

لقاء مع م / عبير لهيطة



لقاء مع م / عبير لهيطة
رئيس مجلس الإدارة - شركة إيجيترانس
أجراها اليك التونن

بالشغف، وكانت رغبتهما في تطوير الشركة إلى أقصى حد ممكن جلية في حديثهما. أعتقد أنني رغبت دائماً في أن أكون جزءاً من ذلك.

هل كان عمل أفراد العائلة في الشركة يقابل بالتشجيع؟

التشجيع؟ نعم، بالتأكيد. ولكنه لم يكن إجبارياً بأي شكل من الأشكال. التحقت أنا وأخي بالشركة، في حين لم يفعل شقيقي وشقيقتي، رغم أن شقيقتي أصبحت عضواً في مجلس إدارة الشركة، ولكن في مرحلة متأخرة كثيراً.

متى بدأت المشاركة في العمل؟

بعد تخرجي في مجال علوم الكمبيوتر التحقت بشركة برمجيات تعاقدت معنا لتطوير نظام إدارة المعلومات في إيجيترانس. وضمّ هذا البرنامج لتحسين الكفاءة التشغيلية

الشركة المصرية لخدمات النقل والتجارة - إيجيترانس هي شركة مساهمة مصرية مقرها الرئيسي في مصر. تقدم خدمات النقل المتكاملة والخدمات الأخرى ذات العلاقة مثل الشحن والتفريغ والتخزين ولوجستيات المشروعات. تأسست الشركة عام ١٩٧٣م كشركة عائلية محدودة حتى أدرجت في البورصة المصرية في عام ١٩٩٨م. تحدث إليك آتونين إلى المهندسة عبير لهيطة، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، حول رحلة تحول الشركة.

أسس والدك شركة إيجيترانس عام ١٩٧٣م، وعمل أخوك بالشركة مبكراً أثناء الفترة التي كنت تشبين فيها عن الطوق. ما ذكرياتك الأولى عن الشركة؟

أعتقد أنني كنت أقرن دائماً بين الشركة والشغف الذي تملك والدي وأخي حيالها. فقد كانا يتناقشان بخصوص العمل على طاولة الطعام آخر اليوم بأسلوب تميز دائماً

شخص يحضر هذه الدورة. ولا نزال نشجع جميع أعضاء مجلس الإدارة الجدد على حضور مثل هذه الدورة التدريبية وتتيح لهم الفرصة لذلك.

لقد وجهنا دعوة إلى مؤسسة التمويل الدولية (IFC) لإجراء قياس مرجعي لممارسات الحوكمة في الشركة مقارنة بالمعايير الدولية، ونتج عن ذلك إضافة أعضاء مجلس مستقلين بوصفهم أعضاء جدد في مجلس الإدارة. أعتقد أننا كنا من أوائل الشركات التي نفذت ذلك في مصر. منذ بضع سنوات كلفنا مؤسسة التمويل الدولية بإعادة تقييم ممارساتنا وذلك في إطار جهودنا نحو التحسين المستمر لممارسات أعمالنا.

بعبارة أخرى، أتاحت القيم العائلية سهولة تطبيق أخيك للحوكمة في الشركة. ما القيم التي تؤمن بها العائلة؟ وهل تُرجمت هذه القيم إلى قيم مؤسسية وثقافية للشركة؟

لا أعتقد أننا شرعنا في تحديد قيمنا العائلية بشكل واع على الإطلاق. ولكن هذا السؤال ممتاز، وبالنظر إلى الماضي أعتقد أن القيم العائلية ظاهرة بوضوح في الجانب المؤسسي أيضاً.

علمتنا العائلة أن الحياة زاخرة بالخيارات، وأنا يجب أن نستهدف الخيارات الصحيحة ثم ننفذها بأسلوب صحيح ومفعم بالشغف. يمكنني أن أقول: إن هذه هي نفس المبادئ التي نلتزم بها في الجانب المؤسسي؛ أن ننفذ الخيارات الصحيحة بشكل صحيح.

ثانياً: نحن نؤمن بقيمة التعاون في العمل وبناء الشراكات. وأعتقد أن ذلك يتجلى بوضوح في الجانب المؤسسي من خلال موظفينا. حتى اليوم، وفي حين تمتلك العائلة ١٢٪ من الشركة يمكنني أن أجادل أننا نتنهج مع موظفينا نهجاً أشبه بنهج شركة عائلية لا نهج المؤسسة الخالصة، فنحن نريدهم أن يعرفوا أن الشركة تحمي ظهورهم عندما يمرون بظروف شخصية صعبة، وأنا موجودون لدعمهم. ونتيجة لذلك لدينا موظفون يعملون في الشركة منذ عقود.

تتمثل قيمنا المؤسسية في النزاهة، والابتكار، والتعلم والنمو الذاتي، وبناء الشراكات، وهي قيم أؤمن بأنها جميعاً تتفق مع القيم العائلية الأصيلة بشكل أو بآخر.

فلنتحول إلى موضوع الطرح الأولي للاكتتاب العام. ما الدافع وراء الطرح الأولي لأسهم الشركة للاكتتاب العام؟ وهل واجهتم صعوبات بالنسبة لمتطلبات إدراج الشركة في البورصة كما هو الحال غالباً في الشركات العائلية؟

للشركة، ومن خلال العمل على هذه المنصة تمكنت من التعرف على الشركة وعملياتها بشكل جيد. بعد ذلك بحوالي عامين، أي عام ١٩٩٦م، التحقت بشركة إيجيترانس وكان دوري في البداية يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، ثم تحولت إلى إدارة قسم الجودة والتطوير المؤسسي قبل انتقالني إلى مستوى التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي.

تشتهر إيجيترانس في مصر بتطبيقها المبكر لممارسات الحوكمة الجيدة للشركات. هل يمكنك وصف رحلة الشركة عند تطبيقها للحوكمة؟

بدأت الرحلة بالفعل مع أخي حسام الذي كان يشغل منصب الرئيس التنفيذي في ذلك الوقت، حيث حضر ورشة تدريبية عقدت في السويد حول موضوع إدارة مجالس الإدارة. ووصل إلى قناعة ذاتية بأن الحوكمة تمثل مفتاحاً مهماً لنمو الشركة. بعد عودته، طلب مساعدتي في صياغة مسودة خطاب موجه إلى والدنا، الذي كان يشغل منصب رئيس مجلس الإدارة، يبين المسؤوليات التي يؤديها الأشخاص المختلفون في مراحل الحوكمة. على سبيل المثال: دور المساهمين، ودور مجلس الإدارة، ودور إدارة الشركة. ولكن معظم الخطاب كان يركز على دور المدير التنفيذي مقابل الدور الذي يؤديه رئيس مجلس الإدارة. كنا قد فصلنا بين الدورين، ولكن والدي بصفته مؤسس الشركة لم يكن معتاداً على رسم مثل تلك الحدود.

كيف استقبل والدك الأمر؟

كان أخي حسام يدفع بكل قوته نحو الحوكمة، لكن بوسعي القول بأن والدي هو من أسس لثقافة أتاحت ترسيخ الحوكمة في الشركة؛ فقد كان يضع نصب عينيه الرغبة في أن نكون الأفضل. أردنا أن نكون الشركة الأولى التي تتبنى تطبيق أفضل الممارسات الجديدة في مصر. على سبيل المثال: كنا أول شركة خدمات في مصر تحصل على شهادة المطابقة لمتطلبات أيزو ٩٠٠١، وينطبق نفس الشيء على تنفيذ نظام إدارة متكامل يجمع بين الامتثال لمتطلبات المواصفات القياسية أيزو ٩٠٠١، وأيزو ١٤٠٠١ والنظام المرجعي لتقدير السلامة والصحة المهنية في أماكن العمل OHSAS ١٨٠٠١. كما كنا أول شركة في العالم تحصل على شهادة مطابقة لمتطلبات المواصفة القياسية أيزو ١٠٠٠٢. لقد تجلّت تلك الثقافة والمنهجية في العديد من الخدمات الجديدة التي بدأنا نقدمها بالإضافة إلى حوكمة المؤسسات.

عندما بدأ مركز المديرين المصري في تقديم دورة تدريبية حول التطوير المهني لأعضاء مجلس الإدارة كان أخي حسام من أول المشاركين فيها. بعد ذلك بدأ يرسل موظفي الشركة لتلقي الدورة التدريبية، بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة، وأمين عام الشركة وآخرين. أعتقد أنني كنت ثالث

حصّة في الشركة. ما مدى توافق ملكية الدولة مع الملكية العائلية؟

تتسبب ملكية الدولة أحياناً في وجود مستوى معين من البيروقراطية، كما أننا نخضع للتدقيق من الجهاز المركزي للمحاسبات مثلنا في ذلك مثل العديد من المؤسسات المملوكة للدولة جزئياً أو كلياً في مصر. على الرغم من ذلك وبالنسبة لشركتنا أعتقد أن أهدافنا ومناهجنا متوائمة. أولاً: بنك الاستثمار القومي المصري هو مستثمر طويل الأمد كان شريكاً لنا منذ بداية الاكتتاب العام الأولي. ثانياً: يتواءم غرضنا المؤسسي مع أهدافه. لقد ذكرت سابقاً أن إيجيترانس رغبت في جلب أفضل الممارسات الجديدة إلى البلاد، وإذا ما قمنا بعملنا على أكمل وجه فإننا سنخدم الاقتصاد المصري من خلال الإسهام في إيجاد منافسة في البلاد وفي رفع مستوى المعيشة في مصر بشكل غير مباشر.

أعتقد حقاً أن عبء إنجاز الشراكة مع الدولة يقع على عاتقنا. ويتمثل ذلك في فهم احتياجاتها ولكن أيضاً في مشاركة رؤيتنا معهم بشكل مستمر؛ أي ما نرغب في تحقيقه بالنسبة للشركة من حيث الغرض، والرؤية، والإستراتيجية. وعندما يفهمون رؤية الشركة ينعكس ذلك على المديرين المرشحين من قبلهم من حيث جودة المعيار ومجموعة المهارات، ويعود ذلك على الشركة بالفائدة.

ما السمات التي تمثل أكبر قيمة بالنسبة لك في عضو مجلس الإدارة؟ وما القيمة التي أضافوها إلى إيجيترانس؟ يصنع وجود أعضاء مناسبين في مجلس الإدارة فرقاً كبيراً. بعد الاكتتاب العام الأولي أصبح معظم أعضاء مجلس الإدارة من خارج العائلة، وعندما شرعنا في تعيين أعضاء مستقلين اقتصرت عضوية العائلة في مجلس الإدارة على مقعدين بحلول ٢٠٠٨-٢٠٠٩. لذلك نرغب في تعيين أعضاء مجلس يجلبون قيمة حقيقية للشركة؛ أي أننا نحتاج إلى أعضاء يتمتعون بالنزاهة، ويفهمون التفكير الإستراتيجي ويطبقونه، ويضيفون قيمة من خلال معرفتهم وخبرتهم بالإضافة إلى علاقاتهم. لكننا في الأساس نريد من لديهم الرغبة في المشاركة بشكل صريح ومتعمق في المناقشات الصعبة التي يكون نتيجتها التغيير والتي تسفر عن نمو حقيقي.

أعتقد أن إيجيترانس استفادت من مجلس الإدارة، حيث إنها ركزت جهودها على الحوكمة المؤسسية الحقيقية، حيث ساعد المجلس في تعزيز الأنظمة، وإدارة المخاطر، والتركيز على النمو والاستدامة، والمشاركة الإبداعية في بناء الرؤية والإستراتيجية، بالإضافة إلى تقديم نظرة شاملة على الشركة.

الدافع وراء الطرح الأولي للاكتتاب العام كان واضحاً: كانت لدينا أحلام كبيرة تخص الشركة ولم يكن باستطاعتنا تحقيقها وحدنا. كما ذكرت سابقاً، كنا دائماً نؤمن بقيمة الشراكات، وقد أتاح لنا الطرح الأولي للاكتتاب العام الفرصة لعقد شراكات مربحة لجميع الأطراف المشاركة.

بالنسبة لمتطلبات عملية الإفصاح، فقد تكون صعبة في البداية حيث توجد العديد من المواعيد التي يجب الالتزام بها، ولكن ذلك يصبح ببساطة جزءاً من إجراءات القيام بالعمل. وهناك تحدٍ آخر هو أن جميع منافسينا في مصر غير مدرجين في البورصة؛ لذا يمكنهم الاطلاع على جميع المعلومات التي نشاركها مع الجمهور في حين أنهم غير ملزمين بمتطلبات إفصاح مماثلة.

ولكن بالنظر إلى مستوى الإفصاح العام من جانبكم، نعتقد أنكم لم تفكروا يوماً في الانسحاب من هذا الالتزام.

هذا صحيح في الحقيقة، فقد فزنا بعدة جوائز عن ممارسات الإفصاح الخاصة بنا على مر السنين. الإفصاح والشفافية ركنان مهمان إذا رغبت في بناء شراكات ناجحة مع أصحاب المصلحة.

لقد قمنا بمراجعة ممارسات الإفصاح الخاصة بنا في وقت قريب وأعتقد أن طول تقاريرنا السنوية أصبح أمراً ملحوظاً، فنحن نقدم المزيد من الإفصاح سواء على الصعيد المالي أو غير المالي. وبينما يزداد طول التقارير تزداد صعوبة شرح أعمالنا بشكل موحد ومقنع. نحن نرغب في أن نستمر في توسيع مجال الإفصاح بشكل أكثر ذكاء حتى يتسنى لنا تقديم رؤية أعمق لصغار مساهميننا على الأخص عما يحدث في شركتهم. وهذا ما كنا نعمل عليه وأنا سعيدة للغاية بالنتائج التي وصلنا إليها.

نحاول كل عام أن نحسن جانباً واحداً على الأقل من جوانب الاتصال مع مساهميننا. وقد قمنا في العام الماضي بتحديث التقرير الذي نقدمه لمساهميننا في اجتماع الجمعية العمومية السنوي. يُعد هذا التقرير أمراً إلزامياً تفرضه الجهات التنظيمية الرقابية وعادة ما يوضع في صيغة محددة تغطي النتائج المالية. لقد شعرنا بأن نطاق التقرير يمكن أن يتسع ليعطي نظرة أكثر شمولاً عن الشركة؛ لذا أصبح التقرير في هيئة عرض تقديمي مرئي مدته ٣٠ دقيقة نقدمه إلى مساهميننا أثناء اجتماع الجمعية العمومية السنوي. سنجري هذا العام أيضاً إصلاحات شاملة في هيكل تقريرنا السنوي، لتبسيطه وإثراء المعلومات المقدمة ورفع مستوى التصميم المرئي ليعكس شخصية المؤسسة كشركة تتطور وتتقدم إلى الأمام.

نتيجة للاكتتاب العام الأولي، أصبحت الدولة الآن تمتلك أكبر



كيف تدين استمرار انخراط العائلة في العمل بالشركة في المستقبل؟

تشكل الشركة أولوية هائلة بالنسبة للعائلة؛ فهي إرثنا كما أنها تشكل أساساً لاستقرارنا المادي. ولكنني لست متأكدة إذا ما كان الحديث عن الشركة كشركة عائلية يُعد أمراً ذا مغزى. ففي النهاية، أنا الوحيدة من أفراد العائلة التي تتقلد منصباً تنفيذياً في الشركة.

إن أولوية العائلة هي أن تدار الشركة بشكل مهني احترافي وتنفيذ ممارسات الحوكمة الجيدة التي تحمي استدامتها وتتيح لها النمو والازدهار مع الاحتفاظ بقيمتها التي حققت بها النجاح. هذا بغض النظر عما إذا استمر أحد أفراد العائلة في أداء دور في الإدارة التنفيذية أم لا. سنستمر في خدمة الشركة طالما كانت في حاجة إلى دورنا وإذا ما حظي ذلك الدور بالتقدير.

بالنظر إلى تاريخ الشركة، ما الذي يمكن أن يستفيد به مالكو الشركات الأخرى في اعتقادك؟

نصيحتي أنهم بحاجة إلى بناء الثقة. ويمكن عمل ذلك من خلال إظهار النزاهة والشفافية والاستعداد لبناء الشراكات. ثانياً: تحتاج إلى الإصرار على بناء أنظمة قوية لا تعتمد على أفراد معينين لضمان استدامة الشركة على المدى البعيد. ثالثاً: يجب أن تتسم بتصميم عميق على تحقيق الغرض ثم التركيز على التميز وبناء مزية تنافسية.

لنناقش موضوع التخطيط للتعاقب الوظيفي الذي عادة ما يمثل تحدياً للعديد من الشركات العائلية. كيف قمت بإدارة الانتقال من مدير إلى آخر؟

عندما وافت والدي المنية عام ١٩٩٩ كان أخي يشغل منصب المدير التنفيذي بالفعل في حين كان والدي يشغل منصب رئيس مجلس الإدارة. وقد شغل حسام هذا المنصب بعد ١٥ عاماً من العمل في الشركة جمع خلالها قدراً هائلاً من الخبرات، فكان هو الاختيار الطبيعي. وكان توليه ذلك المنصب خلفاً لوالدي سهلاً إلى حد ما. لكن عندما توفي حسام فجأة في ٢٠١٥ بعد وعكة قصيرة لم يكن ذلك الانتقال بنفس السهولة. صحيح أنني عملت في الشركة لفترة طويلة ولكن قرار التعاقب كان من الممكن أن يسلك أكثر من اتجاه محتمل، لا سيما أن العائلة لم تعد تسيطر على ملكية الشركة.

على الرغم من ذلك فقد طلب مني مجلس الإدارة بكامله بالإضافة إلى كبار المساهمين بالشركة التقدم لشغل المنصب نظراً لخبرتي الطويلة في الشركة، وثقتهم بإدارة العائلة للشركة ورغبتهم في تحقيق الاستقرار والاستمرارية. لقد شغلت منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، ولكننا قمنا بإعادة هيكلة الشركة حتى يتسنى لنا إنشاء منصب المدير العام المسؤول عن الإدارة التجارية والتشغيلية للشركة وقد تمكنا معاً من تشكيل فريق قيادة قوي.

أعتقد أن عملية التعاقب الصعبة هذه قد أصبحت أكثر سلاسة بسبب الدعم والتعاون الذي قدمته الأطراف المعنية كلها: الإدارة، والموظفون، ومجلس الإدارة، والمساهمون. في الحقيقة، تمكنت الشركة من المُضي قدماً وحققت رقماً قياسياً في الأداء عام ٢٠١٦ و٢٠١٧. ويرجع ذلك إلى ولاء فريق العمل للشركة والأساس القوي الذي تم بناؤه على مر السنين، والذي أصبح جزءاً من جينات الشركة.