



موجز حلقة

فن إدارة المنتج لعملاء مختلفين، مع محمود المجدوب

🕒 يُقرأ في ١٣ دقيقة

٢٦ يناير ٢٠٢٦

momtaz

🎙 محمود المجدوب

اسمع الحلقة كاملة أو اقرأ النسخة التفاعلية
mujaz.co/momtaz-2-mahmoud-elmagdoub



محمود المجدوب عاش المراحل الثلاث لأي منتج في ثلاث شركات مختلفة: **من الصفر في فرصنا، ومن منتج موجود لا يستخدمه أحد في وظيف، ومن منتج ناجح إلى مضاعفته في Luciq**. والدرس الذي يتكرر في الثلاث واحد: انزل من المكتب واجلس مع الناس. استشاريون قالوا إن عمال الإنتاج لا يستخدمون التكنولوجيا، فنزل الفريق إلى محطات المترو والمصانع ووجدتهم يعيشون على الموبايل. وأول مكالمة مع مستخدم في وظيف كشفت أن الفريق يلتمس homepage بينما الناس تسقط في sign up. يشرح كيف تبني liquidity في marketplace بأن تصنع جانب العرض بنفسك، ولماذا تحتاج في B2B أن تعرف **من يوقع الصفقة ومشاكله** إلى جانب المستخدم. ولماذا صار ينتقد ثقافة shipping كل أسبوع بعد أن اشتكى العملاء من واجهة تتغير باستمرار. وفي strategy: **بلا مشكلة لا توجد strategy**، فابدأ بسؤال CEO عن أهم رقم. ويختم برأيه في عصر AI: distribution هو الحبة الصعبة التي ستبقى، وبناء منتج بيدك يعلم الـ PM أكثر من أي certificate.

الأفكار الرئيسية

١. سر الـ marketplace اسمه liquidity ▶ 4:43

الـ marketplace سوق فيه من يبيع ومن يشتري، مثل Uber بين السائقين والركاب، أو منصة وظائف بين من يعلن ومن يبحث. وأهم ما فيه الـ liquidity: **احتمال أن تفتح التطبيق فتجد ما جئت من أجله**، سائقًا قريبًا أو وظيفة مناسبة. والجانب الصعب يختلف من مجال لآخر: في Uber السائقون، وفي فرصنا الوظائف لا الناس، لأن الوظائف إن وجدت جاء الناس.

٢. في البداية اصنع جانب العرض بنفسك ▶ 6:16

لحل مشكلة البيضة والفرخة في فرصنا، أخذ الفريق الوظائف المنشورة في جرائد مثل الأهرام والوسيط، ونشر إعلانات باسم فرصنا، ثم استقبل المتقدمين بنفسه وفلترهم وأرسلهم إلى الشركات. هذا ما يسميه faking the supply، ويقول إن معظم marketplaces بدأت هكذا، ومنها Airbnb التي بدأت «من تحت خالص».

٣. صفقة الـ enterprise مناقصة، والمشتري ليس المستخدم ▶ 7:21

الشركة الكبيرة تضعك في جدول بجانب منافسيك وتقرن المنتج والـ compliance والأمان والـ integrations والسعر. فأول ما تعرفه: من الـ persona التي تستهدفها، لأن checklist البنوك غير المستشفيات غير المطاعم. ثم الـ **economic buyer**: من يوقع في النهاية، ويتفق الطرفان في الحوار على أنه ليس بالضرورة هو من سيستخدم المنتج. مشاكله مختلفة: خفض التكاليف، أو أن يستخدم فريقه الأداة فعلًا، أو أداة واحدة بدل أدوات كثيرة. وفي الصفقات الكبيرة قد يصبح التركيز عليه أهم من التركيز على المستخدم.

٤. دور الـ PM أكمل دائرة كاملة ▶ 10:49

حين بدأ قبل خمسة عشر عامًا كان الدور ما زال يتشكل في مصر، والـ PM يدخل في الـ design والـ business والـ strategy والـ research وأحيانًا يكتب الـ code. ثم تفكك الدور إلى تخصصات: UX والـ UI والـ researcher، والـ product manager للـ strategy والـ product owner للتنفيذ والـ growth PM. والآن يعود الدور شخصًا واحدًا يعرف عن كل شيء، والـ AI يضاعف قدرته. ويحذر من الاتجاه المعاكس: زيادة عدد الـ PMS تبطئ الفريق، لأنها تزيد الـ research والـ communication overhead.

٥. الـ AI سرّع المهندسين أولًا، وجاء دور الباقيين ▶ 14:18

يرى أن زمن الـ prompt engineering انتهى، وأن المهندسين هم الأسبق، فما كان يُبنى في أسبوعين صار يُبنى في يومين. ثم اكتشف الـ marketers والـ PMs أن أدوات الـ AI coding ليست للبرمجة فقط بل لأتمتة أي شغل: تلخيص المحادثات، واقتراح خطة marketing، والنشر على LinkedIn. لذلك يدفع فريقه ليقرب من الـ code بدل الجلوس جانبًا والسخرية منها. والتحدي الحقيقي في منتج قديم: الـ context engineering، أن يفهم الـ AI مشاكل الـ code القديمة حتى لا يضيف feature ويكسر غيرها.

٦. أسابيع من التسجيل غيّرت معنى شغله ▶ 17:17

في Raisia Energy، شركة البترول الأمريكية التي لها فرع في مصر، شعر أنه ينفذ طلبات «nice to have» في مجال لا يفهمه. فاقترح عليه مديره وقتها أيمن كحيل أن يسافر ويجلس مع المستخدمين: اشترى مايك وكاميرا وجلس ساعات يوميًا مع مهندسي البترول وعلماء الـ petrophysics يسألهم «احكي لي من أول ما تصحى». ثم عاد الفريق في مصر يستوعب التسجيلات كلها. فتحول الشغل إلى ما يسميه **innovate on their behalf**: أبني لك ما يحل مشكلتك لأني فهمتها، لا ما طلبته، خصوصًا أن طلبات الناس قد تناقض بعضها.

٧. ضد الـ frameworks: الشغلانة أبسط مما تبدو ▶ 20:21

قلب الشغلانة في رأيه أن تقعد مع الناس وتفهم مشاكلهم وتبني لهم ما يحلها. ويقول المجدوب إنه ضد الـ frameworks والتعقيد: **ما يُعمل بورقة وقلم أو Excel يكفي**، وكثير من الـ frameworks الجديدة تجاري تجعل المهنة تبدو كأن لها لغة سرية. ما تحتاجه شخص curious يحل المشاكل ويعمل مع الفرق.

٨. من الصفر في فرصنا: الاستشاريون كانوا مخطئين ▶ 23:20

الفكرة كانت job site كانت لعمال الإنتاج والحرفيين. استشاريون قالوا إن هذه الفئة لا تستخدم التكنولوجيا، فقرر الفريق مع دينا الحداد أن ينزل ليتأكد: محطات مترو ومصانع في محافظات مختلفة، فوجدوا الناس تعيش على الموبايل وتستخدم Facebook أكثر منهم. ثم ركّزوا: موقع بسيط جدًا يعمل على شبكات ضعيفة، وعدد محدود من المهن، ثم التوسع واحدة واحدة.

٩. في وظيف: أول مكالمة كشفت أن الفريق يحل المشكلة الخطأ ▶ 25:49

أُطلق وظيف في يناير ٢٠١١ على أعتاب الثورة، وانضم المجدوب developer في آخر تلك السنة. كان الفريق مشغولًا بأزرار الـ homepage والـ A/B testing والـ funnel، والموقع يدخله عدد قليل جدًا كل يوم. فتوقفوا عن بناء features واتصلوا بمن ترك الـ sign up في المنتصف، فقال: الـ homepage جميلة وأنتم تعدلونها كثيرًا، لكن الـ sign up فيه bug وطويل جدًا فلا أكمله. بعدها زاروا الشركات واحدة واحدة يطلبون «افتح لي اللاب توب واشرح لي يومك»، وبسطوا الموقع الذي بناه الفريق ليحل مشاكل صغيرة واضحة.

١٠. ال product market fit مجموعة أشياء صغيرة ▶ 28:29

من تجربته، الوصول إلى ال product market fit لا يحتاج غالبًا تغييرًا ضخمًا، بل مجموعة تحسينات صغيرة. منها في وظيف: موقع يفعل شيئًا واحدًا جيدًا، وتسعير منطقي. كانوا يبيعون اشتراكًا شهريًا رخيصًا يفتح كل السير الذاتية، فلم يأت إلا القليل. ثم رفعوا السعر وحددوا عدد السير الذاتية التي تُفتح، فجاءهم نحو عشرة أضعاف العملاء لأن الندرة أشعرت العملاء بأن لها قيمة. ومن الكتب التي ساعدتهم «Predictably Irrational» عن ال behavioral economics، ومنه فكرة ال anchoring: صنع الخطة الأعلى أولًا في صفحة الأسعار، فاختار ناس أكثر الخطط الكبيرة.

١١. لمضاعفة منتج ناجح: ادخل بقية محفظة العميل ▶ 31:02

في Luciq كان المنتج يعمل منذ سنوات ويدر مألًا جيدًا، والسؤال كيف يتضاعف. أداة البحث هنا share of wallet: كم يصرف العميل على الأدوات كلها، وكم نصيبك منها، وأين يذهب الباقي؟ ومن هنا بدأوا يختبرون منتجات وعروضًا جديدة واحدًا واحدًا، مع تدريب مكثف لفريق ال go to market على بيع كل منها، حتى صار المنتج الواحد منصة من عدة منتجات.

١٢. مقابلات المستخدمين ليست KPI بل عادة ▶ 32:50

المهارة التي لولها لخرج من اللعبة: الفضول، أن تسأل باستمرار لماذا فعل المنافس هذا، ولماذا لم أتعلم هذه التكنولوجيا. لكنه لا يضع لفريقه KPI لعدد المقابلات: الكلام الكثير مع المستخدمين قد يُدخلك في analysis paralysis، وقيمتها الأكبر في مرحلتين، بناء منتج من الصفر ومرحلة ال growth، بينما في مراحل أخرى تعرف ماذا تريد ويكون التركيز على التنفيذ. **القرب من العميل عندهم جزء من الثقافة لا process**: من يقترح دخول مجال يُسأل فورًا: عرفنا هذا من أين؟ وهل جلست مع عملاء مختلفين؟

١٣. متى يصبح ال shipping السريع عبئًا ▶ 36:46

كان يؤمن بأن ال shipping هو ما يهم. ثم في Luciq، مع فريق هندسة قوي يطلق كل أسبوع، بدأ عملاء ال enterprise يشتكون: «يا جدعان انتوا كل شوية تغيروا ال interface، أنا لسه مدرب التيم بتاعي على ال interface بتاعكم». وصار المنتج مزدحمًا غير مفهوم، وفريق ال sales يحمل رسالة مشوشة لأنه يبيع أشياء أكثر بكثير مما تدرب عليه. فأبطأوا. والملاحظة الشخصية التي أكدت ذلك: المنتجات التي يحبها، مثل Apple وYouTube وSpotify، لا تطلق كل أسبوع، لكن كل feature فيها مدروسة ومكتملة لغيرها.

١٤. ال Agile تحول إلى تجارة، والمنتجات صارت متشابهة ▶ 38:39

فكرة ال Agile الأصلية، أن نعمل معًا ونطلق بسرعة، يراها لطيفة، لكنها في رأيه تحولت إلى commercialization فجّ على يد شركات أدوات ال project management. فصار الجميع «ماشي جنب الحيط»: features صغيرة قبل موعد ما، والمنتجات كلها صارت شبه بعض ومملة، وقَلَّ من يفكر في التجربة كاملة أو يأخذ مخاطرة. ويقارن بإبداع التسعينات قبل انهيار ال dot com، مثل Winamp وواجهة ال Amazon الأولى.

١٥. ال strategy خطة للفوز، تبدأ من مشكلة ▶ 40:24

الكلمة صارت مستهلكة: «أن نكون الأفضل» أو «super app» ليست ال strategy. ال strategy هي الخطة التي ستجعلك تكسب، ويشرحها بالكرة: أستغل نقطة ضعف في دفاعك لأسجل، وبالUFC: أتعبك في الجولات الأولى ثم أنهي في جولة متأخرة. ومن أحب الكتب إليه «Good Strategy Bad Strategy» لريتشارد روملت: إن لم تكن عندك مشكلة فليست عندك strategy. ومثاله LinkedIn: كان موقعًا تضع عليه سيرتك وتزوره مرة أو مرتين في الشهر، فكانت المشكلة قلة الزيارات، وكان الحل أن يصبح شبكة اجتماعية للحياة المهنية.

١٦. اسمع المشاكل، لا الحلول ▶ 46:24

من يفعل كل ما يطلبه العملاء ينتهي بمنتج معطوب، وهي فكرة «The Innovator's Dilemma» لكلايتون كريستنسن: **بعد سنوات من الاستجابة لكل طلب يصبح المنتج معقدًا وغاليًا، فيأتي منافس أصغر مركزًا وأرخص ويكسبك.** ويذكر بوب موستا، الذي كتب كثيرًا عن كيف تسأل العملاء وتراقبهم وهم يعملون، مع أنه يعترف بأن مفهوم jobs to be done «لسه ما كليتش معايا 100%». والخلاصة عنده: أنت تراقب وتسمع ثم تصنع الحل بنفسك، فاجمع البيانات من أكثر من زاوية، واسمع من العميل المشاكل لا الحلول، وضع نفسك مكانه: لو كان عملاؤه مندوبي توصيل لركب الموتوسيكل، ولأن عملاء Luciq developers فعلى PM أن يكتب code قليلًا.

١٧. التفويض بلا micromanagement: اتفق على أنواع القرارات ▶ 49:22

ما نجح معه: أن يحدد مع كل شخص مسبقًا ثلاثة أنواع من القرارات. **قرار عالي الأثر وعاجل ولا رجعة فيه: اتصل بي ولو في الإجازة. قرار يكفي أن أعرف به: على Slack أو الإيميل. وقرار صغير يمكن الرجوع فيه، ما يسميه two way door: لا تخبرني أصلًا.** ومعه اتفاق على طريقة متابعة التقدم، اجتماع كل أسبوع أو أسبوعين أو مستند أسبوعي. ما يُطَفَّش الموظف هو مدير بلا expectations يظهر مرة في قرار صغير ومرة في قرار كبير.

١٨. التصميم الجميل الذي كاد يفسد كل شيء ▶ 50:56

حين انضم إلى Luciq، وهو القادم من خلفية تحب design والبساطة، رأى الموقع مزدحمًا بالكلام فأعاد تصميمه مع المصمم ليكون modern وminimal. وفي أول جلسة مع عميل كاد العميل يشتمهم: **الـ developer يدخل متضايقًا ليحل مشكلة في تطبيقه، ويريد كل المعلومات أمامه وما هو مهم بالأحمر في وجهه، لا شكلاً جميلاً.** فلم يُطلق التصميم أصلًا. ويضيف حسين أن بعض الـ personas قد لا تأخذ الواجهة modern جدية، فيوافقها المجدوب: it depends.

١٩. للـ junior PM: ابن منتجًا بنفسك، وانس certificates ▶ 53:03

أهم ما يعلم PM أن يبني منتجًا بنفسه ويعيش دورته كاملة: الـ research والبناء والـ marketing والـ distribution. كأنه mini founder. ومع أدوات الـ AI لم يعد شيء يمنعك من بناء منتج وإطلاقه إلا الـ mindset. أما ما يضيع فيه الناس وقتهم فالـ courses والـ certificates: حين يوظف ويجد certificate في الـ title يرفض، لأن من بنى منتجًا وأطلقه وفشل تعلم أكثر ممن أخذ شهادة.

٢٠. ما لن يستبدله الـ AI: الـ distribution ▶ 55:41

يعترف بأن المستقبل «مربع» وأن أشياء كثيرة ستُستبدل، حتى الـ product taste والـ sense التي يرى أن الـ AI صار عنده منها. لكن **الحنة التي ستبقى صعبة: بعد أن تطلق المنتج، كيف يسمع الناس عنك ويفهمون ما الذي يحله.** أي الـ marketing والـ positioning والـ go to market. ومع أن الجميع صار يبني منتجات، فالتحدي هو أن يمنحك شخص مشغول ثلاث دقائق من انتباهه.

٢١. اعتبر مشروعك الجانبي وظيفة، لا هواية ▶ 56:56

يبني تطبيقات جانبية مثل Mr Sleep، الذي صنعه لنفسه بأدوات الـ AI ليحسب أفضل موعد للنوم والاستيقاظ حسب دورات النوم، ويكتب على Substack. وسرّه من كتاب «The War of Art»: **تعامل مع الشغل الجانبي as professional لا as hobby.** فاحجز له وقتًا ثابتًا كل يوم حتى لو لم تنجز فيه شيئًا. هو يركز صباحًا فيحجز الصباح، وغيره يركز ليلاً، والمهم أن يكون الوقت محجوزًا.

أسوأ نصيحة سمعتها «never quit»، لأنك أحيانًا تصل إلى مرحلة يكون فيها أفضل قرار أن تتوقف. ومتى؟ حين تجرب كل ما يمكن تجربته والأمر لا تمشي، أو حين يذهب حبك للموضوع واقتناعك بقيمته، وهذا عند founders خصوصًا يطفئ الشخص. وأفضل نصيحة قالها لنفسه: كن curious دائمًا، وما يوقفك هو دماغك لا المنطقة ولا الظروف.

كيف تبني product strategy لسنة كاملة، كما يرسمها المجدوب

ابدأ من مشكلة حقيقية

بلا مشكلة لا توجد strategy، كما يقول روملت. «أن تكون رقم واحد» هدف وليس خطة.

لا تفوّض strategy

الfounder أو القائد يمكن أن يستعين بالexec team، لكن strategy يجب أن تكون واضحة عنده وهو من يأخذ المخاطرة. إن فوّضها صارت الأهداف كلها «ماشية جنب الحيط».

اسأل CEO عن أهم رقم

الCEO هو من يملك الأرقام، وفي دماغه حتمًا مشكلة. يحكي أنه حين ارتبك في تطبيق North Star framework جلس مع أحد من كتبه، فاعترف له بأن جزءًا منه صُنع للترويج للanalytics، ونصحه: اجلس مع CEO واسأله أي رقم يحتاج أن يتنظط.

حوّل الرقم إلى مشكلة محددة

churn أو activation أو غيرهما. أي strategy بعدها يجب أن تكون مبنية على مشكلة إن حُلّت تتحسن الأرقام.

bets عالية المستوى لكل team كل quarter

أفكار high level ومساحات للدخول، وكل team يتبنى واحدة في الربع: «أول ثلاث شهور هحاول أظبط الموضوع ده أو أحل المشكلة دي». النقاش يكون في ماذا ستحل، لا في تفاصيل ماذا ستبني.

التفاصيل حسب ثبات السوق

شركات أخرى تكتب roadmap سنوية مفصلة، وهذا قد ينفع إذا كان السوق مستقرًا. «It depends».

خطوات تطبقها

✓ إن كنت تبني marketplace، فحدد الجانب الأصعب واصنعه بنفسك في البداية. كما جمعت فرصنا الوظائف من الجرائد وفلترت المتقدمين بيدها

✓ في أي صفقة B2B، اعرف الeconomic buyer إلى جانب المستخدم، فمشاكله، مثل خفض التكلفة أو أن يستخدم فريقه الأداة فعليًا، قد تختلف عن مشاكل المستخدم

- ✓ قبل أن تبني feature جديدة لمنتج لا يستخدمه أحد، اتصل بمن ترك sign up في المنتصف، فقد تكون المشكلة في مكان لا تنظر إليه
- ✓ اختبر الندرة في التسعير: حد واضح لما يحصل عليه العميل قد يجعله يرى قيمة أكبر من باقة مفتوحة رخيصة
- ✓ اتفق مع كل شخص في فريقك على ثلاثة أنواع من القرارات: اتصل بي، أو أخبرني كتابةً، أو لا تخبرني أصلاً
- ✓ لو كنت junior PM، ابن منتجًا صغيرًا بنفسك وأطلقه في السوق واجمع feedback، فالدورة الكاملة تعلمك أكثر من أي course
- ✓ احجز وقتًا ثابتًا يوميًا لمشروعك الجانبي وتعامل معه كوظيفة، حتى لو جلست فيه دون أن تنجز شيئًا

اقتباسات تستحق الحفظ

«لو حاجة نعرف نعملها بورقة وقلم، يلا بينا. مش لازم كل يوم framework جديدة.»

— محمود المجدوب

«لو فكرت في نفس الحاجة كويس جدًا، probably 10x your competition، لأن كل الناس قاعدة بقي بتship وخلاص.»

— محمود المجدوب

«لو انت ما عندكش مشكلة، يبقى انت ما عندكش strategy.»

— محمود المجدوب

«بتسمع من الcustomer مشاكل، ما بتسمعش منه حلول.»

— محمود المجدوب

«لو أنا في طلبات والcustomer بتاعي الدليفري، فأنا هنزل أسواق الموتوسيكل عشان أبقي فاهم مشاكلك.»

— محمود المجدوب

«لو مش عامل expectations، ومرة ألاقك داخل معايا في قرار صغير ومرة في قرار كبير، فأنا كموظف بطفش.»

— محمود المجدوب

«مافيش حاجة تقدر توقفك دلوقتي إنك تبني product وتعمله launch. اللي موقفك هو الـ mindset بتاعتك.»

— محمود المجدوب

«الأقوى بكثير إنك تقول لي أنا بنيت product وطلّعت السوق وما نجحش، من حد أخذ certificate وخلاص.»

— محمود المجدوب

«Never quit كانت أسوأ نصيحة، لأنك ساعات بتوصل لمرحلة أحسن decision تعمله فيها إنك تـquit.»

— محمود المجدوب

مذكور في الحلقة

Luciq (Instabug سابقاً) · شركة مصرية لأدوات مراقبة تطبيقات الموبايل، غيّرت اسمها في ٢٠٢٥، وعمل فيها المجدوب في إدارة المنتج

وظّف وفرصنا · منصتا توظيف أسسهما أمير شريف: وظّف للمهنيين، وفرصنا للعمالة والحرفيين

كتاب «The Cold Start Problem» · لأندرو تشن، عن مشكلة البيضة والفرخة في بناء الـ networks والـ marketplaces · ٦:٥٥

كتاب «Predictably Irrational» · لدان أريلي، عن الـ behavioral economics ولماذا لا يتصرف الناس بعقلانية عند الشراء · ٢٩:٤٤

كتاب «Good Strategy Bad Strategy» · لريتشارد روملت، أستاذ الـ strategy في UCLA: لا strategy بلا تشخيص للمشكلة · ٤١:٥٥

North Star framework · إطار لاختيار رقم واحد يقود المنتج، نشرته Amplitude في الـ North Star Playbook · ٤٤:١٠

كتاب «The Innovator's Dilemma» · لكلايتون كريستنسن، عن المنتج الذي يتعقد ويغلو حتى يكسبه منافس أصغر · ٤٦:٣٩

بوب موستا ونظرية Jobs to be Done · طوّرها مع كلايتون كريستنسن، وكتب كثيرًا عن كيف تسأل العملاء وتراقبهم · ٤٧:٠٤

كتاب «The War of Art» · لستيفن بريسفيلد، عن التعامل مع العمل الإبداعي كمحترف لا كهوا · ٥٦:٥٦

Mr Sleep · تطبيق بناه المجدوب لحساب أفضل موعد للنوم والاستيقاظ · ٥٦:٣٠

موجز

النسخة الكاملة والتفاعلية — بالصوت والروابط

mujaz.co/momtaz-2-mahmoud-elmagdoub

