

قسم تسويق، أم عدد مسوّقين؟

مَمَّ يتكوّن قسم التسويق الذي يعمل فعلاً للشركات
السعودية بين 50 و250 موظفاً.

حين تتراجع الأرباح، يُقطع التسويق أولاً في **44.6%** من الحالات. يُقطع لأنه لا يملك
جواباً. هذا التقرير وُجد ليملك قسمك الجواب.

المحتويات

أرقام الأقسام المذكورة في متن التقرير تشير إلى هذه القائمة.

02	ما هذا التقرير، وما ليس هو	قبل أن تبدأ
03	الحكم، من البداية	الملخص التنفيذي
04	عرّفه قبل أن تموّله	التعريفات أولاً
05	السوق أصبح جاداً. والمعيار ارتفع معه.	لماذا الآن
06	لا أحد يبنّي الوضع الافتراضي. هذه هي المشكلة.	التشريح
07	عشر علامات أن عندك مسوّقين، وليس قسماً	الاختبار
08	الخاصية الأولى: الهيكل	تشريح القسم
09	الخاصية الثانية: مالك بالاسم	تشريح القسم
10	الخاصية الثالثة: نظام قياس	تشريح القسم
11	الخاصية الرابعة: خط مباشر بالإيرادات	تشريح القسم
12	كم يكلف هذا التشريح	الحساب
13	أربع طرق يفشل بها القسم قبل أن يوجد	أنماط الفشل
14	أربع طرق يفشل بها القسم بعد أن يوجد	أنماط الفشل
15	نظام أم مسرح؟	قلب التقرير
16	تسلسل BUILD: الترتيب قبل السرعة	المنهجية
17	B · تحليل الوضع الراهن	المرحلة الأولى
18	U · توحيد الرؤية والاستراتيجية	المرحلة الثانية
19	I · تطبيق الهيكل	المرحلة الثالثة
20	L · تفعيل القنوات	المرحلة الرابعة
21	D · دفع عجلة التقييم	المرحلة الخامسة
22	الجدول الزمني والدعم الحكومي	المال
23	أحكام الحالات، من 1 إلى 3	ست شركات
24	أحكام الحالات، من 4 إلى 6	ست شركات
25	أقل من 50 أو أكثر من 250؟ هذه نسختك	لغير المتوسطة
26	أين تقف الآن؟	قس قبل أن تقرر
27	المصادر والمنهجية	الإيطالات
28	عن BMD	من كتب هذا
29	لنبنيه بالشكل الصحيح	لنبدأ

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 البند الذي لا يستطيع أحد تفسيره. إن كنت منهم، اقرأه بالترتيب. وإن كانت شركتك أصغر أو أكبر، فالقسم 25 كتب لك تحديداً.

يقوم التقرير على ثلاث دوائر من الأدلة: الأولى دولية: McKinsey و Gartner مع Spencerg ANA و Stuart ومسح الـ CMO Survey من جامعة Duke، والسجل الموثق لشركات بأسمائها. الثانية خليجية: مسح قادة التسويق في المنطقة، وحالات خليجية مسماة، واعتراف صريح بما لا يقيسه أحد هنا. الثالثة سعودية: رواتب بالريال، ودعم حكومي بالريال، وأنظمة 2026 التي غيرت حسابات التوظيف.

أمران ليس هذا التقرير أياً منهما. ليس دليل توظيف؛ فهو يجادل بأن التوظيف خطوة ثالثة وليست أولى، والقسم 13 يعرض ما يحدث حين تصبح الأولى. وليس مرافعة لميزانية أكبر؛ أغلب الإخفاقات الموثقة هنا حدثت داخل فرق ممولة جيداً.

وهو ليس معزولاً عن سابقه. تقريرنا المرافق «وكالة أم قسم داخلي؟» أجاب عن مكان التنفيذ. هذا التقرير يجيب عن السؤال الذي تحته: ما الذي يجب أن يوجد داخل جدرانك في الحالتين؟

إفصاح واحد لتزن الانحياز بنفسك: BMD تبني أقسام التسويق مهنةً، ونستفيد حين تقرر الشركات البناء. كل رقم هنا يحمل مصدره في القسم 27، فاحكم على الحجة بإيصالاتها.

ثلاث دوائر من الأدلة. دولية. خليجية. سعودية.

الحكم، من البداية

كم مسوّقاً توظّف شركتك؟ أجبت بسرعة. طيب: ماذا جلب التسويق في الربع الماضي؟ إن جاء الجواب الأول أسرع من الثاني، فهذا التقرير مكتوب عن شركتك.

هذه الفجوة، بين عدّ الأشخاص وعدّ النتائج، هي خلاصة التقرير كله. أربع نتائج، باختصار:

- 01 **أغلب الشركات لا ينقصها مسوّقون. ينقصها نظام.** 52% فقط من كبار قادة التسويق يستطيعون إثبات قيمة التسويق ونبيل التقدير عليها، بحسب مسح Gartner لعام 2024. الـ 48% الباقون يوظفون مسوّقين أيضاً.
- 02 **أربع خصائص تحسم النتيجة، وليس عدد الموظفين.** هيكلية واضحة، ومالك بالاسم، ونظام قياس، وخط مباشر بالإيرادات. موظفان يملكان الأربع يتفوقان على ستة بلا واحدة منها.
- 03 **الملكية أقوى رافعة تعرفها الأدلة.** الشركات التي يضع رئيسها التنفيذي التسويق في قلب استراتيجيته النمو تتضاعف احتمالات نموها فوق 5% سنوياً، والمالك المودّد لأجندة النمو يرتبط بنمو يصل إلى 2.3 ضعف الشركات التي توزّع المسؤولية. ANA و McKinsey، عام 2023، وأعيد تأكيدها في 2025.
- 04 **السعودية غيرت حسابات البناء في 2026.** مهن التسويق والمبيعات تحمل الآن نسبة توظيف 60% بحد أدنى 5,500 ريال، بينما يدفع هدف وتمهيز جزءاً من كلفة التوظيف الصحيح البناء صار أكثر تنظيماً وأكثر دعماً في الوقت نفسه.

الحكم

القسم نظام، وليس عدد موظفين.

← قبل أي قرار، قس وضعك الحالي. القسم 26 يريك الطريقة في 5 دقائق.

عرّفه قبل أن تموّله

تموّل الشركات «أقسام تسويق» كل سنة دون أن تتفق على تعريف القسم أصلاً، إذًا، 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 حقيقياً، وستة مسوّقين بلا قياس ولا ملكية ليسوا قسمًا، بل كما نسميها في BMD: مركز تكلفة يحمل اسم «قسم التسويق».

لكل خاصية اختبار تستطيع إجراؤه اليوم. الهيكل: هل يستطيع الجميع تسمية من يقرر ماذا، بجملة واحدة لكل قرار؟ الملكية: هل يجلس اسم شخص واحد بجانب رقم التسويق؟ القياس: هل يستطيع تنبؤ آخر 10 عملاء إلى مصادرهم؟ الإيراد: هل يعرض التسويق ماله أم نشاطاً؟

احتفظ بالخصائص الأربع. الصفحات العشرة القادمة أدلة على ادعاء واحد: الشركات التي تجتاز هذه الاختبارات تنمو، والشركات التي ترسب فيها تعيد تدوير المسوّقين والوكالات والميزانيات في حلقة مدتها 18 شهراً، ثم تستنتج أن التسويق لا ينفذ في قطاعها.

السوق أصبح جاداً. والمعيار ارتفع معه.

خمسة أرقام تشرح لماذا وصل سؤال «هل عندنا قسم حقيقي؟» 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 تدير التسويق بطريقة ما، ولا يكاد أحد منها يكون صمّم هذه الطريقة.

4.68 مليار \$

الإنفاق الإعلان الرقمي المتوقع في السعودية لعام 2026، بنمو 16.8% في سنة واحدة، وباتجاه 8 مليارات بحلول 2029. كلفة الإنفاق غير المقيس تكبر مع الإنفاق نفسه.

60%

نسبة توظيف مهن التسويق والمبيعات من 19 أبريل 2026، للمنشآت التي توظف 3 عاملين فأكثر في هذه المهن، ولا يحتسب السعوديون إلا براتب 5,500 ريال فأكثر. الدولة طارت تنظم من يعمل في قسمك.

11.2%–9.4%

ما تقوله الشركات الأمريكية من حجمك إنها تنفقه على التسويق كنسبة من الإيراد (شرائح 50-99 و 100-499 موظفاً؛ مسح CMO Survey، عينات صغيرة لكل شريحة، اقرأها اتجاه لا أرقاماً دقيقة). عند إيراد 100 مليون ريال، هذه ميزانية بحجم قسم كامل، وُجد القسم أو لم يوجد.

المرتبة 2

ترتيب وظيفة «مشتري الإعلام» بين أسرع الوظائف نمواً في السعودية (LinkedIn، عام 2025). منافسوك لا يتجادلون حول تعيين المسوّقين. إنهم يوظفون وأنت تقرأ.

أضف إشارة سوق العمل التي تلون الأرقام الخمسة: 75% من المهنيين في السعودية والإمارات قالوا لـ LinkedIn إنهم يخططون للبحث عن وظيفة جديدة في 2025. ما ستبنيه يجب أن يستحق البقاء داخله.

لا أحد يبنى الوضع الافتراضي. هذه هي المشكلة.

إليك كيف يوجد «قسم التسويق» فعلاً مضغوطاً. تصل الشركة إلى 60 موظفاً على ظهر فريق مبيعات بُني عن قصد: مسار صفقات، وأهداف، ونظام عملاء، وعمولات. ثم يتراكم التسويق تراكمًا. يُوظف خريج «يسوي» لنا سوشيال ميديا». تُضاف وكالة لأن منشورات أحد المنافسين بدت أنيقة. ينضم مصمم بدوام جزئي. يبنى قريبٌ أحدهم الموقع. بعد ثلاث سنوات يقول الهيكل التنظيمي «قسم التسويق»، ولم يكن قرار واحد فيه تاريخه قراراً.

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

صمت. الخريج يعرض عدد المتابعين. الوكالة ترسل الانطباعات. المدير المالي يصف التسويق تحت «مصاريف نتحدثها»، وينتقل الاجتماع للبند التالي. معيار البقاء فيه وظيفة المبيعات رقم. أما معيار بقاء وظيفة التسويق، كما يبدو، فهو الحضور.

هذا التوتر ليس جديداً، وليس سعودياً. ففي 2012 قابلت مجموعة Fournaise أكثر من 1,200 رئيس تنفيذي، وأعلنت أن 80% منهم غير معجبين بعمل مسؤوليهم. الدراسة عمرها 14 سنة، وأجرتها شركة تباع تتبع العائد التسويقي، فأمسكها بيد رخوة. ثم أمسك الأرقام الحالية بيد مشدودة: ففي مسح Gartner لعام 2024، قادة التسويق أنفسهم يقولون إن 40% من المديرين الماليين و39% من الرؤساء التنفيذيين متشككون في قيمة التسويق، و47% يقولون إن إدارتهم العليا تعامل التسويق كمصروف، وليس كاستثمار.

انعدام الثقة هذا ليس مزاجاً. إنه الاستجابة العقلانية لوظيفة تجمعت بحكم الوضع الافتراضي، ولم تُمنح يوماً طريقة للإجابة.

الحكم

التسويق لم يفشل. التسويق لم يُبنَ أصلاً

عشر علامات أن عندك مسوّقين، وليس قسماً

قيّم شركتك بصدق. نقطة واحدة عن كل علامة تنطبق عليك.

- 01 لا أحد يستطيع ذكر إنفاق التسويق الكامل للسنة الماضية بهامش خطأ 10%.
- 02 «الاستراتيجية» تعيش في رأس أحدهم، أو في عرض تقديمي لم يفتحه أحد منذ يوم تقديمه.
- 03 التقارير تعرض الوصول والانطباعات والمتابعين. ولا أحد يعرض الإيراد.
- 04 المبيعات والتسويق يعرفان «العميل المؤهل» تعريفين مختلفين، أو لم يعرفاه أصلاً.
- 05 الحسابات الإعلانية أو التحليلات أو نظام العملاء باسم وكالة أو موظف سابق، وليست باسمك.
- 06 الخطة تقويم مناسبات: اليوم الوطني، يوم التأسيس، رمضان، ثم الإعادة.
- 07 التسويق يرفع تقاريره لمن كان عنده وقت هذه السنة: المبيعات، أو الموارد البشرية، أو الرئيس بين اجتماعين.
- 08 الميزانية تُعتمد مصروفاً بمصروف، وكل مصروف مفاوضة جديدة.
- 09 لا يوجد نشاط تسويقي واحد أوقف خلال آخر 12 شهراً.
- 10 أفخر إنجازات الفريق أن كل شيء نُشر في وقته.

من 0 إلى نقطتين: عندك قسم، وهذا التقرير سيشرح. **من 3 إلى 5:** عندك مسوّقون وشظايا نظام، وتسلسل BUILD في الأقسام 16 إلى 21 هو خطة الإصلاح. **6 فأكثر:** أوقف التوظيف، وأوقف التوقيع، وأبدأ من القسم 17، لأن كل ريال يُضاف إلى هذه البنية يشترى مزيداً من الحركة دون متر واحد من المسافة.

الهيكل حقوق قرار، وليس مخطط جلوس

تبدو «الهيكل» مربعات وخطوطاً. ففي الأقسام التي تعمل، هي ثلاثة أسئلة بأجوبة ثابتة: من يقرر ماذا؟ ومن يرفع تقاريره لمن؟ وأين يجلس التسويق نسبةً إلى مركز القرار؟

حجم الوظيفة بصدق أوله عبر 2,914 شركة في قاعدة بيانات تعويضات لعام 2025، يشكّل التسويق نحو 4.2% من الموظفين في شركات 51-100 موظف، و3.8% في شركات 101-200، و3.4% في شركات 201-500. العينة تميل للتقنية، فاعتبر هذه الأرقام سقفاً؛ الشركة التجارية أو الصناعية السعودية تجلس أدنى. وبالاشتقاق الصريح: شركة من 60 شخصاً تتحمل مسوّقين تقريباً، وشركة من 250 تتحمل 6 إلى 9. من وعدك «فريقاً كاملاً» تحت هذه الحسبة كان يبيعك مخططات تنظيمية.

ثم ضم الوظيفة قرب مركز القرار، لأن بعدها عن الرئيس التنفيذي ينبئ بما ستصير إليه. 63% فقط من شركات Fortune 500 لديها قائد تسويق يجلس في فريق القيادة ويرفع تقاريره مباشرة للرئيس التنفيذي، بحسب مسح McKinsey لعام 2025، ومن دون ذلك ينجرّف التسويق إلى مكتب خدمات لصالح المبيعات. وللنمط صدق محلي: طيران الرياض، الناقل الوطني الجديد، يدير التسويق بمستوى نائب رئيس أول بجانب رئيس تنفيذي تجاري، وليس خلفه.

القاعدة لحجمك: مالك التسويق يرفع تقاريره للرئيس التنفيذي أو المدير العام، ويحمل نطاق عمل مكتوباً، ويتشارك مع المبيعات رقم إيراد واحداً بالضبط. أي ترتيب آخر هو طابور انتظار، وليس هيكل القسم 19 يعطيك الأشكال بحسب حجم الشركة.

الحكم

الهيكل من يقرر، وليس من يجلس أين.

اسم واحد بجانب رقم واحد

اسأل من يملك المبيعات، فيعود اسم في ثانية. اسأل من يملك التسويق، فتعود لجنة، أو مؤد، أو لحظة صمت. تلك اللحظة أغلى صمت في شركتك، والأدلة عليها عالية الصوت بشكل غير معتاد.

درست McKinsey مع ANA المسألة مرتين، في 2023 ثم في 2025. الشركات التي يضع رئيسها التنفيذي التسويق في قلب استراتيجية النمو تتضاعف احتمالات نموها فوق 5% سنوياً. والشركات التي عندها مالك واحد للعميل أو للنمو في لجناتها التنفيذية تنمو حتى 2.3 ضعف الشركات التي توزع المهمة على عدة أدوار. أبق كلمة «حتى» في مكانها؛ فهذه علاقة ارتباط من مسوح إدارات عليا، وليست قانون فيزياء. أما الاتجاه، فلا خلاف عليه.

والآن الفجوة بين الدليل والممارسة. 50% فقط من أزواج الرئيس التنفيذي ومدير التسويق يتفقون على الدور الأساسي للتسويق أصلاً ونصف قادة التسويق فقط يشاركون في التخطيط الاستراتيجي. وبين 2023 و2025 ارتفع سوء التوافق المقيس بين الرئيس التنفيذي وقائد التسويق بنسبة 20%. وحين طلت Russell Reynolds توصيفات وظائف قادة التسويق في 2025، وجدت أن 100% منها تطالب بنمو الإيرادات، بينما 33% فقط من قادة التسويق الحاليين يضعون الربحية ضمن مؤشراتهم. الشركات تكتب الإيراد في الوظيفة، ثم تبني الوظيفة بطريقة لا تسمح لأحد بتحقيقه.

العلاج لا يكلف شيئاً ويُغضب أحدهم: اسم شخص واحد يوضع بجانب رقم التسويق. كبير بما يكفي ليقيم العمل، وقريب من الرئيس التنفيذي بما يكفي ليُسمع، ومسؤول كما يُساءل مدير المبيعات. لا تعد تسمية أي شيء. ملك شيئاً.

الحكم

اسم واحد، ورقم واحد، وإلا فلا تراكم.

الثقة ليست قياساً

إليك أنفع زوج أرقام في هذا التقرير. في مسح Nielsen العالمي لعام 2024، قال 84% من المسوّقين إنهم واثقون من قدرتهم على قياس العائد. وفي المسح نفسه، 38% فقط يقيسون فعلاً قياساً شمولياً عبر القنوات. وبعد سنة هبط الرقم الثاني إلى 32%. نصف صناعتك واثق من شيء لا يفعله.

كلفة هذه الفجوة تصل وقت الميزانية. 52% فقط من كبار قادة التسويق يستطيعون إثبات قيمة التسويق ونيل التقدير عليها (Gartner، عام 2024). وفي مسح جامعة Duke، يستطيع 54.6% من قادة التسويق الأمريكيين إثبات الأثر قصير المدى كمياً، و41.8% فقط يثبتون الأثر طويل المدى. الباقون يفاوضون على ميزانياتهم باللباقة.

نظام القياس أصغر وأكثر مللاً مما توحى به كلمة «تحليلات». إنه: الحسابات الإعلانية والتحليلات ونظام العملاء بأسمائك، وليس بأسماء وكالة. ولوحة واحدة تفتحها القيادة فعلاً وتفريق نظرٍ عليه في BMD بين قياسات الغرور، الأرقام التي تقيس التصفيق، وقياسات الوضوح، الأرقام التي تقيس المال: كلفة العميل المؤهل، وقيمة مسار الصفقات، والإيراد المنسوب، وفترة الاسترداد. وعادة، لأن دراسة Gartner نفسها وجدت أن القادة الذين يجتمعون بانتظام مع فريق التحليلات يثبتون قيمة التسويق في 62% من الحالات مقابل 30% لمن لا يجتمعون. النظام، في جزء منه، اجتماع دوري.

ابن القياس قبل أن تبني الفريق. القياس المركّب بعد سنتين من النشاط عملية تنقيب عن آثار؛ أما الموصول من اليوم الأول، فهو ملاحظة.

الحكم

الثقة ليست قياساً.

التسويق الذي لا يعرض إيراداً يترافع كل سنة

حين تتراجع الأرباح، يُقطع التسويق أوله في 44.6% من الحالات، بحسب مسح جامعة Duke. ليس لأن المديرين الماليين يكرهون التسويق، بل لأنه في أغلب الشركات أكبر بند لا يستطيع الدفاع عن نفسه بلغة المدير المالي. والضغط ليس وهماً: قادة التسويق يواجهون ضغط إثبات القيمة من المديرين الماليين بنسبة 63%، ومن الرؤساء التنفيذيين 61%، ومن مجالس الإدارة 50%، وكلها قفزت في سنة واحدة.

الدفاع هو خط الإيراد، وله ثلاثة خيوط. الأول أهداف مكتوبة: في مسح لشركة برمجيات تسويقية شمل 515 مسوّقاً، كان أصحاب الاستراتيجية الموثقة أكثر ميلاً للإبلاغ عن النجاح بنسبة 414%، ومع ذلك 17% فقط وثّقوا استراتيجيتهم كاملة. بحث شركة وتقييم ذاتي، فاقراها اتجاهاً؛ لكن الاتجاه يجرّ أغلب الهياكل التنظيمية. الثاني تعريف مشترك مع المبيعات للعميل المؤهل، كتابةً، لأن العميل الذي يحتفل به التسويق وتحذفه المبيعات ليس عميلاً إنه احتكاك يرتدي اسم مؤشر. الثالث تقارير بالمال: مسار صفقات، وإيراد منسوب، وكلفة اكتساب، وفترة استرداد.

وخط رابع، لأن مديرك المالي سيسأل عنه. الأدلة تقول إن خط الإيراد يجب أن يشمل بناء العلامة، وليس أن يلغيه. تحليل WARC مع Analytic Partners لعام 2025 (شركات قياس، نتبه) وجد أن الانتقال من إنفاق أدائي خالص إلى مزيج علامة وأداء حسّن عائد الإيراد الكلي بين 25% و 100%، بمنتصف قرب 90%، بينما يقرّ 60% من المسوّقين بأن الإدارة العليا لا تفهم تماماً دور الإعلان في النمو. القسم الذي يعرض إيراداً يكسب حق الاستثمار في العلامة. والقسم الذي يعرض انطباعات يكسب ميزانية أصغر.

الحكم

الإيراد هو اللغة الوحيدة التي تفهمها الميزانيات.

كم يكلف التشريح، بالريال

الخصائص الأربع ليست مجانية، وادعاء العكس هو ما ينتج أقسام الشخص الواحد في القسم 13. إليك حساباً صادقاً لعام 2026 للنواة، برواتب محملة بمعامل 1.3 وفق القاعدة المالية الراسخة، ومن بيانات رواتب سعودية مفتوحة.

النواة المملوكة، بثلاثة أحجام – ريال / شهرياً، محملة

حجم الشركة	النواة	التكلفة المحملة
100-50	مسوّق شامل كبير يملك الملف + أخصائي واحد + أطراف مستأجرة	38-28 ألف
200-100	المالك + 2 إلى 3 أخصائيين + إنتاج بمستقلين	70-48 ألف
250-200	مدير تسويق أو مدير إدارة + فريق من 4 إلى 6 + وكالة للموجات	130-85 ألف

أضف النظام حول الأشخاص: حزمة الأدوات تكلف بين 50,000 و70,000 ريال سنوياً لمنظومة متوسطة جادة، وتوصيلات القياس في القسم 10 وقت إعداد أكثر منها رسوم تراخيص.

هل هذا كثير؟ قسه على المعايير. الشركات الأمريكية من 50-99 موظفاً تقول إنها تنفق نحو 9.4% من إيراداتها على التسويق، ومن 100-499 نحو 11.2% (مسح CMO Survey؛ عينات صغيرة، اتجاه لا أرقام دقيقة). ورقم Gartner للشركات العملاقة يجلس عند 7.7% إلى 7.8% من الإيراد. وحتى لو افترضنا في السوق السعودي نسبة متحفظة بين 3% و5%، فشركة إيراداتها 100 مليون ريال تنفق على التسويق 3 إلى 5 ملايين سنوياً بطريقة ما. النواة أعلاه جزء صغير من ذلك الرقم، وهي الجزء الذي يقرر هل يتراكم الباقي أم يتبخر.

المقارنة الصحيحة ليست بين هذه الكلفة والصفر، بل بينها وبين حلقة الـ 18 شهراً من مسوّقين يُعيّنون ويغادرون، ووكالات تُستبدل، وعلامات يُعاد إطلاقها، وهي الحلقة التي ينتجها التسويق غير المقيس في موعدها كل مرة.

الحكم

النظام أرخص من الدوران الذي يستبدله.

أربع طرق يفشل بها القسم قبل أن يوجد

- 01 **بداية الخريج الوحيد.** أكثر خطوة أولى شيوعاً في المنطقة: توظيف خريج «يكتشف التسويق». جيسون ليمن من SaaStr كتب تشريح النتيجة منذ 2015 وأعاد تأكيده لاحقاً: وظّف أصغر من اللازم في التسويق وستحصل على «فوضى ناعمة رخوة»، منشورات ونشاط اجتماعي بلا مسار صفقات يُساءل عنه. وكل إطار عمل موثوق منذ ذلك الحين يصف العكس: مسوّق شامل كبير وعملية أولاً.
- 02 **قسم الشخص الواحد.** استراتيجي ومصمم ومشتري إعلام ومطل ومصور: راتب واحد. في مسح 2025 شمل 1,070 مسوّقاً، كانت أكثر أوصاف الوظيفة تكراراً «فيلق» و«مرهق» و«فوق الاحتمال»، وسجّل المسوّقون المنفردون أدنى رضا على الإطلاق. نقطة الفشل الوحيدة تستقيل في النهاية، وتأخذ ذاكرة الوظيفة كلها معها.
- 03 **التوسع المبكر.** تحليل Startup Genome لعام 2011 لأكثر من 3,200 شركة ناشئة وجد أن نحو 70% منها توسّعت في شيء قبل إتقانه، وأن المتوسعين مبكراً حملوا فرقاً أكبر بنحو 3 أضعاف مما تحمله مرطلتهم. البيانات عمرها خمس عشرة سنة؛ النمط عاش أطول منها. خمسة تعيينات قبل قناة واحدة تعمل تظل خمسة رواتب تتنافس على وظيفة واحدة.
- 04 **الانطلاقة بلا مالك.** تعيّن الشركة مسوّقين وتبقى الاستراتيجية «عند القيادة»، أي عند لا أحد. المواعيد موجودة والاتجاه غائب. هذا هو العيب الذي تنمو منه العيوب الثلاثة الأخرى، وعلاجه في القسم 9، وليس في تعيين إضافي.

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

موزّع برمجيات في الرياض، 90 موظفاً، يوظّف خريجاً حديثاً «يتولى التسويق». بعد عشرة أشهر: 400 منشور، وجناحان في معرضين، وقالب عروض محدث، وخطاب استقالة. الرئيس التنفيذي يستنتج أن التسويق لا ينفع في قطاع التوزيع. والخريج يستنتج أن أحداً لم يعرّف الوظيفة أصلاً. الخريج هو المصيب.

الحكم

وظّفوا مسوّقين. ولم يبنوا القسم أبداً.

أربع طرق يفشل بها القسم بعد أن يوجد

- 01 **الفريق غير المقيس.** ففي يناير 2025 شرح مؤسس إعمار من على مسرح في دبي لماذا حلّ فريق التسويق: لم يستطيعوا إثبات أثر الإنفاق على المبيعات، بينما حقق فيديو بتكلفة 70,000 دولار، بحسب إسناده هو غير المدقّق، مليارات من الطلب. اقرأ القصة بدقة: إعمار عيّنت رئيساً للتسويق المركزي للمجموعة في 2021؛ هذه ليست شركة بلا تسويق، بل مؤسس نفذ طبره على تسويق لا يملك جواباً. وتوقّع أن ينتشر هذا المستوى من نفاذ الصبر.
- 02 **ملحق المبيعات.** مسوّقون مصنّفون تحت مدير مبيعات يقيّمهم بالإحساس. المبيعات تحسّن ربع السنة الحالي، والتسويق الذي لا يخدم إلا الربع الحالي لا يبنّي الأصل الذي يجعل السنة القادمة أرخص. 9 من كل 10 محترف مبيعات وتسويق يقولون إن الوظائف غير متوافقتين (بحث LinkedIn، بحث شركة)؛ وداخل خط تقارير واحد، لا يختفي سوء التوافق، بل يخفت صوته فقط.
- 03 **ذبول المهارات.** مهارات التسويق تتآكل بسرعة خارج مجتمع ممارسة. ففي قياس CIM الذي اختبر أكثر من 7,000 مسوّق في 2021، هبطت كفاءة التحليلات إلى 29%، ونقاط ضعف الفرق الداخلية لم تتحرك منذ ذلك الحين: 63% من الشركات ذات الفرق الداخلية تكافح لبقاء المواهب متحفزة (ANA، عام 2019)، 65% من الفرق الداخلية أعيدت هيكلتها خلال سنتين (IHAF/Forrester، عام 2020).
- 04 **فخ المسرح.** الفريق مشغول، والتقويم ممتلئ، والتقارير ملوّنة، ولا شيء من ذلك مقوّم بالمال. أقسام المسرح تعيش حتى أول مراجعة تكاليف جادة، وهي لحظة وصول إحصائية الـ 44.6% من القسم 11 شخصياً.

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

موّرد صناعي في الدمام، 140 موظفاً، أربعة مسوّقين تحت مدير المبيعات. المبيعات تقيّمهم بالإحساس: «السوق صار يعرفنا». والمالية تقيّمهم بالتكلفة: 1.1 مليون ريال سنوياً محدّلة. ولا أحد يقيّمهم بالإيراد. ففي مراجعة التكاليف التالية يخسر الإحساس أمام التكلفة. يُسرّج اثنان، ويرث الباقيان الوظيفة غير المعرّفة نفسها بنصف الطاقة.

الحكم

النشاط هو شكل المسرح من الداخل.

نظام أم مسرح؟

ارجع إلى الإخفاقات الثمانية. أربعة تحدث قبل وجود القسم، وأربعة بعده، والثمانية تشترك في: تشريح واحد: النشاط كان حاضراً، والخصائص الأربع كانت غائبة. لا أحد ملك. ولا شيء قياس. والهيكل كان مصادفة. والإيراد كان شريحة في عرض شخص آخر.

تقريرنا المرافق سمى النسخة الملكية من هذا المرض «التسويق اليتيم»، وأعطاه اختباراً: السؤال لم يكن يوماً وكالة أم قسم داخلي، بل تسويق مملوك أم تسويق يتيم. هذا التقرير يعمّم التشخيص. الوظيفة التسويقية إما نظام، حيث الهيكل والملكية والقياس وخط الإيراد تجعل كل ريال قابلاً للفحص، وإما مسرح، حيث تحلّ الحركة محل الدليل، ويكون اجتماع الميزانية السنوية هو ليلة الافتتاح.

الفارق ليس فارق مواهب، وهذه النقطة مهمة في سوق 75% من محترفيه منفتحون على المغادرة. المسوّقون داخل أقسام المسرح أكفاء غالباً. لكنهم أيضاً غير قابلين للقياس، وغير قابلين للترقية على أساس الجدارة، وأول بند يُقطع حين تتراجع الأرباح، وهو ما تقول البيانات إنه يحدث في 44.6% من الحالات. المسرح ليس محايداً. إنه يحرق الأشخاص الذين يوظّفهم، ثم يخبر الرئيس التنفيذي أن التسويق لا ينفع هنا.

أما أدلة جانب النظام فهي النصف الأول من التقرير كله: ضعف احتمالات النمو العالي حين يجلس التسويق في قلب الاستراتيجية، وحتى 2.3 ضعف مع مالك واحد، وميزانيات تنجو من التدقيق لأنها تستطيع الإجابة عنه. السؤال ليس هل توظّف مسوّقين. أنت توظّفهم فعلاً.

إعادة التسمية

السؤال لم يكن يوماً كم مسوّقاً. السؤال: نظام أم مسرح؟

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. التمس الحقيقة حول مكان التسويق اليوم؛ كم تنفق بكل البنود، وما الذي تستطيع إسناده، وما المقيس وما المسرحة.

U توحيد الرؤية والاستراتيجية. اربط التسويق بأهداف إيرادات توافق عليها القيادة كتابةً، مع تعريف واحد للعميل المؤهل تتقاسمه المبيعات والتسويق.

I تطبيق الهيكل. الآن فقط يبدأ التوظيف: مسوّق شامل كبير يملك الملف، وليس خريجاً وحيداً أبدأً.

L تفعيل القنوات. اختر القنوات أو الثلاث التي يأتي منها عملاؤك فعلاً وجّهزها بالناس، واستأجر الباقي، وصل القياس من اليوم الأول.

D دفع عجلة التقييم. إيقاع شهرتي تُراجع فيه الأرقام، ويوقف فيه ما يضعف أدأؤه.

نحن لم نخترع الترتيب؛ نحن دوّلناه إلى نظام تشغيل. كل إطار موثوق لبناء وظيفة التسويق، من عقيدة SaaStr منذ 2015، إلى بوابات First Round قبل التوظيف، إلى مواصفات MKT1 للمسوّق الأول، إلى دليل CXL لفرق النمو في 2025، يلتقي عند القواعد الثلاث نفسها: الاستراتيجية والقياس قبل التوظيف، والتعيين الأول مسوّق شامل كبير وعملي، والمتخصصون لاحقاً يعيّنهم ذلك الشخص. ولا يوجد مصدر موثوق واحد يصف نمط «خريج أولاً وتعريف لاحقاً» السائد في سوقنا. إجماع بهذا الصفاء نادر في هذه الصناعة إلى درجة أنه يُعدّ نتيجة بحثية بحد ذاته.

الصفحات الخمس القادمة تعطي كل مرحلة بتفاصيلها التشغيلية ومخرجاتها، لتدير التسلسل بنفسك.

الحكم

الترتيب هو المنهجية.

ما لا تعترف به، لا تستطيع تحسينه

تجيب هذه المرحلة عن سؤال واحد: أين يقف التسويق فعلاً اليوم، بأرقام لا يستطيع أحد الجدل فيها؟ وهي المرحلة التي قفزت قصة إعمار مباشرة إلى نهايتها، وتستغرق أسبوعين إلى أربعة، وليس ربع سنة.

تخرج منها أربعة مخرجات:

- 01 **رقم الإنفاق الكامل.** الرواتب محملة بمعامل 1.3، والوكالات، والمستقلون، والأدوات، والميزانية الإعلانية، والفعاليات، والرعايات، وإعادة بناء الموقع التي نسيها الجميع. رقم واحد، لآخر 12 شهراً. في أغلب الشركات لم يُجمّع هذا الرقم قط، ولهذا لا ينتهي نقاش الميزانية أبداً.
 - 02 **تدقيق الإسناد.** خذ آخر 20 عميلاً وتتبع كل واحد إلى مصدره: توصية، أو زيارة مباشرة، أو معرض، أو إعلانات، أو بحث، أو مبيعات طاردة. «لا نعرف» جواب مقبول، وهو نتيجة بحد ذاته. النسبة التي تستطيع تتبعها هي خط أساس قياسك.
 - 03 **جرد الأصول.** كل حساب وصلاحية وقاعدة بيانات، مع مالكها القانوني: الحسابات الإعلانية، والتحليلات، ونظام العملاء، والنطاق، وحسابات التواصل. كل ما هو باسم وكالة أو موظف سابق يدخل قائمة المخاطر.
 - 04 **سجل الأنشطة.** كل نشاط تسويقي متكرر مع كلفته الشهرية وغرضه المعلن، سطر لكل نشاط. لا أحكام بعد؛ الأحكام وظيفة المرحلة الخامسة.
- أجر اختبار الحقيقة في اجتماع قيادتكم القادم، خمسة أسئلة، ثلاثون ثانية لكل سؤال: هل يستطيع أحد ذكر الإنفاق الكامل للسنة الماضية؟ من أين جاء آخر 10 عملاء؟ من يملك حساباتنا الإعلانية قانونياً؟ ما الرقم التسويقي الذي نراجع أسبوعياً؟ وماذا سنوقف غداً لو اضطررنا لإيقاف شيء؟ عُدّ لحظات الصمت. كل واحدة منها سطر في هذا التقرير ستعود لقراءته.

اتفاق مكتوب يتفوق على تفاهم ضمني

تحوّل هذه المرحلة خط الأساس إلى عقد بين القيادة والتسويق. ليس ملف استراتيجيّة من 40 صفحة، بل صفحة واحدة وثلاثة اتفاقات، تُوقّع في اجتماع ينتهي في وقته.

01 **رابط الإيراد.** مساهمة التسويق في هدف إيرادات السنة، بالأرقام: عملاء مؤهلون كل ربع، وقيمة مسار الصفقات، وإيراد من العملاء الحاليين. إذا رفضت القيادة الالتزام برقم، فقد التزمت بالمسرح، ولكن بأدب.

02 **جملة الجواب الواحدة.** لماذا يختارك العملاء دون المنافستين اللذين اتصلا بهما أيضاً؟ جملة واحدة، توافق عليها القيادة، ويستخدمها الجميع. الشركة التي لا تستطيع كتابة هذه الجملة على وشك أن تدفع لوكالة كي تخونها.

03 **تعريف العميل المؤهل.** تتفق المبيعات والتسويق كتابةً على ما يُحتسب: القطاع، والحجم، وإشارة الميزانية، والسلوك. ثم يلتزم الطرفان به. هذه الصفحة الواحدة تنهي أقدم حرب في المبنى.

الدليل على وضع هذه المرحلة قبل التوظيف هو سجل سوء التوافق عند الشركات التي لم تفعل. 50% فقط من أزواج الرئيس التنفيذي وقائد التسويق يتفقون على الدور الأساسي للتسويق. ونصف قادة التسويق فقط يشاركون في التخطيط الاستراتيجي أصلاً. وسوء التوافق المقيس ارتفع 20% بين 2023 و2025، في شركات عندها من الإجراءات أضعاف ما عندك. التوافق لا يعيش شعوراً؛ يعيش وثيقة يقرؤها الموظف الجديد في يومه الأول، ويدقق فيها المدير المالي في يومه الثلاثمئة.

وهنا أيضاً يحسم سؤال «نبنى أم نستأجر» من التقرير المرافق، وظيفّة وظيفّة، لأنه صار يوجد ما تُوجّه به الوكالة. استأجر التنفيذ كما تشاء. العقد يبقى في الداخل.

الحكم

اتفاق مكتوب يتفوق على تفاهم ضمني.

وظف المالك قبل الأيدي

الآن فقط، والحقيقة على الورق والأهداف مكتوبة، يبدأ التوظيف. التعيين الأول هو أعلى قرارات هذا التقرير أثراً: مسوّق شامل كبير يملك الملف، خبرته 5 إلى 8 سنوات، عملت بما يكفي ليدبر الحملات بيده، وكبير بما يكفي ليملك رقم المرحلة الثانية. ليس نائب رئيس للعروض التقديمية، وليس خريجاً وحيداً أبداً. وهذه أيضاً وصفة كل الأطر في القسم 16 بالإجماع، فلا يلزمك أخذها بكلمتنا.

شكل الفريق بحسب حجم الشركة – مشتق من نسب القسم 8 وممارسة BMD

الحجم	الشكل	ملاحظات
100-50	المالك + أخصائي واحد + أطراف مستأجرة	المالك يدير الاستراتيجية وقناة واحدة بنفسه
200-100	المالك + 2 إلى 3 أخصائيين + إنتاج بمستقلين	أول تخصصين: الأداء والمحتوى
250-200	مدير أو مدير إدارة + فريق من 4 إلى 6 + وكالة للموجات	التخصصات النادرة تبقى مستأجرة وفق التقرير المرافق

اكتب موثيق الأدوار قبل إعلانات التوظيف: نتائج كل دور، وحقوق قراره، والرقم الذي يعرضه أسبوعياً. وأقر ميزانية السنة سلفاً، ظرفاً واحداً وليس مصروفاً بمصروف؛ القسم الذي يفاوض على كل فاتورة ينفق ثلث طاقته في مبيعات داخلية.

وصّم على أنظمة 2026 بدل أن تتعثر بها: مهن التسويق والمبيعات تحمل نسبة توظيف 60% في المنشآت التي توظف 3 عاملين فأكثر في هذه المهن، ولا يُحتسب السعودى إلا براتب 5,500 ريال فأكثر. ركب الفريق بحيث تصمد النسبة برواتب مستهدفة من اليوم الأول؛ ترقيع الالتزام لاحقاً أغلى من تصميمه الآن. والقسم 22 يريك كيف يعيد الدعم الحكومي جزءاً من كلفة فعل ذلك بالشكل الصحيح.

الحكم

وظف المالك قبل الأيدي.

القنوات تختار، ولا تُجمَع

تجيب هذه المرحلة عن مكان إنفاق النظام لطاقته. الشركة الافتراضية تدير سبع قنوات بشكل رديء. والقسم الذي يعمل يدير قناتين أو ثلاثاً عن قصد، مختارَةً بالدليل، والدليل موجود في خط أساسك أصلاً: من أين جاء آخر 20 عميلاً فعلياً وأين يعيش جمهورك فعلياً؟

حساب القنوات السعودى غريب بما يكفي ليكافئ من يذاكره. إعلانات سناب شات تصل إلى 72.9% من سكان السعودية، وإلى نحو 90% من السعوديين بين 13 و34 سنة، بمعدل 70 دقيقة يومياً. مزيج قنوات منسوخ من كتيب أمريكي يخطئ خريطة الانتخاب في البلاد كلها. ومثله المزيج المنسوخ من منافسك، الذي نسخه بدوره من منافسه.

قواعد المرحلة:

- 01 مؤل قناتين أو ثلاثاً حتى الإلتقان قبل لمس الرابعة. القنوات الممولة نصفياً تنتج فواتير كاملة ونتائج نصفية.
- 02 جَهّز الجوهر المملوك بالناس، واستأجر الأطراف. المحتوى الدائم والمجتمع يقيان في الداخل قرب المنتج، والتخصصات العميقة وإنتاج الموجات يقيان مستأجرين. تقسيم «أملك أولاً واستأجر ربما للأبد» في القسم 19 من التقرير المرافق، ويركّب هنا دون تعديل.
- 03 صل القياس بالقناة في يومها الأول، وليس في يومها الثلاثمئة: معاملات تتبّع على كل رابط، ومراحل نظام عملاء متفق عليها مع المبيعات، ولوحة واحدة تتحدث دون أن يجعّعها أحد يدوياً. الترقية تنقيب؛ أما توصيلة اليوم الأول فملاحظة.
- 04 ضم ميزانية الأدوات بصدق: 50,000 إلى 70,000 ريال سنوياً تغطي حزمة جادة لشركة متوسطة. تحتها توقّع جداول يدوية، وفوقها توقّع تراخيص لا يفتحها أحد.

الحكم

القنوات تختار، ولا تُجمَع.

راجع شهرياً. أوقف ربعياً. راكم سنوياً.

هذه المرحلة هي الفاصل بين الأقسام والمشاريح. كل ما قبلها يُبنى في ربع سنة؛ أما هذه فإيقاع، والإيقاعات هي ما تفشل فيه الشركات فعلاً.

الاجتماع الشهري: ساعة واحدة، ولوحة المرحلة الرابعة، وقاعدة تقول إن الاجتماع ينتج قراراً واحداً على الأقل: وسم شيئاً، أو أصل شيئاً، أو أوقف شيئاً. الأرقام التي تُراجع هي قياسات الوضع، المقومة بالمال: كلفة العميل المؤهل، ومسار الصفقات المنشأ، والإيراد المنسوب، وفترة الاسترداد. أما قياسات الغرور، أرقام التصفيق، فيجوز أن تحضر، ولا يجوز أن تصوّت.

معايير الإيقاف: تُكتب يوم يبدأ النشاط، ولا تُتفاوض يوم يتعثر. «هذه القناة أمامها ربعان و60,000 ريال لتنتج مسار صفقات مؤهلاً بالكلفة المستهدفة، وإلا تتوقف.» وإذا لم توقف نشاطاً تسويقياً واحداً خلال 12 شهراً، فأنت لا تقيّم؛ أنت تموّل العادات.

المراجعة الربعية: يعرض التسويق أمام القيادة بلغة الإيراد، 30 دقيقة، والأرقام الأربعة نفسها في كل مرة. هذه العادة وحدها تنقلك عبر أكثر خط حسم في بيانات القياس: القادة الذين يجتمعون بانتظام مع وظيفة التحليلات يثبتون قيمة التسويق في 62% من الحالات، ومن لا يجتمعون في 30%. والفرق بين الرقمين ليس موهبة ولا أدوات. إنه دعوة اجتماع متكررة لا يُسمح لأحد برفضها.

إعادة خط الأساس سنوياً: أعد المرحلة الأولى كل سنة، لأن النطاق يتسلسل عائداً والأنشطة الميتة تنبت من جديد. القسم الذي يدقق نفسه سنوياً لا يحتاج أحداً لإنقاذه.

سنة إلى اثني عشر شهراً، والدولة تدفع جزءاً

حدد الجدول بصدق. تحليل الوضع الراهن والتوحيد: أول شهرين. تطبيق الهيكلية: الشهر 2 إلى 4، لأن التوظيف الجاد في السوق السعودي يستغرق 4 إلى 8 أسابيع بحثاً قبل فترات الإشعار، والتعيين الخاطئ يكلف استبداله بين 50% و200% من الراتب السنوي. تفعيل القنوات: الشهر 4 إلى 9، قنوات حية وقياس موصول. دفع عجلة التقييم: الإبقاء يثبت من الشهر 6 ويبدأ التراكم بحلول الشهر 12. القسم العامل يحتاج 6 إلى 12 شهراً. ومن يعدك به في 60 يوماً يبيعك شريحة عرض.

والآن جزء الحساب الذي لا يسفره أحد تقريباً: الدولة السعودية تدعم التسلسل الذي يصفه هذا التقرير تحديداً.

50%-30

حصة أجر الموظف السعودي التي يدفعها هدف حتى 24 شهراً، بسقف 3,000 ريال شهرياً. على أخصائي براتب 10,000 ريال، هذا يعني ما يصل إلى 72,000 ريال تعود إليك لأنك وظفت بالشكل الصحيح.

0

كلفة راتب متدرب تمهير لمدة 3 إلى 6 أشهر: طاقة خريجين للمحتوى والتنسيق الذي تفرق فيه كل الأقسام الفتية.

60%

نسبة التوطين التي تجعل التوظيف التسويقي المرتجل خطراً نظامياً من أبريل 2026. ضُمَّت في الهيكل من اليوم الأول فلا تكون قيداً، بل خصماً، لأن التعيينات المدعومة هي النسبة نفسها.

شغل هذين الداعمين على جدول تكاليف القسم 12 وستصل إلى استنتاج غير مريح للمواطنين: في شركة من 100 شخص، تستطيع الدولة تغطية شريحة معتبرة من كلفة النواة المملوكة في سنتيها الأوليين. وينتهي هذا الدعم يوم تقرر أنت مواصلة الارتجال.

الحكم

البطء هو السرعة الصادقة. والمدعوم هو الأذكي.

ابحث عن شركتك في هاتين الصفحتين

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

SCENARIO 01

تجزئة استهلاكية • 150 موظفاً

خمسة مسوّقين، ومحتوى يومي، وستتان من نمو ثابت، ولا إسناد في أي مكان.

لا توظّف. ركّب النظام.

أول 90 يوماً

أجر تحليل الوضع الراهن على الوظيفة الحالية؛ رقم الإنفاق الكامل سيفاجئ الجميع. سمّ مالكاً واحداً من الخمسة، أو وظيف فوقهم. لوحة واحدة، وتعريف واحد للعميل المؤهل مع المبيعات. أوقف النشاطين اللذين لا يستطيعان تفسير نفسيهما. ثم أعد تقييم الجميع، بلطف، بعد ربعين، بالأرقام بدل الانطباعات.

SCENARIO 02

شركة تقنية ممولة • 80 موظفاً

التسويق حدّث المؤسس مع إطلاقات مرتجلة. نجح الأسلوب حتى هذا الحجم.

سلم النظام. واحتفظ بالذوق.

أول 90 يوماً

وظف المسوّق الشامل الكبير المالك، خبرة 5 إلى 8 سنوات، عمليّ اليدين. يحتفظ المؤسس بحق النقض على صوت العلامة ربعين، ثم يتحول مستشاراً. الأرقام في لوحة واحدة قبل أي قناة جديدة. واكتباً جملة الجواب الواحدة ما دام المؤسس يذكر لماذا جاء العملاء أصلاً.

SCENARIO 03

خدمات B2B • 120 موظفاً

ثلاثة مسوّقين يرفعون تقاريرهم لمدير المبيعات. نقاشات أسبوعية حول جودة العملاء المحتملين، في الاتجاهين.

افصل الوظيفة. ووحد الرقم.

أول 90 يوماً

مالك التسويق يرفع تقاريره للرئيس التنفيذي أو المدير العام، وليس للمبيعات. رقم إيراد واحد مشترك للوظيفتين، وتعريف مكتوب واحد للعميل المؤهل. النقاشات لا تنتهي لأن طرفاً انتصر؛ تنتهي لأن التعريف انتصر.

SCENARIO 04

شركة تجارية · 60 موظفاً

خريج واحد «يتولى التسويق» وحده: منشورات، وبروشورات، وجناح المعرض، ويأس هادي.

خريج وحيد قائمة مهام، وليس قسماً.

أول 90 يوماً

تعاهد مع قائد تسويق جزئي فوق الخريج، أياماً معدودة كل شهر، يملك الاستراتيجية وقيّم العمل. أعط الخريج نطاقاً مكتوباً ومسار نمو؛ فخطر فقدانه أعلى خطر في المبنى. خط أساس، ثم قناتان، ثم أعد النظر في تعيين كامل حين يثبت رقم الجدوى.

SCENARIO 05

علامة استهلاكية · 200 موظف

كل شيء يعيش عند ثلاث وكالات. والرئيس التنفيذي ينسق بينها بين اجتماعاته ويسمى ذلك استراتيجية.

انقل الرأس إلى الداخل. الأيدي تبقى.

أول 90 يوماً

وظف المالك، بمستوى مدير إدارة. الحسابات الإعلانية والتحليلات ونظام العملاء تنتقل إلى أسماء الشركة، بلا تفاوض. أعد توجيه كل وكالة بأهداف مربوطة بالإيراد ومعايير إيقاف. أبق الوكالات التي تجيب بسرعة؛ قواعد التقرير المرافق الخمس تنطبق كما هي، دون تعديل.

SCENARIO 06

مطاعم عائلية · 70 موظفاً

«جربنا التسويق مرتين. ما ينفع في قطاعنا.» المحاولتان: خريج، بلا أرقام، بلا مالك.

يتيمان ليسا دليلاً جرب ربها واحداً مقيساً.

أول 90 يوماً

اختبار الحقيقة من المرحلة الأولى، في جلسة واحدة. موظف سعودي واحد بدعم هدف ونطاق مكتوب، ومتدرب تمهيد للعمل اليومي، وميزانية إعلانية بين 3,000 و5,000 ريال شهرياً، وربع واحد من القياس الصادق. خمسون ألف ريال من الأدلة تتفوق على خمس سنوات إضافية من «ما ينفع عندنا».

ولا حكم واحد من الستة بدأ بالتوظيف. كلها ركبّت الملكية والقياس أولاً

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

أقل من 50 موظفاً

أنت لا تحتاج قسماً، وبنائاً مبكراً نمط فشل قائم بذاته؛ فقد وجد تحليل Startup Genome، القديم والصامد، أن المتوسطيين مبكراً حملوا فرقاً أكبر بثلاثة أضعاف مما تحتمله مرحلتهم. أنت تحتاج الخصائص الأربع بحجمها الأدنى: شخص كبير واحد، ربما أنت، يملك سؤالين: من عميلنا بالضبط؟ وماذا أعاد كل ريال؟ والتنفيذ من مستقلين ووكالات متخصصة صغيرة، يُستأجرون على النتيجة. والرفض الوحيد الذي يحميك: لا خريج وحيداً «يكتشف التسويق» أبداً. ستكون تشتري القسم 13 بسعر مخفض.

أكثر من 250 موظفاً

عندك العدد أصلاً؛ خطر قسم توقّف أحد عن تقييمه. تتحول الخصائص الأربع عندك من مشروع بناء إلى تدقيق سنوي. الهيكل: هل ما زال القرار يطابق المخطط، أم نبتت هرمية ظل؟ الملكية: هل ما زال يوجد اسم واحد، أم أكلته مصفوفة؟ القياس: هل ما زالت اللوحات مقوّمه بالمال، أم تسلسل الغرور من جديد؟ الإرادة: متى أوقف التسويق آخر نشاط كبير؟ الأقسام الكبيرة تفشل بأدب: تتشكل إمبراطوريات، وتتضخم قوائم الموردين حتى تعيد بناء قائمة الوكالات القديمة بأسماء جديدة، وتحل إعادة الهيكلة محل التقييم، وهو ما يقول سجل الفرق الداخلية إنه يصيب 65% منها خلال سنتين. قيّم القسم كما تقيّم وحدة أعمال: سنوياً، وبالمال.

الحكم

الخصائص تصلح لكل حجم. الأعذار لا تصلح.

قرأت أرقام الجميع. بقي رقم واحد ناقص.

سته وعشرون قسماً من بيانات شركات أخرى لا تستطيع الإجابة عن السؤال الذي سيطره اجتماع ميزانيتك القادم فعلاً: هل تسويقك نظام أم مسرح، وأين ينكسر بالضبط؟

هذا قابل للقياس، ويستغرق 5 دقائق. تقييم جاهزية التوسّع يقيس شركتك عبر المكونات الخمسة لقسم التسويق العامل، وسيتعرف قارئ هذا التقرير عليها فوراً: إنها الخصائص الأربع وقد ارتدت ملابس العمل: وضوح خط الأساس، وتوافق الاستراتيجية، والهيكل والملكية، والاستثمار في القنوات، وإيقاع التقييم. تحصل على درجة من 100، والفئة التي تقع فيها شركتك، من «غائب» حيث يحدث التسويق مصادفة، إلى «تراكمي» حيث يعمل نظاماً مقيساً مرتبطاً بالإيرادات، وعنق الزجاجة الذي يجب إصلاحه أولاً. أياً كان ما جعلك هذا التقرير تريد فعله، فالدرجة هي نقطة البداية. إن كنت على وشك البناء، أخبرتك من أي مرحلة من BUILD تبدأ. وإن كنت تدير وكالات، صارت هي الموجه. وإن قررت ألا تتغير شيئاً، فستعرف على الأقل كم يكلفك «لا شيء» كل ربع سنة.

خذ التقييم على

buildingyourmarketingdepartment.com

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

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

الحكم

ما لا تعرف جوابه، لا تستطيع إدارته.

من أين جاء كل رقم

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 تُخف وإما تُسم. وحدود البيانات معلنة بوضوح: الدراسات الكبرى تعتمد عينات شركات ضخمة (مسوح Gartner أغلبها لشركات فوق مليار دولار؛ وعينات McKinsey/ANA من إدارات Fortune 1000؛ وعينة Nielsen لميزانيات إعلامية فوق مليون دولار)، لذلك ننقل عنها الآليات، وليس المعايير الرقمية، عند الحديث عن شركات 250-50 موظفاً. أبحاث الشركات البائعة موسومة في موضعها (Nielsen CoSchedule و تحالف WARC القياسي Fournaiseg LinkedIng). والدراسات القديمة مؤرخة في المتن (Fournaise 2012، Startup Genome 2011-12، وقياس مهارات CIM 2021، ودراسة ANA للفرق الداخلية 2019). والحالتان المركبتان نمطان توضيحيان من شركات خليجية حقيقية بعد تغيير التفاصيل، وموسومتان بذلك. ويبقى غياب واحد هو نفسه نتيجة: لا يوجد إحصاء يقيس كم شركة خليجية أو سعودية عندها قسم تسويق عامل. لا أحد في المنطقة يعدّ هذا أصلاً وهذا التقرير موجود جزئياً بسبب تلك الفجوة.

الدراسات الدولية

McKinsey/ANA, The Power of Partnership (2023) · McKinsey/ANA, The CMO's Comeback (2025) · Gartner CMO Spend Surveys (2024-2026) · Gartner Marketing Analytics Survey / CMO Value Playbook (2024) · The CMO Survey, Duke Spencer · Fuqua/Deloitte/AMA (خريف 2024، ربيع 2025، ربيع 2026) · Stuart CMO Tenure (2025, 2026) · Russell Reynolds (2025) · Nielsen Annual Marketing Report (2024, 2025) · WARC, The Multiplier Effect من Analytic Partners وآخرين (2025) · WARC/ANA Multiplier Playbook (2026) · CoSchedule (2022) · CIM/Target Internet (2021, 2024) · ANA/BCG/Reed Smith (2019) · IHAF/Forrester (2020) · Startup Genome (2011-12) · Fournaise Group (2012) · Forrester (2024)

الحالات المسماة والأطر وصحافة القطاع

إعمار/المبّار، قمة المليار متابع (Zawyag Entrepreneur ME، يناير 2025؛ Campaign ME 2021 لـتميين رئيس التسويق المركزي) · هيكل قيادات طيران الرياض (2026) · SaaStr/Jason Lemkin (2015, 2025) · First Round Review: Arielle Jackson (نحو 2019) Maya Spivakg (2021) · Adweek (2025) · CXL (2025) · MKT1 (2021) · (2021)

الخليج والمنطقة

ABG Pulse عبر Campaign ME (مارس 2026) · JWI, Marketing · Communicate عبر Through Uncertainty (مايو 2026؛ بحث وكالة) · دليل رواتب Hays الخليج 2026 · LinkedIn Jobs on the Rise 2025 · أبحاث PwC/Strategy & للشركات العالمية الخليجية (الأرقام تعود إلى 2016)

السوق السعودي

منشآت، مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة · قرارات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للتوظيف (2022؛ يناير 2026، سارية أبريل 2026) · برامج هدف لدعم التوظيف وشروط تمهير · GulfTalent (يوليو 2026) · ERI SalaryExpert (2026) · Recfront (2025) · Michael Page السعودية (2026) · مؤشرات توظيف TASC السعودية (2025-2026) · ResearchAndMarkets للإنفاق الإعلان الرقمي · Snap في المنتدى السعودي للإعلام (2025) · أدلة أسعار الوكالات السعودية (2025-2026) كما جُمعت في تقريرنا المرافق

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 تؤسس أقساماً مهيكلية وقابلة للقياس داخل الشركات المتوسطة في دول مجلس التعاون. لا ندير حملاتك، ولا نسلّم 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 يطبّقون النظام، وأدوات تشخيصية خاصة (مؤشر الحقيقة التسويقية، وبطاقة جاهزية التوسّع، ورمز النمو GROWTH) تستبدل الافتراضات بالحقائق. الارتباطات على مرطتين مع استشارات مستمرة، باللغتين العربية والإنجليزية، وبقيادة المؤسس.

المؤسس

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

الإفصاح

بصراحة كاملة: BMD تبني ما يوصى به هذا التقرير. ولهذا تحديداً يحمل كل ادعاء فيه مصدراً تستطيع التحقق منه من دوننا، ولهذا نُشرت المنهجية بتفصيل يكفي لتطبيقها من دوننا. احكم على الحجة بإيصالاتها.

لنبنه بالشكل الصحيح.

فتح هذا التقرير بسؤالين: كم مسوّقاً توظّف؟ وماذا جلبوا في الربع الماضي؟ وبعد تسعة وعشرين قسماً طرّفت تعرف لماذا تأخر الجواب الثاني. الوظيفة جُمّعت ولم تُبن. والعلاج ليس فريقاً أكبر ولا أصغر. العلاج أربع خصائص وتسلسل واحد.

اقلب سؤال العدّ إذاً، وأبقه مقلوباً:

المقلوب

توقف عن عدّ المسوّقين. قرّر من يملك النظام. ثم عدّ.

ابدأ بتقييم جاهزية التوسّع في 5 دقائق على

buildingyourmarketingdepartment.com

أو ابدأ بمحادثة تقييمية أولية للوقوف على واقع قسم التسويق الحالي لديكم.

البريد الإلكتروني:

r@redhaalayesh.com

لينكدإن

[linkedin.com/in/redha-alayesh](https://www.linkedin.com/in/redha-alayesh)

الموقع

buildingyourmarketingdepartment.com ·
redhaalayesh.com

الهاتف

+966 53 468 9027