![A green tag with white text

Description automatically generated]()

**مسرحية تقمص أدوار**

**سبيرال فلو:**

تعليمات سرية عن أليكس

11/2024-6917

كتب هذه المسرحية أستريد شرادر ، وجوناثان أونج ، وكاترينا يافاش ، وأنكيت كيديا ، خريجو ماجستير إدارة الأعمال في INSEAD، تحت إشراف مارتن شوينسبيرج، أستاذ مشارك في السلوك التنظيمي في ESMT برلين، وهوراسيو فالكاو، أستاذ ممارسة إدارة علوم القرار في INSEAD، وإريك أولمان، أستاذ السلوك التنظيمي في INSEAD. والغرض منها هو استخدامها كأساس للمناقشة في الفصل الدراسي، وليس لتوضيح التعامل الفعال أو غير الفعال مع أحد المواقف الإدارية.

يتوجه المؤلفون بالشكر الجزيل للتمويل المُقدم من معهد هوفمان.

للوصول إلى المواد التعليمية الخاصة بكلية INSEAD، انتقل إلى <https://publishing.insead.edu/>.

Translated using an LLM (Large Language Model) and edited by Tilti Multilingual SIA, with the permission of INSEAD.

This translation, Copyright © 2024 INSEAD. The original case is entitled “*Spiral Flow:*

*Confidential Instructions for Alex*” (06/2024-6917), Copyright © 2024 INSEAD

أنت أليكس، أحد مؤسسي شركة سبيرال فلو، وهي شركة توفر منصة تكنولوجية للمؤسسات المالية لتسهيل خدمات مكتب الدعم. كنت طالبًا متفوقًا في إحدى كليات الحقوق الرائدة في الولايات المتحدة وانضممت إلى شركة محاماة مرموقة في وادي السيليكون. اكتسبت هناك خبرة كبيرة في ريادة الأعمال التكنولوجية والصفقات المالية. بعد بضع سنوات ناجحة، قررت أن الوقت قد حان للعودة إلى وطنك في جنوب أفريقيا وبدأت التفكير في خطواتك التالية. شعرت أن العودة إلى الوطن جاءت في الوقت المناسب لتغيير مسارك المهني واحتضان ريادة الأعمال.

اختار جاكوب، زميلك في السكن من جنوب أفريقيا، وهو محامٍ متخصص في التقاضي وحاصل على شهادة جامعية مشتركة في إدارة المخاطر، أن يتعاون معك لمتابعة فكرة كانت تجول في رأسك منذ فترة. كنت تتوقع أن بإمكانك الاستفادة من التكنولوجيا لأداء الخدمات القانونية وغيرها من الخدمات الإدارية للمؤسسات المالية بكفاءة أكبر. بعد طرح فكرتك على شبكة معارفك، والمرور بعدة تكرارات لخطة أعمالك، ثم الحصول على التشجيع الحقيقي أخيرًا، تمكنت من جمع بعض رأس المال الأولي في وادي السيليكون لتبدأ شركة سبيرال فلو.

كان بدء العمل صعبًا، وكان إنشاء شركة تكنولوجيا بعيدًا عن وادي السيليكون أكثر صعوبة لأن النظام البيئي لريادة الأعمال في جوهانسبرغ كان أضعف. لكنه كذلك أتاح لك الفرصة عندما تمكنت من توظيف مطورين رائعين في وجود منافسة أقل لبرمجة منصة سبيرال فلو الرقمية الخاصة، والوصول إلى منتج قابل للاستخدام قبل الموعد المحدد. كوّنت أنت وجاكوب فريقًا رائعًا، وعلى الرغم من نقص التدريب التجاري، كنت ناجحًا في ريادة الأعمال. حافظت على التواصل مع مرشديك المستثمرين في الولايات المتحدة، وتلقيت مستجدات أحدث اتجاهات وادي السيليكون بانتظام. استفدت من الأفكار الإبداعية والمبتكرة التي شاركوها معك، بالإضافة إلى أفضل ممارسات ريادة الأعمال لمساعدتك على النمو بطريقة سريعة. كان لديك منتج رائع حقق أرباحًا بسرعة. كان مستثمروك، الذين عارضوا الانتقال إلى جنوب أفريقيا، منبهرين الآن بنجاحك. أصبحت سبيرال فلو قصة ريادة أعمال مفضلة لدى وسائل الإعلام المحلية، وأصبحت مشهورًا إلى حد ما.

مع تدفق الأموال، استثمرت بعضًا منها مع أفضل بنك استثماري محلي. ونظرًا لظهورك الإعلامي وحقيقة أن هذا البنك استخدم خدمات سبيرال فلو، فقد كلف لك أحد موظفيه الموهوبين الصاعدين، منصور، وهو مهاجر من الشرق الأوسط يعيش في جوهانسبرج منذ بضع سنوات بالفعل. من المضحك أنك كنت قد التقيت بمنصور بعد فترة وجيزة من عودتك إلى جنوب أفريقيا ووجدته شخصًا صريحًا، وذكيًا، وحريصًا. كان العمل معه ممتعًا، وكان ذكيًا لأقصى حد. فهِم ما تريد بسرعة، وفي السنوات التي خدمك فيها، قدم لك ما تريده.

منذ خمس سنوات (Y-5)، وافقت أنت وجاكوب على توسعة سبيرال فلو لتصبح شركة ناشئة تتجاوز قيمتها مليار دولار. عندما كنتما تناقشان خططكما، اقترح منصور أن منصتكم، مع بعض التعديلات، ستلائم صناعة استثمار الأموال. بينما لم تكن تعرف شيئًا عن صناعة استثمار الأموال، نما إلى علمك أنها سوق عالمية ضخمة تقدر قيمتها بتريليونات الدولارات ومن المتوقع أن تنمو بنسبة تزيد عن 10% سنويًا على مدى العقد المقبل. كان منصور في غاية الكرم بوقته وخبرته للعام المقبل حيث أمطرته بالأسئلة لإنشاء سبيرال فاندز، وهي شركة تابعة لـ سبيرال فلو. ألمحت لدعوة منصور ليكون الرئيس التنفيذي لشركة سبيرال فاندز، لكنه رفض بأدب.

بالإضافة إلى سبيرال فاندز، كنت تخطط للتوسع الجغرافي لـ سبيرال فلو، لذا قررت فتح مكتب سبيرال فاندز الجديد في أبو ظبي. بهذه الطريقة، يمكنك ربط جهود التوسع الخاصة بك وإدارتها معًا بسهولة أكبر وزيادة فرص نجاحها. تمكنت من تعيين خبير مصرفي تجاري واعد كرئيس تنفيذي، لكنه لم يحقق أي ربح أثناء مدته التي استمرت عامين. وسرعان ما ساءت العلاقة جدًا، واضطررت للاستغناء عنه. كان جزءًا من عدم إعجابك بالرئيس التنفيذي هو موقفه المالي. كان أنانيًا، ومتغطرسًا، وعنيفًا، وتركيزه قصير الأمد، وشديد الهرمية الوظيفية، ولا يهتم إلا بالمال. كان نقيضًا للشركة الأكثر هدوءًا، وتعاونًا، وتسلسلًا وظيفيًا مسطحًا، وطويلة الأمد التي كنت تعمل بجد لإنشائها.

لسوء الحظ، نظرًا لافتقارك إلى الخبرة في تعيين رئيس تنفيذي من قبل، وافقت على منحه حصة مُبالغًا فيها بنسبة 20% في سبيرال فاندز. لذلك، خضت مفاوضات طويلة ومؤلمة للتخلص منه وإعادة الاستحواذ على الأسهم مقابل مبلغ ضخم للخروج بلغ 500 ألف دولار أمريكي. نظرًا لعدم ربحية سبيرال فاندز ، فقد كان التنازل عن هذه الأموال أمرًا مؤلمًا، وظالمًا بشكل خاص. تعرضت للتوبيخ من المستثمرين، لكنك تعلمت الدرس.

حالفك الحظ حين تلقيت رسالة إلكترونية من منصور يعلن فيها رحيله عن البنك بعد بضعة أيام فقط. علمت أنه تقدم بطلب ليشغل منصب كبير الإداريين التنفيذيين ولم يتم اختياره، فقرر الرحيل. اتصلت بمنصور، وأعربت له عن حزنك لأنه لن يكون خبيرك المصرفي بعد الآن، وأخبرته أنك تبحث عن رئيس تنفيذي جديد لشركة سبيرال فاندز، التي يوجد مقرها في أبو ظبي. لتجنب تكرار خطئك الأخير، عرضت عليه 5% من الأسهم التي يتم منحها على مدى خمس سنوات على أساس نصف سنوي. لم تذكر تفاصيل المقابل المادي الذي حصل عليه الرئيس التنفيذي السابق.

كنت متحمسًا جدًا لتعيينه لدرجة أنك منحته نفس راتبه الأخير ومكافآته في البنك وعرضت عليه العديد من الامتيازات الخاصة بالمغتربين له ولعائلته للانتقال إلى أبو ظبي. لحسن الحظ، نجحت جهودك، وكان منصور سعيدًا بحزمة الراتب. شارك جاكوب توقعاتك الطموحة للإيرادات للسنوات العشر القادمة عبر البريد الإلكتروني (من السنة الثانية إلى السنة السابعة في المستند 2)، والتي تحاكي قصة النمو الناجحة لشركة سبيرال فلو. ذكرت أنك أنت وجاكوب تريدان أن تصل قيمة سبيرال فاندز إلى 100 مليون درهم إماراتي بحلول السنة 7. قام منصور بالتوقيع على مذكرة التفاهم (المستند 1) التي أرسلها جاكوب. بالطبع، كانت مذكرة التفاهم تحتوي على تفاصيل أكثر مما شاركته معه شفهيًا، ولكن دون وجود شيء متعارض. بدأ منصور العمل في الأسبوع التالي.

كان منصور موهوبًا، رغم افتقاره إلى الخبرة كرئيس تنفيذي. فقد أعاد تصميم إستراتيجية سبيرال فاندز ونموذج أعمالها، ونجح في تحسين عملياتها، وخفض المبادرات التي لا تحقق قيمة مضافة بشكل كبير، وتحسين منتجها الأساسي، وتوسعة محفظة المنتجات، واستغلال شبكة معارفه لبيع منتجاته. وسرعان ما حققت سبيرال فاندز أرباحًا - تفوق توقعاتك. رغم ذلك، كان تقييمك لمنصور هو "في مستوى التوقعات" لأنه قد بدأ بالكاد ينجح في التخلص من الديون والخسارة. أردت منه الاستمرار رغم عدم رضاك عن الوضع الراهن. شارك منصور خيبة أمله ولكنه ضاعف جهوده لزيادة نمو سبيرال فاندز وأرباحها بنجاح في الأشهر اللاحقة. بعد ستة أشهر، كان أداؤه يستحق تقييم "أعلى من التوقعات". لقد كان في غاية السعادة!

لكن مع مرور الوقت، بدأ منصور في الابتعاد عنك وإظهار جانب من شخصيته لم تره من قبل. لم يكن مهتمًا بالأنشطة خارج نطاق سبيرال فاندز. نما إلى علمك أنه قد أصدر تعليمات لموظفيه بخفض أولوية مساعدة وحدات الأعمال الأخرى، لأنها غير ضرورية لأداء سبيرال فاندز. بدأ نجاحه المالي يصيبه بالغرور، وبدأ موظفو سبيرال فاندز يتصرفون كما لو كانوا يعملون في شركة منفصلة. تمكنت أنت وجاكوب من تذكيره بأن سبيرال فاندز كانت جزءًا من مجموعة سبيرال فلو وأنه يعمل لصالحكما، وليس العكس.

أصبح منصور متشككًا ومرتابًا في الاجتماعات القيادية. كان هو الشخص الوحيد الذي يواجهك أنت وجاكوب دون داعٍ وبطريقة عدوانية في كل مناسبة ودون أن يعرف متى سيتوقف أو يتخلى عن ذلك. فكل فكرة يقدمها أي منكما، كان لا بد أن ينتقدها منصور ويرفضها حتمًا. كان يهاجم أفكاركما لأنها غير منطقية ومدمرة للقيمة. كان منصور يقول إنكما تتسببان في تحويل الموارد بعيدًا عن الأنشطة المباشرة المولدة للإيرادات دون أن تفهما أن بعض التكاليف غير المباشرة ضرورية للشركة الناشئة لتتمكن من العمل بشكل جيد. كان دائمًا ما يلقي باللوم عليكما لأنكما لا تفهمان سبيرال فاندز ولا تعرفان ما تفعلانه. رغم أنك تشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم، فإنك تريدهم أن يستندوا للمنطق وأن يلتزموا بوجاهة الأفكار دون تحويل الأمر لمسألة شخصية. وحتى لو كنت لا تفهم صناعة استثمار الأموال بقدر ما يفهمها منصور، فإنك حققت نجاحًا كبيرًا في إدارة الأعمال. لذا، فلن يضر منصور أن يستمع جيدًا إلى آرائك، أو أن يمنحك أنت وجاكوب فرصة الاستفادة من شكوكه، أو على الأقل أن يكون أكثر احترامًا عند الاختلاف. على سبيل المثال، كنت تدعم عددًا من مبادرات الشركة لتحقيق النمو، وتقليل المخاطر، وتنسيق العمليات، وتوفير التكاليف، ومن أبرزها:

* فريق مهام الامتثال الإستراتيجي (SCTF): مشروع يشمل جميع وحدات الأعمال لتوثيق عمليات الامتثال الداخلية، والتأكد من جودتها، وتنسيقها حتى تتوافق سبيرال فلو والشركات التابعة لها مع المعايير الحكومية والقواعد التي تفرضها الهيئات التنظيمية. والأهم من ذلك، كان لا بد من إجراء تقييم للمخاطر بمعرفة هيئة مركزية كخطوة ضرورية لإدارة التعقيد المتزايد لشركة سبيرال فلو ومواصلة توسعها الجغرافي بأمان.
* السعي وراء الرؤية: حملة تواصل مدتها عشرة أشهر لتوحيد قيم الشركة عبر وحدات الأعمال وزيادة مشاركة الموظفين التي تشتد الحاجة إليها. وفقًا لاستطلاع رأي حديث للموظفين، يسعدك بأن تعلن أن مبادرة السعي وراء الرؤية قد قللت من التفكير المنعزل داخل سبيرال فلو وزاد بشكل كبير من مشاركة الموظفين. كانت هذه المبادرة ضرورية لأن النمو الأخير أدى إلى انفصال الموظفين عن الشركة. كانت سبيرال فلو تفقد روحها الريادية، والإبداع، والمرونة، والأفراد الموهوبين. وبفضل الكثير من العمل الجاد، تمكنتم من تحويل المسار بنجاح.

لسوء الحظ، لم يساعد منصور فريق SCTF حيث استمر في الدفاع عن نطاق عمله وزعم أن ذلك من شأنه أن يخلق حالة من الجمود ويقلل من قدرة سبيرال فاندز على تحقيق النتائج. كما انتقد "السعي وراء الرؤية" لأنه كان مشروعًا لا يزيد دوره عن "لصق أوراق الملاحظات على لوحة ورقية بينما يعيش في وهم بيئة عمل سعيدة". لم يكن هذا التعليق متغطرسًا وضيق الأفق فحسب، ولكن نظرًا لأنه كان مشروعك، فقد جرح منصور مشاعرك على ما يبدو دون سبب وجيه.

في حين كانت أرقام منصور تتزايد، إلا أنها لم تعد أعلى من التوقعات لأنك تعلمت أن تتوقع منه المزيد في الجانب المالي. رغم ذلك، كانت قيادته وإسهاماته الأوسع في سبيرال فلو أقل من التوقعات. نتيجة لذلك، حصل على تقييمين "في مستوى التوقعات" على التوالي. في التقييم الأخير، أصر على أنه تقييم غير عادل. ادعى أنه يعلم أن فريقه وأقرانه قد منحوه تقييمًا "أعلى من التوقعات" في تقييم أداء الموظفين باستخدام طريقة 360. أولًا، كانت معرفته بتقييم موظفيه له تبدو مثيرة للشكوك. هل يضغط عليهم للحصول على تقييمات عالية؟ بالإضافة إلى ذلك، حتى لو منحوه مثل هذا التقييم الإيجابي بالفعل، فأنت وجاكوب تملكان سبيرال فلو، ومن الإنصاف أن يكون لتقييمكما تأثير متفاوت في تقييمه النهائي. نظرًا لتقييمكما السيئ للأسباب المذكورة أعلاه، فإن تقييمه الرسمي الشامل للأداء كان مجرد "في مستوى التوقعات". قدمت له ملاحظات تفيد برغبتكما في رؤية المزيد من القيادة والتعاون على مستوى الشركة لتحقيق ثقافتها ورؤيتها. كان غاضبًا واستمر في إلقاء اللوم عليك أنت وجاكوب لأنكما قللتما من تقييماته لمنحه أسهمًا أقل.

بعد بضعة أيام، لتثبت لمنصور أن خلافاتكما لا علاقة لها بالمال، أرسلت له رسالة إلكترونية تخبره فيها بأنك رفعت أسهمه للفترة النصف السنوية من 0.25% إلى 0.325%، وهو الحد الأقصى الممكن بمقتضى تقييم "في مستوى التوقعات". أضفت في الرسالة، أنك احتفظت بتقييمه، ليس كإجراء تافه، ولكن لتذكيره بأن عليه تحسين مساهمته القيادية. على الرغم من تصرفك الكريم، لم تتلق رسالة بريد إلكتروني للإقرار بذلك، ناهيك عن شكرك. سرعان ما ندمت على مبادرتك هذه نظرًا لتزايد غياب منصور عن الفعاليات والمبادرات على مستوى الشركة. كان منصور يبدو منيعًا ضد أي ملاحظات عن قيادته وعنيدًا في عدم تغيير أساليب عمله. ربما كان يشعر أن نتائجه المالية هي أهم شيء والدليل الضروري الوحيد على أدائه.

كان جاكوب محبطًا للغاية لدرجة أنه ذكر مرارًا وتكرارًا أنه لم يثق أبدًا بالروح السائدة بين فريق منصور. ظل جاكوب يقول إن تعيين الخبراء المصرفيين كمدراء هو تصرف خاطئ لأنهم لا يفكرون إلا في شيئين: المال وأنفسهم. إلى حد ما، كان هذا هو سلوك منصور وكان يؤثر سلبًا على القادة الآخرين داخل سبيرال فلو، حتى لو لم يكن يعلم أو يهتم. على سبيل المثال، اختفى منصور لبضعة أسابيع في نهاية السنة Y-1 ولم تعثر عليه في أي مكان. ديسمبر هو أحد الشهور الأكثر أهمية بالنسبة لشركة سبيرال فاندز وعملائها، وكان عليك أنت وجاكوب التدخل عدة مرات أثناء غيابه لإنقاذ الموقف. لحسن الحظ لم تكن هناك توابع. كما فاته حفل نهاية العام، الذي يبدو سخيفًا، ولكنه المنتدى الذي يشكر فيه القادة الجميع ويشاركون رؤيتهم المستقبلية. يحتفي هذا الحفل بعائلة سبيرال فلو وأعضائها. كان عدم حضوره بمثابة صفعة لموظفيه، ولك أيضًا.

فقدت علاقتك الودية بمنصور ولم يكن هناك تواصل بينكما إلا في إطار التبادلات المهنية. رغم ذلك، بحلول السنة Y0، كان أداء سبيرال فاندز أفضل من المتوقع حيث حققت مبكرًا أرقام إيرادات سبع سنوات (Y7) مقارنة بتوقعاتك الأولية للإيرادات (المستند 3). لكن كانت سبيرال فاندز تبدو كأنها شركة يتيمة، نظرًا لمدى عزلة منصور وافتقاره إلى الملكية أو الاهتمام. لقد واصل موقفه العدائي تجاهك، وتجاه جاكوب، ومبادراتكما، وباقي شركة سبيرال فلو. لذا، بحلول نهاية Y0، كان تقييمك لمنصور "في مستوى التوقعات" مرة أخرى. كنت تعلم أن هذا لن يعجبه، لكن أرقامه المثيرة للإعجاب لم تستوفِ سوى معيار واحد من ثلاثة معايير من التقييم وتدهورت قيادته بالتناسب مع ذلك. منحته أحقية امتلاك أسهم في أعلى نطاق لتقييم "في مستوى التوقعات" للتأكيد على أن التقييمات التي استاء منها كثيرًا لم تكن أبدًا تتعلق بالمال (المستند 4). رغم ذلك، بعد اجتماع تقييم مضطرب تجاهل فيه منصور جميع ملاحظاتك له مرة أخرى، تلقيت البريد الإلكتروني التالي:

"يا أليكس،

أشعر بخيبة أمل إزاء تقييم "في مستوى التوقعات" لخمس فترات نصف سنوية متتالية. إنني فخور بما أنجزته أنا وفريقي من عمل في سبيرال فاندز. ورغم ذلك، فلم أحصل على تقدير مستحق مناسب لمساهمتي. لقد نجحت في اجتياز جميع التوقعات التي شاركتها معي قبل الانضمام إلى سبيرال فلو. النتائج متقدمة بسبع سنوات عن الموعد المحدد، مما يعني "أعلى من التوقعات".

أعلم أنك تقضي الكثير من الوقت في إجراء تقييمات الأداء، لكن كانت آراؤنا حول أدائي متباينة للغاية. لا أرى أي بديل آخر سوى التفاوض على الانسحاب. يُرجى إبلاغي عندما يكون لديك الوقت للتحدث.

أطيب الأمنيات،

منصور"

كانت رسالته الإلكترونية بمثابة صدمة بالنسبة لك لأنك اعتدت على شكواه، لكن دون تهديدات بالرحيل. أنت تفضل بقاء منصور. فهذا يحقق لك نتائج مالية مذهلة وسيجنبك تكاليف رحيل كثيرة. لكن إذا كان مقدرًا له أن يبقى، فإنه يحتاج إلى تغيير موقفه تجاهك وتجاه جاكوب وجهوده لبناء ثقافة تعاونية للشركة؛ وإلا، فسوف يكون له تأثير سلبي دائم غير مقبول على شركتك. لا تزال تحب منصور على الرغم من مقاومته للتغيير، ولكن مقاومته تجعلك تؤمن بإمكانياته ليصبح رئيسًا تنفيذيًا متكاملًا.

لسوء الحظ، أو ربما عن قصد، جاءت هذه الرسالة في وقت رهيب. لقد أعلنت مؤخرًا عن خططك للطرح العام الأولي القادم لشركة سبيرال فلو. سيكون لرحيله تأثير سلبي حتمي على سعر إدراجك، ربما بنسبة -10% أو أكثر. سمعته الإيجابية في الصناعة، والإشارات السلبية حول حالة الشركة قبل الطرح الأولي العام، وحقيقة طردك للرئيس التنفيذي السابق قبل حوالي ثلاث سنوات فقط، كل هذا يقف ضدك. بالإضافة إلى ذلك، أتى معظم عملاء سبيرال فاندز من خلال شبكة معارفه، لذا فأنت تخشى أن يرحلوا معه، مما يقلل من قيمة سبيرال فلو بشكل أكبر. وبناءً على ذلك، فأنت سعيد لأنك قد أدرجت بند عدم منافسة شامل في عقده (المستند 1). يمكنك أيضًا إعادة شراء جميع أسهمه من العام السابق، وهو أمر مفضل لأنه إنهاء للعلاقة بود واحترام. نظرًا لأننا في يناير من Y1 الآن، يجب أن يستخدم التقييم، وفقًا للعقد (المستند 1)، أرقامًا من العام الماضي أو نتائج Y0. رغم ذلك، نظرًا لأنك لم تحصل على أرقام Y0 المدققة بعد، يمكنك أن تقول إن العام الماضي يعني Y-1، عندما كانت النتائج أصغر بكثير، وأنك ستدفع مبلغًا أقل بكثير مقابل أسهم منصور.

قد يطلب منصور تسوية للانفصال، وهذا ما لم يتم تحديده في عقده. كشف بحث سريع أنه من المعتاد دفع ما يصل إلى ثلاثة أضعاف الراتب الأساسي للمدير التنفيذي، لاستحقاقات الراتب، والمكافآت، والأموال الأخرى، لأي وقت من بضعة أشهر إلى عام أو أكثر. يمكنك أن ترفض دفع هذا المبلغ إذا كان منصور "مغادرًا بمشكلة"، بسبب خرق العقد، أو السرقة، أو سلوك غير قانوني آخر، أو التحول إلى منافس. رغم ذلك، بصفتك من أصحاب الأداء المالي العالي، الذين لم يرتكبوا أي خطأ حقيقي ولديهم القدرة على تقويض الطرح العام الأولي القادم وسمعتك كصاحب عمل محبوب، فأنت منفتح على تسوية الانفصال. علاوة على ذلك، فأنت تعرفه منذ سنوات، وإذا غادر، فأنت تفضل أن يكون ذلك بهدوء، وسرعة، وشروط ودية. قد يتفادى هذا النهج النزاعات القانونية، ويمنع موظفيك الحاليين، وخاصة المتفوقين، من أن ينظروا لك بشكل سلبي.

رغم ذلك، فإن سبيرال فلو ليست غنية بالنقد نظرًا لجميع عمليات إعادة الاستثمار التي أجريتها لتنمو بأسرع ما يمكن. تُحسب أي أموال توفرها عدة مرات لجعل بياناتك المالية تبدو أفضل بكثير قبل الطرح العام الأولي وتؤدي إلى تقييم أفضل. لا يريد مستثمروك أن تدفع سبيرال فلو مبالغ زائدة (مهما عنى ذلك). لا تريد سابقة سيئة، أو مكافأة منصور على تجاهل ملاحظاتك، أو إعفاءه من ذنبه لمجرد "في مستوى التوقعات". كان منصور نجمًا من الناحية المالية، لكن إدارة الأعمال أكبر من ذلك، كان يجب أن يتعلم ذلك الآن.

استعد للقائك مع منصور.

المستند 1

مذكرة التفاهم [ملخص]

يتفق منصور والمؤسسان (أليكس وجاكوب) بموجب هذا العقد على ما يلي:

1. سيتولى منصور منصب الرئيس التنفيذي لشركة سبيرال فاندز، وهي شركة تابعة لشركة سبيرال فلو، وسيقدم تقاريره مباشرة إلى المؤسسين.
2. وسيبدأ منصور فورًا ولم يُحدد موعد انتهاء عقده.
3. سيحصل منصور على راتب سنوي ثابت قدره 500 ألف درهم إماراتي (خمسمئة ألف درهم)
4. سيحصل منصور على سكن، وسيارة، وبدل تعليم لأطفاله بما يصل إلى راتبه السنوي.
5. سيحصل منصور على مكافأة مشاركة في الأرباح تصل إلى 100% من راتبه كلما حققت شركة سبيرال فاندز أرباحًا. ستعتمد هذه المكافأة على الأرباح المحققة فوق أهداف الإيرادات والأرباح السنوية.
6. سيحصل منصور على أسهم مستحقة بفائدة [[1]](#footnote-1)0.5% لكل نصف عام حتى خمسة في المئة خلال خمس سنوات.
7. تعتمد أسهم منصور المستحقة على تقييمات الأداء نصف السنوية لشركة سبيرال فلو:
   1. "أعلى من التوقعات" = منح 0.5%،
   2. "في مستوى التوقعات" = بين 0.125 – 0.325%
   3. "أقل من التوقعات" = 0%.
8. يعتمد تقييم أداء سبيرال فلو 360 على ثلاثة متغيرات:
   1. القيادة داخل سبيرال فلو؛
   2. أداء وحدة العمل الخاصة بك؛
   3. المساهمة في ثقافة سبيرال فلو
9. سيتشاور المؤسسون مع منصور ثم يقررون أهداف الإيرادات والأرباح السنوية لشركة سبيرال فاندز.
10. في حالة مغادرة منصور لشركة سبيرال فاندز، يكون لدى المؤسسين خيار إعادة شراء جزء من الأسهم المكتسبة أو كلها من منصور، وفقًا لتقديرهم، مقابل سعر يعتمد على تقييم 8.5x EBITDA من نتائج العام السابق المجمعة .
11. وافق منصور على بند عدم المنافسة العالمي الذي يمنعه من العمل في أسواق رأس المال لمدة عامين من تاريخ رحيله عن سبيرال فلو، في المقابل، سيحصل منصور على 50% من راتبه خلال هذه الفترة.

المستند 2

الإيرادات المتوقعة لـ سبيرال فاندز (الملايين بالدراهم الإماراتية) التي يتقاسمها المؤسسون

تم طرد الرئيس التنفيذي السابق

المستند 3

الإيرادات المتوقعة والفعلية لـ سبيرال فاندز (الملايين بالدراهم الإماراتية) التي يتقاسمها المؤسسون

انضم منصور لمنصب الرئيس التنفيذي

المستند 4

سجل تقييمات منصور واكتساب الأسهم

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| الفترة | التقييم | ملكية مشتركة | ملكية محتملة |
| Y-3 النصف الثاني من العام | "في مستوى التوقعات" | 0.375% | 0.50% |
| Y-2 النصف الأول من العام | "أعلى من التوقعات" | 0.500% | 0.50% |
| Y-2 النصف الثاني من العام | "في مستوى التوقعات" | 0.375% | 0.50% |
| Y-1 النصف الأول من العام | "في مستوى التوقعات" | 0.375% | 0.50% |
| Y-1 النصف الثاني من العام | "في مستوى التوقعات" | 0.25% ارتفعت إلى 0.375% | 0.50% |
| Y0 النصف الأول من العام | "في مستوى التوقعات" | 0.375% | 0.50% |
| Y0 النصف الثاني من العام | "في مستوى التوقعات" | 0.375% | 0.50% |
| المجموع |  | 2.750% | 3.50% |

1. **"إن منح الأسهم** هو العملية التي يتم بموجبها مكافأة الموظف، أو المستثمر، أو المؤسس المشارك بأسهم أو خيارات أسهم ولكن يحصل على حقوقها الكاملة على مدى فترة زمنية محددة أو في بعض الحالات بعد تحقيق علامة بارزة محددة - عادة ما تكون في عقد توظيف أو اتفاقية مساهمين. عادةً ما يكون منح الأسهم أداة للمساعدة في تحقيق ثلاثة أهداف محتملة: (1) تحفيز الالتزام الطويل الأجل تجاه الشركة، (2) إظهار الالتزام بنمو الشركة، و(3) حماية الشركة في حالة عدم نجاح العلاقة." مقالة من [منح الأسهم - ما هو وكيفية استخدامه على أفضل وجه (linkilaw.com)](https://linkilaw.com/startup-advice-tips/what-is-share-vesting/) . [↑](#footnote-ref-1)