



موجز حلقة

لماذا تفشل أطر العمل الإدارية الجاهزة في أغلب الشركات؟ مع نادين منصور

🕒 يُقرأ في ١٢ دقيقة

١٥ سبتمبر ٢٠٢٦

momtaz

نادين منصور 🎙️

اسمع الحلقة كاملة أو اقرأ النسخة التفاعلية

mujaz.co/momtaz-nadine-mansour



بدأت نادين منصور مسارها في Instabug من دور community manager، وتحولت إلى أول product manager فيها لأنها كانت أقرب شخص يقوم بالدور فعليًا. رأيها في frameworks واضح: **الframework الذي تقرأه على LinkedIn توثيق لموقف عاشه تيم معين، لا وصفة تصلح لكل تيم**، وقد يضر إن طبّقته في غير موقعه. البديل عندها أن **تطبّق طريقة تفكير product على طريقة شغل التيم نفسه**: لاحظ ما الذي يعطلكم، جرّب، ثم صلّح. وتحكي كيف عرّفت مع قيادة Intercom النجاح بسؤال بسيط بدل dashboards عبر الـ «PMF Panel»، وكيف حوّلت في Monarch موضوعًا مخيفًا كالتخطيط المالي إلى شيء يثير الفضول. وتختتم برأيها في الذكاء الاصطناعي، وبقرارها أن تضع هويتها كمصرية عربية محبّة **في المقدّمة لا في الخلفية**.

الأفكار الرئيسية

١. دخلت product من باب users 5:30 ▶

كانت تدرس computer science والطريق الطبيعي أن تصبح software engineer. لكنها دخلت Instabug في دور community manager. **حلقة الوصل بين التيم والusers**. قضت شهرًا تتكلم مع users كل يوم، وتنقل ما يطلبونه إلى engineers حين ترى pattern. فلما احتاج المؤسسان عمر ومعتز أن يسلموا ملف product لأحد، كانت هي **أقرب شخص يقوم بالدور فعليًا**، وظلت فترة الـ PM الوحيدة في الشركة.

٢. framework توثيق لموقف، لا وصفة 8:15 ▶

تقول نادين إنها ليست مؤمنة كثيرًا بفكرة «plug and play frameworks». حتى Intercom، التي اشتهرت بالblog والكتب عن product، لم تكن تستخدم هذه الأشياء كثيرًا من الداخل. **الframework الذي تقرأه على LinkedIn هو documentation** لما حلّ مشكلة تيم معين في موقف معين. وينتشر لأنه مريح للعقل: input يدخل وoutput يخرج. **لكن تطبيقه في غير موقعه وغير تيمه قد يضر**، والأهم عندها أن تعرف ما الذي حدث خلف الكواليس حتى وصل التيم إليه.

٣. طبّق تفكير product على طريقة شغل التيم 10:51 ▶

ما لاحظته في التيمز الشاطرة أنها **تتعامل مع أشياء كثيرة كأنها product**، لا المنتج النهائي فقط. كما تفهم مشاكل users وتبني الحل وتجربّه، يجلس التيم ويلاحظ: ما الذي يعطلنا اليوم؟ لا نعرف نعمل prioritization؟ لا نعرف نتعاون مع تيم آخر؟ ثم يجرب حلولًا ويصلّحها. وترى نادين أن هذا الجزء **underrated** شوية، والناس قليلًا ما تتكلم عنه.

٤. في Intercom: principles لا processes 12:19 ▶

تصف Intercom بأنها من أكثر الشركات تنظيمًا التي عملت فيها، ومع ذلك كل تيم وكل project كان يشتغل بطريقة مختلفة تمامًا. لم يكن هناك template إلزامي، بل principles مثل «start with the problem». وحين حاولوا مع نمو الشركة فرض processes أشد على الجميع، وجدوا أنهم **يسحبون الكل إلى المتوسط**: الشاطر جدًا يمشي على process فيصبح average، والأقل شطارة كذلك. فعادوا إلى أن تكون التيمز principles led وعندها autonomy. كأنها startup صغيرة داخل الشركة. وتنبّه نادين إلى أنها لا تعمّم هذا على كل الشركات.

٥. حسين يمدّ الفكرة: الشركة product والتيم users ▶ 14:38

يعلق المقدّم حسين ممتاز بأنه وصل إلى النتيجة نفسها منذ نحو سنة ونصف: الشركة product، والتيم users، والstructure workflows هي user experience، والمرتببات والbonus code مثل promo code يدفع الناس نحو سلوك معيّن. ومن هنا سؤاله: ما الـfrictions في الـprocess؟ فلا تفترض أن الناس ستلتزم به لمجرد أنك وضعته. الصياغة هنا لحسين. والفكرة التي بنى عليها لنادين.

٦. التواصل مع الناس يفتح أبوابًا، بشرط أن يكون له سبب ▶ 16:04

تقول إن دخولها Intercom «توفيق من ربنا» قبل أي شيء. لكن ما حدث على الأرض أنها تواصلت على Twitter مع PM في Intercom كان يشتغل على الـmobile SDK، لأنها هي أيضًا كانت تشتغل على SDK في Instabug، وهذه تقاطعات نادرة. بدأ الحديث casual تمامًا ولا علاقة له بالتوظيف. وحين أرادت ترك Miro بعد شهور لم تكن فيها مرتاحة، راسلته، فدّلّها على الوظيفة المناسبة وعمل لها referral. ورأيها أن الـreaching out يصيب ويخيب، لكنه يشتغل حين يكون له purpose، لا رسائل جماعية. ويضيف حسين أن يكون له relevance، فتوافقه.

٧. على أي شيء ستشتغل أهم من أين ستشتغل ▶ 21:08

يقاطعها حسين ليؤكد نقطة: الناس تركّز على اسم الشركة لا على ما ستعمل عليه، فتوافقه. Miro كانت شركة تحبها ومنتجًا تحبه، وناجحة بكل المقاييس، لكنها لم تكن المكان الصحيح لها. فتعلّمت أكبر درس وقتها: أن تعمل interview للشركة كما تعمل الشركة interview لك، وأن تركّز على ما ستشتغل عليه وهل يناسبك الـculture.

٨. أصعب ما في Intercom لم يكن technical ▶ 23:52

وجدت نفسها في تيم كبير، وكل الـPMs حولها أكثر خبرة بسنين. تصفها بأن أحدًا «نزلها ماتش النهائي» فجأة. العقبة كانت emotional: أن تجد ثقتها بنفسها وتقول ما في دماغها. ما ساعدها أن مديرها لاحظ ما لم تلاحظه هي: كانت على طبيعتها تمامًا في الـone on one ومع تيمها المباشر. فبدأ يثق في حدسها في الـproduct، ثم بدأت هي تدخل في أشياء أكبر.

٩. لست مضطرًا أن تصبح مديرًا لتكبر ▶ 25:53

كثيرون في الشركات العربية يرون التطور في أن يصبحوا مديرين، كما يلاحظ حسين، وتوافقه نادين: في أغلب الشركات التي مرّت بها مساران، people manager أو individual contributor. وبعض الشركات تريد الشاطرين أن يبقوا على أرض الواقع لأنهم من يبنون المنتج. وتقول عن نفسها إنها ما زالت ترى نفسها IC بغض النظر عن الـtitle على LinkedIn: تمسك projects وتشتغل بيدها. الـpeople management طريق جيد لمن يميّز فيه، لكن المشكلة في الاعتقاد بأنه الطريق الوحيد.

١٠. لسنا أقل منهم بكثير ▶ 28:30

عقدة أن «الفرق بيننا وبينهم رهيب» تنفيها نادين. هم أسبق في أشياء مثل الـgo to market لأنهم جرّبوا كثيرًا، لكن في الخامة نفسها، ذكاء الإنسان وشطارته، في مصر والوطن العربي talents «مش منطقية». وتضيف أننا نضغط على أنفسنا في الشغل أكثر وأنا أكثر resourceful بحكم بيئتنا. ومعظم الشركات الجيدة لا تفكر أنك أقل لأنك من بلد عربي، وإن فكرت هكذا فالأفضل ألا تذهب إليها.

١١. الـ PMF Panel: عزف النجاح بسؤال، لا بـ dashboard 34:00 ▶

كان كثير من عملاء Intercom الكبار يستخدمونها للـ chat، و Zendesk للتذاكر المعقدة، و Intercom تريد الصعود إلى عملاء أكبر. تقول نادين إن محاولتين سابقتين لمنتج الـ Tickets لم تنجحا، وكُلّفت هي بالثلاثة. أرقام الـ adoption للنسخة السابقة كانت تبدو جيدة، لكن لا أحد كان يعتبرها نجحت، لأن الهدف أن يترك العملاء Zendesk. فسألت قائد الـ product: «إنت صحت من النوم، إيه اللي عايز تشوفه؟». كانت إجابته عددًا محددًا من الشركات تنهي عقدها مع Zendesk وتكبر عقدها مع Intercom. فصار هذا تعريف النجاح، والـ metrics مجرد الـ lagging indicator: مجموعة صغيرة من الشركات بمعايير واضحة، والمطلوب أن يتحول أغلبها. وتقول إن هذا الـ framing أراح التيم ورفع التوتر من حول المشروع.

١٢. من «في ٣٠ حاجة محتاجها» إلى «أكبر مشكلتين» 35:55 ▶

لأن عملاء الـ panel كانت لهم مصلحة في النجاح (لا يريدون أن يدفعوا لمنتجات)، تغير الحوار معهم. بدل قوائم الـ features، صار السؤال: ما المشكلتان اللتان لن تتحول ما دامت غير محلولتين، وما المشاكل التي لا مانع أن تُحل أثناء التحول؟ فصار الـ scope جدًّا، لكن مع معرفة الـ end game، فبني المنتج incremental دون الحاجة إلى هدمه والبدء من جديد عند إضافة الباقي. وتربطها نادين بفكرتها الأولى: حتى توتر القائد تعاملت معه كأنه الـ product، فهو في صفك ويريد للمنتج أن ينجح، والمطلوب أن تفهم لماذا هو متوتر.

١٣. الـ titles تحكي قصة غير حقيقية 39:09 ▶

عن قيادة الـ product على مستوى شركة كاملة، ترى نادين أن الـ LinkedIn titles يرسمان قصة غير حقيقية: منتج الـ Tickets في Intercom كان أكبر بالأرقام، بخمسة تيمز وخمسة PMS لم تكن تديرهم. الجديد في Runway، الشركة الأصغر بكثير التي كانت تقريبًا قبل الـ product market fit. كان شيئين: أن تكون الـ translation layer بين الـ vision المؤسس وما يستطيع التيم تنفيذه فعليًا، وأن تشارك في بناء الشركة نفسها: كيف يبدو الـ engineering، وما الـ values.

١٤. الـ product المبني لكل الناس لا يناسب أحدًا 46:17 ▶

في Monarch، تطبيق الـ personal finance الأمريكي الذي انضمت إليه حديثًا، كان قرار بناء الـ Forecasting متخذًا. السؤال الصعب: من أين نبدأ ونحن نريد أن نطلق شيئًا في ثلاثة أو أربعة شهور، ومنافس مثل الـ ProjectionLab يبني هذا منذ سنين؟ قسّموا الـ users: من استثمروا في إعداد تطبيق آخر، ومن عندهم الـ Excel sheet فيه كل الـ corner case، والأغلبية التي لم تخطط لنفسها ماليًا أصلًا وتخاف من الموضوع. فقرررو البدء بالإنسان العادي، لا بمنافسة التفاصيل.

١٥. حوّل الخوف إلى فضول 48:02 ▶

الـ engine هو الجزء الذي يأخذ وقتًا طويلًا، فاحتاجوا شيئًا مقنعًا بجانبه. ووجدوه في الجانب العاطفي: التخطيط المالي يواجهك بأسئلة مثل «هو أنا بني آدم responsible؟ هو أنا بعمل الصبح لعلتي؟»، و«عايزة آخذ الـ career break لمدة سنة، بس حاسة إني لو عملت كده هبقى بأذي ولادي»، و«هو أنا لما أموت إيه؟». فبني المنتج حول الـ events تحركها بيدك: تشتري بيتًا، تنجب، أو حتى الموت، الذي اختاروا له أيقونة شبح لطيفة تضحك وصارت من أكثر ما يحبه العملاء. الهدف أن يتحول القلق من الموضوع إلى فضول لتجربة سيناريوهات أكثر.

١٦. ابن prototype لتقتنع أنت أولاً ▶ 51:09

قبل أن يُكَلَّف أي engineer بالمشروع، ودون سطر code واحد، بنت نادين prototype على Replit. بـengineer «خربان خالص» لكن بالinteraction كاملة. حين جُزِئته وجدت نفسها تريد أن تحرّك الـevents، فتكوّنت عندها conviction أن الاستثمار في هذا الجزء يستحق. رغم أن الحكمة السائدة تقول: ركّز في الـcore ولا تصيّع وقتك. ما تراه underrated أن الـprototype ليس للـusers فقط: هو أولاً لتبني اقتناعك، ثم لتجمع التيم حوله، ثم لتختبر مع الـusers.

١٧. الذكاء الاصطناعي قرّب الـPM من الـcode ▶ 53:54

تراه tool، لكنها horizontal تمسّ كل ما نفعله. أكبر فرق عندها كـPM أنها صارت قريبة من الـcode: قبل ذلك كانت تحتاج engineer يشرح لها، ثم سؤالاً على Slack يأتي رده بعد يوم، والآن تفهم الـarchitecture وتساءل وتعرف كيف يعمل المنتج أسرع بكثير. أما في الـPRD، فتريد الذكاء الاصطناعي أداة لكن الـoutput ملكها هي: لا تعطيه template يملؤه، بل أسئلة ومهام محددة.

١٨. المشكلة ليست في الـAI slop بل في الـhuman slop ▶ 58:06

في الحوار أن المشكلة ليست في الـAI slop بل في الـhuman slop، فالـAI tool: من هو شاطر أصلاً سيضاعف شغله الجيد، ومن ينتج كلاماً لا يفهم سيضاعفه أيضاً. وهذا خلق friction جديداً: نحتاج لغة نقول بها لبعضنا «فكر في الموضوع شوية الأول». ومن المشاكل التي بدأت تراها أن الـengineers صاروا أسرع بكثير، فصار الـbottleneck في مراجعة الـPRs، خصوصاً مع غير الـengineers الذين صاروا يرفعونها. ومع ذلك تراه طفرة: «هو مش هيروح، إحنا اللي هنروح».

١٩. أكثر نصيحة مبالغ فيها: «be more strategic» ▶ 60:23

تسمع كثيراً «be more strategic» وما تبقاش في التفاصيل، وتراها غير صحيحة، فالاثنتان ليسا عكس بعض. بعد أن رأت مئات الـPMs، الشاطرون منهم يدخلون في أدق التفاصيل، لكن بطريقة لا تعطل التيم ولا تُفقد الصورة الكبيرة ولماذا يفعلون ما يفعلون. عليك أن ترفع مستوى تفكيرك كل فترة، لكنك في النهاية ستبني، فلا بد أن تفهم كل شيء.

٢٠. هويتها في المقدّمة، لا في الخلفية ▶ 1:05:43

أهم ما وصلت إليه لم يكن نصيحة بل realization جاءت في حديث مع أحد: حين بدأت تعمل مع شركات بالخارج، تساءلت هل يكون كونها «ست مصرية محبّبة عربية» front and center أم في الخلفية. واختارت المقدّمة: في Intercom كان الكارت الخاص بها «the Egyptian PM». ما كانت تخاف منه، أي العنصرية، رآته بشكل آخر: الشركة التي لن توظفها لأنها محبّبة أو عربية قد أسدت لها معروفاً، ومن يعاملها بشكل سيئ تريد أن تعرف ذلك لأنه signal. فهذه الأشياء لا تقلل فرصها، بل تزيل الفرص الخطأ.

طريقة شغل التيم كأنها product: البديل عن الـframework الجاهز

١. لاحظ ما الذي يعطل التيم اليوم

يجلس التيم ويسأل: ما الحاجة التي تعطلنا؟ لا نعرف نعمل prioritization؟ لا نعرف نتعاون مع تيم آخر؟ كما تبدأ مع الـusers من مشاكلهم.

٢. ابدأ من المشكلة، لا من solution

من principles تجربتها في Intercom: «start with the problem». فهم المشكلة قد يكشف opportunity أكبر أو حلًا أسهل، أو أنك لا تحتاج كل ما عند المنافس.

٣. جرّب، ثم صلّح

طلّع حلولًا وجرّبها وصلّحها، الحركة نفسها التي تبني بها المنتج. framework الذي يخرج في النهاية نتيجة لهذه الرحلة، لا الشيء نفسه.

٤. principles بدل process الإلزامي

فرض process واحد على الجميع يسحب الكل إلى المتوسط. اترك للـ autonomy تحت principles واضحة، كأن كل تيم startup صغيرة.

٥. عامل الناس الذين معك كأنهم users

حين يتوتر قائد أو زميل، فهو في صفك ويريد للمنتج أن ينجح. افهم لماذا هو متوتر، واسأله ما الذي يريد أن يراه ليقول إننا نجحنا.

خطوات تطبقها

✓ حين يعجبك framework قرأته، لا تنسخه: ابحث عن القصة خلفه، ما المشكلة التي كان التيم يحلها، وكيف وصل إليه

✓ اجلس مع تيمك واسألوا: ما الذي يعطلنا اليوم؟ ثم جرّبوا حلًا وصلّحوه كما تفعلون مع المنتج

✓ في أي interview، اعمل interview للشركة كما تعمل لك، وركّز على ما ستشتغل عليه لا على اسمها

✓ حين تتواصل مع شخص لا تعرفه، اجعل للرسالة سببًا وصلة حقيقية بشغلكما، لا رسائل جماعية

✓ إن كانت metrics لا تحكي القصة كاملة، فاسأل صاحب القرار: «صحيت من النوم، إيه اللي عايز تشوفه؟» واجعل إجابته تعريف النجاح

✓ بدل قوائم الfeature requests، اسأل العميل: ما المشكلتان اللتان لن تتحوّل ما دامتا غير محلولتين؟

✓ عند بناء منتج جديد، اختر شريحة users واحدة تبدأ بها بدل محاولة إرضاء الجميع

✓ ابن prototype سريعًا قبل أي سطر code. لتقتنع أنت أولاً ثم تجمع التيم حوله

«الframework اللي بنقراه على LinkedIn ده documentation لحاجة حصلت لتيم في موقف معين، ومش معناه إنه هيا apply going forward على كل الحاجات.»

— نادين منصور

«لما بتفرض process على كل التيمز، اللي مش شاطر هيمشي على process فهيبقى average، واللي شاطر قوي هيمشي عليه فهيبقى average برضه.»

— نادين منصور

«الشركة product، والتيم users، والstructure والworkflows زيها زي الuser experience.»

— حسين ممتاز

«أنا المفروض أ-interview الشركة، زي ما الشركة بت-interview.»

— نادين منصور

«الدنيا مش واضحة، محتاجة شغل كتير عشان تبقى واضحة كفاية، لأن الوضوح الصح مفعوله سحري.»

— حسين ممتاز

«الtitles والLinkedIn بيرسموا قصة مش حقيقية.»

— نادين منصور

«إناك تبقى strategic وإناك تفضل في التفاصيل، دول مش عكس بعض.»

— نادين منصور

«لو في شركة مش هتوظفني عشان أنا محببة أو عشان أنا عربية، هم كده عملوا لي favor.»

— نادين منصور

مذكور في الحلقة

Instabug · شركة مصرية أسسها عمر ومعتز، أول شركة مصرية تدخل Y Combinator؛ نادين أول product manager فيها ٢:٣٠

Zendesk و Intercom · عملاء Intercom الكبار كانوا يستخدمون Zendesk للتذاكر المعقدة، ومنه جاء منتج الـ Tickets ٣٠:٥٧

PMF Panel · فكرتها في Intercom لتعريف نجاح منتج الـ Tickets ٣٠:٧

Miro · عملت فيها قبل Intercom لشهور قليلة وقررت أنها ليست المكان المناسب لها ١٩:٠٠

Runway · startup أصغر بكثير من Intercom، كانت فيها Head of Product ٣٩:٠٩

Monarch · تطبيق personal finance في أمريكا؛ أطلق ميزة الـ Forecasting قبل التسجيل بشهرين تقريبًا ٥٠:٣٩

ProjectionLab · تطبيق أمريكي متخصص في الـ financial forecasting، منافس في المساحة نفسها ٤٤:٣٣

Cursor و Replit · بنت الـ prototype على Replit، وتستخدم Cursor لفهم الـ code والـ architecture ٥٤:٤٦

Shreyas Doshi · يتكلم عن الـ product وسيكولوجية الناس في الشغل والـ go to market: تنصح بمحتواه لأنه tactical and practical ١:٠٣:١٥

سلسلة السيرة النبوية لأحمد عامر · قالت إنها غيّرت حياتها ١:٠٤:٠٦

محتوى أمجد سمير · يذكرها في عالم سريع جدًا لماذا نحن هنا أصلًا ١:٠٤:٢٣

موجز

النسخة الكاملة والتفاعلية — بالصوت والروابط

mujaz.co/momtaz-nadine-mansour

