

رحلة نحو مجلس إدارة فعّال

رؤية مرشح لعضوية مجلس إدارة شركة أشرقت



♦ من إرث خدمة ضيوف الرحمن.. وبقيادة واعية... إلى مستقبل استثماري متنوع ♦

حوكمة رشيدة
ومساعلة فعالة

قرارات مبنية
على الحقائق

تركيز على
الأداء والأثر

شراكة
استراتيجية

استدامة وتنمية
للمستقبل

المهندس
محمد بن برليان بن زبير العيدروس

3.....	إهداء
3.....	ثم بدأت الرحلة
4.....	بداية الرحلة
4.....	لماذا أترشح؟
5.....	من يقود الرحلة؟
7.....	القرار المبني على الحقائق
7.....	الأولويات قبل الطموحات
9.....	كيف ننمي مجلسا فعالا؟
10.....	ماذا سأضيف إلى مجلس الإدارة؟
12.....	من مجلس يجتمع... إلى مجلس ينجز
14.....	الأمانة قبل السلطة
15.....	إلى المساهم... القرار بين يديك
17.....	كلمة شخصية
17.....	كلمة الوداع

— الجزء الثاني: التوثيق المهني —

19.....	المسيرة المهنية في لمحة
19.....	توحيد الهوية الاسمية في الوثائق
19.....	تطور المسيرة المهنية
20.....	أولا: تأكيد الجودة
20.....	ثانيا: نظم الاتصالات
20.....	ثالثا: إدارة حسابات العملاء والتخطيط
21.....	رابعا: التخطيط الاستراتيجي
21.....	خامسا: حوكمة تقنية المعلومات
21.....	أبرز الإنجازات الموثقة
22.....	تكامل الخبرة والخلاصة

إلى والدتي...
رحمها الله وطيب ثراها.
كانت تؤمن بأن خدمة ضيوف الرحمن شرف قبل أن تكون مهنة، ورسالة قبل أن تكون عملاً.
حاولت مراراً أن تدفعني للمشاركة في هذا الإرث العريق، لكن لكل رحلة توقيتها الذي يقدره الله.
وحين رحلت، تركت لي حفنة من الأسهم، لم أرها مجرد إرث مادي، بل رأيته أمانة، وامتداداً لحلمها، وبذرة أعادت إحياء رغبتني في الإسهام في خدمة هذا الكيان الذي ارتبط بخدمة ضيوف الرحمن عبر أجيال.
أسأل الله أن يتغمدها بواسع رحمته، وأن يجعل هذا العمل من برها بعد رحيلها، وأن يرزقني حسن الوفاء لما كانت تتمناه.
وإلى زوجتي الغالية...
شريكة الرحلة، ورفيقة العمر.
وقفت إلى جانبي في سنوات العمل، وتقاسمت معي أعباء وتحدياته، وكانت صاحبة الرأي الذي أقنعني بأن التقاعد المبكر كان القرار الأنسب في تلك المرحلة من حياتنا.
واليوم، وأنا أعود برغبة مختلفة؛ لا إلى وظيفة، بل إلى فرصة لخدمة كيان أو من برسالته، أستمحها العذر أن أعيد فتح نافذة من نوافذ العمل التي أغلقتها من أجل الأسرة.
وأرجو أن تجد في هذه العودة امتداداً لرحلة العطاء، لا بداية لانشغال جديد.

«فراء كل رحلة ناجحة... دعوة أم، وصبر زوجة، وفضل الله قبل ذلك»

ثم بدأت الرحلة...

قبل أن تبدأ...
ربما تتساءل.....
لماذا يكتب مرشح لعضوية مجلس الإدارة كتاباً، بينما يكتفي معظم المرشحين بسيرة ذاتية أو نشرة انتخابية؟
لأنني لا أرى أن مسؤولية المساهم تبدأ عند اختيار الأسماء.....
بل تبدأ قبل ذلك، عندما يحدد نوع المجلس الذي يريد أن يقود شركته.
ولهذا لم أكتب هذه الصفحات لأفتعك بأنني أفضل من غيري.
بل لأشاركك رؤية أو من بها، وتجربة تشكلت عبر سنوات من العمل في التخطيط، والحوكمة، وإدارة الأداء، وصناعة القرار.
فإن رأيت أن هذه الرؤية تستحق التأمل، فقد حقق هذا الكتاب غايته.
وإن رأيت أنها تستحق ثقتك، فسأعد ذلك تكليفاً قبل أن يكون تشريفاً.
ما الذي لن تجده في هذا الكتاب؟
لن تجد وعوداً انتخابية. ولن تجد عبارات دعائية. ولن تجد مقارنة بيني وبين أي مرشح.
لأنني أو من أن المنافسة الحقيقية ليست بين الأشخاص..... بل بين الأفكار.
وما الذي ستجده؟
ستجد رحلة تبدأ بسؤال...
ما المجلس الذي تستحقه أشرقت؟
وتمضي في محاولة للإجابة عنه، من خلال الحديث عن دور مجلس الإدارة، وصناعة القرار، والحوكمة، وترتيب الأولويات، وتكامل الخبرات، والأمانة، والمسؤولية.
وقد تتفق مع كل ما ستقرأه...
وقد تختلف مع بعضه...
لكنني أمل أن تنتهي من القراءة وأنت أكثر اقتناعاً بأن بناء مجلس إدارة فعال مسؤولية يشترك فيها المرشح والمساهم معاً.

"إذا غير هذا الكتاب طريقة تفكيرك في مجلس الإدارة، فقد حقق غايته... قبل أن تبدأ الانتخابات."

بداية الرحلة

"ليست كل رحلة تبدأ بإقلاع طائرة... بعض الرحلات تبدأ بسؤال."

ما المجلس الذي تستحقه أشرقت؟
هذا هو السؤال الذي دفعني إلى كتابة هذه الصفحات.
لم أبدأ بالبحث عن إجابة لسؤال: لماذا تنتخب محمد العيدروس؟
بل بدأت بسؤال أراه أكثر أهمية:
كيف نبني مجلس إدارة قادرا على قيادة الشركة في هذه المرحلة؟
ومن هنا جاءت فكرة هذا الكتاب.
ليس استعراضا لسيرة ذاتية.
ولا برنامجا انتخابيا.
ولا محاولة لإقناعك بأنني أفضل من غيري.
بل دعوة للتفكير في مسؤولية مجلس الإدارة، ودور المساهم في اختيار من يأتّمنه على مستقبل الشركة.
فإذا انتهيت من القراءة، وأصبحت تنتظر إلى المجلس بطريقة مختلفة، فقد حقق هذا الكتاب غايته.

✦ تأمل

تعلمت من عملي في الطيران أن الرحلة لا تبدأ عندما تتحرك الطائرة.....
بل عندما تتفق جميع الأطراف على الوجهة.
وتتوزع المسؤوليات بوضوح. ويعرف كل فرد دوره.
عندها فقط... يصبح الإقلاع ممكنا.
وأرى أن المجالس الناجحة تبدأ بالطريقة نفسها.

لماذا أترشح؟

لا أترشح لأنني أعتقد أن المجلس يحتاج إلى شخص بعينه.
وأدرك أن في المرشحين خبرات وكفاءات تستحق كل تقدير.
لكنني أترشح لأنني أؤمن بأن المرحلة القادمة تحتاج إلى طريقة تفكير بقدر حاجتها إلى الخبرات.
فقد أظهرت نقاشات المساهمين اهتماما كبيرا بالأسماء...
بينما كان اهتمامي منصبا على سؤال مختلف:
كيف نجعل المجلس القادم أكثر قدرة على أداء مسؤوليته؟
وفي تقديري، يبدأ الجواب من ثلاث قنوات.
أولها...
أن المجلس ليس إدارة تنفيذية.
وثانيها...
أن قيمة المجلس لا تأتي من خبرة أعضائه فرادى، بل من تكامل خبراتهم.
وثالثها...
أن نجاح المجلس يقاس بما يضيفه للشركة من قيمة مستدامة، لا بعدد اجتماعاته أو قراراته.
لهذا أرى أن ما أقدمه للمجلس ليس مجرد سنوات عمل، بل تجربة في التخطيط، والحوكمة، وقياس الأداء، وتحويل الرؤى إلى منظومات عمل.
فإن رأى المساهمون أن هذه الخبرة تكمل بقية الخبرات داخل المجلس، فسأعتبر ذلك تكليفا قبل أن يكون تشريفا.
لا تبحث عن أفضل مرشح... بل عن أفضل مجلس.
وأقول هذا وأنا أدرك حجم ما مرت به الشركة في الأشهر الأخيرة، من استقالات، وقرارات مختلف عليها، ومراسلات رسمية لم تحسم بعد.

فهذه المرحلة تحديدا لا تحتل مجلسا يعيد إنتاج الأزمة نفسها، بل تحتاج مجلسا يعرف كيف يغلق ملفاتها بوضوح ونظام، ثم يتفرغ لبناء المستقبل.

من يقود الرحلة؟

"نجاح الرحلة لا يتحقق عندما يقوم الجميع بالعمل نفسه... بل عندما يعرف كل واحد مسؤوليته، ويؤديها بإتقان."

كان من أكثر الموضوعات تداولاً بين المساهمين سؤال يتكرر بصيغ مختلفة:
ما الدور الحقيقي لمجلس الإدارة؟
ولعل هذا السؤال هو نقطة البداية لأي مجلس ناجح.
فالمجلس لا يدير الشركة...
كما أن الإدارة التنفيذية لا تقود الشركة وحدها.
لكل منهما مسؤولية مختلفة، لكنها متكاملة.
فالمجلس مسؤول عن تحديد الوجهة، واعتماد الاستراتيجية، وإقرار السياسات، ومتابعة الأداء، والتأكد من أن الشركة تسير وفق ما رسمته لنفسها.
أما الإدارة التنفيذية، فهي مسؤولة عن تحويل تلك التوجهات إلى أعمال، وإدارة الموارد، وتحقيق النتائج.
وعندما يتداخل الدوران، تضيق المساءلة.
فإذا انشغل المجلس بالتشغيل اليومي، فقد دوره الحقيقي.
وإذا انفردت الإدارة التنفيذية برسم التوجهات، غابت الرقابة وتراجعت الحوكمة.
ولهذا فإن المجلس الفعال لا يسأل: كيف ننفذ؟
بل يسأل أولا:

- هل نسير في الاتجاه الصحيح؟
- هل ما زالت أولوياتنا مناسبة؟
- هل المخاطر تحت السيطرة؟
- وهل تحقق الإدارة التنفيذية النتائج التي التزمت بها؟. هذه هي الأسئلة التي تليق بطاولة مجلس الإدارة.

نافذة

ثلاثة أسئلة لا ينبغي أن يغفل عنها أي مجلس:
قبل أن يعتمد المجلس أي قرار استراتيجي، ينبغي أن يتوقف أمام ثلاثة أسئلة بسيطة
إلى أين نريد أن نصل؟
وهذا سؤال الرؤية.
كيف سنتأكد أننا نسير في الاتجاه الصحيح؟
وهذا سؤال المتابعة وقياس الأداء.
وماذا سنفعل إذا انحرف المسار؟
وهذا سؤال الحوكمة والمساءلة.

إذا غاب أحد هذه الأسئلة، أصبحت القيادة رد فعل، لا فعلا استباقيا.

تأمل

من دروس قمر القيادة...
قد يواجه قائد الطائرة رياحا معاكسة، أو ازدحاما في المجال الجوي، أو تغيرا في الأحوال الجوية.
لكنه لا يترك قمر القيادة لينشغل بالمحركات.
بل يعتمد على فريق متخصص، ويتابع المؤشرات، ويتخذ القرار الذي يحافظ على سلامة الرحلة.
ومجلس الإدارة يعمل بالطريقة نفسها.

لا ينجح لأنه يقوم بكل شيء... بل لأنه يعرف ما الذي يجب أن يقوم به، وما الذي يجب أن يتركه للإدارة التنفيذية. المجلس الفعال لا يقود العمليات... بل يفقد الاتجاه، ويتابع الأداء، ويصحح المسار عند الحاجة.

كيف نتخذ صنع القرارات؟

"ليست المشكلة في أن نختلف... بل في أن نتخذ قرارا قبل أن نطرح الأسئلة الصحيحة."

أكثر ما يميز مجلس الإدارة ليس سرعة اتخاذ القرار... ولا عدد القرارات التي يصدرها... بل جودة القرارات التي يتخذها. وقد علمتني سنوات العمل أن القرار الجيد لا يولد في نهاية النقاش، بل في بدايته. يولد عندما يطرح المجلس الأسئلة الصحيحة. فليس المطلوب من عضو مجلس الإدارة أن يأتي إلى الاجتماع وهو يحمل الإجابات. بل أن يأتي وهو يحمل الفضول المهني الذي يقود إلى فهم أعمق للقضية قبل إصدار الحكم عليها. ولهذا أرى أن كل قرار استراتيجي يستحق أن يسبقه حوار يجيب عن خمسة أسئلة.

نافذة

خمس أسئلة قبل كل قرار

لماذا؟

هل المشكلة حقيقية أم مجرد عرض لمشكلة أكبر؟

وماذا لو؟

ما البدائل المتاحة؟ وما النتائج المحتملة لكل بديل؟

وماذا قد نخسر؟

ما المخاطر التي قد تنشأ؟ وهل نحن مستعدون لها؟

وكيف سنعرف أننا نجحنا؟

ما مؤشرات الأداء التي سنقيس بها نجاح القرار؟

ومتى نعيد النظر؟

ما الآلية التي سنراجع بها القرار إذا تغيرت الظروف؟

هذه الأسئلة لا تؤخر القرار...

بل تحميه.

وتجعل المجلس أكثر قدرة على التمييز بين القرار المستعجل والقرار المستنير.

القرار المبني على الحقائق

أؤمن أن أفضل المجالس هي التي تقل فيها الآراء المجردة، ويزداد فيها الاعتماد على الحقائق.

فاليانات لا تتخذ القرار...

لكنها تجعل القرار أكثر موضوعية.

ولهذا فإن التقارير التي تعرض على المجلس يجب ألا تكون مجرد وصف لما حدث، بل يجب أن تساعد على فهم:

• لماذا حدث؟

• وما أثره؟

• وما الخيارات المتاحة؟

• وما الذي ينبغي فعله؟
عندها تتحول التقارير من أوراق تقرأ...
إلى أدوات تعين على اتخاذ القرار.

✦ تأمل

في قمرة القيادة...
لا يتخذ قائد الطائرة قرار تغيير المسار لأنه يشعر أن ذلك مناسب.
بل لأن المؤشرات أمامه تقول إن تغيير المسار هو الخيار الأكثر أماناً.
وكلما كانت المؤشرات أدق...

كانت القرارات أفضل.
وهذا ما أتمناه لمجلس إدارة أشرقت.
أن تكون قراراته مبنية على الحقائق.
لا على الانطباعات.
القرار الرشيد لا يبدأ بالإجابة الصحيحة... بل بالسؤال الصحيح، والمعلومة الصحيحة، ثم المتابعة الصحيحة.

الأولويات قبل الطموحات

"الحكمة ليست في أن نفعل كل شيء... بل في أن نعرف ما الذي يجب أن نفعله أولاً."

تقاس كفاءة مجلس الإدارة بقدرته على ترتيب الأولويات قبل توزيع الموارد.
فليس كل ما هو مهم عاجل، وليس كل ما هو عاجل هو الأهم.
ومن خلال متابعتي لنقاشات المساهمين، أرى أن المرحلة القادمة تتطلب من المجلس البدء بمعالجة الملفات التي
تؤسس لاستقرار الشركة، قبل الانتقال إلى التوسع والطموحات الاستثمارية.
وفي تقديري، فإن أولويات المرحلة يمكن تلخيصها في خمس محطات.

أولاً...

استكمال الموازنة مع نظام الشركات

التحول إلى النظام الجديد لا يقتصر على تعديل بعض المواد النظامية، بل يتطلب مراجعة منظومة الحوكمة، وتوضيح
الصلاحيات، وتحديث اللوائح والسياسات بما يحقق الامتثال ويعزز كفاءة اتخاذ القرار.
فالأنظمة ليست قيداً على العمل...
بل إطاراً يحميه.

ثانياً...

إغلاق الملفات المالية العالقة

لا يمكن بناء الثقة بينما تبقى ملفات ينتظر المساهمون حسمها.
ومن المهم استكمال معالجة الالتزامات المالية، وفي مقدمتها ما يتعلق بتوزيعات الأرباح والحقوق المالية.
أما أي موضوعات أخرى لا تزال معلقة، فتُحسم وفق ما تقرر الأنظمة وما تنتهي إليه المراجعات.
إغلاق هذه الملفات لا يعني الوقوف عند الماضي...

بل يمهّد الطريق للمستقبل.

ثالثاً...

استكمال الإجراءات النظامية المتعلقة بالمرحلة السابقة

المساءلة ليست تصفية حسابات...

كما أنها ليست تجاهلاً للأخطاء.

إنها مبدأ مؤسسي يهدف إلى حماية الشركة، وترسيخ ثقافة المسؤولية.

فإذا أظهرت المراجعات وجود ما يستوجب اتخاذ إجراءات نظامية، فإن تطبيق النظام يعدل وشفافية يعزز الثقة في المؤسسة، ويؤكد أن الحوكمة ممارسة وليست شعاراً.

رابعاً...

إعادة بناء الثقة

الثقة لا تعود بقرار واحد.

بل تبنى عبر سلسلة من الممارسات، أهمها:

- وضوح التواصل
 - الالتزام بالإفصاح
 - احترام حقوق المساهمين
 - الوفاء بما يعلنه المجلس
- وعندما تتوافق الأقوال مع الأفعال، تصبح الثقة نتيجة طبيعية.

خامساً...

التفرغ للمستقبل

بعد استكمال هذه الأولويات، يصبح المجلس أكثر قدرة على توجيه جهوده نحو النمو، والاستثمار، وتنويع مصادر الدخل، وتعزيز تنافسية الشركة، وخلق قيمة مستدامة لمساهميها. فالاستثمار يحتاج إلى بيئة مستقرة... والاستقرار يبدأ بحسن ترتيب الأولويات.

نافذة

الأولوية ليست حكماً على الأهمية

قد يكون ملفان مهمين بالقدر نفسه...

لكن أحدهما يمثل شرطاً لنجاح الآخر.

ولهذا فإن ترتيب الأولويات لا يقل أهمية عن اختيارها.

فالمجلس الناجح لا يسأل فقط

ماذا سنفعل؟

بل يسأل أيضاً:

متى ينبغي أن نفعله؟

تأمل ✨

ومن العادات الراسخة في الطيران...

قبل الإقلاع توجد قائمة طويلة من إجراءات الفحص.

ولا يستطيع قائد الطائرة أن يقول:

دعونا نختصر الوقت، وسنعالج ما بقي بعد الإقلاع".

فالترتيب جزء من السلامة.

والمؤسسات كذلك...

فالنجاحات الكبيرة تبدأ غالباً بأولويات صغيرة أنجزت في وقتها الصحيح.
المجالس الحكيمة لا تبدأ بالمشروعات الكبرى، بل تبدأ بما يجعل نجاح تلك المشروعات ممكناً...

كيف نبني مجلساً فعالاً؟

"المجالس العظيمة لا تبنى باختيار أفضل الأفراد... بل باختيار أفضل مزيج من الخبرات."

منذ إعلان فتح باب الترشح، انشغل كثير من المساهمين بالسؤال

من هو أفضل مرشح؟

وأرى أن هذا السؤال، على أهميته، ليس هو السؤال الذي ينبغي أن يقود عملية الاختيار.

فالسؤال الأجدر بالطرح هو

ما الخبرات التي يحتاجها المجلس ليؤدي دوره بكفاءة؟

فالهدف من الانتخابات ليس اختيار اثني عشر قائداً متشابهين...

بل بناء فريق متكامل فيه الخبرات، وتتوازن فيه وجهات النظر، وتتسع فيه زوايا النظر إلى القرار.

ولهذا فإنني أدعو إلى النظر إلى المجلس بوصفه منظومة متكاملة، لا مجموعة من السير الذاتية المستقلة.

نافذة

"من أفضل مرشح؟ إلى أفضل مجلس"

عندما يقرأ المساهم السيرة الذاتية لأي مرشح، أقترح أن يطرح على نفسه ثلاثة أسئلة:

- ما القيمة التي سيضيفها هذا المرشح إلى المجلس؟
- ما الخبرات التي يكملها، وما الفجوات التي يسدها؟
- وإذا فاز، فكيف سيصبح شكل المجلس بمجمل أعضائه؟

فالاختيار لا ينبغي أن يكون بين أشخاص...

بل بين تشكيلات مختلفة للمجلس.

مصفوفة المهارات

من الأدوات التي أثبتت نجاحها في كثير من الشركات مصفوفة مهارات مجلس الإدارة (Board Skills Matrix).

ولا تهدف هذه الأداة إلى تصنيف المرشحين أو المفاضلة بينهم، وإنما تساعد على الإجابة عن سؤال مهم

هل يمتلك المجلس، بمجمل أعضائه، الخبرات التي تحتاجها الشركة؟

فقد يضم المجلس خبرات متميزة في الاستثمار والمالية، لكنه يفتقر إلى خبرة في التقنية أو إدارة المخاطر.

وقد يكون غنيا بالخبرة التشغيلية، لكنه يحتاج إلى من يضيف خبرة في الحوكمة أو إدارة الأداء.

وهنا تظهر قيمة المصفوفة...

فهي لا تبحث عن الكمال في الفرد، بل عن التكامل في الفريق.

بعد إعلان النتائج...

ينتهي دور الناخب في مرحلة الانتخابات، ويبدأ دور المجلس.

وفي رأيي، فإن أول اجتماع للمجلس ينبغي ألا يكون لمناقشة العقود أو الميزانيات.

بل لبناء المجلس نفسه.

أن يتعارف الأعضاء على خبرات بعضهم.

ويتفقوا على أسلوب العمل.

ويحددوا أولويات المرحلة.

ويضعوا منها لتقييم أدائهم قبل أن يطلبوا من الإدارة التنفيذية تقييم أدائها.
فالمجلس الذي يستثمر في بناء نفسه، يصبح أكثر قدرة على قيادة الشركة

✦ تأمل

في عملي المؤسسي، شاركت في فرق ضمت أشخاصا يفوقني علما وخبرة.
ومع ذلك، لم يكن الفريق ينجح لأنه يضم أفضل الخبراء...
بل لأنه عرف كيف يستفيد من خبرة كل واحد منهم.
ومنذ ذلك الوقت، أصبحت مقتنعا أن النجاح لا يبدأ باختيار ألمع الأسماء...
بل ببناء فريق يعرف كيف يعمل معا.
وأرى أن هذه القناعة تنطبق على مجالس الإدارة أكثر من أي مكان آخر.

المعيار ليس من يملك أفضل سيرة ذاتية، بل أي تشكيلة للمجلس تتكامل فيها الخبرات، وتتوازن فيها الرؤى، وتستطيع أن تقود الشركة نحو مستقبلها.

ماذا سأضيف إلى مجلس الإدارة؟

لا تأتي قيمة عضو مجلس الإدارة من المنصب الذي شغله... بل من القيمة التي يضيفها عندما يجلس إلى طاولة القرار".
أدرك أن المجلس القادم سيضم خبرات متنوعة، وربما خبرات تفوق خبرتي في بعض المجالات، وهذا أمر صحي وطبيعي.
مجلس الإدارة لا يبحث عن عضو يجيد كل شيء، وإنما عن أعضاء يكمل بعضهم بعضا.
ولهذا، فإن السؤال الذي أطرحه على نفسي ليس
ماذا أنجزت في الماضي؟

بل:

ما القيمة التي سأضيفها للمجلس في المستقبل؟
وفي تقديري، أستطيع أن أضيف في خمسة مجالات رئيسية.

أولا...

التفكير الاستراتيجي

قضيت جزءا كبيرا من مسيرتي المهنية في التخطيط الاستراتيجي وربط المبادرات بالأهداف.
ولهذا أميل دائما إلى النظر إلى القرارات من زاوية أثرها طويل المدى، ومدى اتساقها مع رؤية الشركة، وليس فقط نتائجها
الأنية.

ثانيا...

الحكمة وصناعة القرار

تعلمت أن الحكمة ليست لوائح تحفظ في الأدراج.
بل هي أسلوب في التفكير.
أسلوب يجعل القرار أكثر وضوحا، والمسؤوليات أكثر تحديدا، والمساءلة أكثر عدالة.
ولهذا سأحرص على أن تكون الحكمة وسيلة لتحسين الأداء، لا عبئا إداريا.

ثالثا...

قياس الأداء

من أصعب الأخطاء التي تقع فيها المؤسسات أن تخطئ بين النشاط والإنجاز.
فالاجتماعات ليست إنجازا.

والتقارير ليست إنجازا.
وحتى المشاريع ليست إنجازا إذا لم تحقق أهدافها.
ولهذا أؤمن أن ما لا يمكن قياسه، يصعب تحسينه.
وسأدعم وجود مؤشرات أداء تعكس النتائج، لا الجهد المبذول فقط.

رابعاً...

بناء المنهج المؤسسي

خلال سنوات العمل، ازددت اقتناعاً بأن المؤسسة القوية لا تعتمد على الأشخاص.
بل تعتمد على وجود منهج واضح يستمر مهما تغيرت القيادات.
ولهذا أميل إلى بناء الأنظمة، وتوثيق الممارسات، ونقل المعرفة، حتى يصبح النجاح قابلاً للتكرار.

خامساً...

العمل بروح الفريق

لا أؤمن بعضو مجلس يبحث عن إثبات أنه الأكثر معرفة.
بل أؤمن بالمجلس الذي يحول اختلاف الخبرات إلى مصدر قوة.
وأرى أن قيمة عضو المجلس لا تقاس بعدد المرات التي يتحدث فيها...
بل بعدد المرات التي يساعد فيها المجلس على الوصول إلى قرار أفضل.

نافذة

ما الذي لن أفعله؟

لن أتدخل في الإدارة التنفيذية.

لن أحكم قبل الاطلاع على الحقائق.

لن أتعامل مع الاختلاف باعتباره خلافاً.

لن أعد بما لا يملكه مجلس الإدارة أصلاً.

وسأفرق دائماً بين ما يختص به المجلس، وما هو من مسؤولية الإدارة التنفيذية.

تأمل ✨

أكثر ما تعلمته في رحلتي المهنية...

فالمؤسسات لا تحتاج دائماً إلى أشخاص أكثر...

بل إلى تفكير أفضل.

وعندما يتحسن التفكير...

تتحسن القرارات.

وعندما تتحسن القرارات...

تتحسن النتائج.

لا أطمح إلى أن أكون أكثر أعضاء المجلس حديثاً... بل أن أكون من أكثرهم إسهاماً في الوصول إلى القرار الصحيح.

من مجلس يجتمع... إلى مجلس ينجز.

"الاجتماعات لا تصنع الإنجاز... وإنما تصنعه القرارات التي تنفذ، والنتائج التي تقاس."

لا أطمح إلى مجلس يعرف بكثرة اجتماعاته، أو بطول محاضراته.
فالاجتماعات وسيلة...

وليست غاية.

وأرى أن المجلس الفعال هو الذي يحول كل اجتماع إلى خطوة تقرب الشركة من أهدافها.
ولهذا فإن نجاح المجلس في تقديره يعتمد على دورة عمل واضحة تبدأ قبل الاجتماع ولا تنتهي عند رفع الجلسة.

أولاً...

الاستعداد قبل الاجتماع

أفضل القرارات تتخذ عندما يطلع أعضاء المجلس على الموضوعات قبل الاجتماع بوقت كاف.
فالاجتماع ليس مكاناً لقراءة التقارير لأول مرة...
بل لمناقشتها واتخاذ القرار بشأنها.

ثانياً...

النقاش الموضوعي

النقاش الناجح لا يبحث عن الانتصار للرأي.
بل يبحث عن أفضل قرار.
ولهذا ينبغي أن تستند المداولات إلى الحقائق، وأن يفسح المجال لوجهات النظر المختلفة، وأن يشجع السؤال قبل إصدار الحكم.

ثالثاً...

القرار الواضح

كل قرار يجب أن يجيب عن أربعة أسئلة:

- ماذا قررنا؟
 - من المسؤول عن التنفيذ؟
 - ومتى ينجز؟
 - وكيف سنقيس نجاحه؟
- فالقرار الذي لا يحدد المسؤولية وموعد المتابعة، يبقى مجرد أمنية.

رابعاً...

المتابعة

هنا يبدأ دور المجلس الحقيقي.
فالقرارات لا تحقق أثرها بمجرد اعتمادها.
بل بمتابعة تنفيذها، ومعالجة المعوقات، والتأكد من تحقيق النتائج المستهدفة.
والمتابعة لا تعني التدخل في التنفيذ...
بل تعني مساءلة الإدارة التنفيذية عن النتائج التي التزمت بها.

خامساً...

التعلم والتحسين

كل اجتماع ينبغي أن يترك أثراً يتجاوز جدول أعماله.
فإذا تكررت المشكلات نفسها، أو تأخرت المبادرات نفسها، أو عادت الملاحظات نفسها...

فإن المجلس مطالب بمراجعة منهجه، لا بالاكتماء بتكرار النقاش. ولهذا أرى أن تقييم أداء المجلس ولجانه ينبغي أن يكون ممارسة سنوية لا إجراء شكلياً. فالمجلس الذي يقبل تقييم نفسه، يكون أكثر قدرة على تطوير أدائه.

نافذة

من النشاط إلى الأثر

:خلال مسيرتي المهنية، كنت أحرص على التفريق بين ثلاثة أمور

• النشاط: ما قمنا به

• الإنجاز: ما أنجزناه

• الأثر: ما الذي تغير بسبب ما أنجزناه

وأرى أن المجالس الناجحة لا تكتفي بقياس النشاط...

بل تقيس الأثر.

تأمل

وحين تُقيّم أي رحلة طيران...

لا تقاس جودة الرحلة بعدد الرسائل التي تبادلها الطاقم.

ولا بعدد التعليمات التي أصدرها قائد الطائرة.

بل تقاس بوصول الركاب إلى وجهتهم بأمان، وفي الوقت المحدد.

وكذلك مجلس الإدارة...

لا يقاس نجاحه بعدد الاجتماعات...

بل بما حققته الشركة من نتائج، وبما بنته من ثقة، وبما أوجدته من قيمة لمساهميها.

المجلس الفعال لا ينجح لأنه يجتمع كثيراً... بل لأنه يحول كل اجتماع إلى قرار، وكل قرار إلى نتيجة، وكل نتيجة إلى قيمة مضافة.

وهذا الأثر لا يتحقق من فراغ، بل يبدأ من إدراك كل عضو أن مقعده في المجلس أمانة قبل أن يكون سلطة.

العضوية تمنح صلاحية... لكنها تفرض مسؤولية أكبر".
عندما ينتخب عضو مجلس الإدارة، فإنه لا يمثل من صوت له، ولا الفئة التي ينتمي إليها، ولا خبرته المهنية.
إنه يمثل الشركة بأكملها.
ويمارس مسؤوليته لمصلحة جميع المساهمين، دون تمييز، ودون تحيز، ودون تعارض في المصالح.
ومن هنا تبدأ الأمانة.
فالقرار الذي يتخذه عضو المجلس قد يؤثر في استثمار آلاف المساهمين، وفي مستقبل العاملين، وفي سمعة الشركة، وفي قدرته على النمو.
ولهذا فإن عضوية مجلس الإدارة ليست امتيازاً... بل تكليف.

أولاً...

الاستقلال في الرأي

القرار السليم لا يتأثر بالعلاقات الشخصية، ولا بالمجاملات، ولا بالضغط.
فالعضو المستقل في تفكيره هو القادر على أن يقول "نعم" عندما يقتنع، و"لا" عندما يرى أن مصلحة الشركة تقتضي ذلك، مع احترام الرأي الآخر.

ثانياً...

الشجاعة في السؤال

ليست الشجاعة أن تعارض.
وليست الشجاعة أن توافق.
الشجاعة الحقيقية أن تسأل عندما تكون الصورة غير مكتملة.
وأن تطلب معلومات إضافية عندما لا تكفي البيانات لاتخاذ قرار مسؤول.
فكم من قرار خاطئ كان يمكن تجنبه بسؤال واحد في الوقت المناسب.

ثالثاً...

احترام سرية المجلس

النقاش داخل المجلس يجب أن يكون صريحاً.
ولا يتحقق ذلك إلا إذا شعر كل عضو أن ما يدور داخل قاعة الاجتماع يبقى داخلها، وأن الجميع يستطيع أن يناقش بحرية دون خوف من إساءة استخدام المعلومات.
فالشفافية مع المساهمين لا تعني الإخلال بسرية مداولات المجلس، وإنما تعني الإفصاح في وقته، وبالطريقة التي يقررها النظام.

رابعاً...

تعارض المصالح

ليس العيب أن يوجد تعارض محتمل في المصالح.
فالأظمة تدرك أن ذلك قد يحدث.
لكن الأمانة تقتضي الإفصاح عنه، والامتناع عن المشاركة في القرار كلما استوجب النظام ذلك.
فالشفافية هنا ليست حماية للعضو فقط... بل حماية للمجلس وللشركة.

خامسا...

الاستعداد للمساءلة

من يقبل مسؤولية القرار...
قبل أي شيء أن يسأل عنه.
ولا أرى في المساءلة انتقاصا من المجلس.
بل أراها دليلا على نضج المؤسسة.
فالثقة تنمو عندما يعلم المساهم أن كل صلاحية تقابلها مسؤولية مماثلة.

نافذة

ماذا يعني أن تكون أمينا؟
أن تدافع عن مصلحة الشركة...
حتى عندما لا يكون ذلك هو الخيار الأسهل.
وأن تضع المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة.
وأن تدرك أن القرار الذي توقع عليه اليوم...
قد يقرأه مساهم بعد سنوات، ويسأل
هل كان هذا القرار في مصلحة الشركة؟

تأمل

ومن تقاليد قمرية القيادة...
يوقع قائد الطائرة قبل الرحلة على مسؤوليته عن سلامة الطائرة والركاب.
ولا تمنحه هذه المسؤولية سلطة مطلقة...
بل تجعله أكثر التزاما بالأنظمة، وأكثر حرصا على مراجعة كل إجراء قبل الإقلاع.
وهكذا هي عضوية مجلس الإدارة.
كلما زادت الصلاحيات...
زادت الأمانة.
عضوية مجلس الإدارة ليست مقعدا يشغل، بل أمانة تحمل، ومسؤولية يسأل عنها صاحبها أمام المساهمين، وأمام
النظام، وأمام الله.

إلى المساهم... القرار بين يديك

صوتك لا يختار أعضاء مجلس الإدارة فقط، بل يرسم ملامح الشركة لسنوات قادمة".
عزيزي المساهم...
لقد استثمرت وقتاً في قراءة هذه الصفحات، وأرجو أن تكون قد وجدت فيها ما يستحق التأمل.

ولم يكن هدفي أن أقنعك بأنني أفضل المرشحين.
فالانتخابات لا ينبغي أن تكون منافسة بين الأشخاص...
بل اختياراً للمجلس الذي يستطيع أن يقود الشركة في هذه المرحلة.
ولهذا، قبل أن تدلي بصوتك، أدعوك إلى التوقف أمام خمسة أسئلة.

السؤال الأول

هل يمتلك المجلس الخبرات التي تحتاجها الشركة؟
لا تبحث عن اثني عشر مرشحاً متشابهين.
بل ابحث عن مجلس تتكامل فيه الخبرات.
فالاستثمار يحتاج إلى رؤية.
والحكمة تحتاج إلى خبرة.
والمالية تحتاج إلى فهم.
والتقنية أصبحت عنصراً مؤثراً في كل قرار.
والشركة تحتاج إلى مجلس يرى الصورة كاملة.

السؤال الثاني

هل يعرف المرشح حدود دوره؟
عضو مجلس الإدارة ليس مديراً تنفيذياً.
وليس مراقباً خارجياً.
إنه شريك في رسم الاتجاه، ومساءلة الإدارة التنفيذية، وحماية مصالح الشركة.

ومن يعرف حدود مسؤوليته...
يحسن أداء دوره.

السؤال الثالث

هل يضيف هذا المرشح قيمة إلى المجلس؟
قد تكون السيرة الذاتية متميزة...
لكن السؤال الأهم
ما الذي سيضيفه هذا المرشح إلى المجلس؟
فالانتخاب ليس جائزة تقديرية لمسيرة مهنية...
بل اختيار لفريق سيعمل معاً.

السؤال الرابع

هل يستطيع المجلس أن يحاسب نفسه؟
المجلس الذي يقيس أداء الإدارة التنفيذية...
ينبغي أن يقبل قياس أدائه أيضاً.
فالمساءلة لا تبدأ من الآخرين...
بل تبدأ من الذات.

السؤال الخامس

هل سيسلم المجلس الشركة أفضل مما استلمها؟

هذا هو السؤال الذي أرجو أن يبقى حاضرا طوال مدة الدورة.

ليس كم مشروع بدأ؟

بل...

هل أصبحت الشركة أقوى؟

هل أصبحت حوكتها أفضل؟

هل ازدادت ثقة مساهميها؟

هل أصبحت أكثر قدرة على مواجهة المستقبل؟

إذا كانت الإجابة نعم...

فقد نجح المجلس.

نافذة

ماذا أرجو من المجلس القادم؟

أن يختلف أعضاؤه في الرأي...

ولا يختلفوا في الهدف.

أن يناقشوا بحرية...

ويقرروا بمسؤولية.

أن يحاسبوا أنفسهم قبل أن يحاسبهم المساهمون.

وأن يتذكروا دائما أن ما يجمعهم ليس الفوز في الانتخابات...

بل الأمانة التي حملوها.

كلمة شخصية

إذا رأيت أن خبرتي تضيف قيمة إلى هذا المجلس، فسأعتر بثقتك، وأسأل الله أن يعينني على أداء الأمانة.

وإذا وقع اختيارك على غيري، فسأحترم قرارك، وسأظل مساهما يهمني نجاح أشرفت، لأن الشركات القوية لا

يصنعها عضو مجلس واحد، وإنما يصنعها مجلس يعمل بروح الفريق، ومساهمون يمارسون دورهم بوعي

ومسؤولية.

لا تمنح صوتك لمن يملك أفضل ماضٍ... بل لمن يستطيع أن يسهم في بناء أفضل مستقبل للشركة، ضمن مجلس متكامل، يعمل

بروح الفريق، ويؤمن أن الأمانة أكبر من المنصب.

كلمة الوداع

انتهت صفحات هذا الكتاب... لكن مسؤولية بناء أشرفت تبدأ من اليوم الذي نختار فيه مجلسها القادم.

أسأل الله أن يوفق الجميع لما فيه خير الشركة ومساهميها، وأن يجعل اختلاف الآراء سببا لحسن الاختيار، وأن يبارك في كل

جهد مخلص يسعى إلى بناء مؤسسة أكثر قوة، وأكثر شفافية، وأكثر قدرة على خدمة مساهميها.

والله ولي التوفيق.

التوثيق المهني

الخبرة والوقائع والإنجازات والأدلة

المسيرة المهنية في لمحة

امتدت المسيرة المهنية عبر مراحل متتابعة داخل قطاع تقنية المعلومات، بدأت بالعمل التقني ونظم الاتصالات، ثم انتقلت إلى تأكيد الجودة وتحسين العمليات، والتخطيط وإدارة حسابات العملاء، ثم التخطيط الاستراتيجي، وصولاً إلى حوكمة تقنية المعلومات. وفي كل مرحلة تطورت المسؤولية من التنفيذ التقني إلى التخطيط والمراجعة والتحسين وربط احتياجات مختلف قطاعات المؤسسة بخدمات وتقنية المعلومات. ومن أبرز الخبرات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي المشاركة في إعداد ومتابعة الخطط الاستراتيجية الخمسية وربط المبادرات باحتياجات المؤسسة وأهدافها.

توحيد الهوية الاسمية في الوثائق

تظهر الوثائق الرسمية عبر مراحل المسيرة المهنية مع توحيد الهوية الاسمية بعد التغيير الرسمي في اللقب من فلمبان إلى العيدروس. وتعد الحفيظة والوثائق الرسمية اللاحقة، ومنها الشهادات الجامعية، من الأدلة التي تساعد على ربط الوثائق القديمة والحديثة بالشخص نفسه.

تطور المسيرة المهنية

يعكس التسلسل التالي تطور المسؤولية المهنية من الأدوار التقنية إلى الأدوار القيادية في التخطيط والحوكمة، وصولاً إلى مرحلة التقاعد المبكر والانتقال إلى العمل الاستشاري.

الفترة	المنصب / المرحلة	المحور المهني
1997-1984	الأدوار المبكرة	تخطيط نظم الاتصالات وتطوير تأكيد الجودة والإشراف على الصيانة والعمليات الميدانية
2006-1997	مدير تأكيد الجودة - تقنية المعلومات	تأكيد الجودة، المراجعة، تحسين الإجراءات، ومبادرات الحصول على شهادة الأيزو
2007-2006	كبير مديري تأكيد الجودة - تقنية المعلومات	قيادة استراتيجيات الجودة والامتثال وبرامج التحسين المستمر
2011-2007	كبير مديري نظم الاتصالات	نظم الاتصالات والتخطيط وربط البنية التحتية باحتياجات المؤسسة
2013-2011	كبير مديري حسابات العملاء والتخطيط	التخطيط وإدارة العلاقة مع مختلف قطاعات المؤسسة
2015-2013	كبير مديري حوكمة تقنية المعلومات	الحوكمة والرقابة والسياسات والإجراءات والامتثال
2026-2015	التقاعد المبكر، والانتقال إلى الحوكمة الأسرية	التفرغ لحوكمة شؤون الأسرة، ومتابعة ودراسة المحاور الخمسة التي شكلت المسيرة المهنية: تأكيد الجودة، والتخطيط وإدارة حسابات العملاء، ونظم الاتصالات، والتخطيط الاستراتيجي، وحوكمة تقنية المعلومات

منذ التقاعد المبكر عام 2015، لم تتوقف المسيرة بل تحولت وجهتها: من قيادة تنفيذية داخل مؤسسة كبرى، إلى حوكمة أقرب وأكثر مباشرة، هي حوكمة شؤون الأسرة، إلى جانب التفرغ لمتابعة ودراسة المحاور الخمسة التي شكلت المسيرة المهنية — الجودة، وإدارة حسابات العملاء، ونظم الاتصالات، والتخطيط الاستراتيجي، والحوكمة — بعمق ومن دون ضغط العمل اليومي.

وهذه السنوات ليست فجوة في المسيرة، بل امتداد لها بصورة مختلفة: مبادئ التخطيط والحوكمة نفسها، مطبقة هذه المرة على نطاق الأسرة بدل نطاق المؤسسة، وهو ما يفسر الجاهزية للعودة اليوم إلى العمل المؤسسي من موقع مختلف.

تقنية واتصالات ثم تأكيد الجودة وتحسين العمليات والإجراءات ثم التخطيط الاستراتيجي ثم إدارة حسابات العملاء والتخطيط ثم حوكمة تقنية المعلومات ثم الاستشارات الإدارية المستقلة

أولاً: تأكيد الجودة

شارك في معالجة متطلبات مشكلة عام 2000 بالتعاون الوثيق مع فريق مكتب إدارة المشاريع بتقنية المعلومات. وشمل الدور مراجعة الإجراءات، والمراجعة الداخلية، ومراقبة خطط التغيير في أقسام تقنية المعلومات، والمشاركة في تحديد احتياجات مختلف قطاعات المؤسسة من الحلول اللازمة لمعالجة المشكلة.

مشروع نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة الأيزو 9001:2000

ارتبطت هذه المرحلة بأعمال المراجعة وتحسين الإجراءات وتطبيق منهجية الجودة داخل قطاع تقنية المعلومات.

المشاركة في تأسيس إدارة الجودة والحصول على شهادة ISO 9001:2000 خلال العام الأول من تأسيس الإدارة، بما يعكس نجاح بناء منظومة الجودة وتطبيق متطلباتها المؤسسية في فترة زمنية مبكرة.

ثانياً: نظم الاتصالات

عمل في مجال نظم الاتصالات اللاسلكية خلال مرحلة شهدت انتقال المؤسسة من أنظمة الاتصالات القديمة إلى توسع خدمات الإنترنت والإنترنت. كان من صميم الدور تنسيق توفير خدمات الإنترنت للمكاتب، والعمل على تمديدات شبكة الإنترنت الداخلية وربطها بالبوابات والموجهات، بينما كانت تفاصيل تخطيط الشبكة العالمية من اختصاص قسم متخصص داخل تقنية المعلومات.

ثالثاً: إدارة حسابات العملاء والتخطيط

في منصب كبير مديري حسابات العملاء والتخطيط (Senior Manager, Account Management & Planning)، ارتبط الدور بالتنسيق مع مختلف قطاعات المؤسسة، وفهم احتياجاتها، وربطها بخدمات وتقنية المعلومات.

وشملت المرحلة خطابات وشهادات تقدير مرتبطة بأعمال ومشروعات نفذتها قطاعات المؤسسة ضمن أعمال إدارة حسابات العملاء.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي

تظهر خبرة التخطيط الاستراتيجي في ربط المبادرات بالأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمختلف قطاعات الخطوط السعودية، والمشاركة في إعداد ومتابعة الخطط الاستراتيجية الخمسية.

وتعكس هذه المرحلة انتقال التخطيط من معالجة الاحتياج التشغيلي إلى النظر في الاتجاهات بعيدة المدى وتكاملها مع أهداف المؤسسة.

وتجسدت هذه الخبرة عملياً في عضوية لجنة التخطيط الاستراتيجي للخطوط السعودية برئاسة الأستاذ عبد الحميد الجدلي.

وأُتاحت هذه العضوية الإسهام في أعمال إعداد ومتابعة الخطط الاستراتيجية، وربط المبادرات بالأهداف المؤسسية، ومراجعة التوجهات بعيدة المدى بما يحقق مواءمة الخطط مع احتياجات المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.

خامساً: حوكمة تقنية المعلومات

وفي منصب كبير مديري حوكمة تقنية المعلومات، اتسع نطاق المسؤولية ليشمل الحوكمة والرقابة وتحسين الممارسات والإجراءات وربط تقنية المعلومات بالمتطلبات المؤسسية.

المسار المهني: تقنية واتصالات، ثم تأكيد الجودة وتحسين العمليات، ثم التخطيط وإدارة حسابات العملاء، ثم التخطيط الاستراتيجي، وصولاً إلى حوكمة تقنية المعلومات.

أبرز الإنجازات الموثقة

تجمع الأدلة المختارة نماذج من التقدير المؤسسي والإنجازات المهنية، مع إبراز قيمة الدليل بحسب جهة الإصدار.

المدير العام للخطوط السعودية — أربع نجوم

شهادة تقدير للجهود المتميزة والمشاركة الفعالة في مجلس تحسين الجودة للخطوط السعودية

1. شهادة COBIT® 5 Foundation — الدليل الأكثر صلة بالترشح — أربع نجوم

تحتل شهادة اجتياز أسس الحوكمة (COBIT® 5 Foundation)، الصادرة بتاريخ 19 نوفمبر 2013، موقعاً خاصاً: فهي الدليل الوحيد الذي يربط الخبرة المهنية مباشرة بموضوع الترشح ذاته — حوكمة مجالس الإدارة.

فإطار COBIT لا يقتصر على حوكمة تقنية المعلومات بمعناها التقني، بل يقوم على مبادئ عامة في الحوكمة المؤسسية: الفصل بين الحوكمة والإدارة، وربط الأهداف بالموارد والمخاطر، وقياس الأداء، والمساءلة — وهي المبادئ نفسها التي يقوم عليها عمل أي مجلس إدارة فعال.

وقد انعكس هذا الأساس المعرفي على الممارسة العملية في منصب كبير مديري حوكمة تقنية المعلومات، من خلال المشاركة في وضع سياسات الحوكمة، وتحديد الصلاحيات، ومتابعة الامتثال مع مختلف الأقسام تحت قطاع تقنية المعلومات.

كما شمل الدور صياغة اتفاقيات مستوى الخدمة مع مختلف القطاعات ووحدات العمل الاستراتيجية التابعة للخطوط السعودية.

مشروع نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة الأيزو 9001:2000 — أربع نجوم

مشاركة موثقة في أعمال الجودة وتحسين الإجراءات.

مشكلة عام 2000 — ثلاث نجوم

مراجعة الإجراءات والمراجعة الداخلية ومراقبة خطط التغيير وتحديد احتياجات مختلف قطاعات المؤسسة، بالتعاون الوثيق مع مكتب إدارة المشاريع بتقنية المعلومات.

تكامل الخبرة والخلاصة

تكشف الوثائق مسيرة مهنية تجمع بين العمق التقني والقدرة على تحسين العمليات والتخطيط وإدارة العلاقة مع مختلف قطاعات المؤسسة، ثم الانتقال إلى التخطيط الاستراتيجي وتطبيق مبادئ الحوكمة في تقنية المعلومات.

وتتكامل هذه الخبرات في مسار واحد يبدأ من فهم التقنية والعمليات، ويمر عبر الجودة والتخطيط وربط احتياجات الأعمال بخدمات تقنية المعلومات، وينتهي بخبرة في الحوكمة واتخاذ القرار وتحسين الممارسات المؤسسية.

هذا التوثيق هو الأساس الذي بُنيت عليه الرؤية المطروحة في الجزء الأول: فما وصفته هناك بوصفه فلسفة في الحوكمة وصناعة القرار، هو امتداد مباشر لما مورس فعلياً عبر أكثر من ثلاثين عاماً.