



موجز حلقة

## إدارة المنتجات بين النظرية والتطبيق، مع نبيل أحمد نبيل

🕒 يُقرأ في ١٤ دقيقة

٩ فبراير ٢٠٢٦

momtaz

🎧 نبيل أحمد نبيل

اسمع الحلقة كاملة أو اقرأ النسخة التفاعلية

[mujaz.co/momtaz-3-nabil-ahmed-nabil](https://mujaz.co/momtaz-3-nabil-ahmed-nabil)



نبيل أحمد نبيل درس MBA في Harvard، وعمل product manager في Amazon على Prime Video، ثم عاد إلى مصر ليقود المنتج في Instabug و4Sale. يحكي كيف علّمته Amazon أن **المعلومة لا علاقة لها بأحاسيسك: هات متراً وقس**، وكيف كشف تقسيم البيانات حسب الجهاز أن مستخدم التلفزيون غير مستخدم الموبايل، ولماذا الاعتماد الزائد على A/B testing قد يضر. ثم يفكّك طريقته في التوظيف: يكتب role بنفسه، ويقرأ كل CV، ويوئع الشبكة ليجد المواهب المخفية. ويشرح الrituals التي بنى بها فرقته: product review بمراحل، وstandup يومي، وone on one أسبوعي، والقاعدة التي تجمعها كلها: **كل نقاش في وقته**. ويختتم بثلاثة فروق بين great PM والمتوسط، وبنصيحة: لا تكن معلماً في صناعة لم تعمل فيها صبيّاً.

## الأفكار الرئيسية

### الإنسان هو الذي يصنع الشهادة، لا العكس ▶ 5:15

يرى Elon Musk أن MBA مبالغ في قيمتها، لكن دفعة Harvard Business School أكثر من ٩٠٠ طالب سنوياً، فالتعميم عليهم كلهم خطأ في رأي نبيل. يفهم قصد Musk: **من يعين شخصاً لمجرد أن معه MBA من Harvard أو Stanford لا يفهم ما يفعل**. لكن الشهادة نفسها لها قيمة. وضرب مثلاً بـTesla: شركة تحتاج اليوم مهندسين على أعلى مستوى، لكنها ستحتاج لاحقاً من يفكر كيف تبقى حيّة، لأن أي شيء ليبقى حياً لا بد أن يتغير.

### ما أخرته Harvard: أن كل العالم ينتظر رأيك ▶ 8:47

في Harvard يُقسّم الطلاب إلى sections في كلّ منها نحو ٩٠ طالباً، وفوق كل مقعد ميكروفون معلق، فتشعر أن الأستاذ والقاعة كلها تنتظر رأيك. وأغلب الcases مكتوبة من وجهة نظر CEO لشركة بالمليارات. **بعد التخرج تصطدم بأن لا أحد يريد رأيك**، وأن أغلب مشاكل الشركات اليومية ليست على مستوى CEO. أهم ما أخذه منها كان **جودة الناس حوله**، والاسم يفتح لك الباب فقط، والباقي عليك.

### لماذا Product Management: أن تكون operator ▶ 12:29

في business school أدرك، ومعه أصدقاؤه، أنه لا يصلح استشارياً، وأنه يحتاج أن يكون **operator يوشخ يديه ويفهم التفاصيل حتى آخرها**. والproduct management في التكنولوجيا تعطيك دوراً متكاملًا: جانب مالي، وفهم كيف يشتري العملاء ومتى، وعلاقة يومية مع software engineers، وهي رؤية لا تحصل عليها عادة في صناعات أخرى إلا في أعلى المناصب. واختار Amazon لأنها سريعة وتقدّر المحتوى والمعرفة أكثر من أي مظهر.

### قصة السقف: هات متراً وقس ▶ 16:15

ينقل نبيل مثلاً كان يحكيه أحد قيادات Amazon الذي كان يتابع حديثه: خمسة في غرفة اجتماعات يتساءلون كم ارتفاع السقف. واحد يقول ٣ أمتار، وآخر مترين ونصف، ومن أجل الانسجام الاجتماعي وألا يشعر أحد أنه غلب، يأخذون متوسطًا. **طريقة Amazon: المعلومة لا علاقة لها بأحاسيسك**، تعال نجيب متراً ونقيس. فيصبح عندنا الجواب. وحين تمدّ هذه الفلسفة على كل القرارات، يبني تأثيرها التراكمي شركة مختلفة تمامًا.

## تجربة الهند: hotspot في محطة القطار ▶ 18:20

في Prime Video كان نبيل مسؤولاً عن تجربة تنزيل الحلقات للمشاهدة offline. لاحظوا أن التنزيلات في الهند قليلة رغم حساسية المستخدمين هناك للأسعار، وأن جزءًا كبيرًا منهم يتنقل بالقطار. فجربوا **hotspot في محطة القطار مع notification يذكّر المستخدم بأن ينزل حلقاته هنا**، فرفعوا عنه عبء التذكّر. والنتيجة؟ تحسّن بنسب مئوية لا بالأضعاف.

## النمو الكبير يأتي من core insight، لا من experiment ▶ 20:30

في خبرته، ما يعطي نموًا بالأضعاف ليس experiment، بل core insight عند founder أو شخص درس المشكلة أعمق من أي أحد، فيغيّر المنتج جذريًا حتى يتحقق. أما الـ experiments في شركة ناضجة مثل Amazon فهي تكتشف **hidden pockets of value**: مهمة، لكنها لا تخرع business جديدًا. ولهذا كان يتعطش لأن يعمل على شيء يبدأ من الصفر.

## مستخدم التلفزيون ليس مستخدم الموبايل ▶ 24:23

الأرقام الإجمالية (عدد المشاهدات لموسم جديد مثلاً) أخفت كل شيء. حين قسمها حسب الجهاز اكتشف أن الـ feature الوحيدة المشتركة فعليًا هي أن يكمل المستخدم من حيث توقف. **الإعلان على التلفزيون مقبول، وفي الأتوبيس يجعل المستخدم يغلق التطبيق**. وساهم، مع غيره، في إعادة هيكلة Prime Video إلى فريق للـ living room وفريق للموبايل وفريق للمتصفح. فاكشفوا أنهم كأنهم خمس أو ست شركات لا يجمعها إلا المحتوى؛ فمن يشاهد على اللابتوب غالبًا في عمله ويريد شيئًا قصيرًا.

## الاعتماد الزائد على الـ A/B testing أضر Amazon ▶ 30:12

علّق حسين بأن فرق المنتج تنسى أن المستخدم إنسان في يومه، عنده مشاكله، وربما متخاف، وأن تنظر إليه كأنك تمثله لا كمجموعة أرقام. والـ data والـ A/B testing تعطيك جزءًا من الصورة فقط، ويزيد نبيل: **الاعتماد الزائد عليهما أضر Amazon في وقت ما**. وصلوا إلى A/B test على درجة البرتقالي في اللوجو، فصار عندهم «كوكتيل» من experiments كلها ناجحة، لكن مجموعها لا يصنع معنى. ويرى أن Apple أقوى بكثير في هذا الجانب البديهي من عرض المعلومة.

## اقرأ شكاوى العملاء بانتظام ▶ 31:54

الـ anecdotes هي ما يصلك من العملاء بلا أي أرقام: «اضطرت أن أضغط play مرتين، لماذا؟». كان نبيل يستخف بها، حتى قال له أحد الـ mentors: **لا تفعل، اقرأها religiously**. شكوى واحدة تشغل دماغك، فتحفر خلفها لتجد قرارات قديمة لم يسأل أحد سؤالها الجوهري، وتنتهي بوثيقة طويلة تقول فيها للإدارة: **كنا على خطأ في هذا الأمر لسنوات، تعالوا نصلحه**.

## لماذا يتهرب الـ PMs من الكلام مع المستخدمين؟ ▶ 34:05

سببان. الأول: **ليست كل المنتجات للاستهلاك المستمر**: من يشتري فوطة أو تليفون له «mood» محدد وقت الشراء، وهو ما يجب أن تدرسه، وعميل Instabug هو فريق software أو CEO يفكر في الأدوات التي يحتاج شراءها مرة كل أسبوعين أو كل شهر، فلا داعي أن تسأله عن أحلامه في الويك إند. والمستخدم عنده ١٠٠ أولوية في يومه وأنت رقم ٩٥ فيها، فالمهم أن تحدد السياق الصحيح الذي تسأله فيه. الثاني: **الـ PM لا يعرف من أين يبدأ ولا يريد أن يضيّع وقته ووقت الشركة وأمامه backlog ضخم**. فهو يحتاج توجيهًا: حدد الأسئلة التي إجابتنا الحالية عنها ضعيفة، ثم صمّم الـ experiment، ثم ضع خطة زمنية. ولذلك يطلب منه أن **يقتطع وقتًا، يقفل موبايله ويخرج من المكتب**، ويفكر كيف يرسم هذا السياق.

يقول نبيل إنه لم «يرجع» لأنه لم يكن هاربًا: كان محظوظًا بحياته في مصر، وسافر ليرى كيف يُصنع العمل على أعلى مستوى ثم يعود ليطبقه. حسم القرار أن ابنه الأكبر اقترب من سن المدرسة، وأنه شعر أنه **يضيف في مصر بنفس عدد الساعات أكثر بكثير مما يضيف في أمريكا**، حيث لو غاب لجأوا بغيره بسهولة. مصر عنده «gold rush» بفجوات في talent وفرص automation في كل مكان. وعلى المستوى الشخصي: العائلة والأصدقاء والنادي، ومجتمع أقل transactional.

### الحياة بالخارج ليست جنة ▶ 46:44

التصور الشائع أن السفر للعمل في Amazon أو غيرها يجعل الدنيا جنة **تبسيط زائد للأمور** عند نبيل: من يخرج من مجتمع عائلي اعتاد فيه أن هناك من يحبه كما هو، يجد نفسه في مكان كل من يحتك به يريد منه شيئًا: أن يسكت، أو لا يعترض، أو يلتزم بقواعد معينة حتى لو لم يتأثر هو بعدم التزامك. ونصيحته: لا تقضي ٣٠ أو ٤٠ سنة هناك لتتعلم: **خمس أو ست سنوات تكفي لفهم وتبني network**. ثم طبق ما تعلمته بما يناسب مجتمعك ودينك وفلسفتك.

### أطول وقت يذهب في تصميم طريقة إدارة المشروع ▶ 49:55

أهم ما تعلمه بالخارج: قبل أي مشروع كبير يقضون وقتًا طويلًا جدًا في **تصميم الطريقة التي سيُدار بها**: كم مرة نلتقي، ومن يقرر، وما الذي يحتويه المستند الأسبوعي، ومن أين ستأتي البيانات. يبدو الأمر تخطيطًا من أجل التخطيط، ثم **يوم تُعطي الإشارة الخضراء ينطلق التنفيذ بشكل رهيب**. والطريقة المعتادة عندنا مثاله الساخر: «سلسلة مطاعم نبيل ستدخل الغردقة»، اجتماعات متتالية، ثم في الشهر الخامس يسأل أحدهم: هل يأكل الناس في الغردقة الفول أصلًا؟ ويرى نبيل أن غياب الخطة ليس عيبًا مصريًا، بل شائع بيننا وبين كل الدول العربية تقريبًا ومعها الهند وتركيا وباكستان والأرجنتين ونيجيريا، **لأن اليوم نفسه مفاجأة**: حادثة في الطريق، تأخير، تحديات يومية، فأخر ما نفكر فيه خطة بـ timelines.

### حماس بلا خطة: قصة دهان الشارع ▶ 54:43

بعد التنحي في ٢٠١١ قرر شباب «قلبهم أبيض» قرب مكان عمله أن يدهنوا الشارع، فبقي شارعًا أبيض وسط شوارع رمادية. **الطاقة رائعة، لكن أين الخطة؟** هل الهدف شوارع المدارس، أم إلهام بقية الناس؟ كم budget؟ كم شخصًا نحتاج؟ ولأن هذا النقاش لم يحدث، انتهى الأمر بشارع واحد. ويلخص الحوار الفكرة: **الvelocity أهم من speed، لأنها سرعة واتجاه**.

### وسّع الشبكة: مقابلات أكثر مما يتخيله أحد ▶ 59:46

يقرأ كل CV بالتفصيل، لا عشر ثوانٍ، ويفرغ لذلك أسابيع. ثم يقابل نحو ١٠ مرشح في مقابلات من نصف ساعة، أي قرابة ٥٠ ساعة في أسبوع واحد. السبب: الفلترة السطحية (طلب شايًا قبل أن يُعرض عليه!) **تُقصي «hidden gems» لم يأخذوا فرصتهم**، أناس بارعون في عملهم لكنهم لا يعرفون كيف يقدمون أنفسهم. ومع هؤلاء يدخل لهم من مدخلهم: أسلوبك علمي وتحليلي، فاستخدمه في الكلام عن نفسك.

### task نفسها فلتّر، والتزم بالprocess ▶ 1:08:56

من يجتاز المقابلة يأخذ task مكتوبة تختبر الكتابة والقراءة والdata، تحتاج يومًا أو يومين، فيعطيه سبعة أيام، **لأن كثيرين يتكلمون جيدًا لكن الfollow through عندهم ضعيف**. جزء يعتذر، وجزء يرسل أي شيء، وال**task نفسها نقطة اختبار**. ومن يتأهل يقابل الفريق. وحين يخسر مرشح ممتاز الفرصة لأن غيره استحقها موضوعيًا، يلتزم بالprocess أمام فريقه، ثم يكلمه بنفسه أول ما يفتح role جديدة. وهذا حصل معه أكثر من مرة.

## صمّم process على مقاس الشركة ▶ 1:13:14

مدرسته أن يضع process منطقيًا يناسب business model وحالة الشركة: كم مرة نلتقي، وأين bottleneck (عادة في engineering)، وهل product sprint بطول tech sprint. للاجتماع الأسبوعي **live shared document** يضع فيه كل من يريد موضوعًا نقطته قبله بيومين. ليأتي المدير بإجابات أو على الأقل أسئلة. ودخول المهندسين من أول discovery، لأنهم أذكاء ونستفيد من أفكارهم، اقترح لحسين يوافقه نبيل تمامًا.

## product review: كل نقاش في وقته ▶ 1:16:38

ينسب نبيل الفضل في هذا process لمعتز سليمان، أحد مؤسسي Instabug ومديره هناك: لم يكن جديدًا، لكنه هو من أقنعه بأنهم يحتاجون شيئًا مثله في مصر. في Phase 0 تأتي بمشكلة كبيرة («الناس لا تدخل على home page») وتفكّكها إلى مشاكل أصغر دون أي حلول أو **requirements** أو **design**. ثم تأتي مراحل الحلول. يقول نبيل إنهم لم يفعلوا شيئًا عبقريًا: **الفرق الجوهرى أنهم يتكلمون عن كل شيء في وقته**: هل المشكلة مهمة الآن؟ ثم ما المشاكل داخلها؟ ثم ما الحلول؟ ثم ما الجهد الهندسي؟ وإذا جاء أحدهم يريد مراجعة design صفحة تغيير كلمة السر وسط بناء تطبيق جديد، فالرد: مهمة، لكن ليس الآن.

## rituals تلد rituals، وأي شيء غير مكتوب غير موجود ▶ 1:23:42

حين تنجح أول طقوس منصبطة تُبنى الثقة، فيطلب الناس غيرها: مثلًا حين يأكل الكلام عن المال أكثر من نصف ساعة من اجتماع الساعتين الأسبوعي، يقترح أحدهم business review شهريًا أو ربع سنوي. الالتزام بالوقت مهم مع قليل من المرونة، لكن لا اجتماع ينتهي بلا **action items واضحة**، حتى لو كانت «ننتظر الاجتماع القادم». وفي مقابل «ما احنا اتفقنا!» المعتادة في العمل، يتفق الاثنان على قاعدة واحدة: **أي حاجة مش مكتوبة مش موجودة**.

## daily standup: الإيقاع اليومي ▶ 1:30:22

اجتماع من خمس إلى عشر دقائق: كل واحد يقول ماذا فعل وماذا ينتظر وما الذي يعطله. يستشهد الحوار هنا بكلام لـ Brian Chesky الرئيس التنفيذي لـ Airbnb، بأن deadline ضيقًا ومتابعة متكررة يعطيان الفريق momentum أعلى. ويُشبه المدير في الحوار بمن **يمسك الدرامز ويضبط الإيقاع**. والفكرة: لو كان الإيقاع يوميًا صار التقدم يوميًا في أذهان الناس، ولو أسبوعيًا ارتاحوا على دورة أسبوعية.

## one on one: حيث تُبنى الثقة ▶ 1:32:16

كان يقابل كل من يرفعون له تقاريرهم مباشرة أسبوعيًا، حتى حين كانوا عددًا كبيرًا، يسمع منهم القيود التي يرونها ويحكي لهم توقعاته. فيه يقول الموظف ما لا يريد قوله أمام الجميع. وأغلب من جاؤوه بعرض من شركة أخرى دار حوارهم هنا: **لو الزيادة ستغير حياتك خذها لكن اعرف تكلفتها، ولو كانت أضعاف راتبك فاذهب وأنا أتمنى لك الخير**. لا يُبقي أحدًا في الشركة على حساب مستقبله.

## ثلاثة فروق بين great PM والمتوسط ▶ 1:36:55

الأول: **great PM يبدأ ويدير نفسه بنفسه**، والمتوسط يسأل «عايزني أعمل إيه؟». الثاني: **great PM يريد كل الأسباب التي قد تُفشل فكرته، وهو أول من يُخرج «القطط الفاطسة» فيها**، بينما يريد غيره أن يمر الاجتماع بلا انتقاد. الثالث: لا يرى نفسه فوق أحد، ويكلّم كل function بلغتها: المهندس الذي يكره التشتييت بلغة، والـ marketing والـ finance بلغة أخرى. فحين يطلب شيئًا، يأتي **الطلب في سياق ثقة بناها**.

## الأداة التي يعتمد عليها: Microsoft To Do 1:40:33 ▶

بعيدًا عن السوشيال ميديا، المنتج الذي يعتمد عليه نبيل هو Microsoft To Do: قوائم مهام مشتركة تعمل فيها mention لزملائك، وتصنيف attachments وردودًا ومهام دورية، بنسخة للديسكوب وأخرى للموبايل. ميزته عنده أن الـ **reminder** مشترك مع الناس ومخصص لهذا وحده. بلا اجتماعات فيديو ولا تقويمات. يستعمله للمتابعة على مستوى الفريق لا لمهامه الشخصية. والـ **accountability** فيه واضحة أمام الجميع.

## High Output Management: العدل ليس الطيبة 1:42:16 ▶

أول ترشيحاته Andy Grove لـ High Output Management. لأن منهجه منهج هندسة إنتاج: قسّم الـ processes والتزم بصرامة في أشياء معينة. والفكرة التي يتوقف عندها: **كثيرون يظنون أن العدل هو الرحمة أو الطيبة، وهذا خطأ.** فإذا كنت جربت مع الـ low performer كل شيء ولم يتحسن ولم تُخرجه، فأنت تظلم نفسك وزملاءه والشركاء والعملاء والمستثمرين. والثاني The Hard Thing About Hard Things. الذي يريك كم أن الدنيا غدارة وأنت لا تملك إلا نفسك وحدسك.

## سام والتون: نجاح «بين يوم وليلة» أخذ عشرين سنة 1:44:23 ▶

الكتاب الثالث بعيد عن التكنولوجيا: سيرة Sam Walton مؤسس Walmart. حين صار من أغنى أمريكا قال الناس إنه نجاح بين يوم وليلة، فكتب أنه مثل أغلب هذه النجاحات **أخذ نحو عشرين سنة.** ظل يقود سيارة نصف نقل، وكان يطير بطائرته الصغيرة ليزور متاجر منافسيه ويتعلم منها. ويرى نبيل أن **والتون لم يكن عنده قسم product management، لكن كل شيء عنده كان product: الأسعار، وترتيب الأرفف، وما يوضع عند الكاشير.** ومن هنا يصل، بعد ترشيحاته من البودكاست، إلى أن الـ **product ليس function واحدة تُنجز، بل طريقة تفكير في الدنيا.**

## لا تكن معلّمًا في صناعة لم تعمل فيها صبيًا 1:52:27 ▶

أفضل نصيحة سمعها جاءته حين بدأ شركته الصغيرة بعد 4Sale في مجال مختلف تمامًا، وكان متحمسًا جدًا: **«ما تجرّش تبقى معلّم في شغلانة عمرك ما اشتغلت فيها صبي».** اجعل توقعاتك صفرًا، وتوقع أن أي شيء تجربته لن ينجح، فإن نجح فاسأل لماذا. ويوجّهها أيضًا للمستثمرين: **نجاحك في سوق لا يعطيك حق الكلام باحتراف عن سوق آخر، حتى لو كان قريبًا.**

## طريقة نبيل في التوظيف: وسّع الشبكة ثم ضيّقها بالتفكير والعمل

### اكتب الـ role بنفسك

لا تتركها للـ HR بالعبارات المحفوظة مثل «collaborative team player»، فلا أحد سيقول لك إنه ليس كذلك. **أغلب الناس الأقوياء جدًا عندهم نقاط ضعف قوية جدًا.** وأنت تريد أن تراها وتعرف إن كنت تستطيع احتواءها. واكتب ما تتوقعه فعلًا من هذا الشخص على الأرض، فتكتشف أنك تريد شخصًا **استثنائيًا في ثلاثة أشياء** لا متوسطًا في كل شيء.

### اقرأ كل CV بنفسك

فرّغ أسابيع، واقرأ كل سيرة ذاتية بالتفصيل. ممل جدًا، لكن كل ساعة هنا توفر عليك ساعات كثيرة لاحقًا.

### قابل عددًا أكبر مما يقابله غيرك

كن متساهلًا في من تقابله، ونحو ١٠٠ مقابلة من نصف ساعة ليست مبالغة، لأن **الفلتر السطحية تُقصي المواهب المخفية.**

## أسأل سؤالًا بسيطًا يكشف طريقة التفكير

ما تطبيقك المفضل؟ لاحظت feature جديدة فيه؟ تخيل أنك PM في فريق Gmail. لماذا نقلوا هذا الزرار؟ **الضعيف يقول «الله أعلم»، والمتوسط يقول «أكد عملوا experiments»، والقوي يعطيك ستة أسباب:** ربما صار الزرار بعيدًا عن الإصبع مع كبر الشاشات، أو لا يريدون للمستخدم أن يخرج من الإيميل، أو هو توحيد على مستوى كل تطبيقات Google، ثم يشرح كيف سيتحقق من كل سيناريو. الإجابة تكشف كم احتمالًا يفكر فيه، وهل يحب أن يكتشف أصلًا.

## أعطه task بوقت مريح

مهمة تحتاج يومًا أو يومين، وأعطه سبعة. **الـ task نفسها فلتر للـ follow through.** والإجابة لا تحتاج أن تكون تقريرًا علميًا، بل علامة على انضباطه.

## قابل الفريق، والتزم بالـ process

المتأهلون يقابلون الفريق. اختر من استحق موضوعيًا حتى لو ارتحت لغيره، وابقَ على تواصل مع من خسر بفارق شعرة. فقد يكون أول من تكلمه في الـ role القادمة.

## خطوات تطبقها

- ✓ قبل أن تنزل لتكلم المستخدمين، حدد الأسئلة التي إجابتك الحالية عنها ضعيفة، وصمم الـ experiment، وضع له خطة زمنية
- ✓ قسّم أرقامك حسب الجهاز أو السياق بدل الرقم الإجمالي، فقد تكتشف أنك تخدم أكثر من مستخدم مختلف
- ✓ اقرأ شكاوى العملاء وملاحظاتهم بانتظام، واحفر وراء الشكوى الواحدة حتى تصل إلى سببها الجذري
- ✓ قبل أي مشروع كبير، صمم طريقة إدارته أولًا: الاجتماعات، ومن يقرر، ومن أين تأتي البيانات
- ✓ اكتب وصف الوظيفة بنفسك، واقرأ كل CV، وقابل عددًا أكبر مما تعودت لتجد المواهب المخفية
- ✓ لا تُنه اجتماعًا بلا action items مكتوبة باسم صاحبها، واربطها بتذكيرات يومية أو أسبوعية
- ✓ اجعل كل نقاش في وقته: أهمية المشكلة أولًا، ثم تفكيكها، ثم الحلول، ثم الجهد الهندسي
- ✓ لو دخلت مجالًا جديدًا، ابدأ بتوقعات صفرية واشتغل صبيًا قبل أن تتكلم كمعلم

## اقتباسات تستحق الحفظ

«البنّي آدم هو اللي بيعمل الشهادة، مش العكس.»

— نبيل أحمد نبيل

«أمازون طريقتهما إن المعلومة مالهش دعوة بأحاسيسك: تعال نجيب متر ونقيس.»

— نبيل أحمد نبيل

«ممكن تبقى وسيم وكاريزماتيك، بس لو مش فاهم الbusiness بتاعك ومعلوماتك مش مضبوطة، الحاجة مش هتمشي.»

— نبيل أحمد نبيل

«الproduct teams بتنسى تفكر في الuser كواحد في يومه، عنده مشاكله ومتخاف.»

— حسين ممتاز

«لما حد يشوفني ثابت في مكاني فاكر إني ما بعملش حاجة، وأنا ببني system جديد.»

— نبيل أحمد نبيل

«أغلب الناس الجامدة قوي هيبقى عندهم نقط ضعف قوية جداً، وانت عايز تشوفها.»

— نبيل أحمد نبيل

«الgreat product manager بيبقى عايز كل الأسباب اللي ممكن تخلي الحل بتاعه ما يشتغلش، وهو أول واحد بيطلع

القطط الفاطسة فيه.»

— نبيل أحمد نبيل

«ناس كتير بتعتقد إن العدل هو الرحمة أو الطيبة، وده غلط.»

— نبيل أحمد نبيل

«زي أغلب النجاحات اللي بتيجي بين يوم وليلة، كان وراها عشرين سنة.»

— سام والتون

«الproduct مش function واحدة بتعمل، هو طريقة تفكير في الدنيا.»

— نبيل أحمد نبيل

«ما تجربش تبقى معلم في شغلانة عمرك ما اشتغلت فيها صبي.»

— نبيل أحمد نبيل

«بكل نقطة تواضع، ربنا هيرزقك قصادها نقطة رزق.»

— نبيل أحمد نبيل

## مذكور في الحلقة

كتاب **High Output Management** · لـ Andy Grove من أوائل Intel؛ منهج هندسة الإنتاج في الإدارة

كتاب **The Hard Thing About Hard Things** · عن قسوة بناء الشركات وأن الحدس وندوب التجربة هي ما يتبقى لك

كتاب **Sam Walton: Made in America** · سيرة مؤسس Walmart، ومنه «النجاح بين يوم وليلة أخذ عشرين سنة»

**Instabug** · أحد مؤسسيها معترز سليمان، مدير نبيل فيها، وعمل فيها نبيل VP of Product

**4Sale** · قاد فيها نبيل المنتج والهندسة

**Microsoft To Do** · أداة قوائم المهام المشتركة التي يعتمد عليها نبيل في متابعة الفريق

**Sarde** · بودكاست لبناني رشحه نبيل، وحلقته مع Carlos Ghosn عن تحالف Renault و Nissan

موجز

النسخة الكاملة والتفاعلية — بالصوت والروابط  
[mujaz.co/momtaz-3-nabil-ahmed-nabil](https://mujaz.co/momtaz-3-nabil-ahmed-nabil)

