



السعودية

في خدمة المملكة

تقرير عن توظيف الوظائف في ماكدونالدز السعودية



التقرير نصف السنوي / العدد الأول
يونيو ٢٠١٣م / رجب ١٤٣٤هـ

٣
مقدمة

٩-٤
التزام تاريخي

١١-١٠
الانسجام مع الواقع السعودي

١٢
حالة الأعمال

١٣
قصة نجاح

١٤
عن ماكدونالدز السعودية



أقصى درجة، وأن يشعروا بالارتياح عندما يرون مزيجاً من المواطنين والوافدين يعملون بانسجام في مطاعمنا. وثانياً، لطالما سعينا إلى أن ينظر الناس إلينا كما نحن فعلاً كشركة "وطنية". ونجاحنا في توظيف المواطنين السعوديين يدعم بالتأكيد مكانتنا وصورتنا كشركة سعودية مسؤولة تجاه مجتمعنا. إن نجاح ماكدونالذ السعوديه في توظيف الوظائف لديها، والأثر الطيب لذلك في أوساط المجتمع، آثار كثيرة من الاهتمام من قبل قياداتنا والجهات الرسمية وشركات القطاع الخاص ومن المجتمع ككل. ونحن نتطلع إلى تقديم تجاربنا والدروس التي تعلمناها طوال مسيرتنا إلى كافة الأطراف المعنية والمهتمة بذلك، وخاصة إلى أولئك الشباب الطامح إلى بناء مستقبل مهني واعد في أي مجال يستهويهم. ونأمل أن تسهم تجربتنا في تشجيع القطاع الخاص السعودي وحته على التطوع إلى طرق مبتكرة لاستحداث وظائف للسعوديين. كذلك نأمل في أن تكون هذه التجربة دافعاً للشباب لتبني أسلوباً جديداً في مساعيهم لبناء مستقبل مهني ناجح، حتى لو لم يتمكنوا من نيل مؤهلات تعليمية رفيعة. بكثير من الفخر والسرور والأمل، أقدم لكم هذا التقرير، ويشرفني أن أهديه للقيادة السعوديه والحكومة الرشيدة، وللقطاع الخاص، وأيضا للمجتمع السعودي ككل، ولأسرة ماكدونالذ السعوديه.

سمو الأمير مشعل بن خالد آل سعود
الرئيس العام
لشركة الرياض العالمية للأغذية

أخص الإجابة عن هذه التساؤلات في كلمة واحدة، فسأقول إن السر هو "الالتزام". لقد كان التزامنا بخدمة وطننا ومجتمعنا هو دافعنا الرئيسي لتطبيق برامجنا الخاصة بالتوظيف على مدار السنوات الماضية، بالإضافة إلى نجاحنا في طرح مبادرات عديدة وثيقة الصلة بالموضوع، فضلاً عن الثقافة المؤسسية التي نتمتع بها، والتي تقدر عالياً القوى العاملة الوطنية، وتسعى إلى رعايتها وتطويرها. لكن العامل الأساسي بالتأكيد يبقى متمثلاً في التزامنا بتوظيف الوظائف، ويدفعنا في كل خطوة من رحلتنا الالتزام والدعم الكريم من جانب حكومتنا الرشيدة، وتحديداً من جانب وزارة العمل وصندوق تنمية الموارد البشرية، ما أسهم في مواصلة تطبيق مبادرات التوظيف وبكل نجاح. وما هي النتائج المترتبة لجهودنا قد بلغت ما يوصف "بنجاح ماكدونالذ السعوديه في تحقيق الممارسات الأفضل في مجال التوظيف". وبرهنت إنجازاتنا على عدم صحة الكثير من التبريرات والأعذار الواهية التي غالباً ما يتم التسويق لها كأسباب تعتبر توظيف الوظائف مفهوماً وبرنامجاً محكوماً عليه بالفشل، أبرزها أنه يصعب جذبهم وتحفيزهم للعمل، وأنهم غير منضبطين وليسوا منفتحين على التغيرات والتحديات، وأنهم غير قادرين على التكيف للعمل مع الجنسيات الأخرى. وتظهر تجربتنا الطويلة في هذا المجال أن بإمكاننا تحقيق النجاح إذا أخذنا بالسياسات المناسبة ثقافياً واجتماعياً، واتبعتنا ممارسات التوظيف الملائمة. أثمر توظيف الوظائف لدينا عن منافع عديدة، يجدر إبراز اثنتين منهما. فقد كنا نسعى دوماً لأن يستمتع زبائننا السعوديون بتجربة تناول الطعام في ماكدونالذ إلى

قطعت ماكدونالذ السعوديه شوطاً كبيراً منذ بدأنا أعمالنا في المملكة عام 1993م. فقد أحرزنا تقدماً ملحوظاً في مختلف مجالات العمل، ولعل أهمها على الإطلاق المنجزات التي حققناها في مجال توظيف الوظائف، وبالطبع فرحة النجاح هذه لم نخضها وحدنا، إذ لعبت قياداتنا وحكومتنا الرشيدة، وعلى وجه الخصوص وزارة العمل وصندوق تنمية الموارد البشرية، دوراً محورياً في مساعدتنا على تحقيق هذا النجاح. وبدون دعمهم، لم نكن لنصل إلى ما وصلنا إليه اليوم كرواد في مجال التوظيف وفي قطاع عملنا تحديداً، وفي المجتمع السعودي بشكل عام. غالباً ما يساء فهم مبادرة توظيف الوظائف واعتبارها مجرد محاولة لإقضاء العاملين الأجانب وإحلال سعوديين مكانهم، والحقيقة أن عملية إتاحة فرص التوظيف وإعداد قوة عمل مدربة وإعطاء الأولوية في الوظائف للمواطنين، تعتبر هي العمل السليم في جميع مجتمعات ودول العالم دون إستثناء. فالتوظيف لا يهدف إلى الاستغناء عن العمالة الأجنبية بحد ذاتها، بل يُعنى بتشجيع أكبر عدد ممكن من السعوديين الباحثين عن العمل، خاصة من جيل الشباب، وتمكينهم وتأهيلهم حتى يجدوا فرص العمل المناسبة. ونحن كمجتمع أعمال، وبالتعاون مع الهيئات الحكومية المعنية، يجب أن نضع دائماً هذا الهدف السامي نصب أعيننا. يمثل التوظيف في ماكدونالذ السعوديه قصة نجاح كبرى، وإنجازاتنا، سواء في تعيين القوى العاملة السعوديه، أو تدريبها وتأهيلها، أو الاحتفاظ بها، نالت تقديرًا واعترافاً كبيرين، وعلى نطاق واسع، من كل من المجتمع والهيئات الحكومية التي عقدنا شراكات معها، وفي قطاع مطاعم الخدمة السريعة، تبوأنا موقعاً ريادياً ليس فقط في مجال تطوير أعداد موظفينا السعوديين ومهاراتهم، لكن أيضاً في مجال الريادة الفكرية ومواصلة الأخذ بالخطط والممارسات الإبداعية المحلية والعالمية والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافنا المتعلقة بالتوظيف. نفخر كثيراً بإنجازاتنا في ماكدونالذ، خاصة في ظل الشعور المشترك بين موظفينا السعوديين والوافدين بأنهم ينتمون لأسرة واحدة لكن ذات ثقافات متنوعة، ما يمكّننا من العمل بتناغم كفريق واحد. وكثيراً ما توجه التساؤلات إلى الإدارة وإلى العاملين في ماكدونالذ السعوديه عن أسرار نجاحنا، وإذا أردت أن

التزام تاريخي

توظيف الوظائف والتأقلم مع الثقافة المحلية يتصدران أولويات ماكدونالدز السعودية على مدى عقدين

منذ افتتاح أول فرع لـ ماكدونالدز السعودية في الرياض عام ١٩٩٣، وهي تضع نصب عينيها هاجس توظيف الوظائف الذي كان، ولا يزال، يمثل تحدياً كبيراً في قطاع الأعمال الخاص. وإزاء ذلك جعلت الشركة من مواجهة هذا التحدي أولوية قصوى، وعملت بدأب على جذب الموظفين السعوديين إليها بطريقة منظمة. وقد شكل توظيف الوظائف أولوية كبرى لدى الشركة، وكانت من الشركات السبّاقة إلى أخذ زمام المبادرة في هذا المجال، وذلك قبل أن تظهر مبادرة نطاقات لوزارة العمل في العام ٢٠١١م، حيث عملت ماكدونالدز السعودية بجد على إيجاد ما تتطلبه من حلول منذ أواخر التسعينات، وكان هذا ما ساعدها على تبوء مركز الريادة في عملية توظيف الوظائف في مطاعم الخدمة السريعة التي كانت من الصعوبة بمكان؛ بسبب إشكالية العثور على موظفين سعوديين لهذا القطاع. تتطلب هذا الأمر من ماكدونالدز السعودية كسر الكثير من الحواجز الخاصة بهذه المطاعم، ومنها حاجز اللغة وثقافة العمل والخصوصية والسلوك الاجتماعي، ومع نجاحها في تحطيم هذه الحواجز تمكنت من تأسيس سمعة طيبة ومركز مرموق في نفوس كل من موظفيها وعملائها كشركة رائدة في توظيف الوظائف.

قيادة توظيف الوظائف من رأس الهرم الإداري

زاد الالتزام بتوظيف الوظائف قوة مع مرور السنين، وكان سمو الأمير مشعل بن خالد آل سعود، رئيس شركة الرياض العالمية للأغذية، وسمو الأمير وليد بن ناصر بن فرحان آل سعود نائب الرئيس، دور قيادي بارز للنهوض ببرنامج التوظيف وقيادة مبادرات الشركة لتوظيف الوظائف بالتعاون مع المدراء الرئيسيين فيها، معتمدة استراتيجية قيادة البرنامج من رأس الهرم الإداري. وكان واحداً من التحديات الأولية التي



سمو الأمير وليد بن ناصر بن فرحان آل سعود، نائب رئيس الشركة بترأس لجنة التوظيف في ماكدونالدز

السعوديون يعانون من فترات العمل التي تتضمن التناوب بين النهار والليل، مع محدودية الحصول على الإجازات. وقد استطاعت الشركة التغلب على كل ذلك بنجاح.

مراكز التوظيف

كانت الجهود الأولية مفيدة، لكن ليس كما تمت الإدارة؛ فتم تشكيل فريق عمل جديد لتوظيف الوظائف عام ٢٠٠٥م، وقامت بإعداد خطط سنوية تستهدف تحقيق معدلات أعلى للتوظيف؛ لترتفع بثبات إلى ٢٥٪ ثم إلى ٢٧٪. وتطلب ذلك القيام بخطوة أكثر فاعلية، وهو ما تحقق بنجاح عام ٢٠١٠م عندما تم إطلاق مبادرة جديدة بناءة تمثلت في تأسيس مراكز ماكدونالدز للتوظيف. وتقوم فكرة المراكز على الذهاب إلى من هم بحاجة إلى وظائف ماكدونالدز؛ لعرضها عليهم، بدلاً من انتظارهم ليأتوا إلى المقر الرئيسي للشركة في الرياض. وضمن هذه المبادرة تأسست مراكز داخل عدد من المطاعم المنتقاة؛ كي يتمكن المرشّحون من تقديم طلب العمل بمجرد زيارة أحد هذه المطاعم.

كما قامت ماكدونالدز بتدريب اثني عشر مديراً يتقنون اللغة العربية؛ لتسهيل التواصل مع المرشّحين لشغل الوظائف؛ مما ساهم في إزالة حاجز آخر من حواجز عملية التوظيف.

واجهتها الشركة في عملية التوظيف هو تهدئة المخاوف بين صفار المديرين والمستوى المتوسط، من أن يتسبب توظيف الوظائف في إزاحة طاقم الوافدين، لكن سرعان ما تلاشت تلك المخاوف وتم تحطيمها بعد أن سارع كبار المديرين إلى طمأننتهم من خلال التتويه بأن ماكدونالدز تمثل مجموعة سريعة النمو، وبالتالي فقد كانت تلك المخاوف في غير محلها. بعد ثلاث سنوات فقط من افتتاح أول فروعها في السعودية، تأسست عام ١٩٩٦م لجنة ماكدونالدز الأولى لتوظيف الوظائف، والتي أخذت على عاتقها عقد ورش عمل شهرية واجتماعات دورية لمناقشة استراتيجيات توظيف الوظائف الجديدة وتطويرها، وخلال هذه السنوات ركزت ماكدونالدز جهودها على المشاركة في معارض ومناسبات التوظيف، كما قامت بتقديم الحوافز المالية لجذب أكبر شريحة من المواطنين للعمل معها. وقد ظهرت بعض العقبات التي كان منها: أنه كان لدى الشباب السعودي قلق حيال ضعف إجادتهم للغة الإنجليزية، وأن ذلك قد يحول دون نجاحهم إذا عملوا في ماكدونالدز. ومن هذه العقبات كذلك أن أكثر مواقع المطاعم تقع في الأحياء البعيدة عن سكنهم. مما يعني أن العمل فيها سيتطلب قطع مسافات طويلة من حي إلى آخر، كما كان الشباب

الذين تتراوح أعمارهم ما بين السابعة عشر والثامنة عشر؛ فإن هؤلاء جميعاً يحتاجون إلى تعلم اللغة الإنجليزية بشكل جيد، كما تنقص بعضهم الثقة بالنفس والمهارات اللازمة للعمل في قطاع الخدمات، وغالباً ما يكون تصورهم سلبياً عن القطاع الخاص. ومن هنا جاء التركيز على أهمية امتلاك الموظف في ماكدونالذز ثقافة ترحيبية، ويتم ذلك بتوفير التدريب والتهيئة الأولى الصحيحة للموظف الجديد، وهناك برنامج واضح للإعداد والتهيئة يتم العمل على تحسينه باستمرار؛ إذ من المهم أن يكون الانطباع الأول عن شركتنا إيجابياً لدى كل من يتقدم للعمل لدينا.

التهيئة والتدريب

طوّرت ماكدونالذز السعودية برنامجاً للتدريب وللتهيئة الأولى ونفذته، ويتضمن البرنامج مقدمة عامة عن فترة ما قبل التوظيف، يتبعها تقديم مستويات أعلى من التدريب والتهيئة الأولى داخل مكان العمل؛ فعملية التوظيف

- تحديد مسار مهني واضح.
- ترجمة جميع المواد التدريبية الأجنبية إلى اللغة العربية.
- التدريب على رأس العمل، وإعطاء دروس في اللغة الانكليزية لتعزيز القدرات، وتنمية مهارات مهنية وشخصية جديدة لدى الموظفين الجدد.
- جلب مدرّبين يتقنون اللغة العربية.
- خلق بيئة تدريب مريحة.
- بناء تواصل داخلي شفاف.
- بناء علاقات متينة بين الموظفين على كافة المستويات.
- تسهيل التواصل مع الإدارة.

هذا هو برنامج ماكدونالذز السعودية لتوظيف الوظائف في المملكة، حيث يتم منح الفرص للجميع بلا استثناء، ويتم توفير التدريب على رأس العمل، وتقديم دروس تهدف إلى تطوير كفاءات متنوعة تساعد على تحسين المهارات المهنية والشخصية. ولأن هناك الكثير من الشباب السعوديين

- كما تم صياغة طريقة التوظيف لتلائم احتياجات توظيف الوظائف؛ فتم تجاوز الطريقة التقليدية لمراكز التوظيف المعتادة، وأصبحت عملية التوظيف أكثر سهولة، وغدت تتم في ثلاثة أيام، بما فيها المقابلة والكشف الطبي وتوقيع العقد. ومن خلال برنامج ماكدونالذز السعودية لتوظيف الوظائف في المملكة، يتم منح الفرص للجميع بلا استثناء.
- واليوم، وبعد مضي عقدين على إطلاق ماكدونالذز السعودية، تمكنت من احتلال مكانة خاصة لدى المجتمع السعودي، ومن ثمرات ذلك تخصيص أماكن للعائلات في مطاعمها، وتوافق الموارد البشرية وسياسات وبرامج التدريب فيها مع الخصوصية المحلية.
- كل عناصر النجاح هذه مكنت ماكدونالذز السعودية من جذب المزيد من الشباب السعودي للعمل معها، ولكنها في كل ذلك تدرك تماماً التحدي الأهم المتمثل في مواصلة هذا التكيف مع الثقافة المحلية. وفي سبيل ذلك حددت لنفسها الكثير من الضوابط التي من أهمها:

شكل 1



النتائج

- انطباع إيجابي عن العلامة التجارية
- ارتفاع نسبة التوظيف
- انخفاض معدل التسرب الوظيفي



الحلول

- عملية توظيف بثلاثة أيام
- مواد تدريبية باللغة العربية
- فرص للتنمية المهنية
- علاقات متينة بين الموظفين
- وصول سهل إلى الإدارة العليا



التحديات

- عدد الموظفين السعوديين منخفض
- ارتفاع معدل التسرب الوظيفي
- حاجز اللغة الانكليزية
- الاختلافات الثقافية مع الموظفين الوافدين
- بُعد مكان العمل
- عدم ملائمة جدول العمل
- ساعات العمل الطويلة



إلى أن ماكدونالدز تقدم لهم إمكانيات هائلة للتعلم والنمو والتطور؛ إذ تقدم ماكدونالدز برنامج تدريب قوي إنطلاقاً من إيمانها بأهمية تطوير الإنسان ومساعدته على اتخاذ خطواته الأولى معتمداً على ذاته. وهي تعمل على تعزيز وتوسيع برنامج التدريب لديها لإشراك الشركاء الخارجيين، مما يتيح للعاملين الاستفادة من خيارات قوية للتنمية المواهب. كما تمتلك سجلاً حافلاً من الموظفين الذين يتركون العمل لديها بعد اكتسابهم خبرة ماكدونالدز.

تعريب مناهج التدريب

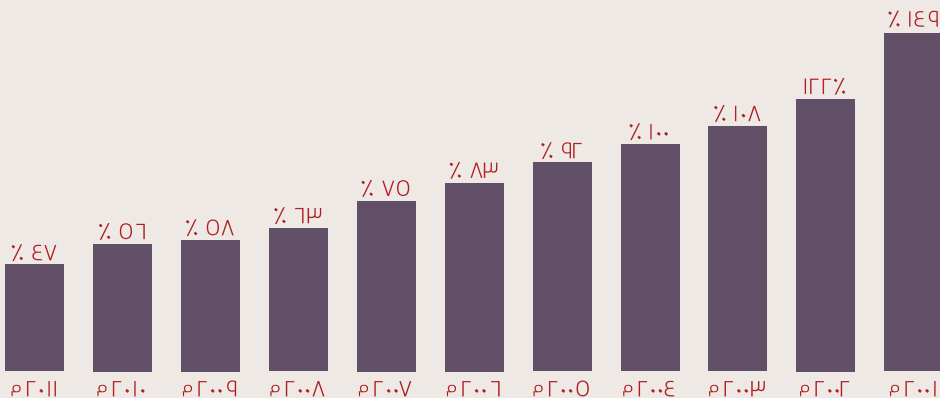
برعت ماكدونالدز السعودية كجهة رائدة في مجال التدريب الدولي. وفي قرار حازم منذ ثماني سنوات، قرّرت ماكدونالدز السعودية تعريب كل مناهج التدريب لتصبح بمتناول الموظفين السعوديين المستقبليين. وكان

التي كانت تستغرق ثلاثة أسابيع، تتم اليوم في غضون ثلاثة أيام؛ إذ أهلت الشركة المزيد من الموظفين ودرّبتهم لهذا الشأن، وجميعهم مواطنون سعوديون. وشكل هذا الأمر جواً من الراحة للمتقدمين كونهم يتعاملون مع سعوديين في أول تجربة عمل لهم. وتتضمن التهيئة الأولية أن يكتسب جميع المرشحين فهماً دقيقاً للشركة والمسار المهني الذي سيعملون به، والراتب الذي سينقاضونه، كما يتم إعلامهم بالمزايا والمسؤوليات والواجبات وتوقعات الطاقم الإداري منهم. وتعرض ماكدونالدز السعودية أمام العاملين الجدد نماذج من قصص النجاح لديها، وتتسّمّل التفاعل بين المرشحين الجدد والموظفين السابقين من أبطال هذه القصص؛ فالمرشحون السعوديون الشباب مطمئنون إلى أنهم لن يواجهوا مشكلة لغوية وثقافية، إضافة

على اليمين: ثقافة العمل في ماكدونالدز تدعو جميع المدراء والموظفين إلى تأدية واجباتهم بشكل دوري. يظهر في الصورة رئيس شركة الرياض العالمية للأغذية، سمو الأمير مشعل بن خالد آل سعود وهو يعمل في المطعم مع الطاقم السعودي

شكل ٢

انخفاض معدل التسرب الوظيفي





تضمن ماكدونالدز السعودية أن تجري مقابلات التوظيف مع سعوديين أو من يتقنون اللغة العربية لتوفير أكبر راحة ممكنة لطالبي العمل

مناهجها التي تشمل عمليات إدارة الوقت ومواجهة الضغوط، يحصل الموظفون على شهادة ماكدونالدز التي أصبحت الكثير من الجامعات تعترف بها، ويقوم المسؤولون في ماكدونالدز السعودية بتقدير وتشجيع المتدربين المتميزين ومنحهم محفزات مالية.

سياسة التدريب

اتبعت ماكدونالدز السعودية سياسة بناءة لضمان نجاح الدورات التدريبية من حيث عدد الحضور ومنح أكبر قدر من الفائدة للموظفين الجدد؛ فمثلاً عندما لاحظت أن توقيت الدورات الصباحية غير ملائم لانشغال بعض الموظفين في مدارسهم أو جامعاتهم؛ قامت بتبديل وقت الدورة إلى الرابعة عصراً. كما تم تغيير مكان التدريب من مباني الشركة إلى بعض الفنادق الراقية القريبة من مسكن الموظفين لجذب المترددين.

واليوم أصبحت ماكدونالدز السعودية تنظم الدورات التدريبية في أماكن متعددة؛ مما يخفف العبء على الموظفين الذين كانوا يقطعون مسافات طويلة بعيدة عن بيوتهم لحضور هذه الدورات.

ومع تطور التكنولوجيا الحديثة تطوّرت هذه البرامج ومحتوياتها؛ فالتعلم الإلكتروني يعد جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات ماكدونالدز السعودية، التي تتواصل على الدوام

للقرار تأثير فعال بسبب الصعوبات الكبيرة التي كان يواجهها الموظفون الأوائل في عمليات التدريب والتعليم كون المناهج كانت كلها باللغة الإنجليزية.

وفي إطار سياستها تلك، بذلت ماكدونالدز السعودية جهداً كبيراً لتطوير برامجها التدريبية، إذ كانت الأولى في إعداد برنامج تدريب باللغة العربية في قطاع مطاعم الخدمة السريعة، وقد أصبح هذا البرنامج معترف به ضمن قائمة أفضل البرامج، ولقد ساهمت مبادرة ماكدونالدز السعودية ممثلة بمركز ماكدونالدز للتميز في التدريب الإداري وتطوير القيادة، في اعتراف جامعة "الهامبرغر" بالولايات المتحدة الأميركية بفعالية استخدام اللغة المحلية في التدريب، حيث أصبحت تقدم موادها التدريبية بلغات مختلفة مثل اللغة التركية وغيرها، وكان هذا الأمر أفضل تعبير لجهود ماكدونالدز السعودية. وتوفّر ماكدونالدز السعودية لموظفيها كل عام ٢٥ دورة تدريبية كحدّ أدنى، ويشارك في كل دورة ٢٥ موظفاً، علاوة على التدريب العملي المتواصل في المطاعم يومياً؛ إذ يعمل في كل مطعم موظفان قديمان كمديرين للتدريب يدرّبان الموظفين الجدد على رأس العمل، ويشكّل كل مدير مطعم فريقاً خاصاً يتولى إعداد خطة تدريب الموظفين الجدد، والتي يتم تنفيذها تحت إشراف ماكدونالدز السعودية. ومع انتهاء فترة التدريب داخل الشركة بكامل

أن ذلك لا يغني عن بذل المزيد من الجهود لتطوير ذلك، وهي لا تزال تعمل بدأب لاكتشاف كل ما من شأنه دعم هذه البرامج، كما أنها شركة لا تكف عن العمل والتعلم، وهذا هو سر نجاحها.

توطين الوظائف؟ هل تمنح أفضلية للموظفين السعوديين؟ هل تسبب تلك الممارسات استياء لدى العاملين الوافدين؟ تؤتي جهود ماكدونالدز السعودية ثمارها المرجوة، فالموظفون الوافدون يتفهمون حقيقة ما تفعل الشركة، ولديهم الوعي الكامل بأن نجاحها في توطين الوظائف لا يشكل أي تهديد لهم، وهو ضروري لنجاح ماكدونالدز، التي تشجعهم بدورها على تعلم اللغة العربية؛ إذ تنظم الشركة دروساً باللغة العربية الشفهية للوافدين تساعد في التفاعل مع الموظفين والعملاء السعوديين، الأمر الذي أثر بشكل واضح في سلوك السعوديين الشباب الذين تلقوا التدريب، والذين أصبحوا متبنين لثقافة ماكدونالدز، وتمكنوا من التغلب على صعوبات العمل الجماعي. ورغم أن ماكدونالدز السعودية سجلت نجاحاً كبيراً في برنامج توطين الوظائف، وفي إزالة الكثير من الحواجز، إلا

مع ماكدونالدز العالمية، لتأخذ منها كل جديد، فتعمل على إدخاله في مناهجها باللغتين العربية والانكليزية. كما تخضع ماكدونالدز السعودية مدربيها إلى دورة الاستشارة التدريبية الدولية التي تتم في أستراليا والولايات المتحدة والإمارات العربية المتحدة، إضافة لبرنامج آخر ساعد على توطين الوظائف، ويرتبط بعلاقة الشركة مع موظفيها وسياسة الباب المفتوح والإدارة العليا، وهذا البرنامج ليس مقتصرأ على الموظفين السعوديين؛ إذ إن هناك أشخاصاً من جنسيات مختلفة مدربين على مواجهة بعض المشكلات إن وجدت، ويتم دعم هذا البرنامج من خلال قنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية مثل شبكات ومواقع التواصل الاجتماعي كصفحة الشركة على الفيسبوك.

تطبيقات عادية

هل يقارن كل ما ذكر من جهود مع نتائج

حملة (E00) تبين نهج ماكدونالدز السعودية الجدي لتوطين القوى العاملة، مما رفع من عدد طالبي العمل وأنتج تقديراً كبيراً للمبادرة من المستهلكين



الانسجام مع الواقع السعودي

الجديدة بصورتها المحلية، وفي الاستراتيجية التي اتبعتها في توظيف الوظائف، رغم كل ذلك واجهت الشركة العديد من العقبات (انظر الرسم رقم ٣). كان أبرزها تراجع أعداد السعوديين المتقدمين للعمل من جهة، وفقدان عدد من الموظفين السعوديين العاملين لديها في الأساس، وكان لإصدار الحكومة لبرنامج نطاقات وحافز تأثيره المباشر في هذا الاتجاه. فمع بدء العمل ببرنامج نطاقات أخذت العديد من الشركات السعودية موضوع توظيف الوظائف على محمل الجد، وسعى العديد من الشركات العاملة في مطاعم الخدمة السريعة إلى استقطاب الموظفين السعوديين العاملين في ماكدونالدز للعمل لديهم. وكنتيجة لهذا الأمر قامت ماكدونالدز السعودية بعمل دراسة استقصائية حول العوامل المؤثرة بشكل أساسي على عملية توظيف الوظائف، وكان الهدف من هذه الدراسة التوصل للدوافع الحقيقية التي يمكن أن تجذب الشباب السعودي من كافة أرجاء البلاد للعمل في مثل هذه الوظائف. وبناء على مقابلات مع شباب

تقدم ماكدونالدز السعودية
فرص عمل براتب شهري
قدره ٤٥٠٠ ريال، وهو ما
يلامس طموحات الشباب
وتوقعاتهم، وأصبح هذا
البرنامج مثلاً يُحتذى لدى
العديد من الشركات

مع انطلاقة ماكدونالدز السعودية منذ حوالي العقدين سعت الشركة بشكل حثيث إلى اكتساب سمعة طيبة في أوساط المجتمع السعودي. وتجلت هذا السعي في أوضح صورته مع افتتاح أقسامها العائلية في المجمعات التجارية، وتنفيذها لبرامج التدريب العالمية

**ابدأ مستقبلك الوظيفي
براتب يبدأ من**

٤٥٠٠

ريال/ شهرياً

بالإضافة إلى المزايا التالية:
١- يومين إجازة أسبوعياً (الخميس والجمعة)
٢- إمكانية اختيار ودية العمل التي تناسبك

للسعوديين فقط

ماكدونالدز
السعودية

شكل ٣



النتائج

- زيادة عدد طالبي العمل
- تقليص معدل التسرب الوظيفي
- قبول ثقافي أكبر لوظائف قطاع مطاعم الخدمة السريعة
- الموظفون يعملون كسفراء للعلامة التجارية



الحلول

- إجراء بحث شامل
- حملة (٤٥٠٠) ريال
- إجازة يومين في نهاية الأسبوع
- حرية في اختيار مكان العمل وتوقيت التناوب



المشاكل

- انخفاض عدد طالبي العمل
- ارتفاع معدل التسرب الوظيفي

سعوديين تتراوح أعمارهم بين ١٨ و٢١ سنة في عدة مناطق سعودية، تبين أن أهم العوامل المرتبطة بالتوظيف هي الراتب، وساعات العمل، وبيئته. وقد غطى البحث المدن التالية: الرياض، بريدة، الدمام، الخبر، الجبيل، حائل، عنيزة، والهفوف. ويقول معدو هذه الدراسة في ماكدونالذز السعودية: "أردنا أن نتعرف على تطلعات الشباب السعوديين، لأن المبادرات التي قامت بها الشركة خلال السنوات الماضية لاستقطاب الشباب السعوديين العاطلين عن العمل لاقت نجاحاً محدوداً. فطرحنا الدراسة أسئلة خاصة بالوضع المهني، والتوقعات حول الراتب، والعوامل المحفزة لقبول الوظائف، ومعايير اختيار وظيفة معينة، والعوامل التي لا ترضيهم، والقطاعات المستهدفة للعثور على وظيفة، ومصادر البحث عن عمل. كما تضمنت الدراسة أسئلة عن مدى رغبتهم في العمل مع ماكدونالذز السعودية، والراتب الذي يتوقعونه". وكان هؤلاء الشباب الذين تحدث معهم معدو الدراسة من الفئة العمرية التي نشأت بعد انطلاقة ماكدونالذز في

المملكة. وقد أعطت الدراسة رؤية واضحة حول الحلول الممكنة لتوظيف الوظائف.

النتائج الرئيسية

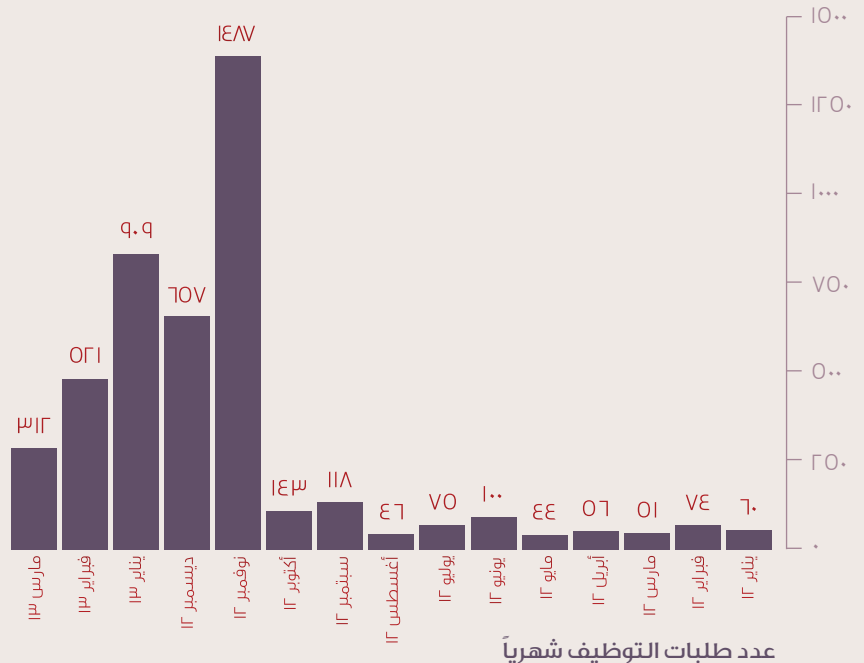
أظهرت الدراسة أن الشباب السعوديين كانوا مصصمين على العثور على عمل لدعم احتياجاتهم الشخصية والعائلية، والكثير منهم طالبوا براتب يبلغ ٤٠٠٠ ريال، إذ بلغ المتوسط العام للرواتب التي طلبها الشباب المشاركون في المسح ما يقارب ٣٧٠٠ ريال. كما كشفت الدراسة عن جملة من الموصفات التي يتطلع إليها الشباب السعودي في ما يتعلق بمكان وبيئة العمل، منها: رغبتهم في دوام عمل مرن، والتمتع بيومي إجازة أسبوعياً، إضافة إلى الحرية في انتقاء مكان العمل القريب من منازلهم. ويعود سبب هذه المطالب إلى ثقافة الفرد الاجتماعية. فمثلاً حدد كثير من الشباب التزاماتهم العائلية كسبب لطلبهم فقط خمسة أيام عمل في الأسبوع. واستجابة لنتائج هذه الدراسة صاغت ماكدونالذز السعودية استراتيجيتها الجديدة

لتوظيف الأعمال عام ٢٠١٢م. فرفعت مستوى الأجر ليلعب ٤٠٠٠ ريال، إضافة إلى مكافأة قدرها ٥٠٠ ريال يستحقها الموظف الذي ينضم في الحضور والانصراف في المواعيد المحددة. وحدثت أيام العمل بخمسة أيام في الأسبوع، وأتاحت للمتقدمين للعمل لديها من الشباب السعوديين حرية اختيار مكان العمل، وعدد ساعات العمل، فجاءت الاستراتيجية الجديدة متفقة تماماً مع تطلعات الشباب، ومنسجمة مع واقع الحياة الاجتماعية السعودية. وحين تم الانتهاء من صياغة هذه الاستراتيجية، أطلقت ماكدونالذز السعودية حملة التوظيف (٤٥٠٠) ريال الشهرية. كان أثر الحملة واضحاً، ولا يزال. فحتى بعد انتهاء الحملة، كانت ماكدونالذز السعودية تتلقى طلبات عمل جديدة من الشباب السعوديين الذين يريدون الانضمام إليها. ويمكن القول أن ماكدونالذز بعد أن كانت تعاني في العصور على مرشحين لوظائفها - رغم جهودها الكبيرة - قد أصبح لديها الآن قاعدة بيانات واسعة للباحثين عن العمل، ولا تزال هذه القاعدة في اتساع. إذاً، هل غيرت ماكدونالذز السعودية من موصفات عمل السعوديين لديها؟

أبدأ.. فموصفات العمل لديها عالمية، هي نفسها للسعوديين ولغير السعوديين، وغالباً ما تكون نفسها داخل السعودية وفي مناطق أخرى من العالم. ما قامت به ماكدونالذز السعودية أنها أدخلت مرونة أكبر في بيئة العمل لديها، وأخذت بعين الاعتبار الاحتياجات الثقافية والاجتماعية والعائلية السعودية، وهذا ما ساعدها. عندما أطلقت ماكدونالذز السعودية حملة ال (٤٥٠٠) ريال لتوظيف المواطنين السعوديين بتقديم حد أدنى للأجور يبلغ (٤٠٠٠) ريال وحافزاً إضافياً من (٥٠٠) ريال للانضباط في الحضور، أثارت جدلاً في المملكة، فتأثير الحملة تجاوز قطاع مطاعم الخدمة السريعة، إلى القطاعات الصناعية الأخرى. وعندما تم إطلاق الحملة في شهر نوفمبر ٢٠١٢م، قفز عدد المتقدمين للعمل لدى ماكدونالذز بشكل دراماتيكي من ١٤٣ في أكتوبر إلى ١٤٨٧ في شهر نوفمبر. وعلاوة على ذلك فقد أدت الحملة أيضاً إلى تدفق مستمر من طلبات العمل كل شهر، وتكوين قاعدة بيانات واسعة من المرشحين الذين يحرصون على العمل مع ماكدونالذز. عندما أطلقت ماكدونالذز السعودية الاستراتيجية الجديدة الخاصة بالراتب الجديد، رفعت أيضاً رواتب الطواقم على رأس العمل الموجودين لديها، مما نشر روحاً إيجابية داخل منظومتها، وعزز من سمعة الإدارة العادلة، وشهرة ماكدونالذز السعودية عالمياً.

شكل ٤

التأثير الجوهري



حالة الأعمال

سياستنا الناجحة في توظيف الوظائف عادت علينا بمزايا عديدة وزادت من إقبال المستهلكين وازداد الوعي بعلامتنا التجارية

عندما قررت ماكدونالدز السعودية افتتاح أول فرع لها في مدينة الرس بمنطقة القصيم مؤخراً، واكبت تلك الخطوة بتوظيف 10 شباباً سعودياً من أبناء تلك المدينة، بعد أن أمنت لهم التدريب اللازم للعمل في المطعم، وفي يوم الافتتاح، شهد فرع الرس احتفالاً كبيراً أضفى حضور الموظفين السعوديين عليه مزيداً من البهجة والتألق. إذ كانت هذه الوظيفة الأولى لكل منهم، وزارهم للاحتفال بها أصدقاءهم وأفراد عائلاتهم لتشجيعهم، وتمنوا لهم التوفيق، وأصبح الكثير من هؤلاء الزوار زبائن دائمين، فعلاقتهم مع الموظفين الجدد، وبسمعة ماكدونالدز السعودية الحيدة كمكان مفضل للعمل، شجعتهم على تكرار الزيارة. تعد قصة فرع الرس مثلاً ممتازاً على ما يمكن لتوظيف الوظائف أن يقدمه من دعم لشركة ماكدونالدز تعتمد في نجاح أعمالها على اجتذاب المستهلكين، وإرضاء أمزجتهم وأذواقهم. فعندما بدأت ماكدونالدز السعودية أعمالها في المملكة عام 1993م، لم تكن مسألة توظيف الوظائف وموضوع البطالة المحلية من الأمور الملحة في ذلك الحين. وكشركة لم تكن وثيقة من عوائد الاستثمار في توظيف الوظائف. أما اليوم، فيمكن القول وبكل ثقة: إن توظيف الوظائف يمثل قيمة أساسية لدى ماكدونالدز السعودية، وغداً في صلب اهتماماتها، لما في هذه العملية من نتائج إيجابية على أكثر من صعيد، ليس أقلها رد الجميل للمجتمع السعودي الذي تنتمي إليه. وفي الواقع، كانت مسيرة توظيف الوظائف في ماكدونالدز السعودية ناجحة بامتياز حيث أثمرت عن تنمية قاعدة العاملين السعوديين لديها، ما أكسبها ثناء الدولة وصندوق تنمية الموارد البشرية على جهودها ونجاحها في إعداد جيل من العاملين السعوديين المهرة. لقد باتت معروفاً عن ماكدونالدز



تبرهن تجربة ماكدونالدز أن السعودية كانت مفيدة للأعمال، ومنحت الشركة سمعة طيبة كشركة مسؤولة وداعمة للمجتمع المحلي

يغادر الموظفون ماكدونالدز للعمل في مكان آخر يحافظون على أدوارهم كسفراء لعلامتها التجارية. لقد بينت تجربة ماكدونالدز السعودية أن توظيف الوظائف يعزز جاذبية العلامة التجارية في المجتمع المحلي، إذ ينتاب الزائر لمطاعم ماكدونالدز شعورٌ براحة أكبر عندما يرى شاباً سعودياً يرحب به، ويقوم على تلبية طلبه. ومن المهم أيضاً التأكيد على أن الشركة تعمل باستمرار على مراجعة استراتيجيتها للتوظيف، بهدف معرفة الأمور المؤثرة عليها سواء الإيجابية منها أو السلبية، ومعالجة ما يعترض هذه المسيرة من معوقات أولاً بأول. وبذلك تحافظ ماكدونالدز السعودية على كونها مثلاً يحتذى به من قبل باقي الشركات، وهذا ما سعت الشركة إلى فعله على الدوام. فهذه طريقتهما في خلق المبادرات وتطويرها.

السعودية تجاوزها للأفكار النمطية المسبقة، وتخطيها الصعوبات التي تواجه التوظيف في قطاع مطاعم الخدمة السريعة، كما أنها اشتهرت بتغيير المفهوم السائد لدى شركات القطاع الخاص، من أن الشباب السعودي لا يستمرون بنفس مكان العمل لفترة طويلة. وبينما تبلغ نسبة توظيف الوظائف في هذا القطاع 17٪، تصل في ماكدونالدز إلى 30٪، علماً أنه سيتم توفير نحو 3000 وظيفة للسعوديين خلال السنوات الثلاث القادمة كون الشركة تتوسع، مما يعزز من هذه النسبة. وتعتبر ماكدونالدز السعودية أن موظفيها هم أفضل سفراء لها. ففي المجتمع المحلي، يكثر الحديث عن الجديد لدى ماكدونالدز، فإلى جانب حملة ٤00٠ ريال التي قامت فيها الشركة باجتذاب عدد كبير من الموظفين السعوديين عن طريق تحديد الرقم المذكور كأدنى حد لراتب الموظف السعودي عند التحاقه بالعمل، لا تزال السمعة الحسنة المبنية على الأحاديث بين الناس عاملاً أساسياً في توجه طالبي العمل إلى ماكدونالدز، ومن تم توظيفهم من السعوديين فخورون بالفعل بعملهم، وتعود الشركة كثيراً على دورهم الكبير في تغيير النظرة السابقة عن ماكدونالدز بأنها شركة أجنبية، فحتى عندما

قصة نجاح

أهلت ماكدونالذز المئات من الشباب السعودي من خلال التدريب العالي، ووفرت لهم مساراً مهنياً واضحاً

يتذكر عمر محمد الشوك اليوم الذي زار فيه الرياض مع والده في العام ٢٠٠٦م ليمضي فيها الإجازة الصيفي. كان عمر يعيش مع عائلته في أبها، كان في الثامنة عشر من العمر حين وصل الرياض في تلك الزيارة، وكان قد توقف عن الذهاب إلى المدرسة منذ أربع سنوات وهو في الصف الثاني متوسط، فيما كان أبوه موظفاً حكومياً ويعمل مهندساً ميكانيكياً. يذكر ذلك اليوم جيداً؛ فلدى توقفه مع أبيه أمام أحد مطاعم ماكدونالذز، أخذتهما الدهشة والإعجاب معا عندما لاحظا وجود شباب سعوديين ضمن طاقم العمل. يقول عمر: "سأل أبي مباشرة أحد الموظفين السعوديين كيف أصبح يعمل لدى ماكدونالذز، وعن تجاربه وزملائه في هذا المكان قبل أن يفضي به الحوار إلى السؤال عن إجراءات تقديم طلبات العمل". كانت الإجابات مريحة، وبدت الفرصة مشجعة جداً. أخذ أبي زمام المبادرة، وأعد طلب عمل لي، ورافقني في اليوم التالي لأقدمه إلى مسؤولي الشركة، يضيف عمر: "تم توظيفي على الفور. وبالرغم من أبي لم أكن سعيداً عند سماعي الخبر، إلا أنني خضعت لبرامج التدريب والتهيئة المبدئية على رأس العمل، وبدأت من أسفل السلم كموظف طاقم خدمي في أحد المطاعم". تعود هذه القصة إلى العام ٢٠٠٦. اليوم أصبح عمر منسق قسم الموارد البشرية، ويقول بفرح "حصلنا على تدريب موسّع، ليس فقط التدريب المبدئي، بل كان التدريب متواصلاً على مدار العام، وهذا ما ساعدني لأنطور في مهنتي". ويعترف عمر بأن المسار لم يكن بتلك السهولة، ففي البداية ظهرت مشكلة التثقل، إذ كان يسكن بعيداً عن الفرع الذي كان يعمل فيه، لكن المشكلة حلت بفضل عمه الذي اقترح توصيله في الأيام الأولى. أما التحديات الأخرى الأهم، فكانت ضغط الأصدقاء والتصورات السلبية عن العمل في مطعم. يقول عمر: "أصدقائي وعائلتي قالوا أن

ونائبه سمو الأمير وليد، وسأدعم مبادراتهما". تعتبر قصة عمر مثلاً لواحدة من قصص النجاح في ماكدونالذز، وهناك آلاف السعوديين الذين ما زالوا يتعلمون ويطورون أنفسهم لدى الشركة، وهناك الكثير من الذين انطلقوا مع ماكدونالذز وانتقلوا إلى آفاق أخرى، بفضل الثقة والمهارات التي اكتسبوها لدى ماكدونالذز السعودية.

المجتمع لن يحترمني، وسوف يصعب علي أن أتزوج، فلن يقبل أحد من قبيلتنا أن يزوج ابنته إلى شاب يعمل في مطعم". ويكمل عمر: "لدى دخولي إلى مجالسنا الاجتماعية بعد أن عرفت قصة عملي في ماكدونالذز، كان الجالسون يتكلمون عند مصافحتي دون أن يقفوا كما هي العادة، في حين كانوا يقفون احتراماً إذا دخل المجلس علينا أي قادم، لظالما شعرت أن الناس كانوا يتعالون علي، ويسترجع بارتياح: هذا الأمر تغير اليوم، فكل أصدقائي وأبناء قبيلتي يعتبرون قصتي قصة نجاح، ويقفون احتراماً لي لدى دخولي مجالسهم. وأصبحوا الآن يطلبون مني توظيف أبنائهم" يعد عمر من المعجبين بالمسار المهني الواضح الذي تقدمه ماكدونالذز، ويقول "إذا عملت باجتهاد والتزام، فلديك فرص كبيرة للتطور السريع؛ فبالجهود الصادقة، والعزيمة الصلبة، تتحقق الطموحات. أنا أرغب بصدق في البقاء في ماكدونالذز وأتطور فيها، فأنا أتق بما تقوم به الشركة بقيادة رئيسها سمو الأمير مشعل،

عمر، منسق قسم الموارد البشرية في ماكدونالذز السعودية حالياً، في حديث مع زميل له



عن ماكدونالدز السعودية



سعودية راسخة البنيان، وتسهم بدور بناء في الاقتصاد الوطني، كما تفخر بما لديها من قوى عاملة من سعوديين يعملون في جو من الصداقة جنباً إلى جنب مع زملائهم من الوافدين. وتعمل ماكدونالدز الآن على برنامج توسعي كبير، في ظل توفر إمكانات نمو كبيرة، في بلد سريع التطور كالمملكة، فبفضل استثمارات شركة الرياض العالمية للأغذية؛ من المقرر أن يرتفع عدد مطاعمها في السعودية من ٧٥ في عام ٢٠١٢م إلى ١٥٠ في نهاية عام ٢٠١٥م. وقد اعتمدت الشركة في السعودية على معايير تعتبر الأفضل عالمياً، وعملت على التأقلم مع الظروف المحلية، مما جعل منها النموذج الأفضل للشركات العالمية. وكعلامة تجارية تعتمد على المستهلك، تولي ماكدونالدز عناية كاملة للاحتياجات والأذواق المحلية، لاسيما وأن منتجاتها الأساسية ترضي جميع الأذواق حول العالم.

ماكدونالدز السعودية، شركة سعودية رائدة في قطاع مطاعم الوجبات السريعة، إذ تمتلك شركة الرياض العالمية للأغذية حق الامتياز الحصري لسلسلة مطاعم ماكدونالدز في كل من المنطقة الوسطى والشرقية والشمالية من المملكة، في حين تمتلك شركة رضا للخدمات الغذائية حق الامتياز لمطاعم ماكدونالدز في المنطقتين الغربية والجنوبية، وقد افتتحت شركة الرياض العالمية للأغذية المطعم الأول من سلسلة هذه المطاعم في السعودية في العام ١٩٩٣م. وقد واجهت ماكدونالدز السعودية الكثير من التحديات في سنواتها الأولى؛ بعضها ينحسر في التصورات السلبية الراسخة حول العلامة التجارية الأجنبية، والبعض الآخر يتعلق بالآراء والمواقف السياسية. اليوم، غدت ماكدونالدز السعودية شركة

شكل ٥

نمو عدد المطاعم ١٩٩٣-٢٠١٥م

ارتفع عدد مطاعم ماكدونالدز بشكل ثابت في كل من المنطقة الوسطى والشرقية والشمالية من المملكة ومن المتوقع أن يزيد في السنوات المقبلة

