

BMD • بناء قسم التسويق

وكالة أم قسم داخلي؟

الإجابة الصادقة للشركات السعودية بين 50 و250 موظفاً.

في السعودية 18,723 شركة متوسطة تواجه هذا السؤال. أغلبها يجيب عنه بالصدفة. هذا التقرير كُتب لتجيب عنه بقصد.

المحتويات

1 التمهيد

03	كيف تقرأ هذا التقرير
04	الخلاصة أولاً: الحكم، من البداية
05	عرّف قبل أن تحكم
06	اللحظة السعودية
07	تشرّيح الوضع الافتراضي

2 الأدلة · ثلاث دوائر

08	ماذا فعل العالم
09	وماذا تعلّم بالطريقة الصعبة
10	ماذا يفعل الخليج
11	كم تكاف الوكالة فعلاً في السعودية
12	كم يكاف الموظف فعلاً في السعودية

3 المقارنة

13	نفس المبلغ، ثلاثة أشكال
14	ما لا يراه جدول الأرقام

4 الحجتان وأنماط الفشل

15	متى تكسب الوكالة
16	متى يكسب القسم الداخلي
17	كيف يفشل مسار الوكالة
18	كيف يفشل المسار الداخلي

أرقام الصفحات المذكورة في متن التقرير تشير إلى صفحات هذا الإصدار.

5 قلب التقرير

19	التسويق اليتيم
20	الطريق الثالث: املك الجوهر واستأجر الأطراف
21	خريطة القرار: أربعة أسئلة

6 الأحكام والتنفيذ

22	أحكام الحالات، من 1 إلى 3
23	أحكام الحالات، من 4 إلى 6
24	إذا لم تكن شركة متوسطة
25	إذا قررت البناء: التسلسل
26	إذا قررت الاستئجار: خمس قواعد
27	أين تقف الآن؟ التقييم

7 الملاحق

28	المصادر والمنهجية
29	عن BMD
30	الخاتمة: لبنينه بالشكل الصحيح

ما هذا التقرير، وما ليس هو

هذا التقرير مكتوب لمن يوقع الميزانية: المؤسسون والرؤساء التنفيذيون والمسؤولون التنفيذيون في الشركات السعودية التي توظف بين 50 و250 شخصاً، حيث المبيعات تعمل فعلاً والتسويق هو علامة الاستفهام. إن كنت منهم، اقرأه بالترتيب. وإن كانت شركتك أصغر أو أكبر، فالصفحة 24 كتبت لك تحديداً.

يقوم التقرير على ثلاث دوائر من الأدلة: الأولى دولية: دراسات ANA وWFA وGartner وForrester، والسجل الموثق لشركات مثل P&G وUnilever وPepsig. الثانية خليجية: أرقام الإنفاق الإعلان في المنطقة وحالات خليجية بأسمائها. الثالثة سعودية: رواتب بالريال، وأسعار وكالات بالريال، وأنظمة تغيير الحسابات كلها في 2026.

أمران ليس هذا التقرير أياً منهما. ليس هجوماً على الوكالات؛ الصفحة 15 تعرض حجتها بأدلة حقيقية، والصفحة 26 تشرح كيف تكون عميلاً تقدّم له الوكالات أفضل ما عندها. وليس رسالة بيع متنكرة؛ حيث تضعف البيانات نقولها صراحة، وكل رقم مصدره مثبت في الصفحة 28.

إفصاح واحد لتزن الانحياز بنفسك: BMD تبنى أقسام التسويق، ونستفيد حين تقرر الشركات البناء. ومع ذلك كتبنا حجة الوكالة كاملة، لأن الهدف نظام يعمل، أياً كان من يديره.

ثلاث دوائر من الأدلة. دولية. خليجية. سعودية.

الحكم، من البداية

لماذا تنفق شركتك على التسويق؟ ما النتيجة التي تتوقعها بالضبط؟ ومن داخل شركتك يملك هذه الإجابة، بالاسم؟

السؤال الثالث يحسم كل شيء، وهو خلاصة هذا التقرير كله: «وكالة أم قسم داخلي؟» سؤال خاطئ. كلا الطريقتين ينجح، وكلاهما يفشل بطرق موثقة ومكلفة. الفرق بين الشركات التي تكسب والشركات التي تبذل وكالة كل 18 شهراً ليس مكان التنفيذ، بل وجود شخص في الداخل يملك الاستراتيجية والأرقام.

أربع نتائج، باختصار:

01 لا طريق أرخص من الآخر تلقائياً. القسم الداخلي يبدو أرخص حتى تحسب التكلفة الكاملة للرواتب، والوكالة تبدو أرخص حتى تحسب ما لا يتراكم عندك. في دراسة بريطانية للمعلنين الكبار، 60% فقط ممن نقلوا التسويق إلى الداخل حققوا الوفورات التي توقعوها.

02 العالم استقر على النموذج الهجين. 82% من كبار المعلنين الأمريكيين لديهم اليوم فرق تسويق داخلية، و92% منهم ما زالوا يتعاملون مع وكالات. السؤال ليس «هذا أو ذاك»، بل ماذا تملك وماذا تستأجر.

03 الملكية تصنع النتيجة. وجدت McKinsey أن الشركات التي يضع رئيسها التنفيذي التسويق في قلب استراتيجية النمو تتضاعف احتمالات نموها فوق 5% سنوياً. وحين يفضل العملاء وكالاتهم، فالسبب الأول الموثق: «غياب النهج الاستراتيجي». أي استراتيجية لم يملكها العميل يوماً.

04 السعودية غيّرت القواعد في 2026. مهن التسويق والمبيعات أصبحت موطنة بنسبة 60%، بحد أدنى 5,500 ريال ليُحتسب الموظف السعودي في النسبة. البناء صار أكثر تنظيماً، والاستئجار أكثر كلفة. حسابات الطريقتين تغيّرت.

الملكية لا تستأجر. التنفيذ يُستأجر.

قبل أي قرار، قس وضعك الحالي. الصفحة 27 تريك الطريقة في 5 دقائق.

عرّف الشيء قبل أن تتجادل حوله

أغلب نقاشات «وكالة أم داخلي» تنهار لأن الطرفين يقارنان شيئين لم يعرفهما أحد. إذاً، التعريفات أولاً.

قسم التسويق، لغير المتخصص: النظام الذي يجلب لك عملاء جددًا ويجعل عملاءك الحاليين يدفعون أكثر، بطريقة قابلة للقياس. وللمتخصص: وظيفة لها أربع خصائص. هيكلية واضحة، وملكية محددة للنتائج، ونظام قياس، وارتباط مباشر بالإيرادات.

لاحظ ما لم يذكره التعريف: عدد الموظفين. القسم ليس أشخاصاً يجلسون في مكتب. موظفان اثنان مع وكالتين قد يكونان قسمًا حقيقيًا، وستة مسوّقين بلا قياس ولا ملكية ليسوا قسمًا، بل كما نسمّيها في BMD: مركز تكلفة يحمل اسم «قسم التسويق».

الوكالة: شركة تستأجر منها طاقة تنفيذية، بعقد شهري أو بمشروع أو بنسبة من إنفاقك الإعلاني. تدفع مقابل المخرجات، أما التعلم والأنظمة وفريق الحساب فملك للوكالة.

القسم الداخلي: قدرة على جدول رواتبك. تدفع مقابل الطاقة سواء استخدمتها أم لا، والتعلم يتراكم داخل جدرانك، إن كان هناك من يقيسه.

النموذج الهجين: جوهر مملوك وأطراف مستأجرة. الاستراتيجية والبيانات والعمل اليومي في الداخل، والتخصصات النادرة وموجات الذروة في الخارج. احتفظ بهذا التعريف؛ سيعود في الصفحة 20.

القسم نظام، لا عدد موظفين.

السوق أصبح جاداً. والسؤال لحق به.

خمسة أرقام تشرح لماذا وصل هذا القرار إلى مكتبك هذه السنة ولم يصل قبل خمس سنوات.

18,723 عدد المنشآت المتوسطة في السعودية (50 إلى 249 موظفاً) بحسب آخر تصنيف منشور من منشآت. كل واحدة منها تواجه سؤال البناء أو الاستئجار نفسه.

4.68 الإنفاق الإعلان الرقمي المتوقع في السعودية لعام 2026، بنمو 16.8% في سنة واحدة، وباتجاه 8 مليارات بحلول 2029. ونحو 83% من المال الإعلان هنا رقمي أصلاً.
مليار دولار

72.9% نسبة سكان السعودية الذين تصل إليهم إعلانات سناب شات. وبين السعوديين من 13 إلى 34 سنة تقارب النسبة 90%، بمعدل 70 دقيقة يومياً. من يدير تسويقك يحتاج أن يفهم مزيج قنوات لا يشبه أي سوق آخر.

60% نسبة توظيف مهن التسويق والمبيعات، سارية من 19 أبريل 2026، للمنشآت التي توظف 3 عاملين فأكثر في هذه المهن، ولا يُحتسب السعوديون في النسبة إلا براتب 5,500 ريال فأكثر. توظيف المسؤولين أصبح نشاطاً منظماً.

0.21% حصة الإنفاق الإعلان من الناتج المحلي السعودي، مقابل 1.66% في بريطانيا. اقرأها هكذا: المنافسة على الانتباه هنا ستشتد، لن تهدأ.

أضف إشارة واحدة من سوق العمل: صَف LinkedIn وظيفة «مشتري الإعلام» ثاني أسرع الوظائف نمواً في السعودية لعام 2025. الشركات لا تتسائل فقط عن نقل التسويق إلى الداخل. بدأت توظف فعلاً.

لا أحد يقرر الوضع الافتراضي. هذه هي المشكلة.

إليك التسلسل، مضغوطاً. تصل الشركة إلى 60 موظفاً على ظهر فريق مبيعات بُني عن قصد: مسار صفقات، وأهداف، ونظام عملاء، وعمولات. التسويق يصل بطريقة أخرى. يُوظف خريج «يسوي» لنا سوشال ميديا». تُوقع وكالة لأن أحد الكبار رأى أعمالها في مكان ما. تخرج منشورات لليوم الوطني ويوم التأسيس. تحدث حملة رمضان لأن رمضان حل. يُعاد تصميم الموقع لأن القديم صار محرجاً.

ثم يطرح الاجتماع الرباعي السؤال الوحيد المهم: ماذا جلب لنا كل هذا؟

صمت. الخريج يعرض عدد المتابعين. الوكالة ترسل ملف PDF مليئاً بقياسات الغرور: وصول وانطباعات وإعجابات. المدير المالي يصنف التسويق بـ«هدوء تحت «مصاريف نتحملها». تنكمش الميزانية، وتُستبدل الوكالة بأرخص منها، ويُعاد تشغيل النص نفسه السنة القادمة بممثلين جدد.

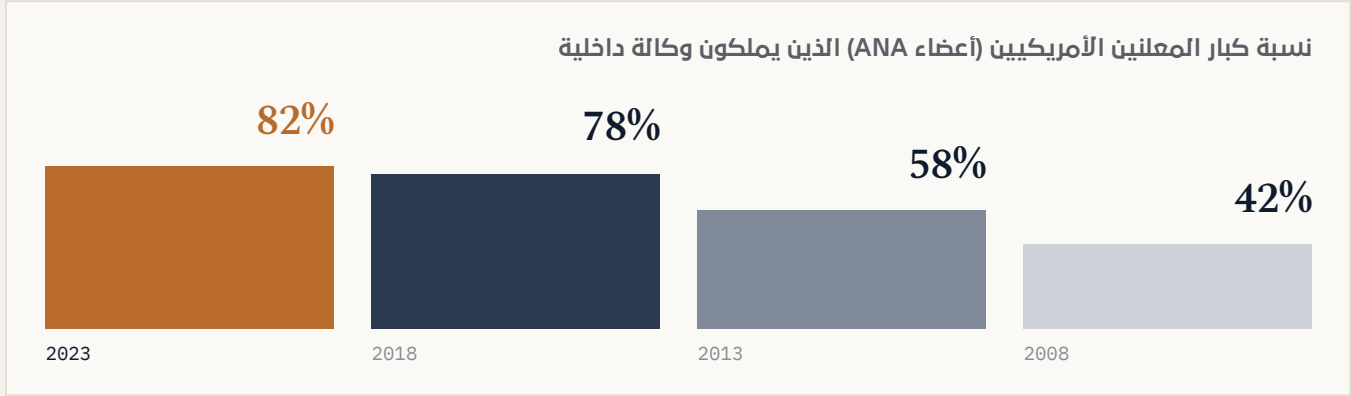
اسأل نفسك: من قرر هذا التسلسل؟ لا أحد. المبيعات بُنيت، والتسويق جُمع قطعةً قطعة، بحكم الوضع الافتراضي. والوضع الافتراضي لا يُراجع، بل يتكرر.

حتى نهاية القصة يشخصها الطرفان خطأ. حين يفصل العملاء وكالاتهم تفترض الوكالات أن الميزانية نفذت، بينما يضع العملاء أنفسهم الميزانية في المرتبة الثامنة بين الأسباب. سببهم الأول: **غياب النهج الاستراتيجي**. الطرفان شاهدا نظاماً بلا مالك لا يُنتج نتائج، وألقى كل منهما اللوم على بند الآخر.

التسويق لم يفشل. التسويق لم يُبنَ أصلاً.

أكبر المعلنين على الأرض نقلوا التسويق إلى الداخل

خلال آخر 15 سنة أجرى أكبر المنفقين على التسويق في العالم التجربة بحجمها الكامل. والاتجاه لا لبس فيه.



الشركات متعددة الجنسيات سلكت المنحنى نفسه: 50% كانت تدير فرقاً إبداعية داخلية في 2020، و66% بحلول 2023، مع 21% أخرى تدرس الخطوة. والإيطالات محددة.

P&G قلّصت قائمة وكالاتها إلى النصف تقريباً من نحو 6,000 وكالة، وأعلنت توفير نحو 750 مليون دولار من أتعاب الوكالات والإنتاج، ثم استهدفت 400 مليون إضافية. **Unilever** بنت شبكة من 18 استوديو داخلياً (U-Studio) في 15 دولة وأعلنت أن الإنتاج أرخص بنحو 30% من الوكالات الخارجية، وأسرع. **Bayer** نقلت الشراء البرمجي للإعلام إلى الداخل وأحصت توفير 10 إلى 11 مليون دولار خلال الأسابيع الستة الأولى. **JPMorgan Chase** حوّلت النصيب الأكبر من ميزانية إعلانية تبلغ 5 مليارات دولار إلى وكالاتها الداخلية، وحكم مديرة التسويق فيها معلن: «لن نعود».

83%	كفاءة التكلفة
76%	السرعة والمرونة
59%	تكمال أفضل
59%	معرفة أعمق بالعلامة

لماذا فعلوها، بترتيبهم هم.

تحذير واحد قبل أن تقلّد أحداً. هؤلاء معلنون بمليارات الدولارات، وعندهم من حجم العمل ما يشغل المتخصصين طوال السنة. شركتك ليست **P&G**. ولهذا تحديداً فالصفحة التالية أهم من هذه.

التجربة نفسها أنتجت خطأً مشهوراً

ففي 2016 بنت PepsiCo استوديو Creators League الداخلي بعرض مغرٍ: 5,000 قطعة محتوى سنوياً، تُنتج في ست ساعات أو ستة أيام بدلا من ستة أشهر، وبتكلفة 20,000 دولار بدلا من مليونين. خلال سنة أنتج الاستوديو إعلان كيندال جينر، الذي سُحب خلال نحو 24 ساعة وسط موجة غضب عالمية واعتذار رسمي. مؤشر قياس العلامة في بريطانيا هبط 9.5 نقاط إلى المركز الأخير بين أكبر 26 علامة مشروبات غازية. وبقي تشريح أحد مؤسسي الوكالات تحذيراً دائماً: **حين يعيش كل من في الغرفة علامتك ويتنفسها، لا يبقى أحد يقول لا.**

الإخفاقات الهائلة أهم من المشهورة. دراسة بريطانية للمعلنين الكبار وجدت أن 60% فقط ممن نقلوا العمل إلى الداخل حققوا الوفورات المتوقعة، وأن 67% توقعوا دوراناً وظيفياً أقل وحققه 33% فقط. وبين العلامات الأمريكية التي أدخلت الشراء البرمجي، 16% استسلمت وعادت إلى شركاء خارجيين. J.Crew و Splendag و Prudential أعادت جميعها أعمالاً كبيرة إلى الوكالات بعد تجربتها داخلياً: مكلفة أكثر من اللازم، معقدة أكثر من اللازم، سياسية أكثر من اللازم.

وحتى قصة Pepsi لم تنتهِ عند أي من القطبين. ففي 2025 أعلنت PepsiCo نموذج «co-sourcing» مع وكالة: فرق مدمجة مشتركة، ومؤشرات أداء مرتبطة بالإيرادات، وإنتاج محتوى تضاعف ثلاث مرات، وزمن إنجاز هبط من شهر إلى يومين أو ثلاثة. أكثر مسوّق خبرةً على الأرض هبط في المنتصف، عن قصد.

وقوة جديدة تدفع البندول الآن: 22% من مديري التسويق يقولون إن الذكاء الاصطناعي التوليدي قلّل فعلاً اعتمادهم على الوكالات، و60% من قادة التسويق الأمريكيين خفّضوا إنفاقهم على الوكالات في 2025 بسببه.

البندول لا يختار الفائزين. الأنظمة تختارهم.

الخليج يجرى التجربة نفسها، بهدوء

لنبدأ بالصدق حول البيانات: لا يوجد مسح إقليمي يقيس نسب التحوّل الداخلي في الخليج. بحثنا باللغتين. الموجود: سوق ينمو بسرعة، وحالات بأسمائها تشير إلى الاتجاهين.

السوق أولاً. الإنفاق الإعلان الرقمي في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بلغ 6.95 مليارات دولار في 2024 بنمو 19.8%، ثم 8.19 مليارات في 2025. والسعودية نمت 23.5% في 2024، من الأسرع بين الأسواق الكبيرة في العالم. سوق الوكالات في المنطقة يبلغ نحو 8.2 مليارات دولار، والسعودية وحدها 37% منه.

الحالات الآن. طيران الإمارات يدير قسم تسويق يقارب 250 شخصاً وينتج أغلب حملاته داخلياً، ومع ذلك طرّح نائب رئيسها للعلامة بأنهم يريدون من الخارج «عقولا إبداعية كبيرة في الغرفة». هكذا يبدو النموذج الهجين من موقع قوة. وفي يناير 2025 حلّ مؤسس إعمار فريق التسويق علناً بجملة واحدة تشرح السبب: لم يستطيعوا قياس أثر الإنفاق على المبيعات. وأشار إلى أن فيديو بتكلفة 70,000 دولار حقق ما لم تحققه الميزانيات. اقرأ القصة بدقة: هي ليست دليلاً ضد الفرق، بل دليل ضد الفرق التي لا تُقاس.

والحركة تسير بالاتجاه المعاكس أيضاً. e & سلّمت حسابها الإبداعي العالمي إلى Publicis، ومجد الفطيم عيّنت Memac Ogilvy وكالّة إبداعية لمراكز تسوقها بعد منافسة رسمية. عمالقة المنطقة يستأجرون بخصم كما يملكون بقصد.

حقيقة بنوية تلّون كل ما سبق: الشركات العائلية تولّد نحو 60% من الناتج غير النفط في الخليج وتوظّف 80% من قوته العاملة. القرار التسويقي هنا يجلس غالباً عند مالك. والمالك يموّل ما يراه يعمل.

قصة إعمار ليست دليلاً ضد الفرق الداخلية. هي دليل ضد الفرق التي لا تُقاس.

العقد الشهري هو النصف الظاهر

هذا ما يدفعه السوق السعودي فعلاً من أدلة أسعار منشورة في 2026. النطاقات واسعة لأن نطاق العمل مطاط؛ اعتبرها ملعب التفاوض، لا عرض سعر.

■ التكاليف الشهرية للوكالات في السعودية (ريال، بدون الميزانية الإعلانية)

الخدمة	النطاق الشهري المعتاد
إدارة منصة تواصل واحدة	1,500 إلى 3,000
إدارة تواصل كاملة (استراتيجية ومحتوى وإعلانات وفيديو)	7,000 إلى 20,000
عقد شامل لشركة نامية	8,000 إلى 20,000
عقد شامل لشركة متوسطة راسخة	20,000 إلى 45,000
إدارة التسويق الأدائي	15% إلى 25% من الإنفاق الإعلاني، أو 3,000 إلى 15,000 ثابتة
تحسين محركات البحث SEO	4,000 إلى 15,000
هوية تجارية (مشروع)	20,000 إلى +65,000
إدارة حملات بمستقلين	1,000 إلى 5,000

والآن النصف الذي لا يظهر في الفاتورة. وقت الإدارة: شخص في الداخل يجب أن يوجّه ويراجع ويعتمد، ساعات كل أسبوع، وإن كان هذا الشخص أنت فمسّر ساعاتك. التهيئة: أول شهرين أو ثلاثة من أي عقد هي فترة تعلّم الوكالة لعملك، وبالسعر الكامل. دوران فريق الحساب: بيانات القطاع البريطانية تضع دوران موظفي الوكالات عند نحو 31% سنوياً، أي أن الفريق الذي يعرفك سيتجدد جزئياً كل سنة. والإنهاء: يوم ينتهي العقد تخرج الأنظمة والتعلّم والزمخ معه. الاستئجار لا يبنّي لك أطلاً.

وتحذير بنوي حول الأتعاب. أتعاب النسبة من الإنفاق الإعلاني تكافئ الوكالة حين تنفق أكثر، لا حين تباع أكثر. تحقيق ANA الشهير وجد الحسومات غير المعلنة منتشرة في شراء الإعلام، مع هوامش تصل إلى 30% و 90% على بعض الإعلام المُعاد بيعه. وفي 2026 قال 90% من المعلنين المشمولين بالمرسح إنهم غير متأكدين لمصلحة من تصب توصيات وكالاتهم. أغلب الوكالات صادقة. بنية الأتعاب ليست كذلك.

تستأجر المخرجات. والتعلّم يبقى عندهم.

الموظف يكلف 1.3 ضعف راتبه

للمسار الداخلي نصفه الخفى أيضاً. لنبدأ بما يدفعه السوق السعودي، من بيانات رواتب مفتوحة لعامي 2025 و2026.

■ الرواتب الأساسية الشهرية لوظائف التسويق في السعودية (ريال)

الوظيفة	النطاق الشهري المعتاد
مدير إدارة التسويق	21,000 إلى 37,000 (المتوسط نحو 29,600)
مدير تسويق	14,000 إلى 37,000 (المتوسط نحو 15,000)
أخصائي تسويق رقمي	6,000 إلى 12,000
أخصائي وسائل تواصل	7,000 إلى 15,000
مشتري إعلام / أخصائي أداء	8,000 إلى 13,000
أخصائي SEO	9,000 إلى 18,000
مصمم جرافيك	6,000 إلى 14,000
طابع محتوى (مبتدئ)	4,500 إلى 6,500

والآن حمل الرقم، لأن الراتب الأساسي ليس التكلفة. التأمينات الاجتماعية تضيف 11.75% إلى 12.75% عن الموظف السعودي (و2% عن غير السعودي، الذي يحمل بدله منها مقابل مالياً 800 ريال شهرياً مع تكاليف الإقامة). التأمين الطبي بين 2,000 و7,500 ريال للفرد سنوياً في الخطط المعتادة. مكافأة نهاية الخدمة تتراكم بنصف راتب شهر عن كل سنة من السنوات الخمس الأولى. أضف التوظيف والتجهيزات والتدريب وحزمة أدوات تكلف بين 50,000 و70,000 ريال سنوياً لأي منظومة متوسطة جادة. القاعدة المالية الراسخة، من تحليل MIT الكلاسيكي: التكلفة الحقيقية تستقر بين 1.25 و1.4 ضعف الراتب الأساسي. استخدم 1.3 ولن تخطئ كثيراً.

ثم المخاطر التي لا تظهر في الأرقام. التوظيف يستغرق 4 إلى 8 أسابيع في السوق السعودي قبل فترات الإشعار. التعيين الخاطئ يكلف استبداله بين 50% و200% من الراتب السنوي، والسعودية صاحبة أعلى دوران للكفاءات في الخليج، مع 79% من المهنيين يقولون إنهم يبحثون فعلاً عن فرص جديدة.

وميزتان لصالحك لا يسعّرهما أحد تقريباً. هدف يدفع 30% إلى 50% من أجر الموظف السعودي حتى 24 شهراً (بسقف 3,000 ريال شهرياً)، وتمهيد يضع خريجاً عندك 3 إلى 6 أشهر بلا أي تكلفة راتب. الدولة السعودية تدعم البناء. لا أحد يدعم عقدك الشهري مع الوكالة. والقيّد الجديد: من أبريل 2026 تحمل مهن التسويق والمبيعات نسبة توطين 60%، ولا يُحتسب فيها إلا سعودي براتب 5,500 ريال فأكثر.

الجميع يتذكر الراتب. لا أحد يحسب الـ 0.3.

خذ الميزانية نفسها. أنفقا بثلاث طرق.

ثلاث فئات ميزانية، تُنفق كل واحدة كوكالة خالصة، وكقسم داخلي خالص، وكنموذج هجين. الأرقام من منتصف نطاقات الصفحتين 11 و12، والرواتب محملة بمعامل 1.3، والميزانية الإعلان خارج الحساب. نطاقات، لا عروض أسعار.

25,000 ريال شهرياً · 300 ألف سنوياً		
وكالة خالصة	قسم داخلي خالص	النموذج الهجين
عقد من الفئة الراسخة بنطاق كامل. مهارات واسعة بلا أصول: الاستراتيجية والتعلم يسكنان عند الوكالة.	مُسوّق واحد متوسط الخبرة (نحو 15,600 محملة) مع الأدوات وقليل من المستقلين. شخص واحد يحمل خمس وظائف.	مُسوّق شامل قوي يملك الملف (نحو 15,600 محملة) + وكالة متخصصة (نحو 8,000) + أدوات. رأس مملوك وأيّد مستأجرة.
60,000 ريال شهرياً · 720 ألف سنوياً		
وكالة خالصة	قسم داخلي خالص	النموذج الهجين
عقد من الفئة العليا مع مشاريع موسمية. طرت عميلاً متوسط الحجم عند وكالة كبيرة؛ تحقق ممن يعمل على حسابك فعلاً.	مدير مع أخصائين (نحو 47,000 محملة) + أدوات + مستقلون. نواة حقيقية من ثلاثة، رقيقة في التخصصات.	مدير مع أخصائي أداء (نحو 36,000 محملة) + وكالة أداء (نحو 15,000) + مستقلون للإنتاج + أدوات. أعلى قدرة مقابل الريال في هذا الصف.
120,000 ريال شهرياً · 1.44 مليون سنوياً		
وكالة خالصة	قسم داخلي خالص	النموذج الهجين
ثلاث أو أربع وكالات (علامة وأداء ومحتوى وعلاقات عامة) ووظيفة تنسيق غير مسوّرة تهبط على مكتبك.	قسم من 5 إلى 6 أشخاص (نحو 94,000 محملة) + أدوات + مستقلون. يملك كل شيء، ويستأجر التخصصات النادرة بشكل سيئ.	نواة من 4 أشخاص (نحو 70,000 محملة) + وكالة إعلام + إنتاج موسمي + أدوات. ما استقر عليه عمالقة الصفحة 8، بمقياس أصغر.

اقرأ النمط، لا الخلايا. تحت نحو 25,000 ريال شهرياً لا تستطيع شراء الملكية من أحد؛ تستطيع فقط تنميتها، بمُسوّق شامل قوي واحد. ومن 60,000 فأعلى يتفوق النموذج الهجين في القدرة مقابل الريال. أما وكالة خالصة عند 120,000 شهرياً فمعناها أنك تدفع كل سنة ثمن قسم كامل لا تملك منه شيئاً في النهاية.

المبلغ نفسه. وأصول مختلفة جداً بعد 3 سنوات.

ستة عوامل بلا أسعار

لو كانت التكلفة هي كل السؤال، لانتهى التقرير عند الصفحة 13. ستة عوامل لا تحمل سعراً، وتحسم أكثر مما تحسمه الأسعار.

- 01 **التراكم.** التعلّم الداخلي يبقى ويتراكم: كل حملة تعلّم نظامك شيئاً. وتعلّم الوكالة مؤرّع على 30 عميلاً ويغادر مع نهاية العقد. المعرفة العميقة بالعلامة هي سبب 59% من الشركات متعددة الجنسيات لبناء فرقها الداخلية.
- 02 **سرعة التكرار.** حلقة «جرب، تعلّم، عدّل» اليومية ملك لمن يجلس داخل البيانات. حين دمجت PepsiCo فرقاً مشتركة بمؤشرات موحدة هبط زمن الإنجاز من شهر إلى يومين أو ثلاثة.
- 03 **ملكية البيانات.** من يمسك الحسابات الإعلانية ونظام العملاء والتحليلات يمسك ذاكرة الشركة. لهذا كان القياس أول ما سحبه المعلنون الكبار إلى الداخل، قبل الإبداع وقبل الإعلام.
- 04 **الاتساق.** الفريق الداخلي لا يخرج عن نبرة علامتك؛ فهو يعيش فيها. والقرب نفسه يؤدّ خطر Pepsi: لا أحد في الغرفة بعيد بما يكفي ليقول لا.
- 05 **المساءلة.** الموظف له رئيس واحد وعلامة واحدة، والوكالة توزّع انتباهها على قائمة عملاء ويتبدل فريقها من تحتك (دوران موظفي الوكالات نحو 31% سنوياً، مقابل نحو 9% في الفرق الداخلية). لكن انتبه للحد المعاكس: الوكالات تُراجِع وتُفضل، أما الموظف الضعيف فكثيراً ما يُحتَمَل بظمت.
- 06 **حرية التراجع.** عقد الوكالة يُفكّ خلال 30 يوماً، والقسم يحتاج 6 إلى 12 شهراً ليُبنى وأطول من ذلك ليُفكّ. حين تكون استراتيجيتك غير مستقرة بعد، لقابلية التراجع ثمن حقيقي. وحين يثبت الاتجاه، تصبح الملكية أغلى.

ثلاثة عوامل تميل للتمكّن، واثنان للاستئجار، وواحد يعتمد على ثقّتك باتجاهك. ولهذا وُجدت الصفحتان التاليتان.

خمس حالات يتفوق فيها الاستئجار على البناء. بالإيصالات.

هذه الصفحة ليست مجاملة. كل حالة هنا نمط حقيقي خلفه دليل.

01 المتخصص لخمس ساعات. تحتاج شراء إعلام متقدماً أو SEO تقنياً أو موشن جرافيك 5 ساعات في الشهر. لا توظيف ينجو من هذه الحسبة؛ المتخصص الموزّع على 20 عميلاً ينجو. هذه حالة الرافعة، ولا تنتهي صلاحيتها.

02 الموجة. حملة رمضان، إطلاق منتج، افتتاح مدينة جديدة. استئجار موجة يتفوق على توظيف دائم لذروة تدوم 6 أسابيع. حتى طيران الإمارات، بفريق يقارب 250 مسوّقاً، يشتري قدرة خارجية للكبر حملاته.

03 البداية الباردة. الوكالة تبدأ يوم الاثنين. الموظف في السعودية يحتاج 4 إلى 8 أسابيع بحثاً، ثم فترة إشعار، ثم فترة تأقلم. حين تنزف الإيرادات الآن، سرعة البدء تستحق علاوتها.

04 تفكير كبير لا تستطيع شراءه بدوام كامل. استراتيجي وكالة قوي، أو قائد تسويق جزئي بين 3,000 و15,000 دولار شهرياً، يعطيك خلاصة أنماط 20 شركة بجزء من حزمة مدير إدارة.

05 عيون من الخارج. الوكالات تنقل الأفكار بين القطاعات: ما نجح في التقنية المالية يظهر في حملة مطاعمك. والفريق الذي لا يرى إلا علامتك ينزلق نحو الانغلاق وتجنّب المخاطرة. تذكر استوديو من صنع أشهر إعلان سيئ في العقد.

الشرط على الحالات الخمس كلها: شخص في الداخل يملك الموجّه والبيانات والحكم. استأجر الأيدي. لا تستأجر الرأس أبداً.

خمس حالات يتفوق فيها البناء على الاستئجار. بالإيصالات.

- 01 **الحجم الدائم.** محتوى يومي، إدارة مجتمع، رحلات عملاء، تحسين أداء أسبوعي. بعد نحو 60 ساعة شهرياً من المهارة نفسها تنهار حسبة العقد الشهري أمام الراتب. المحتوى كان أول ما نقله المعلنون الكبار إلى الداخل: 75% من الفرق الداخلية كانت تنتجه بحلول 2018.
- 02 **مشكلة العمق.** أعمال B2B معقدة، قطاعات منظّمة، منتجات تقنية. كل دورة تبديل وكالة تعيد منحني التعلم إلى الصفر على حسابك؛ ضريبة التهيئة تتكرر إلى الأبد. متخصصك يدفعها مرة واحدة.
- 03 **مشكلة حساسية البيانات.** مسار الصفقات، الأسعار، سجلات العملاء. القياس والتحليلات كانا أول ما سحبه العملاء من الوكالات، والسبب كما قالت الرئيسة السابقة لاتحاد الوكالات الأمريكية: «أبقى بياناتك قريبة».
- 04 **نقطة تقاطع الحجم والتكلفة.** P&G Unileverg Bayerg لم تبني حياً في البناء، بل لأن الاستئجار عند أحجامها صار أعلى بشكل قابل للقياس. نقطة التقاطع نفسها موجودة عند حجمك، بأرقام مختلفة فقط؛ الصفحة 13 تريك مكانها.
- 05 **حلقة التكرار.** التجارة الإلكترونية والأعمال الأدائية تعيش على تعديلات اليوم نفسه. Airbnb تدير الإبداع والاستراتيجية داخلياً لهذا السبب تحديداً، ورئيس تسويقها يصف مقولة إن الفرق الداخلية تفقد بريقها بأنها «مغالطة»، مستشهداً بتكاليف أقل وتحولات أسرع.

الشرط هنا أقسى. الداخلي لا يكسب إلا إذا بنيت الحد الأدنى من القسم الحقيقي: مالك، ونظام قياس، وعمليات. خريج واحد غارق بست وظائف ليس قسماً. الصفحة 18 تريك ما يحدث حينها.

أربع طرق يخرج بها مسار الوكالة عن السكة

- 01 **الفريق الذي قدّم العرض ليس الفريق الذي يعمل على حسابك.** مستشارو اختيار الوكالات يوثّقون الظاهرة: كبار يتراجعون في العرض وصغار ينقذون بعده. إحدى الشركات الاستشارية الأمريكية راقبت فريق العرض نفسه يكسب ثلاثة عملاء مختلفين ثم لا يظهر مرة أخرى. العلاج تعاقدني: الأسماء داخل نطاق العمل.
- 02 **دوران فريق الحساب يسمح ذاكرتك.** عند دوران يقارب 31% سنوياً، من يعرفون عمالك يصبحون غرباء جزئياً كل سنة، وأنت تدفع إعادة التهيئة من نتائجك. أفضل وكالات المنطقة تحتفل حين تنزل النسبة إلى 12%. وهذه هي البشرية.
- 03 **انحراف الحوافز.** أتعاب النسبة من الإنفاق تكافئ الإنفاق. تحقيق ANA الشهير وجد الحسومات غير المعلنة منتشرة، ومتابعته في 2026 وجدت 90% من المعلنين غير متأكدين لمصلحة من تصب نسيجة وكالاتهم. أناس صادقون، وهندسة معوجة.
- 04 **القالب الجاهز.** «استراتيجيتك» هي عرض الربح الماضي بشعارك. حين يفصل العملاء وكالاتهم فالسبب الأول الموثّق غياب النهج الاستراتيجي، و55% صاروا يفضلون الوكالات المتخصصة على الشاملة لهذا السبب بالذات.

حالة توضيحية مركبة · أنماط من شركات خليجية حقيقية بعد تغيير التفاصيل

شركة تجارية في الرياض، 120 موظفاً، توقّع عقداً شهرياً بـ 18,000 ريال. تمر ثلاث سنوات. يتعاقب أربعة مديري حساب. تقويم المحتوى يتكرر كل ربع بألوان جديدة. يسأل الرئيس التنفيذي عن العملاء الذين جلبتهم الوكالة، فيراجع المبيعات ويعود بهزة كتف. وتُسأل الوكالة، فترسل الانطباعات. لا أحد كذب. ولا أحد قاس. اشترى العقد 36 شهراً من الحركة وصفر أمتار من المسافة.

الوكالة لم تخذل الشركة. الكرسي الفارغ خذها.

أربع طرق يخرج بها المسار الداخلي عن السكة

- 01 **قسم الشخص الواحد.** استراتيجي ومصمم ومشتري إعلام ومحلل ومصور: راتب واحد. النتيجة الموثقة: احتراق وظيفي، وغرفة صدى من شخص واحد، ونقطة فشل وحيدة تأخذ الوظيفة كلها معها يوم تستقيل.
- 02 **التعيين الأول الخاطي.** تسويق يديره طغار فقط ينتج ما يسميه أحد أشهر المستثمرين «فوضى ناعمة»: نشاط بلا مساءلة عن الإيرادات. استبدال التعيين الخاطي يكلف 50% إلى 200% من الراتب السنوي، مع 4 إلى 8 أسابيع توظيف سعودية إضافية، مع الأرباع الضائعة.
- 03 **الذبول البطيء.** المهارات تتآكل خارج مجتمع الممارسة: في قياس شمل 7,000 مسوق هبطت كفاءة التحليلات إلى 29%. وداخل الفرق الصغيرة، 63% من الفرق الداخلية تكافح لبقاء مواهبها متحفزة، وأكثر من 80% تواجه سقف المسار الوظيفي خلال سنتين. أفضل الكفاءات تعرف ذلك، و79% من المهنيين السعوديين يستمعون للعروض فعلاً.
- 04 **نهاية إعمار.** الفريق الذي لا يستطيع إظهار مساهمته في الإيرادات هو مركز تكلفة يحمل اسم القسم، ويفصله عن الحل ربع سيئ واحد. في يناير 2025 حل أحد أشهر مؤسسي المنطقة فريق التسويق بهذا المنطق تحديداً، وعلناً.

حالة توضيحية مركبة · أنماط من شركات خليجية حقيقية بعد تغيير التفاصيل

سلسلة مطاعم في جدة، 200 موظف، وظفت خمسة مسوقين خلال 18 شهراً. المحتوى يتدفق يومياً. لا نظام عملاء، ولا إسناد للنتائج، ولا تعريف متفقاً عليه للعميل المؤهل. تعثر النمو رغم ذلك، فرأى المدير المالي رواتب بلا عائد يُتنبَّع، وقلَّص الفريق إلى اثنين. كان المسوقون أكفاء. كانت عند الشركة مسوقون. ولم يكن عندها قسم قط.

وظفوا مسوقين. ولم يبنوا القسم أبداً.

التسويق اليتيم

ارجع إلى الصفحات الأربع الماضية. إخفاقات الوكالة وإخفاقات الداخل تشترك في تشريح واحد. في كل حالة، لم يكن للتسويق مالك داخلي: لا أحد في الداخل يمسك الاستراتيجية والأرقام والمساءلة. لهذا الشيء اسم، ومتى رأيت أنه لن تستطيع تجاهله: التسويق اليتيم.

يرتدي ثلاثة أزياء. وكالة ترفع تقاريرها لرئيس تنفيذي عنده 11 إدارة أخرى و40 دقيقة في الشهر لهذه الإدارة. أو خريج ينسحق مع وكالة لا يملك من الخبرة ما يكفي لتقييمها. أو مسوقون مبعثرون تحت مدير مبيعات يقيسهم بالإحساس.

الأدلة تتقاطع من كل اتجاه، حتى من جهة الوكالات نفسها. قائد تسويق جزئي أمضى 20 سنة يراقب الظاهرة: «حين لا يكون للتسويق قائد داخلي كبير، تملأ الوكالة الفراغ بهدوء. وهي غير مجهزة لقيادة الاستراتيجية». ومؤسس سابق لوكالة عن سبب موت المشاريع: السبب الأول أن لا أحد في جهة العميل يملك العمل. ومن McKinsey: الشركات التي تضع ملكية التسويق في قلب أجندة النمو تتضاعف احتمالات نموها فوق 5% سنوياً، والمالك المودد لأجندة النمو يرتبط بنمو يصل إلى 2.3 ضعف نمو الشركات التي توزعها على عدة أدوار.

وإليك التشبيه الذي يصمد أمام الواقع. الطاقة التسويقية سيارة. تستطيع استئجارها أو تملكها، وكلاهما قد يكون قراراً صحيحاً. مقعد القيادة شيء آخر. مقعد القيادة لا يُستأجر. والسائق المستأجر يأخذك حيث يسير الزحام، لا حيث قررت أنت الذهاب.

إعادة تسمية السؤال

السؤال لم يكن يوماً وكالة أم قسم داخلي. السؤال: تسويق مملوك أم تسويق يتيم؟

املك الجوهر. واستأجر الأطراف.

النموذج الهجين ليس حلاً وسطاً بين طريقتين نقيين، بل هو المحطة النهائية الموثقة لمن أجرى التجربة أطول من الجميع: 92% من كبار المعلنين الذين يملكون فرقاً داخلية ما زالوا يتعاملون مع وكالات، والفرق الداخلية تنجز نحو 61% من حجم العمل. السؤال لم يكن يوماً «هل نستخدم وكالات؟»، بل أي الوظائف نملك.

املك أولاً (بهذا الترتيب)

- 1 **الأرقام.** التحليلات والإسناد ونظام العملاء والحسابات الإعلانبة باسمك. البيانات كانت أول ما سحبه معلنو العالم إلى الداخل، وهي الوظيفة الوحيدة التي تجعل كل قرار آخر قابلاً للتحقيق.
- 2 **الاستراتيجية والموجه.** مقعد القيادة من الصفحة 19. مالك واحد بالاسم، كبير بما يكفي لقيّم العمل، أياً كان منقذه.
- 3 **المحتوى الدائم ووسائل التواصل.** بعد 60 ساعة شهرياً تميل حسبة الحجم إلى الرواتب، وصوت العلامة اليوم: مكانه قرب المنتج.
- 4 **المجتمع وردلات العملاء.** أقرب الأعمال إلى الإيراد وإلى معرفة العميل.

استأجر، وربما للأبد

- 1 **قوة شراء الإعلام.** حتى بين فرق العمالققة الداخلية، نصفها فقط يلمس تخطيط الإعلام وشراؤه. مزايا الحجم حقيقية.
- 2 **الإنتاج الكبير.** الأفلام والجلسات الضخمة وفعاليات الإطلاق: موجات، لا خط أساس.
- 3 **حملات العلامة الكبرى.** عيون خارجية في اللحظات التي تعرّفك؛ Chase أبقّت وكالة علامتها حتى بعد نقل 5 مليارات دولار من العمل إلى الداخل.
- 4 **التخصصات العميقة.** SEO تقني وعلاقات عامة وأبحاث: مهارات الخمس ساعات شهرياً.

الذكاء الاصطناعي يحرك هذا الخط وأنت تقرأ. ثلثا الفرق الداخلية تجربّه فعله وتكاليف الإنتاج تهبط، و22% من مديري التسويق يقولون إنه قلل اعتمادهم على الوكالات. لاحظ ما الذي يركّضه: التنفيذ. ولاحظ ما لا يركّضه: الحكم. مقعد القيادة يزداد قيمة.

الجوهر يتراكم. والأطراف تتمدد وتنكمش.

أربعة أسئلة تُغني عن الجدول

أجب عنها بالترتيب، عن شركتك كما هي اليوم، لا كما هو مخطط لها.

01 هل يوجد عمل متكرر كافٍ؟

احسب الساعات الشهرية لكل مهارة تسويقية تحتاجها فعلاً فوق نحو 60 ساعة شهرياً من مهارة واحدة: التملك يكسب. تحت 20: الاستئجار يكسب. وبينهما: مستقلون أو موارد مشتركة.

02 هل يحتاج العمل عمقاً أم اتساعاً؟

العمق يعني منتجك وبياناتك وتفاصيل عميلك: املكه. والاتساع يعني خبرة عابرة للقطاعات وتخصصات نادرة: استأجره.

03 هل تستطيع توظيف المهارة والاحتفاظ بها؟

راجع السوق الحقيقي: نطاقات الرواتب في الصفحة 12، و4 إلى 8 أسابيع توظيف، ونسبة توظيفين 60% بحثها الأدنى 5,500 ريال، وسوق كفاءات 79% منه منفتح على المغادرة. إن كنت لا تستطيع كسب هذه المعركة لتوظيفة ما، استأجرها وراجع قرارك سنوياً.

04 من في الداخل يملك الاستراتيجية والأرقام؟

إن أجاب اسمٌ محدد عن هذا السؤال، فكل الطرق الثلاثة قابلة للنجاح؛ اختر بالأسئلة 1 إلى 3. وإن لم يجب عنه اسم، توقف. أنت على وشك تمويل تسويق يقيم. أصلح الملكية أولاً: رقب، أو وظّف، أو تعاقد مع قائد جزئي. ولا توقّع شيئاً آخر قبلها.

أغلب شركات الـ 50-250 موظفاً تهبط في المنطقة نفسها: جوهر مملوك (مالك وأرقام ومحتوى دائم) مع تخصصات مستأجرة. الاستثناءات حقيقية، لكنها استثناءات.

السؤال الرابع قابل للقياس. الصفحة 27 تعطيك الأداة في 5 دقائق.

ابحث عن شركتك في هاتين الصفحتين

ست حالات تغطي أغلب الـ 18,723. لكل حالة حكم وأول 90 يوماً. عدّل بحسب قطاعك، ولا تعدّل قاعدة الملكية.

01

الحالة: 60 موظف، أعمال B2B صناعية. لا تسويق إطلاقاً. المبيعات تعرف الجميع في القطاع شخصياً.

الحكم: لا تبني قسماً بعد. ابنِ الوضوح والحضور.

أول 90 يوماً: أسس خط الأرقام (من أين جاء آخر 10 عملاء؟). عيّن الملكية: شخص كبير واحد، أو قائد تسويق جزئي، يملك نتائج التسويق بجانب المبيعات. استأجر التنفيذ: متخصص للموقع ومحتوى القطاع. الميزانية: صغيرة، مقيسة، تراجع كل ربع. وإشارة إعادة النظر عندك: يوم تتوقف المبيعات عن معرفة كل مشترك في السوق بالاسم.

02

الحالة: 120 موظف، تجزئة استهلاكية. وكالة منذ 3 سنوات بين 15,000 و20,000 ريال شهرياً. لا أحد يستطيع ربط عملية بيع واحدة بها.

الحكم: أبقِ الوكالة. ووظّف المالك.

أول 90 يوماً: لا تفصل أحداً؛ استبدل الممثلين في المسرحية نفسها. وظّف أو عيّن مالكا للتسويق، بمستوى مدير فأعلى. خذ التقييم (صفحة 27) لتحديد الفجوات. ركب الإسناد قبل أن تحاكم أي أحد. ثم أعد توجيه الوكالة بأهداف مربوطة بالإيراد ومعايير إيقاف متفق عليها. خلال ربعين ستخبرك البيانات إن كانت الوكالة هي المشكلة. غالباً لم تكن.

03

الحالة: 90 موظف، شركة ممولة تتضاعف سنوياً. التسويق فوضى يقودها المؤسس: إطلاقات وفعاليات وإعلانات، كلها ارتجال.

الحكم: ابنِ النواة الآن. واستأجر الموجات.

أول 90 يوماً: وظّف أولاً مسوقاً شاملاً كبيراً يملك الملف، خبرة 5 إلى 8 سنوات، عمليّ اليدين. أضف أخطاءئ أداء واحداً. اجمع الأرقام في لوحة واحدة قبل إضافة أي قناة. أبقِ الوكالات والمستقلين لموجات الإطلاق والإنتاج. أنت على وشك التضاعف مرة أخرى؛ ابنِ النظام وتغييره ما زال رخيصاً.

أحكام الحالات، من 4 إلى 6

04

الحالة: 200 موظف، خريج واحد في الداخل، ووكالة في الخارج، النتائج ثابتة منذ سنتين.

الحكم: خريجك لا يستطيع تقييم الوكالة. أصل البنية.

أول 90 يوماً: الخريج ليس هو من يفشل؛ البنية هي. لا أحد صغير الخبرة يستطيع تقييم فريق وكالة كبير وتوجيهه ومساءلته. وظف مدير تسويق فوق الاثنين. أعط الخريج مسار نمو تحت مالك حقيقى (خطر فقدانه أعلى ما يكون هنا بالذات: مسؤوقو الفرق الصغيرة الذين لا سقف فوقهم يغادرون أولاً). وأعط الوكالة موجّهاً قابلاً للقياس لمدة 90 يوماً. أبقى من يحقق رقمه.

05

الحالة: 250 موظفاً، علامة استهلاكية. أكثر من 120,000 ريال شهرياً موزعة على ثلاث وكالات.

الحكم: تدفع ثمن قسم كامل. فابن القسم.

أول 90 يوماً: عند هذا الإنفاق، حسبة الاستئجار الخالص في الصفحة 13 انقلبت ضدك فعلاً وظف مدير الإدارة. انقل العمل الدائم (المحتوى والتواصل ورحلات العملاء) إلى الداخل خلال ربعين، بتسلسل الصفحة 25. أبقى شراء الإعلام والإنتاج الضخم في الخارج؛ حتى العمالة يفعلون. توقّع أن يستغرق التحول 6 إلى 12 شهراً، وأن يستحق ذلك لعقد كامل.

06

الحالة: 70 موظفاً، شركة تجارية عائلية. «جربنا التسويق مرتين. ما ينفع في قطاعنا».

الحكم: التسويق لم يفشل. القياس لم يوجد أصلاً.

أول 90 يوماً: كانت المحاولتان يتيهتين: لا مالك، ولا أرقام، ولا تعريف للنجاح. أجر اختبار الحقيقة قبل أي إنفاق: هل يستطيع أحد ذكر إنفاق التسويق كاملة السنة الماضية؟ ثم موظف سعودي واحد بدعم هدف (الدولة تدفع حتى نصف الأجر لمدة 24 شهراً) مع متدرب تمهير، وميزانية إعلانية بين 3,000 و5,000 ريال شهرياً، وربع واحد من القياس الصادق. خمسون ألف ريال من الأدلة تتفوق على خمس سنوات من «ما ينفع عندنا».

لا حكم من الستة قال «وقّع عقداً أكبر» أو «وظّف خمسة أشخاص». كلها قالت: ضع مالكا ورقماً في الغرفة أولاً.

أقل من 50 أو أكثر من 250؟ هذه نسختك من الإجابة

> 50 أقل من 50 موظفاً

أنت لا تحتاج قسم تسويق. تحتاج وضوحاً وأيدي مستأجرة. شخص كبير واحد، ربما أنت، يملك السؤالين المهمين: من عميلنا بالضبط؟ وماذا أعاد كل ريال؟ التنفيذ يأتي من مستقلين ووكالات متخصصة صغيرة بين 1,000 و8,000 ريال شهرياً، تُستأجر على النتيجة لا على السنة. وإن كانت الفجوة في التفكير القيادي، فسوق القيادة الجزئية يُؤجّره بالشهر. الخطأ الوحيد الممنوع: توظيف خريج «يكتشف التسويق» وحده. ستكون تشتتاً قصة الصفحة 18 بسعر مخفض.

+ 250 أكثر من 250 موظفاً

سؤال البناء أو الاستئجار انتهت صلاحيته عندك؛ عند حجمك تقول الأدلة: ابن، و82% من كبار المعلنين بنوا فعلاً أسئلتك الحقيقية من الجيل الثاني. أي الوظائف تسكن أين: طبق تقسيم الصفحة 20 وظيفةً وظيفية، سنوياً. وكيف تبقى الفريق الداخلي حاداً: دور المواهب، واشتر العيون الخارجية بقصد، وقس فريقك أمام وكالات ما زلت تستخدمها. وكيف تتجنب أعطال الشركات الكبيرة: إمبراطوريات داخلية، وإبداع بطيء، وتضخم موردين يعيد بناء قائمة الوكالات القديمة بأسماء جديدة. خطر لك ليس التسويق اليتيم. خطر لك قسم توقّف أحد عن تقييمه.

قاعدة الملكية لا تتغير مع الحجم. الذي يتغير شكل ما تملكه فقط.

لا تبدأ بالتوظيف. ابدأ بالحقيقة.

الشركات التي تفشل في البناء تفشل غالباً بالطريقة نفسها: توظف أولاً وتعزّف لاحقاً. التسلسل الذي يعمل هو المعاكس، وله خمس مراحل. نسميه في BMD إطار العمل BUILD؛ استخدمه معنا أو من دوننا.

B تحليل الوضع الراهن. أنسّس الحقيقة حول مكان التسويق اليوم: كم تنفق بكل البنود، وما الذي تستطيع إسناده، وما المقيس وما المسرح. هذه هي المرحلة التي قفزت قصة إعمار مباشرة إلى نهايتها.

U توحيد الرؤية والاستراتيجية. اربط التسويق بأهداف إيرادات توافق عليها القيادة، كتابةً. جملة واحدة تشرح لماذا يختار العملاء، والمبيعات والتسويق يتفقان على تعريف «العميل المؤهل».

I تطبيق الهيكلة. الآن فقط، التعيين الأول: مسوّق شامل كبير يملك الملف، خبرته 5 إلى 8 سنوات، عملٍ بما يكفي للتنفيذ وكبير بما يكفي ليملك رقماً. ليس نائب رئيس للعروض التقديمية، وليس خريجاً وحيداً أبداً. اكتب الأدوار، وأقرّ الميزانية سلفاً لا مصروفاً بمصروف.

L تفعيل القنوات. اختر القناتين أو الثلاث التي يأتي منها عملاؤك فعلاً وجّهزها بالناس، واستأجر الباقي كما في الصفحة 20. القياس مرّكب من اليوم الأول، لا مضافاً لاحقاً.

D دفع عجلة التقييم. إيقاع شهرين تُراجع فيه الأرقام ويوقف فيه ما يضعف أدائه. إن لم توقف نشاطاً واحداً خلال 12 شهراً، فأنت لا تقيّم؛ أنت تموّل العادات.

استفد من الدعم ما دام قائماً: هدف يغطي 30% إلى 50% من أجر الموظف السعودي لمدة 24 شهراً، وتمهيز يضيف طاقة خريجين مدربين بلا تكلفة رواتب. وحدّد الجدول الزمني بصدق: القسم العامل يحتاج 6 إلى 12 شهراً. من يعدك به في 60 يوماً يبيعك شريحة عرض.

وظّف بعد الحقيقة، لا قبلها أبداً.

خمس قواعد تصلح أغلب علاقات الوكالات

مسار الوكالة يعمل. لكنه يرفض أن يعمل بلا رقيب. خمس قواعد، كل واحدة تسدّ نمط فشل موثقاً من الصفحة 17.

01 سمّ المالك. شخص داخلي واحد، كبير بما يكفي ليقبّل العمل، يملك العلاقة. ليس الرئيس التنفيذي بين اجتماعين؛ السبب الأول الموثّق لفشل مشاريع الوكالات أن لا أحد في جهة العميل يملكها.

02 اكتب موجّهاً حقيقياً. أهداف مربوطة بالإيراد، وعميل مستهدف، وتعريف رقمي للنجاح. «كبروا حضورنا» ليس موجّهاً؛ إنه شيك مفتوح بوسم.

03 املك حساباتك واطلب الإسناد. الحسابات الإعلانية والتحليلات ونظام العملاء تبقى باسمك، بلا تفاوض، وإلا كلّك الطلاق تاريخك أنت. والتقارير تعرض أثر الإيراد، لا الانطباعات.

04 تعاقد مع الأشخاص، لا مع الشعار. قابل الفريق الذي سيدير حسابك فعلاً وضع أسماءهم في نطاق العمل. فريق العرض الذي يختفي بعد التوقيع أقدم حيلة في الصناعة، وتُفها من يديرون عمليات اختيار الوكالات.

05 اتفق على معايير الإيقاف سلفاً. مراجعة ربعية، ومقاييس متفق عليها، وتعريف مكتوب لعبارة «هذا لا يعمل». فضّل الأتعاب الثابتة أو النسب المسقوفة، واسأل كتابةً أين تذهب الحسومات وخصومات الإعلام، الوكالات الصادقة تجيب بسرعة.

الوكالة الجيدة ستحب هذه القائمة؛ فهي تصفّ العملاء الذين يهدرون أفضل موظفيها. والنوع الآخر سيشرح لك لماذا كل هذا غير ضروري. ذلك الشرح هو إجابتك.

قرأت أرقام الجميع. بقى رقم واحد ناقص.

ست وعشرون صفحة من بيانات الشركات الأخرى لا تستطيع الإجابة عن السؤال الوحيد المهم فى اجتماع ميزانيتك القادم: هل شركتك أنت جاهزة للبناء، وأين ضعفها بالضبط؟

هذا قابل للقياس، ويستغرق 5 دقائق. تقييم جاهزية التوسع يقيس شركتك عبر المكوّنات الخمسة لقسم التسويق العامل: وضوح خط الأساس، وتوافق الاستراتيجية، والهيكل والملكية، والاستثمار فى القنوات، وإيقاع التقييم. تحصل على درجة من 100، والفئة التى تقع فيها (من «غائب»، حيث يحدث التسويق مصادفة، إلى «تراكمى»، حيث يعمل نظام إيرادات يُقاس)، وعنق الزجاجة الذى يجب إصلاحه أولاً.

أياً كان الطريق الذى أشار إليه هذا التقرير فى حالتك، فالدرجة نقطة البداية نفسها. إن قررت البناء أخبرتك من أين تبدأ. وإن قررت الاستئجار صارت هى الموجّه الذى تسلمه للوكالة. وإن قررت ألا تفعل شيئاً، فعلى الأقل ستعرف كم يكلفك «لا شيء» كل ربع سنة.



خذ التقييم على

buildingyourmarketingdepartment.com

5 دقائق · مجانى · عبر الموقع · درجة فورية من 100

خذ الدرجة معك إلى اجتماع الميزانية القادم بدل الآراء. سيقصر الاجتماع.

ما لا تعرف جوابه، لا تستطيع إدارته.

من أين جاء كل رقم

ملاحظة منهجية. ثلاث دوائر من الأدلة: دراسات دولية، وبيانات خليجية، وأرقام سوق سعودية، جُمعت وتُحقق منها في يوليو 2026. كل ادعاء لم يمكن التحقق منه من مصدره الأولي إما تُذف وإما يُسم. الحالتان المركبتان (صفحتا 17 و18) نمطان توضيحيان من شركات خليجية حقيقية مع تغيير التفاصيل، وموسومتان بذلك. وحدود البيانات معلنة بوضوح: أغلب دراسات التحوّل الداخلي تعتمد عينات من المعلنين الكبار لا من شركات الـ 50-250 موظفاً؛ وأرقام الرواتب السعودية من بيانات توظيف مفتوحة (أدلة Michael Page، Cooper Fitch، Hays) الميؤبة تستحق طلبها مباشرة؛ وأسعار الوكالات السعودية من أدلة تنشرها الوكالات نفسها، وهي وثائق تسويقية بدورها؛ وحجم سوق الإعلان السعودي يختلف باختلاف النطاق والمصدر، لذا يذكر هذا التقرير كل رقم مع مصدره.

الخليج والمنطقة

IAB MENA (2024, 2025) · Mordor Intelligence Campaign Middle · في الشرق الأوسط والسعودية (2026-2025) · East (طيران الإمارات 2023؛ e& 2022؛ ماجد الفطيم 2024؛ توقعات السوق السعودي 2026) · Entrepreneur Middle East (إعمار، يناير 2025) · WARC عبر Communicate Online (2025) · AGBI (2025) · أبحاث PwC/Strategy & للشركات العائلية الخليجية · دليل رواتب Hays الخليج 2026 · LinkedIn Jobs on the Rise 2025 · DataReportal Digital 2026 · السعودية · Snap في المنتدى السعودي للإعلام (2025).

السوق السعودي

منشآت، مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة (تصنيف الأحجام Q4 2023؛ إصدارات 2024-2025) · قرارات التوظيف، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (يناير 2026، سارية أبريل 2026) · دليل التأمينات الاجتماعية (2026) · Mercans · برامج هدف لدعم التوظيف وتمهير بيانات رواتب (2026) · GulfTalent · دليل رواتب Recfront السعودية (2025) · Michael Page (2026) · ERI SalaryExpert (2026) · Arabian Business (2026) · مؤشرات توظيف TASC السعودية (2025-2026) · أدلة أسعار وكالات سعودية: Digital Gravity KSA, 247 Agency, Pixel Bee, Taquad, (2025-2026) · Almaqsd, Hbbah, Naghshat, Datatime4IT · نظام العمل السعودي، أحكام مكافأة نهاية الخدمة.

الدراسات الدولية

ANA, The Continued Rise of the In-House Agency (2018, 2023) · تقرير الشفافية الإعلامية (2016) · ANA/K2 · دراسات ANA للإعلام الرئيسي (2024, 2026) · دراسة ANA/4As لمدد العلاقات WFA, Global Trends in Creative In-Housing (2025) · WFA (2020, 2023) عن الذكاء الاصطناعي والفرق الداخلية (2025) · مسوح Gartner لإنفاق التسويق (2022-2026) · The CMO · Survey, Duke/Deloitte/AMA (2024-2026) · Forrester/IHAF (2020-2021) · ISBA State of In-Housing (2023) · IPA Agency Census (2023) · IAB/Accenture (2020) · مسوح Setup لعلاقات التسويق (2022-2024) · تقارير SoDA (2014-2015) · دراسة McKinsey/ANA للنمو (2023) · دراسات Spencer Stuart لمدد مديري التسويق (2024-2025) · Gallup عن تكلفة الدوران الوظيفي (2019) · MIT (Hadzima) · مسح تكلفة الموظف · Bannerflow/Digiday (2020) · مسح Farinella لرضا العملاء عن الوكالات (2025).

الحالات المسماة، صحافة القطاع

Adweekg CNBC · Marketing Week (P&G, 2018) · والتقرير السنوي لـ Digiday · Bayer 2019, Chase, Unilever (U-Studio) · حالات العودة للوكالات (2021) · Clorox 2018, Airbnb 2023 · Marketing Week (Pepsi Creators League, 2017) · Marketing Dive (PepsiCo co-sourcing, 2025) · eMarketer/Typeface (الذكاء الاصطناعي وإنفاق الوكالات، 2026).

BMD تبني أقسام التسويق.

معظم الشركات لا تواجه مشكلة في التسويق بحد ذاته، بل في قسم التسويق الذي لم يُبنَ أساساً بالشكل الصحيح. وظّفوا مسوّقين، واشتروا أدوات، وأطلقوا حملات، وسمّوها قسماً. لكن القسم الحقيقي له هيكلية، وملكية، وقياس، وارتباط مباشر بالإيرادات. وبدون هذه الركائز لا يكون التسويق قسماً فعلياً، بل مجرد مركز تكلفة يحمل اسم «قسم التسويق».

BMD شركة استشارية متخصصة تؤسّس أقساماً مهيكلية وقابلة للقياس داخل الشركات المتوسطة في دول مجلس التعاون. لا ندير حملاتك، ولا نسلم خطة استراتيجية ثم نغادر، بل نبني النظام التشغيلي المتكامل: الهيكل، وأدوات القياس، وتحديد المسؤوليات، بما يحوّل التسويق إلى محرّك نمو تعتمد عليه الإدارة العليا.

المنهجية هي إطار العمل BUILD بمراحله الخمس: تحليل الوضع الراهن، توحيد الرؤية والاستراتيجية، تطبيق الهيكلية، تفعيل القنوات، دفع عجلة التقييم. وهي منهجية منشورة ومطبّقة: كتاب، وبرنامج تدريبي عبر الإنترنت، ومجتمع «The Build» لمؤسسين ومسوّقين خليجيين يطبقون النظام، وأدوات تشخيصية خاصة (مؤشر الحقيقة التسويقية، وبطاقة جاهزية التوسع، ورمز النمو GROWTH) تستبدل الافتراضات بالحقائق. تُنفّذ الارتباطات على مرحلتين مع استشارات مستمرة، باللغتين العربية والإنجليزية، وبقيادة المؤسس.

رضا العايش

مسوّق بانضباط مهندس برمجيات وعقلية باحث أكاديمي. من خلال العمل مع أكثر من 20 منظمة وجهة في دول مجلس التعاون، طوّر إطار العمل BUILD لحلّ مشكلة متكررة لاحظها باستمرار: مسوّقون ذوو كفاءة عالية محاضرون داخل شركات لم تمنحهم قسماً تسويقياً مبنياً بالشكل الصحيح.

بصراحة كاملة: BMD تستفيد حين تقرر الشركات البناء. ومع ذلك تعرض الصفحتان 15 و26 حجة الوكالات بإنصاف، لأن الهدف تسويق يعمل، أيّ كان من يديره. احكم على الحجة بإيطاليا.

لنبينه بالشكل الصحيح.

فتح هذا التقرير بالسؤال الذي يطرحه كل مجلس إدارة: وكالة أم قسم داخلي؟ وبعد ثلاثين صفحة صرت تعرف لماذا ظل هذا السؤال ينتج إجابات سيئة. كان مصوباً نحو الشيء الخطأ.

اقلبه إذاً، وأبقه مقلوباً:

توقف عن السؤال: من ينفذ تسويقنا؟ قرر: من يملكه؟ ثم استأجر ما شئت.



ابدأ بتقييم جاهزية التوسّع في 5 دقائق على buildingyourmarketingdepartment.com، أو ابدأ بمحادثة تقييمية أولية للوقوف على واقع قسم التسويق الحالي لديكم.

redhaalayesh.com

الموقع الشخصي

buildingyourmarketingdepartment.com

الموقع

+966 53 468 9027

الهاتف

r@redhaalayesh.com

البريد الإلكتروني

linkedin.com/in/redha-alayesh

لينكد إن