمار السائدة والتسهيلات التي تقدمها للعمال الوافدة للعمل في المشروع الجديد، طبيعة الأوضاع السياسية السائدة ودرجة الاستقرار السياسي والأمني، توفر شروط الحياة الحرة الكريمة للوافدين، درجة تقبل المجتمع الجديد للوافدين وغير ذلك.
- سبق واسلفنا أن الشركات المتعددة الجنسية أو شركات الأعمال الدولية تسعى لتعيين المدراء في الوظائف الأساسية لدى شركاتها الخارجية من موظفي الشركة في الوطن الأصلي (البلد الأم) قناعة منها بأن هؤلاء المدراء يفهمون جيداً سياسات الشركة وأنظمتها ورسالتها وأهدافها. وربما هذا التطبيق يكون مفيداً في البدايات الأولى للشركة في البلد المضيف، رغم أننا نفضل الإدارة المشتركة ما بين المدراء من البلد الأم والبلد المضيف. فيما بعد تكون الشركة الأم وإدارة فروعها في الخارج قد تعرفت على الأوضاع الجديدة والعناصر البشرية المتوفرة واختبرت كفاءاتها بحيث يصبح بالإمكان الاعتماد تدريجياً على تعيين الخبرات المحلية من البلد المضيف في المناصب الإدارية العليا لضمان خلق التفاعل الصحيح فيما بين نشاطات الشركة الأم وفروعها الخارجية من جهة والمجتمعات والبلدان المضيفة وفعاليتها الاجتماعية والإدارية والاقتصادية من جهة أخرى.

وهناك مجموعة من العوامل التي قد تلعب دوراً محددًا في اختيار المدراء من البلد الأم أم من البلد المضيف وهي:

أ - في العادة تكون تكاليف تعيين المدراء من البلد الأم أعلى بكثير من تكاليف تعيين مدراء محليين نظراً لاختلاف الأجور الواسع بين البلدين والحاجة إلى إضافة نفقات النقل والانتقال والشحن والسكن وبدل الاغتراب بالنسبة للمدير الوافد إلى البلد المضيف.

ب - حاجة المدير الوافد إلى البلد المضيف للتكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة ومكوناتها المختلفة، كما قد يستدعي مرور وقت غير قليل تكون فيه كفاءته وإنتاجيته ليست على المستوى المطلوب. وفي حال عدم قدرته على التأقلم فإن ذلك سيصيب الشركة بخسارة قد تكون كبيرة، في الوقت الذي لا يحتاج المدير المحلي إلى كل هذه المسائل على اعتبار أنه يدرك جيداً متطلبات بيئته المحلية ويتعامل معها مباشرة ومن المنظور الذي يحقق المنافع المتبادلة للشركة الأجنبية وللمجتمع المحلي.

لكنه يمكننا التحفظ على مسألة عدم معرفة المدير الوافد بالبيئة المحلية حيث أن الشركات الدولية لديها كوادرات كثيرة ومن جنسيات مختلفة وقد تكون من نفس جنسية البلد المضيف يمكن تعيينها في مواقع إدارية متقدمة تستطيع تحقيق التواصل المباشر مع البيئة الجديدة. ناهيك عن مسألة الإعداد المسبق للمدراء الأجانب الذين سيتم تعيينهم في البلدان المضيفة بعد أن يكونوا قد اكتسبوا المهارات المطلوبة وتعرفوا على البيئة الجديدة ومتطلباتها.

ج - في حال عدم الاعتماد على الكفاءات والخبرات المحلية في المناصب الإدارية فإن ذلك سيولد شعوراً بالإحباط لديهم لأن فرص التقدم الوظيفي أما محدودة أو معدومة وهذا يؤدي إلى نوع من المقاومة السلبية لسياسات الشركة وإرادة التغيير والتطوير لديها من جهة وإلى محاولة تشويه سمعة الشركة لدى المجتمع المحلي والإعراض عن تقديم الخدمات المطلوبة لها بالكفاءة المناسبة أو عن طريق الإحجام عن شراء منتجاتها وسلعها.

٢- ماهي طبيعة التحديات التي تواجه المدير الأجنبي الوافد؟

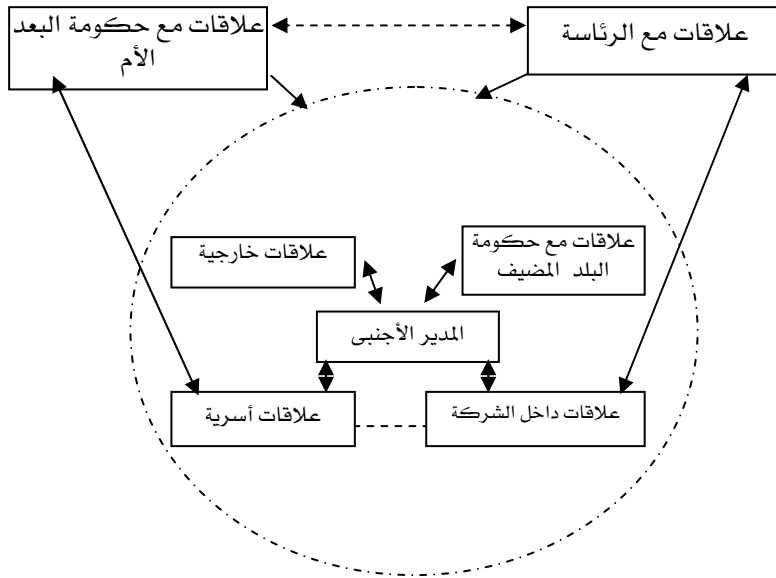
تختلف طبيعة التحديات التي يواجهها المدراء في الخارج من شخص لآخر، حيث تتفاوت القدرات لدى البشر من ناحية التأقلم والتكيف مع الأوضاع الجديدة، ومن حيث الصبر على مواجهة الجوانب النفسية والاجتماعية الضاغطة، ومن حيث التغلبي عن بعض المسائل الترفيحية والثقافية اليومية التي يمارسها في بلده الأصلي لكنها غير موجودة في البلد المضيف، ومن حيث صعوبات التواصل الاجتماعي مع الغير وهكذا دواليك. لذا فإن إدارات الشركات الدولية تهتم كثيراً بمسألة اختيار المدراء القادرين فعلاً على مواجهة هذا النوع من التحديات نظراً لخصائصهم الشخصية أو لتجاربيهم الفنية في التعامل مع بيئات وأوساط جديدة من خلال ممارستهم لنفس هذا النشاط في بلدان أخرى قد تكون متشابهة مع الأوضاع والظروف في البلد المضيف مما يسهل عليهم إقامة العلاقات ومد الجسور بشكل سريع مع الأوساط الفنية والإدارية داخل الشركة، وتعميق الصلات مع الرموز الاجتماعية في البلد المضيف، والاهتمام بترتيب العلاقات مع السلطات الحكومية المحلية لضمان استمرار العمل وتنفيذ البرامج والسياسات الخاصة بالشركة بمنتهى الهدوء واليسر. ومع كل هذا وذاك فإن المدير أياً كان يواجه تحديات بدرجات مختلفة من أهمها: (*)

- تحديات البيئة الطبيعية.
 - تحديات البيئة الاجتماعية.
 - تحديات فنية ومهنية.
 - تحديات في العلاقة مع الحكومة المحلية في البلد المضيف ورئاسة الشركة الأم.
 - تحديات العودة.
- وفيما يلي شرح أولي لهذه التحديات.

يواجه المدراء القادمون من بيئة باردة إلى أخرى حارة ورطبة صعوبات كبيرة في التأقلم مع الأجواء الجديدة، حيث أن القادم من الدول الإسكندنافية أو من ولاية أوهايو الأمريكية إلى منطقة الخليج العربي سيفاجأ مباشرة بالتقلبات والتغيرات الكبيرة لعوامل

(*) راجع د. أحمد أحمد: المدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، ص ص ٣٧٤ - ٣٧٦ (بتصرف).

الطقس، وقد يكون هذا الاختلاف في العوامل الطبيعية سبباً للعديد من المدراء لترك العمل مع أسرهم خلال فترة قصيرة من وجودهم في البلد المضيف، كما أن هناك صعوبات أو تحديات من نوع آخر تواجه المدراء الأجانب منها: مسألة التعليم والتربية، العلاج الطبي والخدمات الصحية الوقائية، البعد عن الأهل والأصدقاء، المجالات الترفيهية والرياضية المتواضعة في البلد المضيف وغير ذلك. كل هذه الأمور تجعل المدير الأجنبي الوافد يعمل في ظروف بيئية ونفسية غير مريحة تؤثر على أدائه وإنتاجيته، لكن الحكومات والشركات الأجنبية استطاعت أن تتغلب على قدر كبير من هذه المشاكل عن طريق بناء مجمعات خاصة لجالياتها المقيمة في البلد المضيف تشتمل على كافة وسائل الترويح عن النفس والترفيه والثقيف وممارسة مختلف أنواع الرياضات وتلقي العلاجات المطلوبة وغير ذلك كما هو الحال في المجمعات الأمريكية المنتشرة في المملكة العربية السعودية التي تحتوى بالإضافة إلى ما تقدم على مدارس أمريكية تدرس المناهج الأمريكية، ناهيك عن انتشار فروع الجامعات الأمريكية في كافة دول العالم، إن هذه التدابير الجديدة حالت دون غربة المدير الأجنبي وجعلته يعمل في بيئة إلى حد كبير تشبه بيئة العمل في موطنه الأصلي مع بعض الفروقات التي لا يمكن السيطرة عليها. انظر الشكل رقم / ١٨ / د. أحمد أحمد.



شكل رقم / ١٨ / المدير الأجنبي والعلاقات المحيطة

:

قد يصل المدير الأجنبي وأسرتة إلى البلد المضيف حاملاً معه موروثه الثقافي والاجتماعي والسلوكي وعاداته وتقاليده من بلده الأصلي التي قد تختلف في حالات كثيرة عن تلك العادات والأعراف والتقاليد وأنماط السلوك والتفكير السائدة في البلد المضيف، وبالتالي لابد للمدير أولاً وأفراد أسرته ثانياً أن يتكيفوا ويتأقلموا مع المعطيات الاجتماعية الجديدة السائدة في البلد المضيف، لكن ذلك قد يستغرق بعض الوقت الذي قد يتعرض المدير الأجنبي وأفراد أسرته خلاله لبعض المؤثرات الاجتماعية الجانبية غير المريحة بالنسبة لهم نتيجة لجهلهم بلغة البلد وعدم القدرة على التواصل الموضوعي والبناء مع العاملين في الشركة من المحليين ومع العملاء والمتعاملين ومع الأجهزة الحكومية. لذلك وفي سبيل تجاوز كافة هذه المسائل فإن الشركات الدولية تقوم بإخضاع المرشحين من الأفراد لتولي مناصب في بيئات جديدة لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم والاستجابة للمعطيات البيئية الجديدة، إضافة إلى إرسالهم بجولات إطلاعية إلى البلد الهدف للتعرف عن قرب على كافة المكونات البيئية.

:

نظراً لاختلاف طبيعة التقانات المستخدمة في البلد المضيف مع تلك المستخدمة في البلد الأم، ولضعف كفاءة الفنيين والإداريين المحليين ومهاراتهم المالية والتسويقية والتزامهم بضوابط وأنظمة العمل المطلوبة، ونظراً لمحدودية الشركة من حيث الحجم فإن المدراء الأجانب يواجهون بعض العقبات نتيجة للأوضاع الجديدة التي قد لا تتماشى مع طموحاتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى حدوث نوع من الإحباط لديهم تنعكس أثارة في النهاية على مجمل التنظيم ومستوى الأداء فيه.

:

إن حجم الشركة وطبيعة السلع التي تنتجها ومدى استراتيجيتها وحيويتها للبلد المضيف يفرض على المدير الأجنبي مسؤوليات إضافية لجهة تطوير وتعميق علاقاته الاجتماعية مع فعاليات المجتمع الرئيسية ومع بعض الأجهزة الحكومية من خلال عقد

الكثير من الاجتماعات وإجراء المفاوضات اللازمة حول الشركة وسياساتها وأساليب التسويق والتوزيع لديها وطرق استخدام العمالة الوطنية وتحويل الأرباح وغير ذلك. وكل هذا يفترض بالمدير الأجنبي توفر الديناميية والمرونة المطلوبة والقدرة على التواصل وحسن التفاوض وإقامة الجسور مع المتعاملين والأجهزة الحكومية بمختلف مستوياتها لضمان استمرار النشاط بالنسبة للشركة في البلد المضيف بما يتوافق مع المصالح المشتركة لكافة الأطراف.

وهذا يعني من جهة أخرى أن المدير الأجنبي لشركة الأعمال الدولية هو عبارة عن سفير وصلة وصل بين شركته الأم وحكومة الدول المضييفة وفعاليتها المختلفة، لذا يجب عليه أن يتلقى الأوامر والتعليمات من الشركة الأم ويعمل على تنفيذها (وقد يكون غير مقتنع بها نظراً لرؤيته الميدانية الخاصة حولها)، حيث أنها الأقدر على اتخاذ القرارات المناسبة بحكم توفر المعلومات والبيانات اللازمة عندها، إضافة لوجود أجهزة إدارية واستشارية وطنية عالية المستوى قادرة على التحليل من منظور شمولي ومتكامل للأوضاع السائدة في البلد المضيف، لكن من المفضل أن تتشاور الشركة الأم مع المدير التنفيذي في البلد المضيف بصورة مسبقة حول القضايا المطروحة المنوي اتخاذ قرارات بشأنها لكي يكون جاهزاً ومتحمساً لتنفيذها بعد اقتناعه بها.

- :

إن المدراء الذين يشغلون لفترة طويلة في البلدان المضييفة كممثلين للشركة الأم قد يواجهون صعوبات وتحديات من نوع آخر عند انتهاء مهمتهم وعودتهم إلى الوطن الأم، نظراً لاختلاف الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بالمقارنة مع الماضي مما يقود إلى الشعور بأن هؤلاء المدراء قد اقتلعوا من جذورهم الأصلية وهامهم يعودون ثانية للتأقلم والتكيف مع أوضاعها المتغيرة من جديد، كما يواجه المدير العائد مسألة الفوارق في الأجور والتعويضات حيث هي عادة في الخارج أعلى مما هو عليه الحال في البلد الأم مما يعرضه إلى ضرورة التنازل عن نمط الحياة الراقي الذي كان يعيشه في البلد المضيف من الناحية المادية على الأقل، كما قد يتعرض المدير العائد للانزواء في زاوية غير هامة في الشركة الأم نظراً لحدوث تغيرات تقانية وإدارية وفنية كبيرة وبسبب ظهور أجيال جديدة من الكفاءات البشرية القادرة على ممارسة نشاطاتها بما يتواءم مع روح التقدم والتطور.

أن هذا النوع من التحديات الذي يواجهه المدراء العائدين من العمل في البلدان المضيفة يمكن التغلب عليه عن طريق تحقيق التواصل وعدم الانقطاع الدائم لهؤلاء المدراء عن أوطانهم وعن شركتهم الأم لفترة طويلة. ناهيك عن ضرورة الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم التي تراكمت خلال سنين طويلة من العمل كمستشارين أو كخبراء يمكنهم تقديم دراسات وتحليلات حول العديد من المواضيع الإدارية والتسويقية والمالية في الداخل والخارج.

انطلاقاً مما تقدم وفي سبيل عدم التعرض إلى هذا النوع من التحديات والمواجهات فإن إدارات الشركات الدولية تلجأ في كثير من الحالات إلى تعيين مدراء من البلد المضيف لفروعها أو لشركاتها المستقلة العاملة في هذا البلد نظراً لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد أهمها:

❖ الإدراك التام للمدير المحلي لبيئة بلده الاقتصادية والقانونية أو السياسية والثقافية والاجتماعية ومعرفته بأنماط السلوك الاستهلاكي مما يجعله أكثر فائدة وفاعلية من المدير الأجنبي في حال تم اختياره بشكل موضوعي على أساس الجدارة والكفاءة والنزاهة. ومن أجل أن يكتسب المدير المحلي المهارات الخاصة بالتعرف على ثقافة الشركة الأم ورسالتها وأهدافها فإنه من المفضل أن يتبع دورة إطلاعية - تأهيلية في موطن الشركة الأصلي ليتعرف عن قرب على هذه المسائل بالإضافة إلى الأساليب والتقانات والأدوات الإدارية المعتمدة. وبهذا يصبح المدير المحلي ملماً بأحوال البيئتين في بلد الشركة الأم والبلد المضيف مما يجعله أكثر قدرة وفاعلية في تنفيذ سياسات وبرامج الشركة وتحقيق أهدافها.

❖ تعيين المدير المحلي للشركة يساعد على تحقيق التواصل الفعال مع المتعاملين والمستهلكين لمنتجات الشركة ويسهل التفاوض مع الأجهزة الحكومية والفعاليات الاقتصادية والاجتماعية، كما أنه يدرك بشكل أفضل ما هي الطرق والأساليب التي يمكن إتباعها لتحفيز العاملين المحليين مادياً ومعنوياً لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

❖ في العادة تكون تكاليف تعيين المدراء المحليين منخفضة نسبياً بالمقارنة مع المدراء الأجانب نظراً لأن الأخيرين يحتاجون لتكاليف انتقال وشحن وسكن وبدل اغتراب وغير ذلك.

❖ تعيين المدراء المحليين في بلدان كثيرة مطلب وطني للدولة المضيفة، وبالتالي فإن زيادة عدد العاملين الإداريين المحليين في الشركات الأجنبية العاملة لديها يعتبر استجابة لمطلب قانوني ووطني يتم من خلاله تأهيل الأطر الوطنية إدارياً وفنياً وفق المقاييس الدولية.

❖ هناك اتجاه آخر تتبعه أحياناً شركات الأعمال الدولية في تعيين المدراء لشركاتها المستقلة أو لفروعها في الخارج من بلد ثالث غير بلد الأم أو البلد المضيف شريطة أن يكونوا من الكفاءات الإدارية المتميزة من حيث الخبرة والدراية والمعرفة بالأوضاع الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية في البلد المضيف، وعادة يتم اختيار هذا النوع من المدراء من نفس المنطقة الجغرافية التي تقع فيها الشركة الأجنبية، كأن يتم تعيين مدير سوري لفرع شركة أجنبية في الأردن أو تعيين مدير إنجليزي لشركة أجنبية تقع في هولندا مثلاً.

أن عملية تأقلم المدير من بلد ثالث تكون أسهل بكثير من تأقلم المدير الأجنبي القادم من بيئة وثقافة أخرى تماماً، كما أن تكاليف أجوره وتعويضاته ومكافآته ستكون أقل من أجور المدير الأجنبي لكن أكثر قليلاً من تعويضات المدير المحلي.

٣- ما أهم الخصائص والصفات التي يجب أن يمتاز بها المدير الدولي؟

لم يتفق علماء الإدارة في ميدان إدارة الموارد البشرية على تحديد الخصائص الرئيسية التي يجب أن يتصف بها المدير الدولي، لكن من خلال مراجعة العديد من الأدبيات بهذا الخصوص فإن غالبية العلماء اتفقوا على مجموعة من الخصائص ومن أهمها:

- القدرة على تغيير طريقة التفكير وتجديد القناعات القديمة فيما يتعلق بالتعاون مع جنسيات مختلفة.
- تبنى افتراضات جديدة فيما يتعلق بالقيم والقناعات الحضارية وإرساء قواعد وممارسات قائمة على الرؤى والتجارب والدراسات المعاصرة.
- القدرة على التكيف السريع والمدرّوس مع الظروف والمعطيات البيئية الجديدة، والاستجابة لمتطلبات التغيير وإدارته.
- القدرة على العمل بروح الفريق وقيادته بصورة جماعية بما يحقق استخدام كافة الإمكانيات المادية والبشرية بأعلى كفاءة ممكنة.
- القدرة على إعداد سيناريوهات مستقبلية حول الأوضاع الإدارية والاقتصادية والتقانية في مجال عمله.
- القدرة على تطوير الذات والفريق بما يتماشى مع القيم الدولية والعلاقات الإنسانية، والقدرة على نقل المعرفة والخبرة إلى حيز التطبيق في منظمته.

➤ أن يكون منفتحاً ومرناً في علاقاته الداخلية والخارجية ليستفيد من كافة الأفكار والمبادرات والإبداعات الخلاقة، وهذا يتطلب قدرة خاصة على التواصل مع الآخرين.

➤ القدرة على تطوير واستخدام المهارات الإدارية والفنية والتقنية المعمول بها عالمياً. كما هو واضح من هذه الخصائص فإن تحقيقها يتطلب من المدير الدولي المعاصر أن يدرس التجارب الانتقالية بإيجابية، ويعيد برمجة خرائطه الدماغية وخرائط المحيطين به من أجل التكيف مع التطورات والثقافات والقيم الجديدة، وأن تكون له رؤية خاصة بالفرص المتاحة في مختلف البلدان وأن يتعامل بفعالية مع مختلف المختصين من جنسيات متعددة وأن يكون بعيداً عن أحادية التفكير والنمطية المستقرة التي لا حراك ولا حياة فيها. وكما يقول البعض يجب أن يكون المدير الدولي المعاصر وكيلاً جيداً لعملية التغيير المستمرة في إطار الاستفادة من التجارب السائدة في العالم والإنجازات العلمية الكبيرة في عالم التقانات والاقتصاد والإدارة.

٤- مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية.

يعتبر الكثير من الإداريين بأن العناصر البشرية تعتبر من أهم مكونات العملية الإنتاجية والأكثر قيمة وحيوية، حيث أن العنصر البشري يعتبر الثروة الحقيقية التي يمكن للشركة من خلالها أن تحقق أهدافها و تحافظ على دوام التقدم والتطور في جميع أعمالها. لهذا بدأت الشركات ترسم السياسات الخاصة بدراسة احتياجاتها من العناصر البشرية ومصادر تأمينها والعمل على تدريبها وتأهيلها وتطوير مهاراتها وتحفيزها والاحتفاظ بها. وهذا يعني أن لإدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً في أيامنا هذه لعدة اعتبارات من أهمها:

- التطور التقني الكبير والسريع الذي خلق حالة من عدم التكافؤ بين مهارات العاملين الحاليين واحتياجات العمل المستقبلية.
- السعي لإيجاد منهجية جديدة لجذب واستقطاب العمالة الماهرة والمؤهلة.
- إتاحة فرص التعليم والتدريب للموظفين الأقل تعليماً والاحتفاظ بذوي الخبرات والمهارات العالية.
- وضع سياسة خاصة بالعمالة في حالات الركود والازدهار.