

كتاب المقابلة الشامل — أحمد بن سعود العتيبي

دور مدير تسويق | من التشخيص إلى الغرفة إلى ما بعدها

هذا الكتاب يجمع ما أنتجتة السلسلة قبله — تقرير الفجوات، دليل المقابلة، بنك الخمسين سؤالاً — في رحلة واحدة. لا يعيد ما قرأته؛ يرتبه ويربطه ويقودك خطوة خطوة. الأرقام والأحكام هنا مطابقة لتلك المستندات؛ إن أردت التوسع في أي سؤال فارجع إلى البنك الكامل.

الفصل ١ — أين تقف

خلاصة تشخيصك في صفحة، بلا تلوين:

أقوى أوراقك: خبرة تقنية وتشغيلية صلبة في التسويق الرقمي تغطي جوهر الإعلان — إدارة ميزانية إعلانية سنوية بقيمة 1.2 مليون ريال عبر Google Ads و Meta Ads، ونتائج مقاسة موثقة (خفض CAC من 85 إلى 52 ريالاً / 39%، نمو الزيارات العضوية 120% سنوياً، نموّ التفاعل 60% خلال 12 شهراً). شهادتك الأربع (Google Ads، GA4، Meta، HubSpot) تسند هذا كله.

أكبر عائق — مزدوج:

1. مسمّك الحالي «أخصائي تسويق رقمي أول» لا «مدير»؛ أنت تطلب قفزة في المسؤولية.
2. ثلاثة بنود محورية في الإعلان غير موثقة صراحةً في سيرتك.

الفجوات الثلاث الأهم (بترتيب الحدّة):

- بند صريح في الإعلان، ولا رقم له في بياناتك — فجوة حقيقية، لا تُسدّ باختلاق رقم: **ROAS**
 - وضع الخطة التسويقية السنوية: خبرتك تنفيذية-تكتيكية (خطة محتوى، إعادة هيكلة كلمات)؛ لا ملكية موثقة لخطة سنوية شاملة — مُغطى جزئياً.
 - تطوير الفريق: الإشراف على 3 أخصائيين موثّق؛ أمّا التدريب والتطوير فلا دليل عليه — مُغطى جزئياً.
- ما دون ذلك مُغطى: الخبرة (4 سنوات، تلامس الحد الأدنى بلا فائض)، الأدوات، حملات الأداء، التحليل، اللغتان، إدارة الميزانية الإعلانية. هذا هو ملعبك. الفصول التالية تبني عليه.

الفصل ٢ — قبل المقابلة

خط زمني عملي مرتّب بالأولوية. كل بند مصدره تشخيصك، لا افتراض:

قبل يومين — اجمع ما ينقص (من تقرير الفجوات):

1. رقم **ROAS** إن كان متاحاً من لوحات Google / Meta Ads أو تقاريرك الشهرية في GA / Looker Studio (الإيراد ÷ الإنفاق الإعلاني). إن لم يوجد رقم، لا تخترعه — جهّز شرح آلية الحساب فقط.
2. واقعة حقيقية لتطوير فرد من فريق الثلاثة (توجيه، مراجعة عمل، رفع مهارة). إن لم توجد، فاعرض استعدادك للدور دون ادعاء تجربة سابقة.
3. مثال على خطة سنوية إن أسهمت فيها فعلاً؛ وثّق نطاقها. إن لم يوجد، فأطّر خطة المحتوى كأساس تبني عليه لا كإنجاز مكتمل.

قبل يوم — راجع أرقامك:

- مرّ على كل رقم في الفصل ٣ حتى تنطقه دون تردد.
- جهّز روايتك التفصيلية الحقيقية لثلاث نتائج: خفض CAC، نموّ الزيارات 120%، حملة إطلاق المنتج — لأن أسئلة المتابعة تذهب للتفاصيل.

قبل ساعات — جهّز الملموسات:

- شهادتك الأربع بتواريخها جاهزة للذكر.
- نطاق راتب أعدته مسبقاً (انظر الفصل ٧) — لا ترتجله في الغرفة.
- أسئلتك للمُحاور (الفصل ٦) مكتوبة.

قاعدة عامة: نم جيداً، وتحقق من مكان المقابلة ووقتها، واحضر قبل الموعد بوقت كافٍ. (عام)

الفصل ٣ — أرقامك

هذه أرقامك المقاسة، وسياقها، والسؤال المرجّح عن كلّ منها. احفظها — التردد فيها يثير الشك في صحتّها:

الرقم	سياقه	السؤال المرجح
1.2 مليون ريال	ميزانية الإعلانات السنوية في رواج عبر Google/Meta Ads	«كيف وزعتها بين القناتين؟»
من 85 إلى 52 ريالاً (-39%) / 6 أشهر	خفض تكلفة اكتساب العميل في رواج	«ما الذي أحدث الفرق تحديداً؟»
120% سنوياً	نموّ الزيارات العضوية بعد إعادة هيكلة الكلمات والمحتوى	«من أين بدأت؟ كم صفحة عدّلت؟»
60% / 12 شهراً	نموّ التفاعل الاجتماعي بعد إعادة بناء خطة المحتوى	«ما أنواع المحتوى والتكرار؟»
3 أخصائيين	الفريق المُشرف عليه في رواج	«ما أدوارهم وكيف وزعت المهام؟»
أكثر من 8 عملاء / 200 ألف ريال	محفظة أفق وميزانياتها الإجمالية	«كيف رتّبت أولويات متعارضة؟»
3.5 مليون ظهور / 12 ألف تحويل	حملة إطلاق المنتج في أفق	«ما قراءتك لمعدّل التحويل؟»
45% في المتوسط	نموّ المتابعين خلال فترة الحملات	«عضوي أم مدفوع؟»
4 سنوات	خبرتك الإجمالية	«كيف تعوّض قلّة السنوات؟»

ملاحظة صدق: حيث لا تملك تفصيل الآلية في بياناتك (توزيع الميزانية، خطوات SEO، أنواع المحتوى)، استرجع ما فعلته فعلاً — لا تركّب سرداً منطقياً لم يحدث.

الفصل ٤ — الأسئلة التي سنُسال

هنا أهمّ الأسئلة مع إجابات STAR الكاملة. البنك الكامل (50 سؤالاً) مستند مستقل للتدريب؛ هذه نخبته:

١. «ما حجم أكبر ميزانية أدرتها وكيف وزعتها؟»

- الموقف: رواج، بصفتي أخصائي تسويق رقمي أول.
- المهمة: إدارة ميزانية إعلانات سنوية 1.2 مليون ريال.
- الفعل: وزعت الإنفاق عبر Google Ads و Meta Ads ضمن حملات الأداء، مع متابعة المؤشّرات وتعديل التوزيع.
- النتيجة: خفض CAC من 85 إلى 52 ريالاً (-39%) خلال 6 أشهر.

حضّر من ذاكرتك الحقيقية: أي مؤشّر بنيت عليه قرار نقل الإنفاق؟

٢. «صف حملة أداء قدها من البداية للنتيجة.»

- الموقف: أفق، منسّق تسويق.
- المهمة: حملة إطلاق منتج لأحد العملاء.
- الفعل: أطلقته وأدرتها ضمن محفظة +8 عملاء بميزانية 200 ألف ريال.
- النتيجة: 3.5 مليون ظهور و12 ألف تحويل.

٣. «كيف تحسّن تكلفة الاكتساب؟»

- وتتبع الأداء وتعديله Google/Meta Ads من 85 إلى 52 ريالاً في رواج عبر عمل مستمرّ على حملات CAC
- السؤال المتابع شبه مؤكّد: الآلية (استهداف، إبداعات، صفحات هبوط، A/B Testing). فصل الحقيقي فقط.

٤. «كيف تستخدم البيانات في قراراتك؟»

- في أفق، أعددت تقارير أداء شهرية عبر Google Analytics و Looker Studio لمحفظة +8 عملاء، فوفّرت صورة دورية دعمت متابعة الحملات.

٥. «كيف رفعت الزيارات العضوية 120%؟»

- إعادة هيكلة الكلمات المفتاحية والمحتوى في رواج.
- استرجع: من أين بدأت؟ كيف اخترت الكلمات؟ كم صفحة؟

٦. «كيف رفعت التفاعل الاجتماعي 60%؟»

- إعادة بناء خطة المحتوى في رواج خلال 12 شهراً.

٧. «كيف أدّرت عملاء بأولويات متضاربة؟»

- محفظة +8 عملاء في أفق بميزانية 200 ألف ريال، مع تقارير شهرية لكلّ. حضّر مثلاً حقيقياً واحداً لتعارض أولويات وكيف حسّمته.

٨. «كيف تنقل نفسك من التنفيذ إلى قيادة الاستراتيجية؟»

- استند إلى إنجازاتك القابلة للقياس (CAC، الزيارات 120%) كدليل على فهمك لما يحرك النتائج، لا التنفيذ وحده.

٩. «كيف تربط التسويق بأهداف العمل الأوسع؟»

- خفض CAC كأثر مباشر على اقتصاديات العميل؛ اربط النشاط بالتكلفة والعائد.

١٠. «لماذا انتقلت من أفق إلى رواج مطلع 2022؟»

- الانتقال من تعدد العملاء في الوكالة إلى عمق منتج واحد وفريق ثابت.

١١. «لماذا تريد دور مدير الآن؟»

- تراكم مسؤولياتك (إشراف، ميزانية، نتائج) كمقدمة طبيعية للدور.

لا تنسب لنفسك «شغفاً» لم تذكره؛ ابنِ الدافع من مسارك الفعلي.

١٢. «ما توقعاتك للراتب؟»

- انظر الفصل ٧: نطاق أعدته مسبقاً، لا ارتجال.

الفصل ٥ — الأسئلة الصعبة والفجوات

قلب الكتاب. لكل فجوة من الفصل ١: السؤال الحاد، استراتيجية الرد، والحد الذي لا تتجاوزه.

الفجوة ١ — قفزة المسمى

السؤال: «مسمّاك أخصائي أول، ولم تكن مديراً قط. لماذا نراهن عليك؟» **الرد:** اعترف صراحةً أنك لم تحمل مسمى «مدير». اعرض أقرب دليل فعلي: الإشراف على 3 أخصائيين وإدارة جدول المحتوى الأسبوعي في رواج، ومحفظة +8 عملاء في أفق. أطرها كمسؤولية إدارية فعلية وإن لم يحملها اللقب. **الحد:** لا تدع أنك «قدت قسم تسويق كامل» أو «وضعت استراتيجية الشركة». أشرفت على 3 لا أكثر.

الفجوة ٢ — الخطة التسويقية السنوية

السؤال: «الدور يتطلب بناء الخطة السنوية، وسيرتك كلها تنفيذ. أين دليلك؟» **الرد:** أقر بأن خبرتك الموثقة تنفذية—أداء. اعرض ما يقرّبك من الاستراتيجية: إعادة بناء خطة المحتوى، إعادة هيكلة الكلمات والمحتوى، إدارة ميزانية سنوية 1.2 مليون ريال — كلها تخطيط أوسع من الحملة الواحدة. واذكر أن التخطيط الاستراتيجي ضمن مهارتك. **الحد:** لا تقل إنك «وضعت الخطة السنوية للشركة» — لا شيء في بياناتك يثبت ذلك.

الفجوة ٣ — ROAS

السؤال: «نطلب تحليل ROAS، وسيرتك تذكر CAC والزيارات لا ROAS. هل امتلكت المؤشر فعلاً؟» **الرد:** لا تختلق رقماً. اعترف بأن مؤشراتك الموثقة بأرقامها هي (39%-) CAC، الزيارات العضوية (120%)، التفاعل (60%)، التحويلات (12 ألف). أوضح أنك أدت ميزانية أداء 1.2 مليون ريال وتنبعت أدائها، وأن منطق ROAS امتداد طبيعي لعملك على تكلفة الاكتساب. **الحد:** لا رقم ROAS محدد، ولا ادعاء تحسين بنسبة معينة — لا وجود لذلك في بياناتك.

الفجوة ٤ — تطوير الفريق

السؤال: «قيادة فريق وتطويره أكبر من الإشراف على 3. كيف طوّرت أفراداً فعلاً؟» **الرد:** اعترف بأن نطاقك الموثق هو الإشراف على 3 أخصائيين وإدارة الجدول الأسبوعي. إن كان لديك مثال حقيقي (توجيه زميل، مراجعة عمله، رفع مهارته) فاعرضه؛ وإلا فاعرض استعدادك للدور دون ادعاء. **الحد:** لا تختبر برامج تدريب أو ترفقات أو تقييمات قديتها — بياناتك تخلو من أي نشاط تطوير محدد.

الفجوة ٥ — الخبرة عند الحد الأدنى

السؤال: «خبرتك 4 سنوات بالضبط، كلها تنفيذية. كيف تتعامل مع قفزة المسؤولية؟» **الرد:** لا تتهرّب. أقر بالمدة والمسميات، واربطها بكثافة النتائج القابلة للقياس ضمن هذه المدة كدليل جاهزية. **الحد:** لا تضخم السنوات ولا تصف أدوارك بأنها إدارية بالكامل.

الفصل ٦ — أسئلتك أنت

اطرح هذه على المحاور — مشتقة من نص الإعلان وتُظهر قراءتك الدقيقة له:

1. «الإعلان يذكر قيادة حملات الأداء وتحليل ROAS — ما المؤشرات التي تعتمدونها حالياً، وهل ROAS هو الرئيس؟»
2. «ذكرتم الإشراف على الفريق وتطويره — كم عدد أفراد فريق التسويق الحالي وما مستوياتهم؟»
3. «وضع الخطة السنوية من مسؤوليات الدور — هل توجد خطة قائمة أبني عليها أم البناء من الصفر؟»
4. «ما حجم ميزانية التسويق السنوية لهذا الدور، وما مدى صلاحية إعادة توزيعها بين القنوات؟»

سؤالان يكشفان إن كان الدور يناسبك أنت: 5. «كيف تُعرفون النجاح لهذا الدور خلال أول 6 إلى 12 شهراً؟» — إجابته تكشف إن كانت التوقعات واقعية لخبرتك. 6. سؤال المتابعة الطبيعي: مدى الدعم المتاح لمدير ينتقل من دور تنفيذي — يكشف إن كانت البيئة تسمح بتعلم المسؤوليات الجديدة (توظيف، تقييم، ميزانية أشمل) أم تفترضها جاهزة.

الفصل ٧ — إدارة الغرفة

عملي وموجز:

افتتاح الحديث (عام): تحية موجزة وثابتة، تواصل بصري، وجملته تمهيدية واحدة عن سبب وجودك. لا تُطِل التعريف بنفسك: اترك التفاصيل للأسئلة.

إدارة الوقت (عام): أجب في صميم السؤال أولاً، ثم فصل عند الطلب. إجابة STAR كاملة لا تتجاوز دقيقتين: إن رأيت اهتماماً زاد المحاور، توسّع.

متى تعترف بعدم المعرفة: في فجوتي ROAS وتطوير الفريق تحديداً، الاعتراف الصادق أقوى من الادعاء — لأن المحاور يملك سيرتك ويرى ما فيها. قل ما تملكه بالضبط، ثم اجسر نحو ما لا تملكه بمنطق واضح لا بادعاء. (هذا مشتق من فجواتك في الفصل ١)

ملف الراتب: بياناتك لا تحوي راتبك، والإعلان لا يذكر نطاقاً. لن أقترح رقماً — أي رقم اختلاق. جهّز نطاقك بنفسك مسبقاً بناءً على سوق الرياض ومستوى الدور، ولا ترتجله في الغرفة. إن سُئلت مبكراً، لا بأس أن تسأل عن النطاق المخصص للدور أولاً. (عام في الآلية، وحدود بياناتك في الرقم)

الفصل ٨ — بعد المقابلة

رسالة المتابعة (عام): خلال 24 ساعة، رسالة قصيرة تشكر المحاور، تذكر نقطة محدّدة دارت في النقاش، وتؤكد اهتمامك. موجزة ومهنية. ما توثّقه فوراً (مشتق من فجواتك): دوّن أي سؤال فاجأك — خاصة حول ROAS أو الخطة السنوية أو تطوير الفريق — وكيف أجبت، لتحسّن استعدادك للجولة التالية إن وُجدت. دوّن أيضاً أي التزام قطعت (إرسال عيّنة عمل، مرجع).

كيف تقرأ الإشارات (عام): طول المقابلة مقارنةً بالمخطط، أسئلة عن توقّرك وفترة الإشعار، تعريفك بأشخاص آخرين، حديث عن الخطوات التالية — كلها مؤشرات اهتمام. غيابها ليس رفضاً بالضرورة؛ لا تبني استنتاجاً قاطعاً من إشارة واحدة.

الملحق — قائمة تحقق ليوم المقابلة

قبل الخروج:

- ☐ نسخ مطبوعة من السيرة
- ☐ الشهادات الأربع بتاريخها (Google Ads 2023، GA4 2023، Meta 2022، HubSpot 2021)
- ☐ نطاق الراتب الذي أعدته مكتوب
- ☐ أسئلتك الست للمحاور (الفصل ٦)

أرقام أنطقها دون تردّد:

- ☐ 1.2 مليون ريال / CAC من 85 إلى 52 (-39%) / الزيارات 120% / التفاعل 60%
- ☐ 3 أخصائيين / 8+ عملاء / 200 ألف ريال / 3.5 مليون ظهور / 12 ألف تحويل / 45% / 4 سنوات

فجواتي الأربع وجاهزيتي لها:

- ☐ أشرح الآلية، لا أختلق رقماً — ROAS
- ☐ الخطة السنوية — أطر خطة المحتوى كأساس لا إنجاز مكتمل
- ☐ تطوير الفريق — مثال حقيقي إن وُجد، وإلا استعداد صادق
- ☐ المسمى/الخبرة — الإشراف على 3 وميزانية 1.2 مليون كجسر

عام:

- ☐ تأكدت من المكان والوقت (عام)
- ☐ وصلت قبل الموعد (عام)