

بناء قسم التسويق

من توظّف أولاً؟

كيف تبني قسم تسويق في السعودية وتوظفه بالترتيب الصحيح

الهيكل، والأدوار، وترتيب التوظيف. مع رواتب 2026 بالريال، وقرار توظيف التسويق 60%، والدعم الحكومي الذي يخفّض الفاتورة.

ثلاث حلقات من الأدلة، ووجهة نظر واحدة

معظم ما يُكتب عن هيكلية فرق التسويق يعطيك مخطط شركة كبيرة ويطلب منك نسخه. هذا التقرير يفعل العكس. يجيب عن سؤال تسلسل، وليس سؤال قالب: أين شركتك اليوم، ومن توظّف تاليًا، ولماذا. كل رقم هنا يقع داخل واحدة من ثلاث حلقات، حتى تعرف دائمًا كم قطع الرقم من مسافة قبل أن يهلك.

01 دوليًا. الدراسات والحالات المسماة عن بناء فرق التسويق، فهي الاتجاهين: ما نجم، وما جرى الإفراط في توظيفه ثم تسريحه.

02 الخليج. أدلة الرواتب الإقليمية، والإنفاق الإعلان، وسلوك المواهب. أرق من الحلقة الدولية، ونقول ذلك حين يكون كذلك.

03 السعودية. نطاقات الرواتب بالريال، وقواعد السعودية، والتأمينات، والدعم الحكومي. هذه الحلقة التي تتجاهلها أغلب التقارير.

ما ليس هذا التقرير: ليس حكمًا محايدًا، وليس مخططًا واحدًا يناسب الجميع. يميل إلى تسويق تملكه الشركة وترتبّه، لأن الأدلة تميل إلى ذلك، ولأن بناء أقسام تسويق مملوكة هو عملنا.

إفصاح

BMD تساعد الشركات السعودية على بناء أقسام التسويق. اقرأنا بوصفنا خبراء أصحاب مصلحة، وليس لجنة محايدة.

وظف مالكًا قبل أن توظف مخطط هيكلي

هذا هو التقرير كله في صفحة واحدة. أول توظيف تسويقي عندك مالك، وليس منقذًا وليس غائبًا: قائد يعمل بيده، عميق في مجال واحد من التسويق، كفاء في البقية، ومستعد لحمل رقم. ليس خزيًا جديدًا يدير المدونة. وليس نائب رئيس لم يلمس العمل منذ ست سنوات. بعد المالك، ترتب: أخصائيان أو ثلاثة خلف أضيّق نقطة في قممك، ثم تملأ القمم، ثم تتخصّص وتضيف طبقة إدارة حين تتجاوز ثمانية أشخاص تقريبًا.

60%

من أدوار التسويق يجب أن تكون
سعودية لئحتسب
وزارة الموارد البشرية 2026

4.2%

حصة التسويق من عدد الموظفين
عند 51 إلى 100 موظف
Pave 2025

1

مالك توظفه قبل أي أحد

كم شخصًا تقريبًا: التسويق يمثل نحو 3% إلى 4% من عدد موظفيك، فشركة من 60 شخصًا تحمل مسؤولين أو ثلاثة، وشركة من 200 شخص تحمل ستة إلى ثمانية. الالتفاتة السعودية التي تعيد الترتيب: منذ 19 أبريل 2026، يجب أن يكون 60% من أدوار التسويق لسعوديين براتب لا يقل عن 5,500 ريال شهريًا حتى يُحتسبوا، فترتب التسلسل حول التوظيف السعودي والدعم الذي يموله.

تملك أولًا رتب ثانيًا. تخصص أخيرًا.

المصادر: Pave 2025 · وزارة الموارد البشرية 2026 · HubSpot 2025

القسم نظام له مالك، وليس كومة توظيفات

احكم على الكلمة قبل أن تحكم على القرار. قسم التسويق ليس عدد من يحملون كلمة «تسويق» في أسمائهم. هو وظيفة لها مالك، وهيكل، وطريقة تقيس بها نفسها، وخط إلى الإيراد. أربعة أسماء تغطّي أغلب أي هيكل سيُعرض عليك.

الهيكل الأربعة

الهيكل	ما يعنيه	يناسب
وظيفي	فرق حسب التخصص: محتوى، أداء، علامة	منتج أو علامة واحدة. الخيار الافتراضي الآمن
منتج أو شريحة	فرق حسب خط المنتج أو شريحة العميل	عدة منتجات أو جماهير متميزة
جغرافي	فرق حسب السوق أو المنطقة	تباين حقيقي بين الأسواق
بود (فريق مصغر)	وحدات صغيرة متعددة التخصص، 8 إلى 12 شخصًا	التوسّع والسرعة، بعد تجاوز 15 مسوّقًا

تميزان يحسمان أول توظيف. مالك مقابل منقذ: المالك يضع الاتجاه ويحمل رقمًا، والمنقذ ينجز مهمة. عام مقابل متخصص: العام يغطّي القمم كله بعمق سطحي، والمتخصص يغوص في قناة واحدة. التوظيف الذي يريده أغلب المبتدئين يقع بينهما، وله شكل.

المسوّق «حرف Pi»: خبير في مجال واحد من التسويق، جيد في ثانٍ، ملّم بالبقية.

الساعة السعودية غيّرت كلفة الخطأ في هذا القرار

وصل هذا السؤال إلى مكتب هذا العام لسبب. في 19 أبريل 2026 بدأت وزارة الموارد البشرية بفرض توظيف 60% في مهن التسويق بالقطاع الخاص. يشمل القرار أي منشأة فيها ثلاثة عاملين فأكثر في المهن المستهدفة، ولا يُحتسب السعوديون في النسبة إلا براتب 5,500 ريال شهريًا فأكثر. المسميات العشرة المشمولة ليست حالات هامشية: مدير تسويق، وأخصائي تسويق، ومهن الإعلان، والعلاقات العامة، ومصمم جرافيك، كلها داخل القرار. أصبح توظيفك التسويقي، بحكم النظام، سعوديًا في أغلبه.

79%

من المحترفين السعوديين يبحثون
فعليًا عن وظيفة جديدة

مايكل بيچ 2026

5,500

الحد الأدنى الشهري بالريال
لاحتساب السعوديون

60%

نسبة التوظيف المطلوبة في أواخر
التسويق، نافذة أبريل 2026

وتحرك بقية السوق معه. ارتفع اشتراك التأمينات على صاحب العمل للسعوديين في النظام الجديد إلى 12.75% من يوليو 2026، مقابل 2% للوافد، دون ضريبة دخل على أي منهما. والاحتفاظ رخص مع بحث 79% فعليًا عن عمل، فالمسوّق الذي توظّفه يتصل به غيرك أصلاً لم يعد بناء القسم مشروع «يومًا ما». وعقوبة الارتجال فيه طارت مكتوبة في كشف الرواتب.

الحكم

تغيير النظام. وارتجال التوظيف صار مكلفًا.

المصادر وزارة الموارد البشرية 2026 · عرب نيوز 2026 · التأمينات عبر Mercans 2026 · مايكل بيچ 2026

كيف يُوظف التسويق فعلاً، ولماذا يخفت

لا أحد يخطّط للمسار الافتراضي، هو يحدث وحده. الإيراد بخير، يقول أحدهم «نحتاج تسويقاً»، فتتمدّ الشركة يدها إلى أرخص حركة ظاهرة. غالباً إحدى حركتين. الأولى: توظيف مبتدئ، غالباً منسق سوشيال ميديا، بمهمة غامضة «سوّ محتوى واهتم بالحسابات»، ثم الانتظار. الثانية: توقيع عقد وكالة، والتعامل مع التسويق كفاتورة تُدفع، دون أحد بالداخل يملك النتيجة. كلاهما يبدو تقدّماً. وكلاهما يتخطّى المالك.

للنتيجة اسم في الأبحاث: التسويق اليتيم. التسويق بلا مالك داخلي كبير يؤديّ دون المستوى، والآلية ليست غامضة. المدراء يفتشرون 70% على الأقل من التباين في اندماج الفريق، فمستوى يشرف عليه مؤسس لم يمارس التسويق قط رهانٌ ضعيف على المخرجات. وفي الوقت نفسه لا يستطيع العمل إثبات نفسه: في أحدث استطلاع للمدراء التسويقيين، لم يستطع 58.2% منهم إثبات الأثر بعيد المدى لإنفاقهم بالأرقام، و22% لم يستطيعوا إظهاره إطلاقاً. فريق يتيم بلا قياس، هكذا تختفي ميزانية التسويق دون أن تدافع عن نفسها.

58.2%

من كبار المسؤولين لا يثبتون الأثر بعيد المدى - CMO
Survey 2024

70%

من التباين في اندماج الفريق يفتشره المدير - Gallup
2025

الحكم

مبتدئ بلا مالك كلفة، وليس قسماً.

المصادر: The CMO Survey 2025 - Gallup (خريف 2024)

شكل الفريق يتبع الحجم، في سُلّم متوقع

قبل أن تجادل في الهيكل، ضع نفسك على السُلّم. أقرب مؤشر لحجمك يأتي من توجيه HubSpot نفسها: أقل من 25 موظفًا، مسوّق عام واحد قوّن، ومن 25 إلى 49 موظفًا، نحو ثلاثة مسوّقين، ومن 50 إلى 249 موظفًا، ثمانية تقريبيًا، وعندها تبدأ التخصص حسب المجال. ويصف Improvado القوس نفسه بالقدرة لا بالعدد: مسوّق عام واحد يقوده المؤسس ويملك القمع كله، ثم نموذج متخصص لكل مبادرة فيه مالك واحد، ثم بودات متعددة التخصص بعد تجاوز 15 مسوّفًا.

سُلّم الحجم

حجم الشركة	المسوّقون	الشكل
أقل من 25	1	مسوّق عام مالك
25 إلى 49	3~	فريق عام صغير
50 إلى 249	8~	تخصص حسب المجال
+250	متعدد الطبقات	أضف إدارة، ثم بودات أو خطوط منتج

انتبه لما لا يقوله السُلّم. لا يقول وظّف بودًا في اليوم الأول لأن شركة ناشئة تُعجبك تعمل بالبودات. البودات هيكل لخمسة عشر مسوّفًا فأكثر لديهم تغطية أصلًا نسخها مبكرًا يعطيك كلفة تنسيق فريق كبير دون الفريق.

الحكم

طابق الهيكل مع حجمك، وليس طموحك.

المصادر: HubSpot (تشرين) 2025 • McKinsey 2016 • Improvado 2026

التسويق نحو ثلاثة إلى أربعة بالمئة من موظفيك

يسأل المُلْك «كم مسوّقًا يكفي» فيُقال لهم «حسب الحال». تعتمد أقلّ مما تظن. تضم Pave، بناءً على بيانات 2,914 شركة فيها 50 موظفًا فأكثر، عدد التسويق عند 4.2% من إجمالي الموظفين للشركات 51 إلى 100 شخص، و3.8% عند 101 إلى 200، و3.4% عند 201 إلى 500. وتصل APQC، عبر 1,711 شركة بكل الأحجام، إلى وسيط 2.7%. اقرأهما معًا: خطّ لنحو ثلاثة إلى أربعة مسوّقين لكل مئة موظف، أعلى قليلًا وأنت صغير، وينزل كلما توسّعت.

7.7%

ميزانية التسويق كنسبة من الإيراد،
شركات كبيرة

Gartner 2025

2.7%

وسيط عدد التسويق عبر كل
الشركات

APQC

4.2%

حصة التسويق من الموظفين، 51
إلى 100 موظف

Pave 2025

تحذير واحد صادق، لأنه مهم. الرقم الشهير، تسويق بـ 7.7% من الإيراد، يأتي من استطلاعات لشركات ضخمة، وسيط إيرادات عيّنة Gartner 2024 فوق 5 مليارات دولار. لا تُدر شركتك من 80 شخصًا بنسبة شركة قيمتها مليار. مؤشرات العدد من Pave و APQC تنتقل إلى حجمك أفضل بكثير من أي قاعدة نسبة من الإيراد.

الحكم

قِس الفريق مقابل موظفيك، وليس مقابل عمالقة.

المصادر The CMO Survey · 2025g Pave 2025 · APQC · Gartner CMO Spend 2024 (خريف 2024)

الخبراء يختلفون، والاختلاف نفسه يعطيك الجواب

اقرأ بما يكفي تجد جدلاً حقيقياً، وليس إجماعاً. المعسكران يستحقان القراءة جنباً إلى جنب، فما يتفقان عليه هو التعليمات الحقيقية.

معسكر واحد · عام أول

MKT1 (كرايمر). تجنّب أول توظيف فيه «أوائل كثيرة». مسوّق «حرف Pi»، عميق في مجال وجيد في ثانٍ.

First Round (جاكسون). خمس إلى ثمان سنوات خبرة. لا متدرّجاً ولا نائب رئيس ترك العمل.

معسكر ثانٍ · العمق

SignalFire. مسوّق منتج أوله لأن إنفاق النمو لا يفيد أكثر من الاستراتيجية تحته.

MarketerHire. ابدأ من قنواتك الأعلى أثراً.

يتفق المعسكران على الأمرين اللذين يقولانهما لك فعلاً لا تجعل مبتدئاً أول وآخر مسوّق عندك، ولا تشتت تنفيذاً قبل وجود استراتيجية. يضع جيسون ليكنين الاقتصاد بصراحة: مبتدئ بـ 60,000 دولار «لا يستطيع أن يملك رقماً»، بينما مالك أقوى وأعلى يستطيع. أما اليونيكورن المتساوي في العلامة والأداء والمنتج والاتصال، فهو بكلمة جاكسون كائن نادر، لذا رتب أولوياتك ووظف الشكل الذي يناسب قمعك.

الاتفاق المختبأ داخل الجدول: مالك يحمل رقماً، وليس مبتدئاً يدير مهاماً.

الحكم

ليس مبتدئاً، وليس غائباً. مالك يشحن العمل.

المصادر: MKT1 (كرايمر) 2021 · First Round (جاكسون، سيفاك) 2021 · SignalFire 2025 · SaaS (ليكنين) 2015 إلى 2024

اثنا عشر دورًا، وما يملكه كل واحد

لا تستطيع ترتيب توظيفات لا تفرّق بينها. المسمّيات تتداخل عمليًا، فأليك ما يملكه كل دور، لا ما يُسمّى. احتفظ بهذه الصفحة، فالتسلسل في صفحة 19 يشير إليها.

الدور	يملك
رئيس / نائب رئيس التسويق	الاستراتيجية، والرقم، والفريق. مالك في القمة أو قريبها
مدير التسويق	يخطّط ويدير الحملات ضمن ميزانية. المالك العملي لأغلب الشركات
النمو / الطلب	الاكتساب وخط الأنابيب عبر القمم. يحمل الإيراد
تسويق المنتج	التموضع، والرسائل، والإطلاق، وتمكين المبيعات. طبقة الاستراتيجية
المحتوى	المقالات، والفيديو، والجمهور المملوك. الوقود
العلامة	الوعي، والثقة، والقيمة بعيدة المدى. عائد بطيء
الأداء / المدفوع	الإعلانات المدفوعة، والمزايدة، والتحويلات القابلة للقياس. عائد سريع
تحسين محركات البحث	الظهور العضوي، تقنيًا وعلى الصفحة، والآن بحث الذكاء الاصطناعي
التصميم / الإبداع	النظام البصري والإنتاج. مشمول بالتوظيفين
عمليات التسويق	أدوات التسويق، والبيانات، والتقارير. السباكة
السوشيال / المجتمع	القنوات، والمجتمع، والاستجابة الفورية
العلاقات العامة	السمعة، والإعلام، والالتزامات. مشمول بالتوظيفين

تميّزان يوفّران أكثر المال. العلامة تبنى وصولاً بطيئاً، والأداء يشتري تحويلات سريعة، وتحتاجهما معًا لكن نادرًا في شخص واحد. وتسويق المنتج يضع الاستراتيجية التي ينقّذها النمو، ولهذا فتوظيف نمو صرف قبل أن استراتيجية يحرق الميزانية غالبًا.

الحكم

وظّف مُلاك نتائج، وليس جامعي مسمّيات.

المصادر · RevPilots 2024 · Orbit Media 2025 · Product Marketing Alliance 2026 · HubSpot 2024 إلى 2025

الراتب هو النصف الظاهر. سعر الباقي.

ابدأ من السوق. هذه نطاقات رواتب شهرية أساسية بالريال، مثلثة عبر مصادر التوظيف ولوحات الوظائف. أدلة التوظيف تميل للأعلى ولوحات الوظائف تميل للأدنى، فالنطاقات واسعة عن قصد.

الراتب الأساسي الشهري · ريال

الدور	النطاق
رئيس التسويق (أول مالك)	25,000–45,000
مدير التسويق / رئيس تسويق تنفيذي	60,000–120,000
مدير تسويق	14,000–37,000
أخصائي أداء / رقمي	6,000–17,000
أخصائي محتوى / سوشيال	7,000–15,000
محلل تحسين محركات البحث	9,000–18,000
مصمم جرافيك	6,000–14,000
منسق تسويق	9,000–14,000

الآن حوّلها، فالراتب الأساسي ليس الكلفة. الخبر الجيد لصاحب العمل السعودي: عبء الضريبة صغير. اشتراك التأمينات على صاحب العمل نحو 12.75% للسعودي في النظام الجديد و2% للوافد، ولا ضريبة دخل. أضف استحقاق نهاية الخدمة والمزايا فيصل السعودي إلى نحو 1.15 إلى 1.3 ضعف الأساس، أقل بوضوح من 1.25 إلى 1.4 ضعف الذي تفترضه طريقة MIT الكلاسيكية للولايات المتحدة. ثم أضف الكلف لمرة واحدة التي ينساها الجميع: أتعاب التوظيف 15% إلى 25% من راتب سنة، والدور يستغرق أسابيع ليُملأ، والقائد الجديد يحتاج نحو ستة أشهر ليصل إلى التعادل.

الحكم

احسب السنة المحملة، وليس الراتب المعلن.

المصادر: Mercans 2026 · Hadzima / MIT · التأمينات عبر · Recfront 2025 · Paylab 2026 · Watkins 2003

الدولة تدفع جزءًا من راتبك أنت توظنه أصلاً

قاعدة الـ 60% تفرض التوظيف السعودي. والحكومة نفسها تموّله، وأغلب الشركات لا تطالب به. برنامجان يهتمان فريق التسويق. تمهير يضع خُزْبًا عندك من ثلاثة إلى ستة أشهر بمكافأة يدفعها صندوق تنمية الموارد البشرية، لا أنت: 3,000 ريال شهريًا للبالغين، و2,000 ريال للشباب. طريقة منخفضة المخاطر لتجربة مسوّق أو مصمم سعودي مبتدئ. أما التوظيف الدائم، فدعم التوظيف يدفع 30% من الأجر، وحتى 10% إضافية، بسقف 3,000 ريال شهريًا أو نصف الأجر، حتى 24 شهرًا، للرواتب بين 4,000 و15,000 ريال.

ما تغطيه الدولة

البرنامج	تحصل على	مقابل
تمهير	مكافأة 3,000 ريال شهريًا، يدفعها الصندوق	متدرب خُزْب، 3 إلى 6 أشهر
دعم التوظيف	30% من الأجر، حتى 3,000 ريال شهريًا	توظيف سعودي، أجر 4,000 إلى 15,000، حتى 24 شهرًا

دعم فعلي على مدى سنتين على أخصائي محتوى سعودي بـ 9,000 ريال شهريًا، توظيف كنت مُلزَمًا به أصلاً يغطّي دعم التوظيف حتى 3,000 منها لمدة 24 شهرًا.

72,000 ريال

الدعم لا يغيّر من يستحق التوظيف. يغيّر قدرتك على توظيف سعوديين بدل واحد.

الحكم

كنت ستوظن أصلاً خذ أجرًا على ذلك.

المصادر صندوق تنمية الموارد البشرية (تمهير) · صندوق تنمية الموارد البشرية (دعم التوظيف) · وزارة الموارد البشرية 2026

امتلك الاستراتيجيات والبيانات. استأجر الأيدي والمتخصصين.

هذه ليست داخلية مقابل وكالة. الشركات التي تفوز تعمل بالمزيج: تمتلك النواة وتستأجر الأطراف. امتلك الاستراتيجيات، وبيانات العميل، والعلامة، والمحتوى الدائم، لأنها تتراكم ولا يمكن إسنادها للخارج. واستأجر التخصصات التي تحتاجها أحياناً: فيلم إطلاق، ودفعة إعلانات مدفوعة، وورشة تصميم. السوق يصوّت لهذا منذ سنوات. بين كبار المعلنين، ارتفعت حصة من لديهم وكالة داخلية من 42% في 2008 إلى 82% في 2023، والكلفة السبب الأول.

88%

من كبار مسوّقي المنطقة يقرّون بفهم داخل محدود
لشراء إعلاناتهم الرقمية

IAB MENA · Altman Solon 2025

82%

من كبار المعلنين لديهم وكالة داخلية، 2023 (كانت 42% في 2008)

ANA 2023

لكن استأجر للسبب الصحيح، لا لتجنّب التعلم. تلك الـ 88% هي الفخ: استئجار قدرة مدة طويلة حتى لا تبني أبداً الحكم اللازم لإدارتها. امتلك ما يكفي لتداسب الوكالة. الوكالة تنقذ، ولا تملك نتيجتك.

الملكية لا تُسند للخارج. التنفيذ يُسند.

الحكم

امتلك النواة. استأجر الأطراف. ولا تستأجر الحكم.

المصادر · IAB MENA · ANA 2023 · Altman Solon 2025g

سبع طرق للفشل، وجذر واحد

أقسام التسويق تفشل بأنماط، وأغلبها يعود إلى توظيف مقاعد قبل امتلاك نظام. سمّها لتراها قادمة.

- 01 **المبتدئ أولًا.** خريج كأول وآخر مسوّق، برقم لا يستطيع امتلاكه.
- 02 **التسويق اليتيم.** لا مالك داخلي كبير، فلا أحد مسؤول عن النتيجة.
- 03 **متخصصون بلا استراتيجي.** قنوات تعمل بلا تموضع تحتها.
- 04 **تنفيذ قبل استراتيجية.** علاقات عامة وإعلانات قبل وجود الرسالة.
- 05 **توظيف الطفرة.** إفراط في التوظيف في سنة جيدة، وتسريح في سنة سيئة.
- 06 **إدمان الوكالة.** استئجار طويل حتى لا تبني حكمًا داخليًا.
- 07 **لا قياس.** فريق لا يستطيع إثبات قيمته يخسر الجدل عند الميزانية.

الأدلة حقيقية. في آخر تباطؤ، خطّط 39% من قادة التسويق لخفض العمالة و39% لخفض الوكالات، وهذا ما يشتريه الإفراط في التوظيف: فريق يُجّعم ليُفكّك. والقياس هو القاتل الصامت: 58.2% من كبار المسوّقين لا يثبتون الأثر بعيد المدى، فحين تبحث المالية عمّا تقصّه، يرشّح التسويق نفسه.

«وظفنا مسوّقًا. وخفت التسويق.»

توضيحي · مزيج من حالات شائعة بتفاصيل مغيرة

شركة خدمات في الرياض من 40 شخصًا توظّف خريجة لامعة كأول وآخر مسوّق بـ 8,000 ريال شهريًا. المهمة «نمّي علامتنا واهتمّي بالحسابات». ترفع تقاريرها للمؤسس الذي لم يُدرّ تسويقيًا قط، ويراجع عملها بين اجتماعات العملاء. بعد ستة أشهر، المحتوى منتظم والمتابعون ازدادوا، لكن خط الأنايب لم يتحرّك، ولا أحد يعرف هل أنتج التسويق صفقة واحدة. يستنتج المؤسس «التسويق لا يصلح لنا» ويوقف الإنفاق بهدوء.

لا شيء هنا مشكلة موهبة. هي مشكلة هيكل. سلّمت مبتدئة وظيفة استراتيجية بلا مالك فوقها وبلا رقم تصوّبه. الضمانتان اللتان يسمّيهما كل خبير، لا توظّف مبتدئًا كأول مسوّق وحيد، وأعطِ الوظيفة مالكًا كبيرًا، كانتا غائبتين. وأبحاث الاندماج تتنبأ بالنهاية: بلا مدير كفء، لم يكن للمخرجات أن تنجح، مهما فعلت.

الحكم

أول مسوّق بلا مالك مُهيّئ للفشل.

المصادر SaaStr (ليمكين) 2015 إلى 2024 · Gallup 2025

«نسخنا مخطط شركة ناشئة، ثم قصصنا نصفه.»

توضيحي • مزيج من حالات شائعة بتفاصيل مغيرة

شركة ممولة من 70 شخصًا تجمع جولة وتقرّر «بناء التسويق كما يجب». تنسخ مخطط شركة ناشئة تُعجب بها: رئيس علامة، ورئيس نمو، وطانعا محتوى، وقائد سوشيال، ومصمم، ستة توظيفات في ربع واحد. الرواتب والأدوات تتجاوز 2 مليون ريال سنويًا. لا استراتيجية مشتركة بعد، فيُحسن المتخصصون في اتجاهات مختلفة. بعد ثمانية أشهر، لم يواكب النمو الحرق، وتبدو الجولة أضيق، وتُقص أربعة من الأدوار الستة. تصدّق الشركة الآن أن التسويق حفرة مال.

كان الخطأ معاملة مخطط الهيكل خطوة بداية لا كنتيجة. هيكل تلك الناشئة كان راسب سنوات من الترتيب، وُرفِع كاملاً إلى شركة بلا الاستراتيجية تحته، فأنتج كلفة تنسيق ولا شيء يُذكر غيرها. هذا إفراط في التوظيف مصغّر، النمط نفسه الذي دفع 39% من القادة لخفض عمالة التسويق في الدورة الأخيرة، بحجم شركة.

الحكم

المخطط نتيجة. لا تبدأ منه.

المصادر Gartner CMO Spend 2025 • Entrepreneur 2026

المخطط المستعار هو الفخ

ضع الفشليين جنبًا إلى جنب فهما الخطأ نفسه بثياب مختلفة. شركة المبتدئ اشترت مقعدًا رخيصًا، وشركة المخطط المستعار اشترت ثمانية غالية. لا أحد منهما امتلك نظامًا أولًا كلاهما خلط صورة قسم تسويق بفعل بنائه. المخطط شكل القسم العامل بعد أن يعمل. ليس الخطوة الأولى أبدًا، وليس شيئًا تنسخه.

أنت لا تملأ مخطط هيكلي. أنت ترتب نظامًا.

تملك أولًا

وظف مالكًا مسؤولًا واحدًا قبل أن تشي.

رتب ثانيًا

أضف قدرة خلف أضيّق نقطة
فإن القمم، توظيفًا واحدًا في
كل مرة.

تخصّص أخيرًا

قسّم إلى تخصصات وأضف
طبقة إدارة حين يفرض
التوسّع ذلك، عند ثمانية
أشخاص تقريبًا.

الحكم

تملك أولًا رتب ثانيًا. تخصّص أخيرًا.

خمسة أسئلة قبل أن تكتب الإعلان

أول توظيف يفشل من سوء التوقيت أكثر من سوء الاختيار. قبل أن تنشر الدور، أجب عن خمسة أسئلة بصدق. ثلاث إجابات «لا» فأكثر تعني عالج الفجوة أولاً أو ابدأ بمالك بدوام جزئي ووكالة للأيدي بدل توظيف كامل.

01 هل لديك ما يُباع، يستطيع مسوّق أن يصبّ عليه الوقود؟ التسويق يضحّم الملاءمة، ولا يمنعها.

02 هل هناك قناة واحدة على الأقل رأيتها تعمل، ولو قليلاً بنفسك؟ وظّف بعد أول بادرة جذب، لا قبلها.

03 هل تستطيع تسمية الرقم الذي سيملكه هذا التوظيف؟ إن لم تستطع، فأنت توظّف مهمة، وليس مالاً.

04 هل تستطيع تمويل السنة الأولى محمّلة، لا الراتب وحده؟ احسب التأمينات، والأدوات، والتوظيف، والإحماء.

05 هل لديك خطة أغلبية سعودية تجتاز قاعدة الـ 60%؟ النسبة ليست اختيارية.

هذا بالضبط ما يقيسه تقييم الجاهزية للتوسّع من BMD، عبر أجزاء القسم العامل الخمسة، في نحو خمس دقائق. الأسئلة رخيصة. والخطأ في الجواب سنة راتب محمّلة وستة أشهر ضائعة.

الحكم

إن لم تستطع تسمية الرقم، فلست جاهزاً.

المصادر SaaStr (ليمكين) 2025 · a16z 2023 · وزارة الموارد البشرية 2026

الأول، ثم الثلاثة، ثم الخمسة، ثم الثمانية

هذه الصفحة للتطوير. هي ترتيب التوظيف لشركة سعودية، مربوط بالحجم، مع ما تمتلكه وما تستأجره في كل خطوة. انتقل إلى الصف التالي حين يمتلئ الحالي ويعمل، لا حين يقلبك عدد موظفي منافس.

الخطوة	انت هنا	وظف	استاجر مؤقتًا
0	أقل من 25 موظفًا، قبل المالك	لا أحد بعد. المؤسس يدير القنوات	وكالة أو مستقلين للأيدي
1	أول مالك	رئيس تسويق: «حرف Pi»، يملك رقمًا	التصميم، والإعلانات المدفوعة، والإنتاج
2-3	~40 إلى 60 موظفًا	أصف اثنين خلف الاختناق: غالبًا طلب أو أداء، مع محتوى	فيلم علامة، وإعلانات متخصصة
4-5	~60 إلى 120 موظفًا	املا القمم: أدخل التصميم أو السوشيال داخليًا، أصف العمليات	إنتاج فائض
6-8	~120 إلى 250 موظفًا	تخصص حسب المجال، أصف مديرًا لكل خمسة إلى ستة	تخصصات نادرة فقط

قاعدتان تثبتان في كل صف. رتب خلف الاختناق: إن كان الاكتساب هو المشكلة، فوظف طلبًا أو أداء تاليًا، لا علامة، وإن كان لا أحد يفهم لماذا تفوز، فوظف تسويق منتج أولاه ووطن وأنت ترتب: مع اشتراط 60% سعوديين في هذه الأدوار، استخدم تمهير لتجربة المبتدئين ودعم التوظيف لتمويل الدائمين، فتحدك النسبة والميزانية معًا.

الحكم

مالك واحد، ثم الاختناق، ثم القمم، ثم العمق.

المصادر Revel One 2024 · Lenny's Newsletter 2023 · HubSpot 2025 · وزارة الموارد البشرية 2026

ماذا يفعل أول مالك جيد قبل أن يوظف أحدًا

وظّفت المالك. لا تدعه يوظف فريقًا في الشهر الأول، فهكذا يتسلّل المخطط المستعار من جديد. المالك الأول القوي يقضي الربع الأول في إثبات النظام، لا في تعيين الفريق. وهذا الترتيب يصادف أنه النصف الأول من تسلسل BUILD الذي تستخدمه BMD مع العملاء: أنس ما هو صحيح، ثم ابن المحرك قبل أن تعين من يديره.

- 01 | **التأسيس.** اعرف ما يعمل فعلًا: أي قناة، وأي رسالة، وأي الأرقام الحقيقية. اقتل مقاييس الغرور.
 - 02 | **امتلك رقمًا واحدًا.** اختر المقياس الذي تحيا عليه الوظيفة أو تموت للربعين القادمين، وانشره.
 - 03 | **اربح قناة واحدة.** اجعل قناة اكتساب واحدة قابلة للتكرار قبل فتح ثانية. العمق يتفوّق على الانتشار.
 - 04 | **بعد ذلك فقط،** اكتب أول وصف وظيفي لمتخصص، موجّهًا للاختناق الذي كشفه التأسيس.
- القائد الجديد يحتاج نحو ستة أشهر ليصل إلى التعادل، وخطة منظّمة تقصّ ذلك بوضوح. انضباط الـ 90 يومًا ليس بيروقراطية، هو كيف تتجنّب دفع ثمن فريق قبل أن يكون لديك نظام يديرونه.

ثلاث شركات، ثلاث حركات أولى

السيناريو أ

الحالة. شركة خدمات في جدة من 15 شخصًا يقودها المؤسس، وكل المبيعات بالإدالة، بلا مسوّق.

ليس بعد. مالك بدوام جزئي مع وكالة.

أول 90 يومًا المؤسس يدير قناة واحدة، ويثبت الطلب، ويحجز رئيس تسويق بدوام جزئي يومًا في الأسبوع ليضع الرقم.

السيناريو ب

الحالة. شركة منتج من 60 شخصًا، تنمو، فيها توظيف سوشيال واحد مقل، بلا استراتيجية.

وظف المالك الآن، فوق المبتدئ.

أول 90 يومًا أدخل رئيس تسويق «حرف Pi»، وأسس القمم، وأبقى المبتدئ على التنفيذ تحته، ووظّن التوظيف التالي بدعم التوظيف.

السيناريو ج

الحالة. شركة من 200 شخص، التسويق لا يتبع أحدًا كبيرًا، والإنفاق غير محسوب.

لديك تسويق يتيم. أعطه مالًا.

أول 90 يومًا عين مدير تسويق بتفويض ورقم، ودقق قائمة الوكالات، واقص ما لا يُقاس.

الحكم

أحجام مختلفة، والحركة الأولى نفسها: جد المالك.

المصادر SaaStr (ليمكين) 2024 · Gallup 2025 · وزارة الموارد البشرية 2026

ثلاث حالات أصعب

السيناريو د

الحالة. شركة عائلية، تقودها المبيعات، 120 موظفًا، تريد «علامة حقيقية» للجيل التالي.

تسويق منتج قبل حملات العلامة.

أول 90 يومًا وظف مالكا يضم التموضع أولا، ثم أنفق على العلامة بعد استقرار الرسالة، لا قبله.

السيناريو هـ

الحالة. شركة ناشئة ممولة، قبل ملاءمة المنتج للسوق، مغرية بتوظيف رئيس تسويق باسم كبير.

مبكر جدًا. رئيس التسويق لا يبين محرّكًا من الصفر.

أول 90 يومًا وظف رئيس نمو عمليًا أو رئيس تسويق بدوام جزئي، وأبقى مساحة التغيير، وانتظر الملاءمة قبل اللقب الكبير.

السيناريو و

الحالة. مدمنة على الوكالات، 90 موظفًا، بلا مسوّق داخلي، وثلاثة عقود قائمة.

استقدم المالك داخليًا، وأبقى وكالة واحدة.

أول 90 يومًا وظف مالكا داخليًا واحدًا ليحاسب الوكالات، وادمج ثلاثة عقود في واحد، وابن الحكم الذي كنت تستأجره.

الحكم

اللقب الذي تريده عادةً أعلى بدرجة.

المصادر CRV 2026 · a16z 2023 · ANA 2023

أقل من 20، أو أكثر من 250

هذا التقرير مبنى لشركات من نحو 20 إلى 250 شخصًا. إن كنت خارج هذا النطاق، تتغير الحركة الأولى.

أقل من 20 شخصًا

لا توظف فريق تسويق كامل بعد. ابقَ يقودك المؤسس على قناة واحدة، واستخدم مستقلين أو مالكا بدوام جزئي. يومًا في الأسبوع، وانتظر أول بادرة جذب حقيقية قبل أن تلتزم براتب. قيدك هو الإثبات، وليس الأشخاص.

أكثر من 250 شخصًا

لديك مسوّقون على الأرجح أصلًا مشكلتك نادرًا أول توظيف، بل الهيكل والملكية، والقياس. أنت تختار بين فرق وظيفية وبودات، وتقرّر ما يملكه مركز التميّز مقابل ما يقع في وحدات الأعمال، وتصلح أن 58% من كبار المسوّقين لا يثبتون الأثر بعيد المدى. تقرير مختلف، والجذر نفسه: امتلاك النظام، ثم شغله.

الحكم

صغير جدًا، أثبت أولًا كبير جدًا، قس أولًا

المصادر: HubSpot 2025 • Gartner 2025 • The CMO Survey (خريف 2024)

خمس دقائق تتفوق على سنة ضائعة

قراءة تقرير لا تخبرك أين تقف شركتك. القياس يخبرك. تقييم الجاهزية للتوسع من BMD يقيس تسويقك عبر أجزاء القسم العامل الخمسة في نحو خمس دقائق، ويعيد لك قراءة واضحة لما تصلحه قبل التوظيف، لا مكالمة مبيعات.

الحركة في خمس دقائق

خذ تقييم الجاهزية للتوسع

خمس دقائق، عبر أجزاء القسم العامل الخمسة. قراءة واضحة لما تصلحه قبل أن تكتب وصفًا وظيفيًا.

buildingyourmarketingdepartment.com

استخدمه قبل أن تكتب وصفًا وظيفيًا. إن قال التقييم إنك لست جاهزًا، فهذا أرخص توظيف سيئ ستتجلبه في حياتك.

من أين تأتي الأرقام، وما لا تستطيع قوله

ثلاث حلقات من الأدلة، وأضعف الادعاءات موسومة في النص. المصادر المسماة أدناه.

الحلقة الأولى • دوليًا

سلالم حجم الفريق من Improvado HubSpot، ومؤشرات العدد من Pave 2025 (2,914 شركة، 50 موظفًا فأكثر)، ووسيط APQC (1,711 شركة)، واستطلاع Gartner للإنفاق التسويقي 2022 إلى 2025، و The CMO Survey خريف 2024 (ديوك، وديلويت، AMA)، و First Roundg MKT1g، و Lenny's Newsletterg SignalFireg SaaStrg و McKinseyg في البودات، و ANA 2023 في التوظيف الداخلي، و Gallup 2025 في أثر المدير، و Watkinsg في الإحصاء.

الحلقة الثانية • الخليج

بيانات الرواتب من IAB MENA و GulfTalentg Paylabg Recfrontg Cooper Fitch و Altman Solon 2025 في فهم شراء الإعلان الداخلي، و DataReportal 2025 في الوصول.

الحلقة الثالثة • السعودية

وزارة الموارد البشرية في قرار توظيف التسويق 60% وحد الـ 5,500 ريال، وصندوق تنمية الموارد البشرية في تمهيد ودعم التوظيف، وأسعار التأمينات عبر Mercans 2026، ومايكل بيچ 2026 في حركة المواهب.

حدود معلنة

أرقام الميزانية كنسبة من الإيراد تأتي من استطلاعات لشركات بمليارات، ولا تنطبق على منشأة صغيرة. لا يوجد استطلاع خليجي لهيكل فرق التسويق، فأدلة الهيكل مستوردة وموسومة. نطاقات الرواتب مثلثة لأن ملفات التوظيف الرئيسية محجوبة. والمقولة الشائعة «التوظيف السبيئي يكلف 30% من راتب السنة الأولى، عن وزارة العمل الأمريكية» لا أصل موثوق لها، ولم تُستخدم هنا.

نبني القسم، وليس العرض

بناء قسم التسويق (BMD) يساعد المديرين التنفيذيين في السعودية والخليج على تحويل التسويق من تكلفة إلى وظيفة قابلة للقياس. المنهج هو إطار عمل BUILD، مطبقًا عبر أقسام تسويق في المنطقة وخارجها، مع تقييم عملاء، ومجموعة أدوات، ومجتمع من قادة الخليج يقومون بالعمل نفسه.

إفصاح، مرة أخرى، لأنه يليق هنا: نحن نبني الحجة لتسويق مملوك ومرتب لأن الأدلة تسنده ولأنه عملنا. إن كانت تلك الحجة صحيحة، فالحركة الأولى ليست توظيف فريق. هي إيجاد المالك، وقياس أين تقف قبل أن تكتب أول وصف وظيفي.

سألت من توظف أولاً والجواب الصادق: مالكا، ثم تسلسلا

تواصل

رضا العايش • بناء قسم التسويق

واتساب

الويب

+966 53 468 9027

buildingyourmarketingdepartment.com