



إصدار معرفي محدث

الذاكرة المؤسسية

الأصول غير المرئية
في المنظمات والشركات

إبراهيم الحجي

مستشار الذكاء الاصطناعي - نيساي

Capture · Codify · Connect · Curate · Circulate · Culture · Continuity

“
المعرفة الصريحة ما تعرفه المنظمة، والضمنية ما يعرفه منسوبوها ولا تعرفه
هي. والتقط الخبرة وهي في يد صاحبها، فالحكمة لا تُستخرج من مقعد
شاغر.

— إبراهيم الحجي

نيساي
NPSAI.COM
NUTRING PRACTICAL SKILLS
تدريسيات مهارات "نيساي" الاصطناعي

بإدارة نيساي



إصدار معرفي

الذاكرة المؤسسية

الأصول غير المادية في المنظمات والشركات

إبراهيم المحجي

مستشار الذكاء الاصطناعي — نيساي

دراسة تأسيسية في أمن ما تملكه المنظمة وأقله ظهوراً في ميزانيتها: ذاكرتها. تقرأ سبع شهادات موثقة من كبرى المنظمات العالمية، وخمسة نماذج استردت ذاكرتها، وتقدم إطار 7C بمركباته الواحد والعشرين، وخارطة طريق عملية في تسعين يوماً.



٢٠٢٦م / ١٤٤٧هـ · npsai.com · 7cs.pro

المحتويات

٣	١ استهلال: البناء الذي لا تراه العين
٤	٢ أولاً: تشريح الذاكرة — ثمانون بالمئة تحت سطح الماء
٥	٣ ثانياً: ذاكرة في جذورنا — من ديوان عمر إلى علم الإنسان
٦	٤ ثالثاً: سبع شهادات من ذاكرة العالم
٩	٥ رابعاً: وعلى الضفة الأخرى — منظمات استردت ذاكرتها
١٠	٦ خامساً: إطار 7C — سبع استراتيجيات لذاكرة لا تنسى
١٣	٧ سادساً: دور نبساي — من نشر الثقافة إلى تمكين الأدوات
١٤	٨ سابعاً: المعرفة التزام تعاقدي، لا بادرة حسن نية
١٤	٩ ثامناً: تسعون يوماً تكفي للبداية
١٦	١٠ خاتمة: مؤسسات عابرة للأشخاص، ممتدة في الأثر
١٧	١١ ملحق: المرجعية العلمية لإطار 7C

إطار 7C — الخلاصة الحافظة

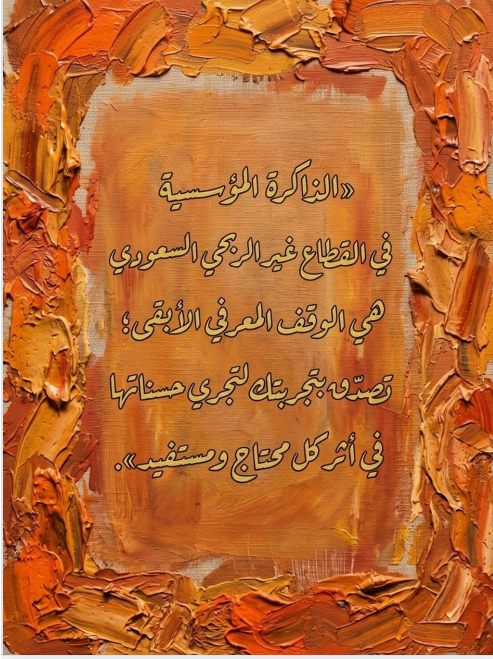
Capture → Codify → Connect → Curate → Circulate → Culture → Continuity

التقط · رمّز · اربط · نقّح · دوّر · ازرع الثقافة · وامن الاستمرارية



استهلال: البناء الذي لا تراه العين

♦ في كل منظمة بناءً: بناءً ظاهرٌ من حجرٍ وزجاجٍ وهياكلٍ تنظيميةٍ أنيقةٍ تُعلّق في الأروقة، وبناءً خفيٌّ من حدسٍ وخبرةٍ وعلاقاتٍ وقراراتٍ يعرف أصحابُها لم اتخذت. الأول يقيد في سجل الأصول ويُستهلك سنوياً، والثاني لا يرد في بندٍ واحدٍ من بنود الميزانية - ومع ذلك فهو الأنفس والأبقى. هذا البناء الخفي هو ما نسميه: الذاكرة المؤسسية.



لوحة (١)

“ أغلى ما تملكه مؤسستك لا يظهر في ميزانيتها، بل في ذاكرتها.

ولعل أصدق ما يكشف هشاشة هذا البناء موقفٌ صغيرٌ في ظاهره، عميقٌ في دلالته. عابني أحد القيادات التنفيذية الفضلاء في جمعية أهلية رائدة قائلاً بلوم حريص: «لماذا لم تصلنا تنبيهات برنامج نبساي للتمكين المعرفي، ونحن من أحرص الناس على الاستفادة منه؟». فاستخرجتُ سجل الإرسال، وأرسلتُ إليه ما يثبت أن كل تنبيهٍ قد وُجّه إلى البريد الرسمي للجمعية وإلى رقم «الواتساب» المعتمد لديها. وهنا تجلّت المفارقة الهادئة: الرقم المسجّل رسمياً لدى الجمعية والجهة المشرفة كان في حقيقته رقماً شخصياً لموظفٍ غادر قبل أشهر، والبريد مرتبطٌ بنطاقٍ قديمٍ أهمل فلم يعد يطالعه أحد.

لم تكن المشكلة في قناة اتصال؛ بل في أن المنظمة - دون أن تدري - كانت تسكن في جيب أحد منسوبيها.

“ حين يصير رقم هاتف الموظف عنواناً للمنظمة، تصبح المنظمة ضيفاً على أحد منسوبيها.

وهذا المقال دعوةٌ متفائلةٌ لا تفرعية. سنستضيء فيه بتجارب كبار المنظمات العالمية، لا لنُثرب على أحدٍ ولا لننتقص من جهد، فما وقعوا فيه هو ما يقع فيه كل من يبني بسرعةٍ وينسى أن يوثق. وإنما نذكره لنختصر الطريق؛ فالعاقل من اتّعظ بغيره، والمؤسسات الراشدة تشتري الدروس بأرخص الأثمان: بالقراءة لا بالتجربة.

“ أذكى المؤسسات من تشتري خبرتها بالقراءة، لا بالخسارة.



أولاً: تشرح الذاكرة — ثمانون بالمئة تحت سطح الماء

♦ الذاكرة المؤسسية هي مجموع ما تعرفه المنظمة: معارفها الصريحة والضمنية، وقراراتها التاريخية بسياقاتها، وشبكات علاقاتها، ودروسها المستفادة؛ وباختصار: كل ما يُمكنها من أن تبدأ يومها من حيث انتهى أمسها، لا من حيث بدأ.

وقد فرق الفيلسوف مايكل بولاني بين نوعين من المعرفة: المعرفة الصريحة (Explicit) التي يمكن كتابتها — اللوائح والأدلة والمحاضر والسجلات؛ والمعرفة الضمنية (Tacit) التي يعزُّ تدوينها — الحدس في اتخاذ القرار، ومفاتيح كسب المانحين، وفن إدارة الأزمة، ومعرفة «من يتصل به حين يضيق الأمر». والأولى قمة جبل الجليد، والثانية كئلته الغاطسة التي تبلغ نحو ثمانين بالمئة.

“ المعرفة الصريحة ما تعرفه المنظمة، والمعرفة الضمنية ما يعرفه منسوبوها ولا تعرفه هي.

وهنا ممكن الخطر الهادئ: أن تستقيل الكفاءات وتنتاعد القيادات فتتمضي — وتلك سنة الحياة — ومعها الكلفة الغاطسة كاملة؛ فتصحو المنظمة على أرشيفٍ ضخمٍ لا يُجيب، وموظفين جددٍ يعيدون اكتشاف ما اكتُشف، ومالٍ كريمٍ يُعامل كأنه يرى لأول مرة.

“ الخبرة التي لا تُورث خسارةٌ مؤجلة، وكل مؤجلٍ قادم.

“ النسيان المؤسسي ضريبةٌ تُدفع مرتين: مرةً يوم تضيع المعرفة، ومرةً يوم تُشتري من جديد.



لوحة (٢)

“ لا تسأل: كم موظفاً لديك؟ بل اسأل: كم من معرفتهم لديك؟



ثانياً: ذاكرةً في جذورنا — من ديوان عمر إلى علم الإسناد

♦ قبل أن نستورد المصطلح، يحسن أن نتذكر أننا ورثة حضارةٍ أتقنت حفظ المعرفة إتقاناً لم تعرف الإنسانية له نظيراً.

أول ما يلفت النظر أن أطول آية في كتاب الله هي آية التوثيق: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايْتُمْ بِيَدِنِ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ﴾ [البقرة: ٢٨٢]. ثم جاءت الأمانة أصلاً حاكماً: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ [النساء: ٥٨]. ونتلخص أصول الحوكمة في قوله ﷺ: «كلُّكم راعٍ وكلُّكم مسؤولٌ عن رعيته» (متفق عليه). بل إن يوسف عليه السلام حين تولى المسؤولية قدّم بين يديها وصفاً وظيفياً من كلمتين: ﴿إِنِّي حَفِيزٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: ٥٥] — فالحفظ سابقٌ للعلم، والذاكرة قبل القرار.



لوحة (٣)

“حَفِيزٌ عَلِيمٌ” — وصفٌ وظيفيٌّ من كلمتين، قدّم فيه الحفظُ على العلم.

وحين أسس أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه الدواوين سنة عشرين للهجرة، لم يكن يبتكر إجراءً إدارياً فحسب، بل كان يؤسس أول ذاكرة مؤسسية مدونة لدولة: سجل للأسماء والأعطيات والحقوق، لا يزول بزوال الأشخاص. وحين خشي عمر بن عبد العزيز رحمه الله على السنة، كتب إلى أبي بكر بن حزم: «انظر ما كان من حديث رسول الله ﷺ فاكتبه، فإني خفتُ دروس العلم وذهاب العلماء» (علقه البخاري في صحيحه).

وتأمل هذه العبارة النفيسة: «خفتُ دروس العلم وذهاب العلماء». هذه — بلغة اليوم — أدق صياغة لمخاطر تسرب المعرفة عند مغادرة الخبراء، قيلت قبل ثلاثة عشر قرناً. ثم جاء علم الإسناد فكان أعظم نظام توثيق وتحقق عرفته البشرية: سلسلة نقل موصولة، وتوثيق للرواة، ونقد للمتون، وقواعد منضبطة للقبول والرد. وما «حكمة المعرفة» التي تتحدث عنها أدبيات الإدارة اليوم إلا صدى بعيد المنهج أرسته أمتنا وأتقنته.

“ أمةٌ حفظت حديث نبيها بالإسناد، حريّةٌ بأن تحفظ تجربة مؤسساتها بالتوثيق.

“ التوثيق عندنا ليس ترفاً إدارياً مستورداً، بل أمانةٌ مأمورٌ بها، وإتقانٌ مندوبٌ إليه.



ثالثاً: سبعُ شهاداتٍ من ذاكرة العالم

◆ هذه سبعُ وقائعٍ موثقةٌ عالمياً، نوردُها بإنصافٍ وأدب. وكلُّ جهةٍ منها عملاقةٌ في ميدانها، ولها من الإنجاز ما يُغنيها عن الثناء؛ وإنما نقرأ تجاربها كما يقرأ التلميذ النجيب دفتر أستاذه: ليتعلم، لا ليحاسب.

— (١) حين لم تُسعف المخططات وكالة الفضاء

حين أرادت وكالة ناسا الإفادة من محرك «F-1» الأسطوري الذي رفع صواريخ ساتورن الخامس إلى القمر، كانت المخططات محفوظة... لكن أصحاب الأيدي التي صنعتها قد تقاعدوا ومضوا، ومعهم ذلك «الحسّ الصناعي» الذي لا تسعه ورقة. فكان أن لجأ المهندسون إلى المسح الضوئي ثلاثي الأبعاد لحركاتٍ محفوظةٍ في المتاحف، يستنطقون المعدن عما لم يكتب. والدرس بديع: الوثيقة تحفظ «ما فعل»، والإنسان يحفظ «لماذا فعل هكذا».

“ المخطّط يحفظ الشكل، والإنسان يحفظ السرّ؛ فوقّ الاثنين.



لوحة (٤)

٢ — بونينغ ودرس «الدريملاينز»

في مشروع الطائرة 787 توسّعت الشركة في إسناد التصنيع إلى شركاء خارجيين إلى حدٍّ غير مسبوق في تاريخها، فانتقل مع العمل — دون قصد — جزءٌ من المعرفة الهندسية والتصنيعية إلى خارج جدرانها. وقد تأخّر المشروع سنواتٍ وكلف مليارات، وكتب مهندسو الشركة أنفسهم تحليلاتٍ صريحةً شجاعةً عن هذا الدرس، صارت اليوم مادةً تُدرّس في كليات الإدارة. والخلاصة التي استقرّ عليها المحللون: يمكنك أن تُسند العمل، ولا يمكنك أن تُسند المعرفة به.

“أسند العمل إن شئت، ولا تُسند معرفتك به.

٣ — البنك الدولي: أرشيف حاضِر وقارئ غائب

في دراسةٍ نشرها البنك الدولي نفسه بشفافيةٍ تُحمد له، تبين أن نحو ٣١٪ من تقارير السياسات لم يُنزلها أحدٌ من موقعه قط، وأن نحو ٨٧٪ منها لم يُستشهد بها. مؤسسةٌ تملك واحداً من أضخم المخزونات المعرفية التنموية في العالم، ومع ذلك ظلّ جزءٌ كبيرٌ منه محفوظاً لا محفوظاً. وقد كان نشرها لهذه النتيجة بنفسها أولَ خطوةٍ في علاجها — وهذا وحده درسٌ في الشجاعة المؤسسية.

“الأرشيف الذي لا يُقرأ مقبرةٌ أنيقة؛ وتُقاس الذاكرة بسرعة الاسترجاع لا بحجم التخزين.

٤ — المانحون لا يتعاملون مع كيان، بل مع وجهٍ يعرفونه

كشفت دراسةٌ وطنيةٌ واسعة للقطاع غير الربحي (CompassPoint & Haas Jr. Fund) أن نصف مديري تنمية الموارد يتوقعون مغادرة وظائفهم خلال عامين، وأن الوسيط الزمني لبقاء هذه الوظيفة شاغرة ستة أشهر، ويبلغ اثني عشر شهراً في المنظمات الصغيرة. وخلصت الدراسة إلى عبارةٍ تستحق أن تُعلّق في كل مجلس إدارة: إن بناء العلاقة مع قاعدة المانحين يحتاج سنواتٍ وعنايةً متصلة — وهو ما يتعذّر مع مغادراتٍ مبكرةٍ وشواغر طويلة. فكم من منحةٍ لم تُجدّد، لا لضعف الأثر، بل لأن الذي كان يعرف قصة الأثر قد رحل، ولم يترك خلفه سجلاً يروي القصة نيابةً عنه.

“ثقة المانح تُبنى في سنوات، وتُفقد في مكالمةٍ لم يجد فيها من يعرف اسمه.

“حين ترحل العلاقة مع صاحبها، فاعلم أنها لم تكن للمنظمة قط.

٥ - القطاع الإنساني الدولي: التوصية التي تكتب كل عقد

حين راجعت شبكة ALNAP - وهي المرجع العالمي لتعلم القطاع الإنساني - تراكم مئات التقييمات عبر عقود، سجلت ملاحظة صادقة: إن توصيات اليوم حول إشراك المجتمعات المتأثرة تكاد تطابق نظيرتها قبل خمسة وعشرين عاماً. وقد كان «تحالف تقييم التسونامي» بعد كارثة ٢٠٠٤ محاولةً جماعيةً نبيلةً لكسر هذه الدائرة وتوحيد الدروس. والدرس هنا أن التعلم بغير ذاكرة مؤسسية يتحول إلى دورانٍ في المكان: نتعلم كثيراً، ولا نتقدم كثيراً.

“ كل أزمة مرتت بلا مراجعة مكتوبة، هي أزمةٌ حُجزت موعداً للعودة.

٦ كوداك: أن تملك المستقبل ولا تستحضره

في عام ١٩٧٥ ابتكر مهندسٌ في شركة كوداك أول كاميرا رقمية في العالم. امتلكت الشركة التقنية وبراءاتها وعقول مبتكريها. لكن سياق ذلك القرار - لماذا أُجل؟ وما الافتراضات التي بُني عليها؟ ومتى تسقط تلك الافتراضات؟ - لم يؤثّق توثيقاً حياً يُستدعى في اللحظة الفاصلة. وفي ٢٠١٢ دخلت الشركة الحماية من الإفلاس. لم تكن تفتقر إلى المعرفة، بل إلى استرجاعها في وقتها.

“ أن تعرف ولا تستحضر، أقسى من ألا تعرف.



لوحة (٥)

٧ - فورد وسؤال: «كيف فعلناها أول مرة؟»

تروي أدبيات إدارة المعرفة - ومنها كتاب Working Knowledge لدافنبورت وبروساك - أن فورد حين أرادت تكرار نجاحها الباهر في سيارة «توروس»، بحثت عن الفريق الذي صنع ذلك النجاح فوجدته قد تفرّق في الأقسام والمدن، ولم يكن أحدٌ قد دون كيف صنّع. كان النجاح حقيقياً، لكن وصفته لم تُحفظ.

“ النجاح غير المفسر صدفةٌ لا تتكرر، والنجاح الموثق منهجٌ يتكرر.

“ من لا يعرف كيف انتصر، لا يأمن كيف يُهزم.



رابعاً: وعلى الضفة الأخرى – منظماتٌ استردت ذاكرتها

♦ وهذا هو الجانب المبهج في القصة كلها: ما من منظمةٍ أدركت الفجوة إلا سدّتها، وما من قيادةٍ صدقت العزم إلا نجحت. وهذه نماذج مضيئة:

ناسا: بعد مراجعاتها العميقة لتجاربها، لم تكتفِ الوكالة بالأسف، بل حوّلت الألم إلى نظام: استحدثت وظيفة «كبير مسؤولي المعرفة» (Chief Knowledge Officer)، وبنت منظومةً للدروس المستفادة، وأنشأت أكاديمية APPEL لبناء قدرات القيادة الهندسية، ونسجت مجتمع معرفةٍ يمتدّ عبر مراكزها كافة.



لوحة (٦)

الفرق عالية المخاطرة: رَسَّخت أداة «مراجعات ما بعد الحدث» (After-Action Review): جلسةٌ قصيرةٌ عقب كل عملية، بلا لوم ولا تجريح، تجيب عن أربعة أسئلة – ماذا كان يُفترض أن يحدث؟ وماذا حدث فعلاً؟ ولماذا الفرق؟ وما الذي نحفظه للمرة القادمة؟ ولا تكاد تجد في إدارة المعرفة أداةً أرخص ثمنًا وأعظم أثراً منها.

شلهبرجير: بنّت منظومة «InTouch» التي تصل المهندس في الميدان بالخبير وبالحل الموثق في دقائق بدل أسابيع، فصارت حالة دراسية تُدرّس في أدبيات نقل المعرفة حول العالم.

أرامكو السعودية: وهي نخرٌ وطنيٌّ لنا جميعاً، جعلت نقل المعرفة برنامجاً مؤسسياً مُنهجاً، ومن نماذجه مركز تدريب المشغلين ثلاثي الأبعاد الذي يُجسّد خبرة المشغلين المخضرمين في عشرات سيناريوهات المحاكاة يتدرّب عليها الجيل الجديد قبل دخول المصانع، إلى جانب ما نالته وحداتها من تقديراتٍ دوليةٍ في التميّز بإدارة المعرفة.

تويوتا: رسّخت مبدأ «يوكوتن» (Yokoten) — أي النشر الأفقي للدرس الواحد على كل الخطوط والمصانع — وصفحة «A3» التي تختصر المشكلة وتحليلها وحلها في ورقةٍ واحدةٍ قابلةٍ للتوثيق والقراءة بعد سنين.

“ لم تكن هذه المنظمات أذكى منا، بل كانت أسبق إلى قرارٍ واحد: أن تجعل للذاكرة نظاماً.



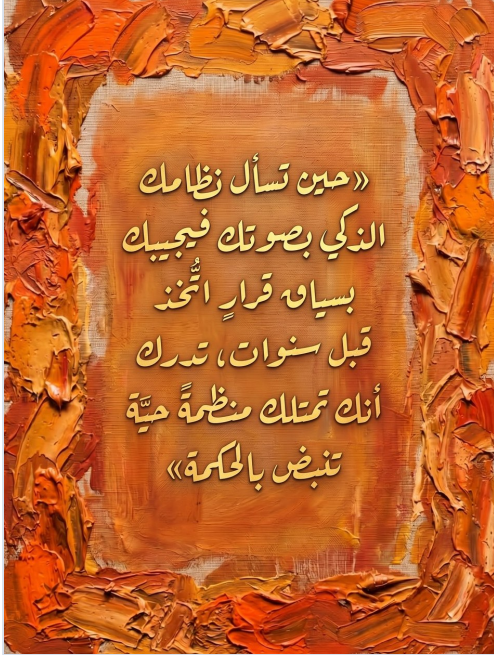
خامساً: إطار 7C — سبع استراتيجياتٍ لذاكرةٍ لا تنسى

♦ من قلب البيئة المؤسسية في المملكة العربية السعودية، ومن معاشيةٍ ميدانيةٍ لعشرات الجمعيات والشركات، صاغت «نبساي» إطاراً متكاملًا سمّته **The 7C Organizational Memory Framework**: سبع استراتيجياتٍ متسلسلةٍ تبدأ بالالتقاط وتنتهي بالاستدامة، لكلٍ منها ثلاثة مركّزاتٍ عملية — أي واحدٌ وعشرون مركّزاً قابلاً للقياس والتطبيق. واختير حرف C لأنه يجمع أقوى مصطلحات هذا العلم، ويكون الإطار سهل الحفظ، سريع الاستدعاء في قاعة الاجتماع.

الاستراتيجية	المركّزات الثلاثة	السؤال التشخيصي للقيادة
Capture — الالتقاط	مقابلات حصاد المعرفة · مراجعات ما بعد الحدث · توثيق القرارات المفصلية بسياقها	هل نلتقط الخبرة قبل أن تغادر؟
Codify — الترميز	تصنيف معرفي ولغة مشتركة · أدلة إجراءات معيارية · أنظمة وسم وبيانات وصفية	هل نجد الوثيقة في ثوانٍ؟
Connect — الربط	مجتمعات الممارسة · خرائط «من يعرف ماذا» · برامج الإرشاد والملازمة	هل نعرف أين تسكن الخبرة؟
Curate — التنقيح	دورة حياة للمحتوى · أمناء معرفة · النسيان المتعمد للمتقادم	هل ما نسترجعه صحيح وحديث؟
Circulate — التدوير	قنوات الدفع والسحب · طقوس السرد المؤسسي · حقائب تهيئة الموظف الجديد	هل تصل المعرفة لمن يحتاجها؟
Culture — الثقافة	الأمان النفسي · الحوافز والتقدير · قدوة القيادة في البذل المعرفي	هل نكافئ من يُعلّم؟
Continuity — الاستدامة	إطار حوكمة المعرفة · إخلاء الطرف المعرفي وخطط الإحلال · مؤشرات نضج الذاكرة	هل الذاكرة نظام أم حملة؟

١. Capture — الالتقاط: حوّل ما في الصدور إلى ما في السطور

جوهرها تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الخبراء إلى معرفة صريحة قابلة للحفظ قبل أن تغادر. ولا ننتظر الموظف ليكتب تقريراً في نهاية العام؛ بل نلتقط المعرفة وهي تُولد: مقابلات حصاد معرفة مسجلة، ومراجعات فورية بعد كل مشروع، وتوثيق للقرارات المفصلة بسياقها وأسبابها لا بنتائجها فقط.



لوحة (V)

“التقط الخبرة وهي في يد صاحبها؛ فالحكمة لا تُستخرج من مقعد شاغر.

٢. Codify — الترميز: المعرفة غير المرتبة معرفة مفقودة

تنظيم ما التُقط في بنية موحدة قابلة للبحث: تصنيف معرفي ولغة مشتركة لكل المنظمة، وأدلة إجراءات معيارية تحوّل الممارسة الناجحة المتكررة إلى خطوات وأنظمة وسم وبيانات وصفية تجعل كل وثيقة تلتقط في ثوانٍ.

“المعرفة غير المرتبة كنزٌ مدفونٌ بلا خريطة.

٣. Connect — الربط: الناس يسألون البشر قبل الأنظمة

أهم أجزاء الذاكرة يعيش في شبكات العلاقات لا في قواعد البيانات. وتحقيق هذه الاستراتيجية بمجتمعات الممارسة المهنية، وخرائط «من يعرف ماذا» التي توصل السائل بالخبير مباشرة، وبرايج الإرشاد والملازمة التي تنقل ما لا يُكتب أصلاً.

“أنفع نظام معرفي هو الذي يدلّك على إنسان.

٤. Curate — التنقيح: ذاكرة بلا صيانةٍ تصير ضيغاً

المعلومات الزائدة عن الحدّ عُمى مؤسسيٍّ من نوع آخر. فتُفعل دورة حياة للمحتوى (إنشاء، مراجعة، تحديث، أرشفة)، ويُعين أمناء معرفة مسؤولون عن جودة كل مجال، ويُمارَس «النسيان المتعمّد» للمتقادم حتى لا يُعيق المتقادم المتجدّد.

“ذاكرة بلا تنقيح ضيغ، والضيغ نسيانٌ بصوتٍ عالٍ.

— ٥. Circulate — التدوير: المخزون الذي لا يجري لا ينفع

يجب أن تصل المعرفة الصحيحة إلى الشخص الصحيح في اللحظة الصحيحة: قنوات دفع (نشرات وتنبهات ذكية) وسحب (بوابات وبحث داخلي)، وطقوس سردٍ مؤسسيٍّ تُروى فيها قصص النجاح والتعثر، وحقائب تهيئةٍ تنقل للموظف الجديد خلاصة الذاكرة من يومه الأول.

“ المعرفة كالماء: إن حُبست أَسَنْت، وإن جرت أحيَتْ.

— ٦. Culture — الثقافة: التقنية أوعية، والثقافة ما يملؤها

أعظم الأنظمة تفشل إن كانت الثقافة تكافئ احتكار المعرفة. فُبني الأمان النفسي الذي يتيح الاعتراف بالخطأ وتوثيق الدرس بلا خوف، وتُربط المشاركة المعرفية بالتقييم والحوافز والتكريم، وتُقدّم القيادة قدوةً تسأل قبل أن تقرّر: «ماذا تعلّمنا من قبل؟».

“ كافي من علمٍ تجد من يتعلّم، وأغلق باب الاحتكار يَفْضُ باب العطاء.

“ حوّل نخر المنظمة من «ما أملكه وحدي» إلى «كم إنساناً مكنته مما أعلم».

— ٧. Continuity — الاستدامة: اجعلها نظاماً لا حملة

تحويل الذاكرة المؤسسية من مبادرة مؤقتة إلى نظامٍ حيٍّ يقاوم دوران الموظفين وتغيّر القيادات: إطار حوكمةٍ يحدد الأدوار وملكية المعرفة، وخطط إحلالٍ معرفيٍّ إلزاميةٍ مع كل تعاقبٍ ومغادرة، ومؤشرات نضجٍ تُراجَع سنوياً — كزمن استرجاع المعرفة، ونسبة المعرفة الحرجة المؤثقة، وسرعة جاهزية الموظف الجديد. ثم تأتي الذروة: ربط هذه الذاكرة بحركات الذكاء الاصطناعي، فيسأل القيادي بصوته: «ماذا فعلنا في أزمةٍ مشابهةٍ قبل ثلاث سنوات؟ وكيف رددنا على استفسار هذا المانح؟» فتأتيه الإجابة مسندةً إلى وثيقته في ثوانٍ.

“ اجعل الذاكرة نظاماً لا حملة؛ فالحملات تنتهي، والأنظمة تُورث.

الخلاصة الحافظة لإطار 7C

Capture → Codify → Connect → Curate → Circulate → Culture → Continuity

التقط · رمّز · اربط · نَقِّح · دَوِّر · ازرع الثقافة · واطمن الاستمرارية

الثلاث الأول تبني الذاكرة، والثلاث التالية تُبقيها حيّة، والسابعة تجعلها ممتدة.



سادساً: دور نبساي — من نشر الثقافة إلى تمكين الأدوات

♦ حين بدأت «نبساي» رحلتها مع القطاع غير الربحي في المملكة تحت شعار «هندسة المحتوى.. لتعظيم الأثر»، لم تكن تباع محتوى؛ كانت تعالج جذر مشكلةٍ لمستها في كل جمعيةٍ زارتها: منظماتٌ عامرةٌ بالأثر، فقيرةٌ في توثيقه. تصنع الخير ولا تحفظ قصته، وثقتن العمل ولا تُورث طريقته.

ومن هذه المعاشية وُلد دور نبساي في هذا الملف على أربعة محاور:

- نشر الثقافة: مئات المواد المعرفية والمقالات والمواد المرئية عبر منصاتها ومدوناتها، وبرامج تدريبية متتابعة تُخرج المفهوم من قاعات الأكاديميين إلى طاولات المديرين التنفيذيين بلغة يفهمها المحاسب والمشرف الميداني قبل الاستشاري.
- صياغة الإطار: تطوير إطار 7C بمرتكزاته الواحد والعشرين، مُسنداً إلى الأدبيات العالمية من هارفارد وMIT والدوريات المحكّمة، ومُعاداً تشكيكه ليناسب بيئتنا المؤسسية وطبيعتنا التواصلية — فلا نستنسخ نماذج جافة نتصادم مع ثقافة المجلس والمجالسة عندنا.
- تمكين الأدوات: وحدة نبساي للذكاء الاصطناعي وخدماتها المؤتمتة التي تحوّل التوثيق من عبءٍ يدويٍّ إلى عملية تلقائية: تفرغ الاجتماعات وتلخيصها، وبناء المستودعات المعرفية، وأدلة الإجراءات الحية، ومحركات الاسترجاع الذكي التي تُجيب بلغة المستخدم وتُسند إجابتها إلى مصدرها.
- الحوكمة والأمانة: سجلّ حكمة الأصول الرقمية الذي يُنهي استخدام الأرقام والحسابات الشخصية في أعمال المنظمة، ويربط كل قناة ونطاق وحساب بهوية مؤسسية محايدة تتبع الكيان لا الفرد — وهي الثغرة نفسها التي فتحت هذا المقال.



لوحة (٨)

“رسالتنا في نبساي: أن نحوّل ما في الصدور إلى ما في السطور، وما في السطور إلى ما في القرار.

“الذكاء الاصطناعي لا يصنع لك ذاكرةً من عدم، لكنه يجعل بناءها ممكناً لمن كان يظنّها مستحيلة.



سابعاً: المعرفة التزامٌ تعاقدى، لا بادرة حُسن نية

♦ من أدق الثغرات التي تقع فيها مجالس الإدارات وإدارات الموارد البشرية أن تتعامل مع نقل المعرفة بوصفه فضلاً يتفضل به الموظف المغادر. والصواب أن يُؤطر نظاماً واضحاً، لا يظلم الموظف ولا يفرط في حق المنظمة؛ فالعقود شريعة المتعاقدين، والوضوح المسبق أرحم للطرفين من الخصومة اللاحقة. ويُقترح أن تتضمن اللوائح ثلاثة بنود صريحة معلومة للموظف من يوم توقيعه:

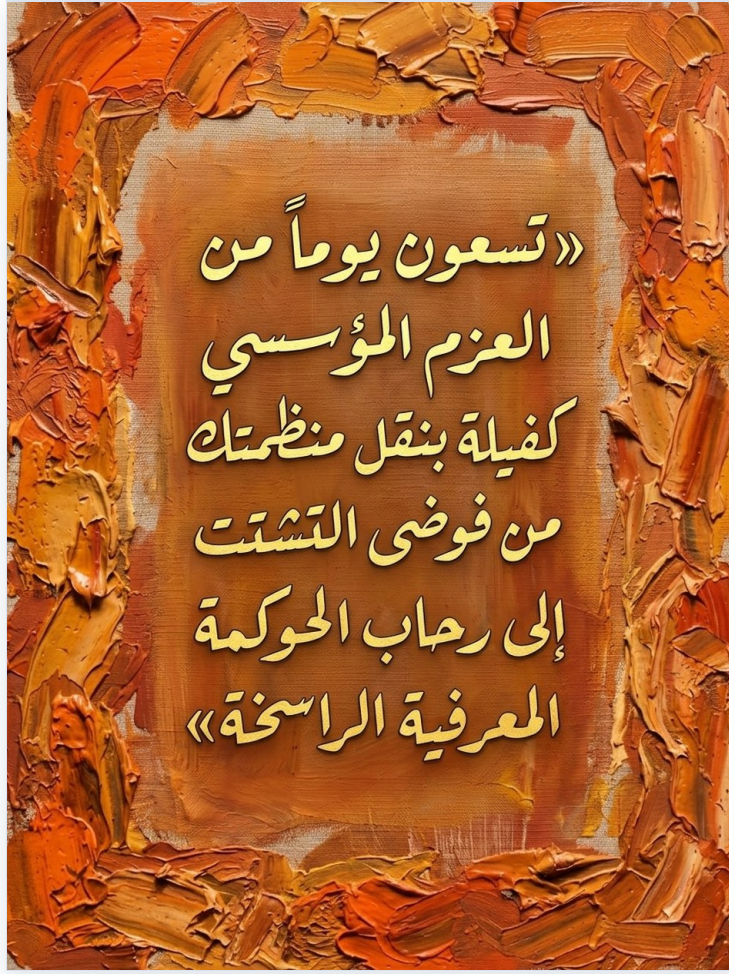
- 1 ملكية الأصول الفكرية: الإقرار بأن المنتجات وقواعد البيانات والعلاقات ومسودّات المشاريع التي طوّرت في أثناء العمل ولحسابه هي ملكٌ للمنظمة، مع حفظ حق الموظف الأدبي في نسبة جهده إليه.
- 2 العهدة المعرفية: ربط إخلاء الطرف بإتمام «مصفوفة النقل المعرفي» وتدريب البديل والتوقيع المشترك على تسليم الأصول — بجدولٍ معلوم وكافٍ لا يُثقل المغادر ولا يُعطل مستحقاته.
- 3 حياد القنوات المؤسسية: اعتبار إدارة شؤون المنظمة عبر قنواتٍ شخصيةٍ غير خاضعةٍ للحكمة إخلالاً بالأمانة المهنية يستوجب المعالجة النظامية؛ فإنّ حفظ أصول المنظمة من حفظ الأمانة التي أمرنا بأدائها.

“العدل أن يعلم الموظف واجبه المعرفي يوم توقيعه، لا يوم مغادرته.



ثامناً: تسعون يوماً تكفي للبداية

♦ لا يحتاج الأمر ميزانيات ضخمة ولا أنظمة عملاقة؛ يحتاج قراراً وثلاثة أشهر:



لوحة (٩)

- الشهر الأول — التشخيص: جرد الأصول الرقمية والقنوات (بريد، نطاقات، حسابات، أرقام)، وحصر الوظائف الحرجة التي يُشَلَّ العمل بشغورها، وإجراء تقييمٍ نضجٍ سريعٍ على مرتكزات 7C الواحد والعشرين.
- الشهر الثاني — الالتقاط: جلسات حصاد معرفةٍ مسجَّلةٍ مع أصحاب الخبرة العميقة، وبدء مراجعات ما بعد الحدث لكل مشروعٍ ينتهي، وتأسيس المستودع المركزي الموحد.
- الشهر الثالث — التثبيت: اعتماد سياسة حوكمة المعرفة، وتعيين أمناء المعرفة في كل إدارة، وتحديث نموذج إخلاء الطرف، وإطلاق أول لوحة مؤشراتٍ للذاكرة تُعرض على المجلس.

“ لا تنتظر النظام الكامل لتبدأ؛ ابدأ بجلسةٍ واحدةٍ موثَّقةٍ، فالذاكرة تُبنى بالتراكم لا بالطفرة.



خاتمة: مؤسساتٌ عابرةٌ للأشخاص، ممتدةٌ في الأثر

♦ إن جوهر العمل المؤسسي في قطاعنا غير الربحي وفي شركتنا الوطنية الرائدة، وهي توابك طموحات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يتركز على بناء مؤسساتٍ عابرةٍ للأشخاص، ممتدةٍ في الأثر. فالأشخاص يرحلون — وتلك سنة الله في خلقه — لكن الكيانات التي صُمِّمت لتصنع أثراً مستداماً لا تملك رفاهية النسيان، ولا ترف البدء من الصفر مع كل دورةٍ إداريةٍ جديدة.



لوحة (١٠)

وإن ذلك الموقف البسيط الذي جمعي بمسؤول الجمعية حول رسائل لم تصل لأن صاحب الرقم قد غادر، ليس إلا مرآةً صغيرةً لحقيقةٍ أكبر: إن لم نُمسك بزمام معرفتنا ونوطنها في أنظمةٍ ذكيةٍ وثقافةٍ حيّة، فسنظل ندفع ثمن النسيان من رصيدنا المالي، ومن وقتنا الثمين، ومن سمعتنا التي لا تُقدَّر بثمن.

لكنّ البشارة أن الطريق مفتوح، والأدوات متاحة، والبيئة مهيأة أكثر من أي وقتٍ مضى. وما نراه اليوم من نضجٍ في الحوكمة، ووعيٍ متصاعدٍ لدى مجالس الإدارات، وتقنياتٍ صارت في متناول أصغر الجمعيات — كل ذلك يجعل بناء الذاكرة المؤسسية اليوم أيسر مما كان بعشرة أضعاف، وأشدّ إلحاحاً بعشرة أضعاف.

فإن الألوان أن تجعل مجالس الإدارات والقيادات التنفيذية من «الذاكرة المؤسسية» أولويةً استراتيجيةً عليا: تُرصد لها الميزانيات، وتُصاغ لها السياسات، وتُبنى لها المنصات. حينها فقط تتحوّل المعرفة من أصولٍ مؤقتةٍ حبيسةٍ صدور الراحلين، إلى ينابيعٍ متصلةٍ تروي مسيرة النماء في وطنٍ يستحق منا أرقى مراتب الإلتقان والمأسسة.

المؤسسة التي لا توثق أسباب نجاحها سيفاجئها الفشل، والتي تتكىء على ذاكرة الأفراد كيانٌ مستأجرٌ لا مملوك. الذاكرة المؤسسية ليست أرشيفاً للماضي؛ بل هي البنية التحتية الوحيدة التي تصنع المستقبل — بإذن الله.

وفي الحديث: «إنّ الله يحبّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» (رواه البيهقي وحسنه جمعٌ من أهل العلم). وحفظُ ما أنجزنا، وتوريثُ ما تعلّمنا، وجهٌ أصيلٌ من وجوه الإلتقان.



ملحق: المرجعية العلمية لإطار 7C

♦ واحد وعشرون مرجعاً تُسندُ الإطار وتُحاكم مقولاته: سبعة من هارفارد ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وسبع من الأوراق العلمية المحكمة، وسبعة من متحدثي TED. ويليهما مصادر دراسات الحالة الواردة في المتن، ثم تخرج الشواهد الشرعية والتاريخية.

— أولاً: مراجع هارفارد ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا

م	المرجع وخصائصه	يدعم
١	Garvin, D. (1993). "Building a Learning Organization." <i>Harvard Business Review</i> . خمسة أنشطة لا غنى عنها لبناء المنظمة المتعلمة، وعلى رأسها نقل المعرفة بسرعة عبر مفاصل المؤسسة.	Capture · Culture
٢	De Long, D. & Davenport, T. (2003). "Better Practices for Retaining Organizational Knowledge." <i>Harvard Business School</i> . مخاطر تسرب المعرفة عند تقاعد الخبراء، وممارسات متقدمة للاستبقاء المعرفي تتجاوز التسليم التقليدي.	Capture · Continuity
٣	Cross, R. & Baird, L. (2000). "Technology Is Not Enough." <i>MIT Sloan Management Review</i> , 41(3). المعرفة تتوزع عبر خمسة مسارات؛ والتقنية وحدها تنتج مستودعات ميتة ما لم تدعمها شبكات بشرية نشطة.	Connect · Circulate
٤	Edmondson, A. (2011). "Strategies for Learning from Failure." <i>Harvard Business Review</i> . ثلاثة أنماط للفشل، وشرط الأمان النفسي لتوثيق الدروس بلا خوف من اللوم.	Culture · Capture
٥	Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). <i>Leading Digital</i> . MIT / HBR Press. القدرات الرقمية مع القيادة التحويلية تصنع ذاكرة رقمية ديناميكية تقضي على جزر البيانات.	Codify · Continuity
٦	Nonaka, I. (2007). "The Knowledge-Creating Company." <i>Harvard Business Review</i> (classic). نموذج SECI: التنشئة، التجسيد الخارجي، الدمج، التذويت — حلزون معرفي متصاعد.	Capture · Codify
٧	Kane, G. (2017). "How Digital Organizations Preserve Knowledge and Drive Agility." <i>MIT Sloan Management Review</i> . الانتقال من التوثيق البيروقراطي الثقيل إلى التوثيق التفاعلي اللحظي المرن.	Curate · Circulate

— ثانياً: أوراق علمية محكمة

م	المرجع و خلاصته	يدعم
٨	Walsh, J. & Ungson, G. (1991). "Organizational Memory." <i>Academy of Management Review</i> , 16(1). الورقة التأسيسية: خمسة مستويات داخلية للذاكرة ومستودعات خارجية، مع تحذير من جهود الذاكرة.	الإطار كله
٩	Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). "Organizational Learning: From Experience to Knowledge." <i>Organization Science</i> , 22(5). تراكم الخبرة لا يحسن الأداء تلقائياً ما لم توجد آليات واعية للتفسير والنقل والتخزين.	Codify · Continuity
١٠	Alavi, M. & Leidner, D. (2001). "Knowledge Management and Knowledge Management Systems." <i>MIS Quarterly</i> , 25(1). أربع مراحل: الإنشاء، التخزين والاسترجاع، النقل، التطبيق — والذاكرة ركيزة الاسترجاع.	Codify · Culture
١١	Huber, G. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures." <i>Organization Science</i> , 2(1). أركان التعلم الأربعة، وتفصيل الذاكرة إلى عمليتي حفظ واسترجاع: «كثير من المنظمات تجهل ما تعرفه».	Circulate · Curate
١٢	Grant, R. (1996). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm." <i>Strategic Management Journal</i> , 17(S2). المعرفة هي الأصل الإنتاجي الأهم، والميزة التنافسية في تنسيق المعرفة الضمنية المنفردة.	Connect · Continuity
١٣	Stein, E. & Zwass, V. (1995). "Actualizing Organizational Memory with Information Systems." <i>Information Systems Research</i> , 6(2). أول نموذج شامل لنظم معلومات الذاكرة المؤسسية (OMIS) بخمس وظائف تذكيرية.	Codify · Circulate
١٤	Szulanski, G. (1996). "Exploring Internal Stickiness." <i>Strategic Management Journal</i> , 17(S2). «لزوجة المعرفة الداخلية»: العائق الأكبر ضعف القدرة الاستيعابية وغموض سياق النجاح، لا الحواجز.	Capture · Connect

— ثالثاً: متحدثو TED و TEDx

ملاحظة أمنية علمية: لا يكاد يوجد حديث بعنوان «الذاكرة المؤسسية» حرفياً، لذا اختير متحدثون ترتبط أطروحاتهم مباشرة بمرتكبات الإطار.

م	الحديث و خلاصته	يدعم
١٥	Amy Edmondson — "How to Turn a Group of Strangers into a Team" (TED). التواضع المعرفي والأمان النفسي يصنعان ذاكرة فريق لحظية تتقذ في الأزمات.	Culture
١٦	Yves Morieux — "As Work Gets More Complex, 6 Rules to Simplify" (TED). البساطة الذكية: توثيق ما يفعله الناس فعلاً في الميدان لا التخيل الإداري.	Curate · Culture
١٧	David Gurteen — "Conversational Leadership & the Knowledge Café" (TEDx). الحوار المفتوح غير الرسمي هو الوعاء الحقيقي لانتقال المعرفة الضمنية.	Connect · Circulate

م	الحديث و خلاصته	يدعم
١٨	Stan McChrystal — “Listen, Learn... Then Lead” (TED). من الهرمية المحتكرة إلى «فريق من الفرق» القائم على الشفافية ومراجعات ما بعد الحدث.	Capture • Connect
١٩	Margaret Heffernan — “Dare to Disagree” (TED). انخلاف البناء يحمي الذاكرة من الانحياز والعمى التنظيمي؛ وتوثيق المبررات لا النتائج.	Culture • Capture
٢٠	Eddie Obeng — “Smart Failure for a Fast-Changing World” (TED). التمييز بين الفشل التقليدي و«الفشل الذكي» الذي يستحق التوثيق والتعميم.	Culture • Circulate
٢١	Julian Treasure — “How to Speak So That People Want to Listen” (TED). أربعة أسس للتواصل الفعال تجعل توريث المعرفة الشفهية ممكناً ومؤثراً.	Circulate

رابعاً: مصادر دراسات الحالة

أوردت هذه الحالات في المتن بغرض الاستضاءة والتعلم لا التقييم أو التثريب؛ وكل جهة منها رائدة في ميدانها، وقد نشر كثير منها هذه الدروس بنفسه.

• ناسا ومحرك F-1

The Space Review, “A Mighty Thunderous Silence: The Saturn F-1 Engine After Apollo”; NASA Marshall F-1B reverse-engineering programme (3-D scanning of museum engines).

• بوينغ 787

The Seattle Times, “Boeing 787’s Problems Blamed on Outsourcing, Lack of Oversight”; YaleGlobal, “A Wing and a Prayer: Outsourcing at Boeing”.

• البنك الدولي

Doemeland, D. & Trevino, J. (2014). “Which World Bank Reports Are Widely Read?” Policy Research Working Paper 6851, World Bank.

• تنمية الموارد والمناخون

CompassPoint & Evelyn and Walter Haas, Jr. Fund (2013). *UnderDeveloped: A National Study of Challenges Facing Nonprofit Fundraising*.

• القطاع الإنساني الدولي

ALNAP, “How the Humanitarian Sector Can Learn from Its Past”; Tsunami Evaluation Coalition (2006), *Consolidated Lessons and Recommendations*.

• كوداك

Kodak digital-camera prototype (Steven Sasson, 1975); Chapter 11 filing, January 2012.

• فورد توروس

Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

• ناسا — نموذج نجاح

NASA APPEL Knowledge Services; NASA Chief Knowledge Officer function and Lessons Learned Information System.

شلمبرجير

Case analysis of InTouch within Schlumberger — organizational knowledge transfer through creation, mobilization and diffusion.

أرامكو السعودية

Aramco, “New Kind of Knowledge Transfer” (3-D Operator System Training Center, Abqaiq); APQC, “Excellence in Knowledge Management at Saudi Aramco”.

تويوتا

Liker, J. *The Toyota Way* — Yokoten (horizontal deployment) and the A3 problem-solving report.

خامساً: تخرّيج الشواهد الشرعية والتاريخية

- ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ﴾ [البقرة: ٢٨٢] — أطول آية في كتاب الله، وموضوعها التوثيق.
- ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ [النساء: ٥٨].
- ﴿إِنِّي حَفِيزٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: ٥٥] — على لسان يوسف عليه السلام حين تولّى المسؤولية.
- قوله ﷺ: «كلُّكم راعٍ وكلُّكم مسؤولٌ عن رعيته» — متفق عليه (البخاري ٨٩٣، ومسلم ١٨٢٩).
- قوله ﷺ: «إنَّ الله يحبُّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» — رواه البيهقي في شعب الإيمان وأبو يعلى، وحسنه جمعٌ من أهل العلم.
- كتاب عمر بن عبد العزيز رحمه الله إلى أبي بكر بن حزم: «انظر ما كان من حديث رسول الله ﷺ فاكتبه، فإني خفتُ دروسَ العلم وذهابَ العلماء» — علّقه البخاري في صحيحه، كتاب العلم.
- تأسيس الدواوين في خلافة عمر بن الخطاب رضي الله عنه سنة ٢٠هـ — أول سجلٍّ إداريٍّ مؤسسيٍّ مدوّن في الدولة الإسلامية.
- علم الإسناد وعلوم الرواية والجرح والتعديل — منظومة التحقق والتوثيق في الحضارة الإسلامية.



لماذا هذا الكتاب؟

لأن المنظمات تُنفق الملايين على ما يُرى، وتترك أثمن أصولها يتسرّب بهدوء مع كل بطاقة عمل تُسَلَّم عند بوابة المغادرة.



سبع شهاداتٍ موثّقةٍ من كبرى المنظمات العالمية، ونحمةٌ نماذجٍ استرَدّت ذاكرتها، وإطارُ 7C بمرتكزاته الواحد والعشرين، وخارطةُ طريقٍ تبدأ في تسعين يوماً — بلغةٍ أدبيةٍ رصينة، ومرجعيةٍ علميةٍ محكمة، وتأصيلٍ من ديوان عمر إلى علم الإسناد.

Capture → Codify → Connect → Curate → Circulate → Culture → Continuity

