GoldinKollar

تجربة الموظف

برنامج رفيق التهيئة: المزايا والعيوب ومقارنته بالمرشد المهني

رفيق التهيئة يجيب عن الأسئلة اليومية، والمرشد المهني يوجه المسار الوظيفي، ويبقى المدير مسؤولاً. متى يحقق برنامج رفيق التهيئة نتائج، ومتى يفشل، وكيف تعده.



GoldinKollar للأبحاث والاستراتيجية · نوفمبر 2026

الإجابة المختصرة: يستحق رفيق التهيئة الجهد عندما يحتاج الموظفون الجدد إلى فهم كيف تسير الأمور فعلياً هنا، وعندما يحصل الرفيق على وقت للمساعدة. وتفشل الفكرة عندما تصبح مجرد اسم في قائمة مهام. رفيق التهيئة يجيب عن الأسئلة اليومية، والمرشد المهني يوجّه المسار الوظيفي، ويبقى المدير هو المسؤول. ابدأ برفيق التهيئة.

رفيق التهيئة أم المرشد المهني أم المدير وحده: كيف نقارن بينهم؟

الخيار	المزايا	العيوب	الأفضل مع
رفيق التهيئة: زميل من الفريق أو الوردية نفسها، لأول 90 يوماً	مساحة آمنة لطرح الأسئلة "البسيطة". يشرح القواعد غير المكتوبة. يمنح الموظف الجديد أول صديق. تكلفته قليلة	يستهلك ساعات حقيقية من وقت الرفيق. الجودة متفاوتة. الرفيق السيئ يعلّم عادات سيئة	معظم التعيينات في أغلب الأوقات، وخصوصاً وظائف الصفوف الأمامية والورديات
المرشد المهني: زميل ذو خبرة أقدم خارج خط الإشراف المباشر، لمدة ستة إلى اثني عشر شهراً	رؤية أوسع للمؤسسة. توجيه للمسار المهني. داعم يساند الموظف الجديد في الغرف التي لا يحضرها	أعلى منصباً وأكثر انشغالاً من أن يجيب عن الأسئلة اليومية. يحتاج أشهراً لتظهر نتائجه. يصعب تطبيقه على نطاق واسع	الخريجين، وقادة المستقبل، ومن يغيّرون مجال عملهم
المدير وحده: دون دور إضافي	بسيط. خط مسؤولية واحد واضح	المدير هو أقل شخص يريد الموظفون الجدد أن يبدوا بمظهر ساذج أمامه. المديرون منشغلون في الأسابيع الأكثر أهمية	الفرق الصغيرة جداً، أو الموظفين في المناصب العليا الذين يحتاجون إلى فتح الأبواب أمامهم أكثر من المساعدة

رفيق التهيئة والمرشد المهني يقومان بدورين مختلفين، ولا يغني أي منهما عن المدير.

ماذا يفعل رفيق التهيئة ولا يستطيع المدير فعله؟

عند الموظف الجديد ثلاثة أنواع من الأسئلة. أين أجد هذا؟ كيف نفعل هذا هنا؟ وهل من الطبيعي أن أشعر بالضياع؟ ونادراً ما يسمع المدير السؤال الثالث.

وجد تحليل شمولي لـ 70 عينة أن مدى تأقلم الموظفين الجدد، مقاساً بوضوح الدور والثقة في أداء العمل والشعور بالقبول بين الزملاء، هو ما ينقل أثر طريقة استقبال المؤسسات للجدد ومدى طرحهم للأسئلة، ليظهر في الرضا الوظيفي والالتزام والأداء ونية البقاء ودوران الموظفين (Bauer وزملاؤه، 2007). ويعمل رفيق التهيئة مباشرة على اثنين من الثلاثة: معرفة ما هو متوقع، والشعور بالقبول.

ماذا تقول الأبحاث عن برامج رفيق التهيئة؟

ليس هناك الكثير من الأبحاث الصارمة، ونفضل قول ذلك مباشرة. لم نجد أي تجربة مضبوطة حول رفقاء التهيئة.

- **أشهر تقرير جاء من شركة، لا من مجلة علمية.** ذكر كتّاب من فريق تحليلات الموارد البشرية في Microsoft أن رفقاء التهيئة ساعدوا، في تجربة أولية، بثلاث طرق: أوضحوا سياق العمل في المؤسسة، ورفعوا الإنتاجية، وحسّنوا رضا الموظفين الجدد. ويضيفون ما يحتاجه رفقاء التهيئة: أعباء عمل تترك مساحة لهذا الدور، وتوقيتاً واضحاً، وفاصلاً واضحاً بين دور الرفيق ودور المدير (Klinghoffer وYoung و2019، Haspas).
- **الآلية مدعومة جيداً.** يوضح تحليل Bauer الشمولي السابق أن الوضوح والقبول الاجتماعي عاملان مهمان لأداء الموظفين وبقائهم. هذا يدعم ما يُفترض أن يقدمه رفيق التهيئة. لكنه لا يثبت أن أي برنامج بعينه يحقق ذلك.

- **نقطة البداية منخفضة.** ذكرت Gallup أن 12% فقط من الموظفين يوافقون بشدة على أن مؤسستهم تقوم بعمل رائع في تهيئة الموظفين الجدد.

لذلك تعامل مع برنامج رفيق التهيئة كممارسة منخفضة التكلفة تقوم على منطق سليم، وقِس نتائجه بنفسك.

متى تختار برنامج رفيق التهيئة؟

- يحتاج الموظفون الجدد إلى معرفة داخلية لا يحتويها أي دليل: بمن يتصلون، وأي نظام يهم فعلياً، وكيف يتم تسليم الوردية.
- توظف في مجموعات، أو بوتيرة متكررة تجعل الأسئلة نفسها تتكرر كل شهر.
- يقول من يغادرون مبكراً إنهم لم يشعروا أبداً بأنهم جزء من الفريق.
- يشرف المديرون على عدد كبير من الموظفين مباشرة، أو يعملون في وردية مختلفة.

متى يكون المرشد المهني هو الخيار الأفضل؟

- الموظف الجديد خريج أو قائد مستقبلي، وسؤاله هو "إلى أين يمكنني الوصول هنا؟" أكثر من "كيف أفعل هذا؟"
- الشخص ذو خبرة عالية أو يغيّر مجاله، ويحتاج إلى شبكة علاقات أكثر من حاجته إلى توجيهات.
- يمكنك إشراك أشخاص ذوي خبرة عالية للالتزام لمدة عام.

ويمكنك الجمع بينهما: رفيق تهيئة لأول 90 يوماً، ومرشد مهني بدءاً من الشهر الثالث.

كيف تعد برنامج رفيق تهيئة فعالاً؟

1. **اختر رفقاء يرغبون في هذا الدور.** اطلب متطوعين يتقنون عملهم ومعروفين بالصبر. لا تختر المدير أبداً، ولا أحدث شخص في الفريق.
2. **اجعل الاختيار من الفريق نفسه والوردية نفسها،** لتكون المساعدة متاحة لحظة ظهور السؤال.
3. **قدّم ملخصاً من صفحة واحدة:** ماذا يفعل رفيق التهيئة، وماذا لا يفعل (لا يقيّم الموظف الجديد، ولا ينجز عمله عنه)، ومن يبلغه عندما يحدث خطأ ما.
4. **فرّغ له الوقت.** خفّف جزءاً من مهام رفيق التهيئة في أول أسبوعين. وهذه هي الخطوة التي تتجاهلها الشركات.
5. **حدّد وتيرة واضحة:** غداء في اليوم الأول، وعشر دقائق يومياً في الأسبوع الأول، ثم لقاء أسبوعي حتى اليوم 30، ثم كل أسبوعين حتى اليوم 90.
6. **أنهِ البرنامج بشكل واضح** في اليوم 90، واشكر رفيق التهيئة أمام الفريق.

دليلنا حول برنامج تهيئة الموظفين الجدد يضع دور رفيق التهيئة ضمن خطة السنة الأولى كاملة، ويتضمن قائمة مهام أول 90 يوماً.

كم يكلّف من الجهد؟

لا توجد تقريباً ميزانية مالية مباشرة، وهذا ما يخفي التكلفة الحقيقية.

- **ساعات رفيق التهيئة،** وتتركز في أول أسبوعين.
- **اهتمام المدير:** اختيار رفيق التهيئة وتوضيح دوره، مع الاستمرار في جلسته الأسبوعية الخاصة مع الموظف الجديد.

- **دور الموارد البشرية:** إعداد الملخص، والمتابعة في اليوم 30 واليوم 90.
- **التقدير.** إذا لم يُحسب دور رفيق التهيئة في التقييم أو يُقابَل بالشكر، فسيتوقف أفضل موظفيك عن التطوع.

كيف تعرف أنه ينجح؟

قارن الموظفين الجدد الذين رافقهم رفيق تهيئة بمن انضموا سابقاً في ثلاثة أمور: استطلاع سريع في اليوم 30 واليوم 90 (هل أعرف ما هو متوقع مني، وهل أجد شخصاً أسأله، وهل أشعر أنني جزء من الفريق)، وكم موظفاً يغادر في أول ستة أشهر، وكم لقاءً تم فعلياً. إذا لم تُعقد اللقاءات، فأنت لم تختبر برنامجاً بل اختبرت مجرد قائمة أسماء.

رأينا

نحن نصمم برامج تهيئة لعملائنا، لذلك خذ ذلك في الاعتبار وأنت تقرأ هذه الصفحة.

في عملنا، يكون رفيق التهيئة جزءاً واحداً من خطة مصممة لأول 90 يوماً: رسائل قبل اليوم الأول، وحقيبة ترحيب، ومكان وفيلم للتعريف بالشركة، وألعاب تهيئة، ورحلة رقمية. تشرح صفحتنا حول ما قبل الانضمام والتهيئة هذا النهج، ومساحة التهيئة في اتصالات مصر مثال منشور على ذلك.

لا تحتاج إلى أي من هذا لتبدأ برنامج رفيق التهيئة: ملخص واضح، ووتيرة منتظمة، ووقت مخصص تكفي تماماً. يقيّم فحص جاهزية تهيئة الموظفين الجدد المجاني عملية التهيئة في شركتك من قبل اليوم الأول وحتى نهاية السنة الأولى، ويكشف أين يُترك الموظفون الجدد للصدفة، لتصلح ذلك أولاً.

الأسئلة الشائعة

من هو رفيق التهيئة؟

هو زميل في مستوى وظيفي مماثل، وغالباً في الفريق نفسه، يساعد الموظف الجديد خلال الأسابيع الأولى: أين يجد ما يحتاجه، وكيف تُنجز الأمور، ومن يسأل. ولا يقيّم رفيق التهيئة أداء الموظف الجديد.

ما الفرق بين رفيق التهيئة والمرشد المهني؟

رفيق التهيئة زميل في المستوى نفسه لأول 90 يوماً، ويجيب عن الأسئلة اليومية العملية. أما المرشد المهني فخبرته أقدم، ويكون خارج خط الإشراف المباشر، ويوجه التطور المهني على مدى أشهر.

كم يجب أن يستمر برنامج رفيق التهيئة؟

تسعون يوماً مدة مناسبة لمعظم الوظائف، مع تركّز أغلب التواصل في الشهر الأول. أنهِ البرنامج في تاريخ محدد، ليتحرر رفيق التهيئة من المهمة، ويعرف الموظف الجديد أن شكل الدعم قد تغيّر ولم يختفِ.

هل يحتاج موظفو العمل عن بُعد والورديات إلى رفيق تهيئة؟

هم الأكثر حاجة إليه. فالموظفون عن بُعد لا يمكنهم سماع كيف تسير الأمور من حولهم، والورديات الليلية تبدأ غالباً دون وجود مدير. ضع رفيق التهيئة في الوردية نفسها، ولموظفي العمل عن بُعد حدد مكالمات قصيرة في التقويم منذ اليوم الأول.

المصادر

- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. and Tucker, J. S. (2007), "Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods", *Journal of Applied Psychology* 92(3), 707–721. doi.org
- Klinghoffer, D., Young, C. and Haspas, D. (2019), "Every new employee needs an onboarding 'buddy'", *Harvard Business Review*, 6 June 2019. hbr.org
- Gallup (2018), "Why the onboarding experience is key for retention". gallup.com

GoldinKollar

هل تعمل على هذا في شركتك؟

أخبرنا بما تحاول تغييره. نرد عليك خلال يوم عمل واحد، بالعربية أو الإنجليزية.

goldinkollar.com/contact