

## الفجوة المعرفية لإدارة المعرفة: إطار مفاهيمي

أروى الشنقيطي

طالبة دكتوراه

جامعة الملك عبدالعزيز

aalshnkeeti@kau.edu.sa

### مستخلص

إن إدارة المعرفة من التخصصات الحديثة في علوم الإدارة لمنظمات الأعمال، حيث يركز هذا التخصص على دراسة تقديم حلول إلى قضايا ومشكلات استقطاب وإنتاج المعرفة ومشاركتها في المنظمات. وان أي قصور فيها قد يؤدي إلى حدوث فجوات معرفية، وهي ما ستتناول الباحثة دراستها من منظور نظري. إذ تمثلت مشكلة الدراسة في الافتقار إلى إجراءات وطرق لقياس المعرفة وإدارتها في المنظمات، ما جعل من تحديد وتشخيص الفجوة المعرفية مشكلة بحثية لم تحظى باهتمام كبير في النتاج الفكري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوثائقي وذلك بالمراجعة التحليلية للنتاج الفكري في موضوع الفجوة المعرفية، حيث سيتم عرض فجوة المعرفة من الجوانب التالية: مفهومها وأنواعها، وأسباب نموها، وكيف يمكن تحليلها، وأخيرًا ماهي العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وتوصلت الدراسة إلى ثلاثة أنواع من الفجوات المعرفية تتكون في المنظمات، كالتالي: أولاً: فجوة المعرفة الاستراتيجية: وهي فجوة الفرق الكمي والنوعي بين المعرفة المطلوبة، والمعرفة المتاحة، والتي لا بد وأن تظهر في مستويات المعرفة داخل المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية. ويمكن تحليلها بالاستناد على تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي. وثانيًا: فجوة المعرفة التنظيمية: وهي فجوة معارف المنظمة والتي تتكون عندما تعجز المنظمة عن توفير المعرفة، والتي تشير إلى عدم وضوح خراط المعرفة المنظمة، ما يؤدي إلى فجوة بين الحاجة المعرفية للمنظمة، والإمدادات المعرفية بها، ويمكن تحليلها بالاستناد إلى تحليل (VENN Diagrams Analysis). وثالثًا: فجوة المعرفة البشرية: وهي فجوة ما يتعلق بأداء الموظف وإتقانه، وهل يعمل الموظف بالمعرفة التي يمتلكها، أم أن عمله يتطلب معرفة أقل أو أكبر من التي يمتلكها. ويمكن تحليلها بالاستناد إلى تحليل (K-Gap). وقد تم تمثيل هذه النتيجة بإطار مفاهيمي من تصميم الباحثة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة؛ فجوة المعرفة؛ فجوة الأداء الاستراتيجي.

## 1) أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

## 1/1 المقدمة:

بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانة كبيرة بوصفها تطور فكري مهم في عالم الأعمال، وتزايد الاهتمام بها، باعتبارها عاملاً هاماً من عوامل النجاح لكل منظمة في القطاعين العام والخاص، ولإدراك المنظمات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع (الكبيسي، 2005). فقد كان أول من استخدم تسمية إدارة المعرفة دون مارشاند، الذي رأى أن المنظمات تتكون من صناعات المعرفة الذين يقومون بتوجيه الأداء وتصحيحه، وبأن إدارة المعرفة هي المرحلة المتطورة والنهائية لنظم المعلومات (الهوش، 2016). ويعتبر مفهوم ومصطلح "إدارة المعرفة" من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة، بدأ يهدف الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في المنظمة لتكون متوفرة للجميع في كل وقت ومكان. حتى أصبحت معارفهم وخبراتهم أصول و ثروات يجب استثمارها لتطوير المنظمات وتحسين وضعها التنافسي. هذا يعني أن إدارة المعرفة تسعى بشكل أساسي لدراسة وتقديم حلول إلى قضايا ومشكلات استقطاب وإنتاج المعرفة ومشاركتها بين الأفراد، والجماعات والمنظمات، كما أنها تهتم باستثمار الموارد المعرفية، وبناء ذاكرة تنظيمية للمنظمة، تركز بالأساس على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال عملية منهجية مستمرة (ياسين، 2016)، وقد ذكر (Junex, 2008) أنها تخصص نشاط، يهتم بدراسة حركة المعرفة التي يمكن أن تطبق عليها. لذا من المهم أن تتعلق التوجهات البحثية للمجال بدراسة بيئات العمل واكتساب المعرفة، وكيف يمكن قياس إدارة المعرفة في المنظمات، لأن ضعفها أو نجاحها هو المؤدي إلى فجوات معرفية موسعة أو ضيقة (Gaziano, 2017)، وقد أضاف بعض الباحثين أعباء ومسؤوليات معرفية لإدارة المعرفة تمثلت في تقليص الفجوة المعرفية في المنظمات، من ثلاث جوانب رئيسية؛ بين الوحدات أو المنظمات المتماثلة، وبين ما يعرف وما يطبق من المعرفة، وبين مستوى المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (الكبيسي، 2009). وباعتبار أن عمليات ومراحل إدارة المعرفة هي مصدر وحاجز في الوقت نفسه أمام الابتكار وتطوير المنتجات، وهي أحد العوامل الرئيسية في نمو الفجوة المعرفية بالمنظمة، فقد عرفت فجوة المعرفة بأنها الفجوة بين المعرفة المطلوبة في عملية تنفيذ الاستراتيجية والمعرفة المملوكة بالفعل (Qiu, et al., 2014)، وعرفها آخرون على أنها الاختلاف الكمي والنوعي بين المعرفة المطلوبة والمعرفة المتاحة في المنظمة (Lin, et al., 2005).

وعليه؛ سنتناول هذه الدراسة فجوة المعرفة من منظور نظري بحت، ومراجعة الأدبيات وتحليلها للوصول إلى إطار مفاهيمي للفجوة المعرفية. وحيث أنه لا يوجد إجماع بين الباحثين على أبعاد الفجوة المعرفية، ستقدم هذه الدراسة الفجوة المعرفية كإطار متعدد الأبعاد، يركز على جمع وسرد مفاهيم فجوة المعرفة التي تناولتها الأدبيات والنتائج الفكرية، ثم سيتم التطرق إلى أنواعها التي صنّفها الباحثون، وبعد ذلك سنتناول الدراسة أسباب أو مسببات الفجوة في المنظمات والتي توصلت لها بعض الدراسات. وماهي الطرق التي تم تقديمها بشأن تحليلها. وأخيرًا سيتم عرض العلاقة بين فجوة الأداء الاستراتيجي وفجوة المعرفة.

### 2/1) أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة من أهمية تأثير الفجوة المعرفية لإدارة المعرفة على المنظمات، وأهمية دراسة مفهوم وأبعاد الفجوة المعرفية، وماهي الدراسات التي تناولت طرق تحليلها وردمها والحد من أثارها على المنظمات. كما تنطلق الأهمية العلمية لهذه الدراسة في الإطار المفاهيمي الذي ستتوصل له الدراسة حول الفجوة المعرفية لإدارة المعرفة في المنظمات.

### 3/1) أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح ماذا تعني الفجوة المعرفية في المنظمات باختلاف أنواعها ونشاطاتها، وهو عرض مفاهيمي لتعميق الفهم والإدراك لمصطلح " فجوة المعرفة" لإدارة المعرفة، لعدم نضجه ووضوح أبعاده لدى الكثير من الدارسين والباحثين في المجال، حيث ستقدم الباحثة أهم التعريفات المطروحة عنها في النتاج الفكري، وماهي أنواعها، وتقسيماتها. كما ستسعى إلى توضيح وعرض كيف يمكن تحديد الفجوة المعرفية، وكيف يمكن دراسة واقعها في المنظمات.

### 4/1) مشكلة الدراسة:

إن الهدف من تطبيق إدارة معرفة فعالة يجب أن يكون تعزيز إنشاء ونقل واستخدام جميع أنواع المعرفة التنظيمية. وذلك بتسهيل إنشاء المعرفة والوصول إليها وإعادة استخدامها، وتمثل أهداف إدارة المعرفة الرئيسية في تحقيق إنشاء المعرفة وحفظها ومشاركتها للشخص المناسب في الوقت المناسب. كما إن الاختلاف ما بين جاهزية المنظمات الحالية،

وجاهزيتها المطلوبة لتحقيق إدارة معرفة ناجحة، هو الاختلاف الذي أطلق عليه فجوة المعرفة Knowledge Gap. وهو مصطلح للإشارة إلى الفرق بين المعرفة التي تحتاجها المنظمة للوفاء بالتزاماتها والمعرفة التي تمتلكها المنظمة. وبعد البحث والاطلاع في النتاج الفكري في الفجوة المعرفية، تم التوصل إلى جدوى تحديد فجوة المعرفة من خلال وصف وتحليل القدرات داخل المنظمة. لأن استراتيجية المنظمة تعتمد إلى حد كبير على القدرة على إنشاء ونشر واستخدام المعرفة بها، لبناء ميزة تنافسية. والفجوات المعرفية هي أنواع من المعرفة التنظيمية تفتقر إليها الشركة، ولكنها ذات أهمية حاسمة لبقائها ونموها، وبالتالي، يجب سدها، ووضح (نجم، 2005) أن الفجوة المعرفية تتعلق بمستويين، المستوى الأول هو فجوة المعرفة الداخلية التي تعبر عن الفجوة بين الفعلي والإمكانيات، وهي في الحقيقة فجوة معرفة القدرات الذاتية للمنظمة وتتعلق بنقاط قوتها وضعفها، والفجوة بين الإمكانية والهدف المراد الوصول إليه والذي يتطلب إمكانيات وطرق لتطوير المعرفة الحالية. أما المستوى الثاني هو الفجوة الخارجية والتي نجدها بين المؤسسة وبيئتها الخارجية التنافسية، وهي فجوة قدرات ذاتية حيال الفرص وتهديدات البيئة، وقد حلل الباحثون الفجوات المعرفية للشركات باستخدام طريقة (SOWT)، واقترحوا نوعين من استراتيجيات تعويض فجوة المعرفة. كما استخدم آخرون الرسم البياني (VENN Diagrams) لتحديد فجوات المعرفة؛ وذلك باستخدام مجموعتين لتمثيل المعرفة المطلوبة والمعرفة التي تمتلكها، حيث يتم تحديد فجوات المعرفة بشكل حدسي من خلال مطابقة هاتين المجموعتين من عناصر المعرفة، كما كانت هناك العديد من الدراسات التي ركزت على تحديد فجوات المعرفة في مجالات معينة وذلك باستخدام نظرية الرسم البياني الثنائي لتحديد هذه الفجوات (Qiu, et al., 2014).

وبسبب الافتقار إلى الإجراءات والطرق الأساسية لقياس المعرفة، لم تحظى فجوة المعرفة باهتمام كبير في النتاج الفكري. من هذا المنطلق تمثلت الحاجة إلى تقديم إطار مفاهيمي لفجوة المعرفة لإدارة المعرفة في المنظمات، وذلك بتحديد مفهومها وأنواعها، وكيف يمكن دراستها وتحليل وجودها. عليه، تم تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ماهي مفاهيم وأبعاد الفجوة المعرفية في إدارة المعرفة، وكيف يمكن تحليلها؟

## 5/1) منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوثائقي وذلك بالمراجعة التحليلية للدراسات والنتائج الفكرية في موضوع الفجوة المعرفية لإدارة المعرفة، وسيتم عرض فجوة المعرفة من جوانب رئيسية، كالتالي: مفهوماً وأنواعها، وأسباب نموها، وكيف يمكن تحليلها، وأخيراً ماهي العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

## 6/1) مصطلحات الدراسة:

إدارة المعرفة: من الصعوبة تحديد تعريف واحد لمصطلح إدارة المعرفة، لذا تم التوصل إلى عدد من التعاريف كالتالي، أن إدارة المعرفة هي الاستراتيجيات المعظمة لموارد المنظمة الفكرية من خلال عملياتها، وذلك لتحقيق قيمة مضافة جديدة تزيد من الابتكار والقدرة على اتخاذ القرار. وعرفها آخرون بأنها توفير بيئة عمل مثيرة في المنظمة لتسهيل الإبداع بمشاركة المعارف ونقلها، وتحفيز العاملين على ذلك (العلي وآخرون، 2005).

فجوة المعرفة: ترتبط الفجوة بالفرق بين المعرفة التي تحتاجها المنظمة للوفاء بالتزاماتها والمعرفة التي تمتلكها المنظمة نتيجة لتوظيف الموظفين، أو الحفاظ على أشكال أخرى من مصادر المعرفة. حيث أن امتلاك المعرفة الصريحة في أي شكل معرفي، لا يعني بالضرورة القدرة على نشر واستخدام المعرفة لتنفيذ الأعمال التنظيمية (Mcbriar, et al, 2003). فجوة الأداء الاستراتيجي: تشير هذه الفجوة إلى الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له طبقاً للأهداف المخططة (عمير، 2019).

## 2) ثانياً: الإطار الفكري للدراسة:

### 1/2) فجوة المعرفة:

#### 1/1/2) مفاهيم فجوة المعرفة:

بعد البحث في الكتب والأدبيات التي تناولت فجوة المعرفة لإدارة المعرفة، تم حصر المفاهيم التي قدمتها الأدبيات كالتالي: ذكر (Lin, et al., 2005) أن فجوة المعرفة هي الفرق بين قدرة المؤسسة الحالية، والقدرات المطلوبة لإدارة المعرفة. أما (Wild, et al., 2002) عرفوا فجوة المعرفة بأنها الاختلاف الكمي والنوعي بين المعرفة المطلوبة والمتاحة في المنظمة. في حين وضحتها

(الهوش، 2016) بصورة مفصلة أكثر، وهي أنها مشكلة تواجهها إدارة المعرفة، وتزايد الاهتمام بها للآثار السلبية التي يخلفها وجودها، وتحدث هذه الفجوة كالتالي: أولاً: بين المعرفة الموجودة والمطلوبة للتعامل مع المواقف. وثانياً: بين صانع المعرفة وبين العمل، حين يتطلب العمل توافر مهارة معينة لا يمتلكها صانع المعرفة. أي حين يكون أحد الأطراف يعرف أكثر من الطرف الآخر. وأطلق عليها (Zack, 1999) مصطلح فجوة المعرفة الكبيرة، باعتبارها هي الفجوة بين المعرفة المطلوبة في عملية تنفيذ الاستراتيجية، والمعرفة المكتسبة. بينما اختلف عنه (Haider, 2003) الذي ذكر أن الفجوات المعرفية هي ما تفتقر إليه الشركة من أنواع المعرفة التنظيمية، ذات الأهمية الحاسمة لبقائها ونموها، وبالتالي يجب سدها. أما (Elhegazy, et al., 2019)، اطلق عليها مصطلح فجوات القضايا والمعرفة باعتبار أنها نقل للمعرفة بين العمليات المختلفة، ويتأثر هذا النقل من العملية إلى الآخرين بالفجوات في المدخلات أو الأدوات والتقنيات المستخدمة في هذه العملية. بينما حصرها (Jing & Yang, 2010) في تطوير المنتج الجديد، إذ تحدث هذه الفجوة بين توفير المعرفة ومتطلبات المعرفة في عملية تطوير المنتج الجديد، بما في ذلك التناقضات في الكمية والتنوعية، لأن فجوة المعرفة منذ إدخالها للمفهوم الإداري عرفت بأنها الفرق بين الحاجة المعرفية وإمدادات المعرفة. وفي نفس الاتجاه عرفها (Lin, et al., 2005) بأنها الفرق الكمي والنوعي بين المعرفة المطلوبة، والمتاحة في المنظمة، والتي يجب اكتشافها وقياسها إما عن طريق تطوير معرفة جديدة أو شراء المعرفة أو تحسين المعرفة الحالية، أو إزالة ما هو قديم. بينما حددها (Lin, & Tseng, 2005) بأنها تصوير لعدم التوافق بين القدرة والتنفيذ لنظام إدارة المعرفة للمؤسسات. أما (مدوري، وعلي، 2016) قدموا المفهوم التالي لها، وهو أن الفجوة المعرفية للمؤسسة هي ما يعبر عن الامتداد الفاصل بين ما تعرفه المنظمة فعلاً، وبين ما يجب أن تعرفه. وعرفها (الكبيسي، 2012) بأنها الفجوة بين ما يجب على المنظمة معرفته عند قيامها بتنفيذ الاستراتيجية، وما عليها معرفته واقعيًا عن إدارة المعرفة بالاستناد إلى المعرفة التنظيمية و الامكانيات والقدرات. بخلاف (الحافظ، ٢٠١١) الذي عرفها بأنها الفرق بين المستوى المعرفي لأفراد المنظمة وبين المستوى المطلوب لإنجاز الواجبات والمهام. في نفس السياق ذكر (lan, 2007) بأنها التفاوت المعرفي بين المعرفة التي يحتاجها الأفراد بالمنظمة لإنجاز أعمالهم، وبين المعرفة التي يمتلكونها. وفصلتها (Susan, 2013) بأنها مصطلح يشير إلى الاختلاف في سرعة اكتساب المعلومة من الوسائل والمصادر المتنوعة، والتي تحدد فجوه بين من لديه

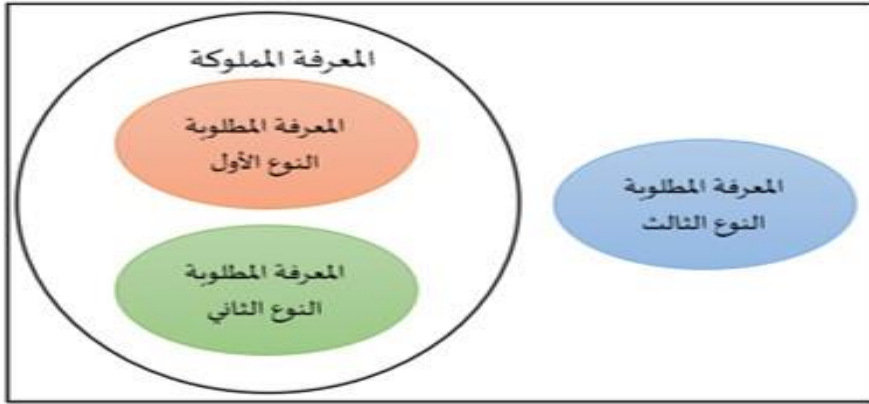
القدرة على الحصول على المعلومة وبين الذين ليس لديهم القدرة على ذلك. كما تطرق (الكبيسي ، 2009) إلى أن أي قصور في الخبرات البشرية، والمهارات القادرة على تطبيق واستخدام المعرفة بما يسهم في إنتاج عنصر فكري ومعرفي، أو أي نقص في البيانات والمعلومات الصحيحة الأساسية هو ما يعرف بفجوة المعرفة.

مما سبق توصلت الباحثة إلى أنه يمكن تعريف فجوة المعرفة على ثلاثة أوجه، كالتالي: الوجه الأول بالاستناد على أن فجوة المعرفة ذات علاقة بالمعرفة المتاحة، والمعرفة المطلوبة في المنظمة، وأي فرق واختلاف كمي ونوعي بينهما هو ما يعرف بالفجوة، وقد تظهر هذه الفجوة في مستويات المعرفة داخل المؤسسة، وتشمل مستويات المعرفة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.

الوجه الثاني بالاستناد على أن فجوة المعرفة تتكون أو تنمو عندما تعجز المنظمة عن توفير المعرفة، وتتكون غالبًا هذه الفجوة بين الحاجة المعرفية للمنظمة وإمدادات المعرفة، وخرائطها في المنظمة، أي عدم امتلاك خرائط واضحة بمواقع المعرفة. أما الوجه الثالث بالاستناد على أن فجوة المعرفة هي الفرق بين معارف العاملين، والقصور في إيصال المعرفة من الذين يملكونها إلى الذين لا يملكونها في المنظمة. إضافة إلى الفرق بين ما يتعلق بأداء الموظف واتقانه، وهل يشغل الموظف بالمعرفة التي يمتلكها، أم أن عمله يتطلب معرفة أقل أو أكبر منها.

## 2/1/2 أنواع فجوات المعرفة:

اختلفت الأدبيات في تحديد أنواع فجوات المعرفة، وكان البين شاسع بين باحث وآخر، فقد ذكر (Vos, et al., 1998) في دراستهم أنه هناك أربعة أنواع من الفجوات المعرفية التي تنشأ في تطوير المنتجات، والتصنيع، والبيع، والإدارة، بينما قسم آخرون الفجوات المعرفية إلى ثلاثة أنواع وفقًا للعلاقات بين المعرفة المطلوبة والمعرفة المملوكة كما هو موضح في الشكل (Elhegazy, et al., 2019)،



الشكل (1): يمثل لعلاقات بين المعرفة المطلوبة والمعرفة التي تمتلكها (Elhegazy, et al., 2019)، بتصريف الباحثة

أما (نجم، 2005) فقد قسمها إلى نوعين كالتالي:

أولاً: فجوة المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية،

وثانياً: فجوة المعرفة – العمل، كالتالي: الجدول (1)

جدول (1) جدول توضيحي لأنواع الفجوات في المنظمات من إعداد الباحثة

نوع الفجوة	فجوة المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	فجوة المعرفة – العمل
مفهومها	إن إجراءات وقواعد وأنظمة الشركة، هي ما يعرف بالمعرفة الصريحة، وفي الغالب تكون أقل كثيراً من معرفة الأفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية.	هي الفجوة التي تحدث عندما يعمل الفرد او الشركة، بمعرفة أقل مما تعرف.
أبعادها	معرفة صريحة: كوثيقة أو إجراء مكتوب	معرفة مبعثرة ومنفصلة عن النشاط العام للشركة، وهي تمثل ضعف المنظمة في إدارة معارفها.
	معرفة ضمنية ومعرفة كامنة: وهي المعارف التي تكون دائماً داخل الأفراد ذواتهم، أو داخل الفرق.	معرفة غير مطبقة وغير مشاركة، وهي تمثل ضعف كفاءة المنظمة في تطبيق إدارة المعرفة.



لكن بعض الباحثين تناولوا تقسيمها إلى ست أنواع، يمكن رؤيتها من أربعة جوانب مختلفة وهي: الجانب الاستراتيجي، وجانب الإدراك، وجانب التخطيط، وجانب التنفيذ. (Lin, et al., 2005). تنشأ بين بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية من جهة، وبين أنشطة إدارة المعرفة، وذلك لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، مع اهتمام المؤسسة بالتكلفة، والجودة، والوقت، والمرونة. وهذه الفجوات تتكون في كل جانب كالتالي:

الجانب الاستراتيجي: ويتعلق هذا الجانب بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكيف يمكن تحديد المعرفة المطلوبة لتعزيز القدرة التنافسية، وضعف المنظمة في هذا الجانب يؤدي إلى حصول الفجوتين:

- فجوة بين المعرفة المطلوبة لتعزيز القدرة التنافسية كما يراها كبار المديرين، والمعرفة المطلوبة بالفعل لهذا التعزيز، وهي الفجوة 1 في الشكل (2).
  - فجوة بين المعرفة المطلوبة لتعزيز القدرة التنافسية، والمعرفة التي يتم الحصول عليها بعد تطبيق إدارة المعرفة، وهي الفجوة 4 في الشكل (2).
- جانب الإدراك: يتعلق هذا الجانب بعجز كبار المديرين من تحديد ما يحتاجون إليه بوضوح، ما يؤدي إلى حدوث الفجوات التالية:

- وهي فجوة بين المعرفة المطلوبة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة كما يراها كبار المديرين، وخطة تنفيذ إدارة المعرفة، وهي الفجوة 2 في الشكل (2).
- فجوة بين المعرفة المطلوبة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة كما يراها كبار المديرين، وكما يراها الموظفون الآخرون، وهي الفجوة 5 في الشكل (2).
- فجوة بين المعرفة المطلوبة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة كما يراها الموظفون، والمعرفة التي تم الحصول عليها بالفعل بعد تنفيذ نظام إدارة المعرفة، وهي الفجوة 6 في الشكل (2).

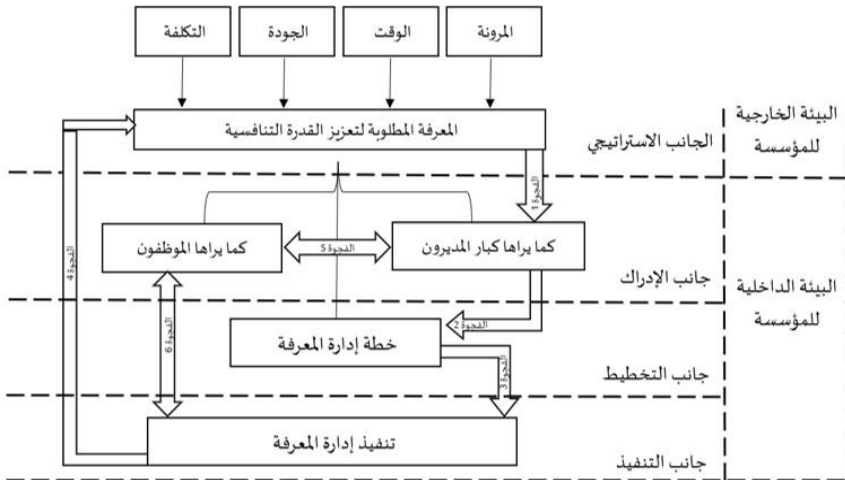
جانب التخطيط: ويتعلق هذا الجانب بوضع كبار المديرين خطة تنفيذ إدارة المعرفة، والمبنية على فهمهم لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وأي مشاكل في هذا الجانب، يدي إلى حدوث الفجوات التالية:

- فجوة بين المعرفة المطلوبة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة كما يراها كبار المديرين، وخطة تنفيذ إدارة المعرفة، نتيجة عدم قدرتهم على تحويل معارفهم إلى التنفيذ، وهي الفجوة 2 في الشكل (2).
- فجوة بين خطة تنفيذ إدارة المعرفة كما اقترحها كبار المديرين، والتقدم في تنفيذ خطة إدارة المعرفة، وذلك نتيجة عدم فهم الموظفين للخطة، وهي الفجوة 3 في الشكل (2).

جانب التنفيذ: ويتعلق هذا الجانب بمؤشرات تنفيذ الخطة، وأي خلل أو عدم فهم سيؤدي إلى حدوث الفجوات التالية:

- فجوة بين خطة تنفيذ إدارة المعرفة كما اقترحها كبار المديرين، والتقدم في تنفيذ خطة إدارة المعرفة، وهي الفجوة 3 في الشكل (2).
- فجوة بين المعرفة التي تم الحصول عليها بعد تطبيق نظام إدارة المعرفة، والمعرفة المطلوبة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وهي الفجوة 4 في الشكل (2).

وقد تم تمثيل هذه الأنواع في الشكل التالي:



الشكل (2) : أنواع الفجوات المعرفية في المنظمات (Lin, et al.,2005)، بتصرف الباحثة

مما سبق توصلت الباحثة إلى أنه يمكن تحديد ثلاث أنواع من الفجوات المعرفية، والتي تتكون في المنظمة، بناءً على أوجه المفاهيم التي تم ذكرها سابقاً، كالتالي:

- أولاً: فجوة المعرفة الاستراتيجية: وهي فجوة الفرق الكمي والنوعي بين المعرفة المطلوبة، والمعرفة المتاحة، والتي لا بد وأن تظهر في مستويات المعرفة داخل المنظمة لبيئتها الداخلة والخارجية.
- ثانياً: فجوة المعرفة التنظيمية: وهي فجوة معارف المنظمة والتي تتكون عندما تعجز المنظمة عن توفير المعرفة، والتي تشير إلى عدم وضوح خراط المعرفة للمنظمة، ما يؤدي إلى فجوة بين الحاجة المعرفية للمنظمة، والإمدادات المعرفية.
- ثالثاً: فجوة المعرفة البشرية: وهي فجوة ما يتعلق بأداء الموظف وإتقانه، وهل يشغل الموظف بالمعرفة التي يمتلكها، أم أن عمله يتطلب معرفة أقل أو أكبر من التي يمتلكها. كما أنها تشير إلى فجوة الفرق بين معارف العاملين والقصور في إيصال المعرفة من الذين يملكونها إلى الذين لا يملكونها في المنظمة.

### 3/1/2 أسباب فجوة المعرفة:

قدمت الدراسات محاولات للبحث في مسببات وجود فجوة معرفية في المنظمة، نتناول منها ما اعتبره الباحثون لأسباب متعلقة بالمنظمة، وأسباب متعلقة بالأفراد، ذكرها (نجم، 2005)، كالاتي؛ قصور الشكل (الهيكل) التنظيمي التقليدي للمنظمة. وقصور الخبرة في إدارة المعرفة، إضافة إلى زيادة المعرفة غير المنظورة، وضعف الخبرة الذاتية، ومن أهمها الدوافع الضيقة نحو تقاسم المعرفة. في حين ركز (الغريباوي وآخرون، 2020) على مجموعة من الأسباب، والتي يمكن أن تؤثر على زيادتها في المنظمة، كالتالي: محدودية الأنشطة التجارية للمنظمة والتي تؤثر على بيئة التنافس بسبب قلة المعلومات، وضعف الموارد المالية المخصصة للأبداع والبحث العلمي، وعدم اهتمام المنظمة بتوفير برمجيات تسمح بتبادل الخبرات ومشاركة المعارف، إضافة إلى ضعف الاهتمام بالكفاءات العلمية والعملية في المنظمة، وضعف الدافعية الشخصية للوصول إلى معرفة طبيعة العمل، ومتطلبات الوظيفة، وآخرها، ضعف البنية التحتية والجاهزية التقنية لأنظمة الاتصالات ضعيفة.

## 4/1/2) تحليل فجوة المعرفة:

هذا البعد من أبرز الأبعاد التي تسعى الدراسة لإبرازها، وقد توصلت الباحثة إلى عدد من المحاولات التي قدمتها الأدبيات في هذا المجال، كالتالي:

من أكثر الطرق التي تناولتها الأدبيات لتحليل فجوة المعرفة هي، أولاً: تحديد الموقف الحالي للمعرفة. ثم ثانياً: تحليل احتياجات ومتطلبات المنظمة من المعرفة، والفرق بينهما هو ما يعتبر بفجوة المعرفة. (مركز الإنتاج الإعلامي، 1433). في حين اعتبر (نجم، 2005) أنه يمكن تحليل فجوات المعرفة التي تحدث في المنظمة على مستويين، مستوى البيئة الداخلية لها (يمكن اعتبارها فجوات داخلية)، ومستوى البيئة الخارجية لها (يمكن اعتبارها فجوات خارجية)، وذلك بتحليل التالي، على كل مستوى:

- 1- تحليل فجوة بين الإمكانية – الفعلي: يمكن تحليل هذه الفجوة على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة، بمعرفة القدرات الذاتية لها، أي تحديد نقاط القوة والضعف لما تفعله المنظمة، وبين ما تستطيع أن تعمله. أما على مستوى البيئة الخارجية، يمكن تحليل هذه الفجوة بمعرفة القدرات الذاتية للمنظمة حيال فرص البيئة الخارجية وتهديداتها التي تواجهها، وما الذي تفعله حيالها، وما الذي يمكنها أن تفعله.
- 2- تحليل فجوة بين الإمكانية – الهدف: ويمكن تحليل هذه الفجوة أيضاً على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة، بمعرفة إمكانات التطور الداخلية للمنظمة، وذلك بتحليل تطوير المعرفة الحالية نحو ما ينبغي عمله، وما الذي عليها عمله لتعزيز نقاط القوة، وتجاوز نقاط الضعف. أما على مستوى البيئة الخارجية، فيمكن تحليلها بين ما تستطيع الشركة عمله، وبين ما يجب أن تعمله، أي إمكاناتها حيال الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة.

كما قدمت بعض الأدبيات أنه يمكن للمنظمة إدارة فجوة المعرفة التي تواجهها، من خلال الخطوات التالية: أولاً: تحديد طبيعة فجوة العمل. ثم تحديد أفضل الخيارات لإدارة الفجوة، وأخيراً إعادة تحديد واجبات الفرد، وتنفيذ الاختيارات المناسبة. وقدمت دراسة (Elhegazy, et al., 2019)، منهجية أخرى لتحليل الفجوات المعرفية، من خلال تحديد الحالة الحالية، والحالة المرغوبة أو المستهدفة، لتحديد الفجوة بينهما، في حين تناول (الكبيسي،

(2012) محاولة بعض الأدبيات لتحليل الفجوة ببعدين داخلي وخارجي، باعتبار أن البعد الداخلي هو تقييم الفجوة الداخلية بالقياس إلى استراتيجية معرفة المنظمة. أما البعد الخارجي هو تقييم الفجوة الخارجية بالقياس إلى منافسها. كما قدم محاولة بعض الباحثين للتقليل من الفجوات المعرفية، بالتحويل والدمج بين المعرفة الضمنية، والمعرفة الظاهرة. وذلك بتقديرها بالخطوات التالية؛ تحديد العمليات للمعرفة المطلوبة، ثم تحديد أنواع المعرفة الضرورية مقابل أهداف المنظمة الاستراتيجية، وبعد ذلك يتم تطبيق نظم وأدوات إدارة المعرفة. ومن طرق التحليل البارزة والتي تم التوصل إليها، وتطبيقها في بعض الأدبيات، كانت كالتالي:

- 1) الطريقة الأولى: تحليل " فجوة الأداء الاستراتيجي Strategic Gap Analysis": لتشخيص وتحليل فجوة الأداء الاستراتيجي تلجأ المنظمات إلى بعض النماذج التي تناولتها الأبحاث والدراسات، ومنها: تحليل (SWOT)، ونماذج تحليل المحفظة كأدوات تساهم في الكشف عن نقاط القوة والضعف للمنظمة. ونموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG). وأنموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك (GE)، الذي يعتمد على بعدين هما: قوة المركز التنافسي، ومتوسط جاذبية الصناعة، وأنموذج مصفوفة هوفر (HOFER)؛ وهذا النموذج يعتمد على المركز التنافسي، والسوق، ومراحل تطور المنتج (الكيسي، 2012).
- 2) الطريقة الثانية: تحليل ( VENN Diagrams Analysis): وهذه التحليل قدمه ( John Venn) كمخططات تحمل اسمه، وهو طريقة لتصوير علاقات الدمج بين المجموعات بتكوين دائرتين أو ثلاثة متقاطعة (Alsina & Nelsen, 2011). واستخدمت بعض الدراسات هذا التحليل عن طريق رسم بياني يعتمد على مقدار المعرفة، باستخدام نظرية المجموعات. حيث تركز هذه الطريقة على كمية المعرفة التي تمتلكها المنظمة. (Chen, et al., 2007)

- 3) الطريقة الثالثة: تحليل (K-Gap): وهو تحليل يعتمد على المقارنة بين مستوى الأهمية للمعرفة المطلوبة، ومستوى إتقان الموظف. فمستوى الأهمية: هو ما يعبر عن مدى أهمية المعرفة للشركة. أما مستوى إتقان الموظف: وهو مستوى إتقان المعرفة، ويحسب بمدى معرفة الموظف الرئيسية. بحيث يتم الحصول على قيمة الفجوة المعرفية من خلال تحقيق أمرين، هما معرفة قيمة الأهمية ومستوى إتقان المعرفة. حيث توضح درجة

الأهمية: مدى أهمية المعرفة للشركة، ويشير مستوى الإتقان إلى: مدى معرفة الموظف الرئيسية. بعد ذلك يتم الحصول على قيمة الفجوة من حساب قيمة الفرق بين قيمة الأهمية والإتقان. ويمكن تبسيطها كالآتي: فجوة المعرفة = الأهمية - الإتقان. (Berliandaldo, et al., 2017)

### 3) العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي:

ذكر نجم في كتابه أنه من الأدوات المهمة والتي استخدمت في مجال الأداء الاستراتيجي، تحليل فجوة الأداء، والتي تستخدم للمقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي. باعتبار أن الأداء المخطط هو: ما تستطيع أن تعرفه الشركة. أما الأداء الفعلي: هو ما تعرفه الشركة (نجم، 2005). في حين اعتبر بعض الباحثين أن الفجوة المعرفية هي أيضاً فجوة استراتيجية، إلا أن الفجوة المعرفية تتميز بالتصاعد المستمر للمعرفة، والتكنولوجيا، والأعمال. ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول (2): مقارنة بين فجوة الأداء الاستراتيجي وفجوة المعرفة (بوشعير، 2018)،

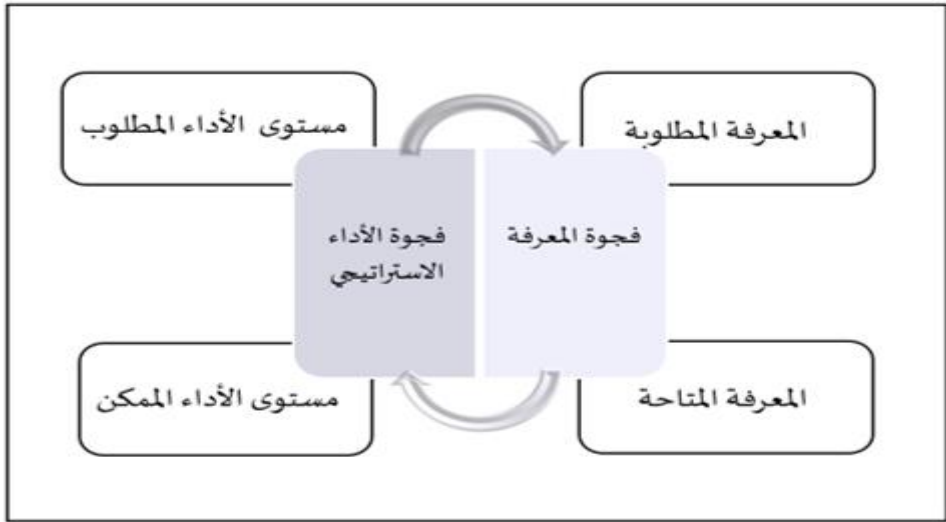
بتصرف الباحثة

فجوة المعرفة	فجوة الأداء الاستراتيجي
الفرق بين ما يجب على الشركة معرفته، وبين ما تعرفه.	الفرق بين ما يجب على الشركة عمله، مقابل ما باستطاعتها عمله.
وهي ناتجة عن توضيح الفرق في الأصول وموارد المعرفة المتاحة، أو التي يمكن استقطابها، وبين المعرفة الضرورية المستهدفة.	وهي ناتجة عن ضعف مستوى الأداء الكلي للمنظمة، بالمقارنة مع الأداء الاستراتيجي المستهدف.
وبالتقييم الاستراتيجي للمعرفة من حيث امتلاكها، وقدرات المنظمة بها، يمكن تحديد الفجوة.	

وبالنظر إلى المعرفة التنظيمية للمنظمة، والاستراتيجية التنافسية لها، ينبغي على المنظمة تحديد المعرفة المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها، ومقارنة المعرفة المطلوبة بالمعرفة الفعلية المتاحة في المنظمة (مركز الإنتاج الإعلامي، 1433) في حين ذكر (Zack, 1999) أن الفجوة الاستراتيجية للشركة تعني وجود فجوة معرفية محتملة. وبالاستناد إلى خريطة القدرات والمعرفة، فإن وجود فجوة بين ما يجب أن تعرفه الشركة لتنفيذ استراتيجيتها وما تعرفه، يعني وجود فجوة بين ما يجب على الشركة فعله للمنافسة وما يمكنها فعله. ويتحدد موقع المعرفة التنافسي للشركة، يمكن للمؤسسة إجراء تحليل للفجوات. حيث تتمثل فجوة الأداء الاستراتيجي في الفجوة بين ما يجب على الشركة فعله وما تفعله في الواقع.

من ناحية أخرى ذكر (Masa'deh, et al., 2015) أن فجوة المعرفة مشتقة من الفجوة الاستراتيجية، باعتبار أن المواءمة بين الاستراتيجية والمعرفة قضية أساسية لاستراتيجية المعرفة الخاصة بالشركة. حيث أن الفجوة الاستراتيجية تمثل الفجوة بين ما يجب على الشركة فعله للمنافسة (الفرص والتهديدات للشركة) وما يمكن أن تفعله (نقاط القوة والضعف). في المقابل: تمثل فجوة المعرفة الفجوة بين ما يجب أن تعرفه الشركة لتنفيذ استراتيجيتها (الفرص والتهديدات المعرفية للشركة) وما تعرفه (موارد المعرفة وقدرات الشركة). وبالتالي إذا كانت الشركة في مستوى أقل من المعرفة مما هو مطلوب لتنفيذ استراتيجيتها أو تأمين موقعها، فإنها تتطلب مستوى عالٍ من معالجة المعرفة ملء فجوة المعرفة الداخلية. وإذا كان منافس الشركة يعملون بمستوى معرفة أعلى مما هو عليه، فهناك حاجة إلى مستوى عالٍ من معالجة المعرفة لسد فجوة المعرفة الخارجية.

مما سبق توصلت الباحثة للنموذج التالي لتوضيح العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي:



الشكل (3): العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي، من إعداد الباحثة

#### (4) الخلاصة والاستنتاج:

وبناءً على ما تم عرضه، توصلت الباحثة إلى نتيجة مفادها أن الفجوات المعرفية تنمو وتزداد عندما تجعل المنظمة بعض المعرفة التي لديها خاملة أو معطلة، وأن الأداء العام للمنظمة قد يتأثر عكسيًا بنمو أو تقلص هذه الفجوات. كما أن نشاط واختصاص المنظمة قد يؤثر على نوع الفجوة المعرفية التي تنمو بها، بالإضافة إلى نتائج بعض الدراسات والتي توصلت إلى أنه إذا كانت المنظمة تقدم منتج واحد أو خدمة واحدة فإن الفجوة ستتكون من نوع واحد فقط.

وبناءً المفاهيم التي توصلت لها الباحثة، والأنواع التي صنفت بها فجوة المعرفة، إضافة إلى طرق التحليل التي تم عرضها، توصلت الدراسة للربط بين هذه الاستنتاجات، إلى تصنيف الفجوات المعرفية في المنظمات إلى ثلاثة أنواع، وماهي الطرق المساعدة لتحليل كل نوع منها، كالتالي:



أولاً: فجوة المعرفة الاستراتيجية: وهي فجوة الفرق الكمي والنوعي بين المعرفة المطلوبة، والمعرفة المتاحة، والتي لا بد وأن تظهر في مستويات المعرفة داخل المنظمة لبيئتها الداخلة والخارجية. ويمكن تحليل هذه الفجوة بالاستناد على تحليل (فجوة الأداء الاستراتيجي). ثانياً: فجوة المعرفة التنظيمية: وهي فجوة معارف المنظمة والتي تتكون عندما تعجز المنظمة عن توفير المعرفة، والتي تشير إلى عدم وضوح خراط المعرفة للمنظمة، ما يؤدي إلى فجوة بين الحاجة المعرفية للمنظمة، والإمدادات المعرفية، ويمكن تحليل هذه الفجوة بالاستناد إلى تحليل (VENN).

ثالثاً: فجوة المعرفة البشرية: وهي فجوة ما يتعلق بأداء الموظف وإتقانه، وهل يعمل الموظف بالمعرفة التي يمتلكها، أم أن عمله يتطلب معرفة أقل أو أكبر من التي يمتلكها. كما أنها تشير إلى فجوة الفرق بين معارف العاملين والقصور في إيصال المعرفة من الذين يملكونها إلى الذين لا يملكونها في المنظمة. ويمكن تحليل هذه الفجوة بالاستناد إلى تحليل (K-Gap). وعليه، قدمت الدراسة الإطار التالي للفجوة المعرفية لإدارة المعرفة:

أدوات التحليل المساندة	المعرفة المطلوبة	الفجوات	المعرفة المملوكة (المتاحة)
	تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي	ما يجب أن تعرفه المنظمة لتنفيذ استراتيجيتها	فجوة المعرفة الاستراتيجية (فرق كمي ونوعي)
تحليل VENN	الحاجة المعرفية للمنظمة والغير متاحة	فجوة المعرفة التنظيمية (ضبابية خرائط المعرفة)	الإمدادات والموارد المعرفية
تحليل K-Gap	المعرفة التي يتطلبها عمله	فجوة المعرفة البشرية (الفرق بين معارف العاملين)	معرفة الموظف

## المراجع

## المراجع العربية:

- 1) بوشعير، زينب. (2018). " أثر فجوة المعرفة على تنافسية المؤسسة -دراسة حالة شركة سوناكوم -"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45-قلمة. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- 2) الحافظ، علي عبدالستار. (2011). " دور عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في بعض مستشفيات محافظة نينوي". تنمية الرافدين. 33(104): 171-189.
- 3) العلي، عبدالستار، وآخرون. (2005). المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة للطباعة والنشر. ط1.
- 4) عمير، عراك عبود. (2019). " تأثير تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. 11(26): 215-238.
- 5) الغريباوي، علاء محسن. حسن، رنا فلاح. فيصل، شروق جاسم. (2020). " دور تحليل الاحتياجات التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في وزارة النقل العراقية". مجلة منصور. 30: 26-51.
- 6) الكبيسي، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة. ط1. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بغداد.
- 7) الكبيسي، صلاح الدين. (2012). " العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي: بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 15(65): 32-51.
- 8) الكبيسي، عامر خضير. (2009). "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات: الطموحات والتحديات". معهد الإدارة العامة. 49(4): 559-602.
- 9) مدوري، نور الدين. علي، بوهنة. (2016). " أثر فجوة المعرفة الداخلية والخارجية على المؤسسة: بحث تحليلي لآراء عينة في مركز الجامعي غليزان". مجلة دفاتر بوادكس. (6): 214-235.

- 10) مركز الإنتاج الإعلامي. (1433). نحو مجتمع المعرفة: فجوة المعرفة. جامعة الملك عبد العزيز، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي. 30.
- 11) نجم، نجم عبود. (2005). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. مؤسسة الوراق. عمّان.
- 12) الهوش، أبو بكر. (2016). استراتيجيات إدارة المعرفة. ط1. مجموعة النيل العربية. القاهرة.
- 13) ياسين، سعد غالب. (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم-النظم – التقنيات. ط1. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمّان.

#### المراجع الأجنبية:

- 1) Alsina, C., & Nelsen, R. (2011). Venn Diagrams. In Icons of Mathematics: An Exploration of Twenty Key Images (pp. 149-162). Mathematical Association of America. doi:10.5948/UPO9780883859865.014
- 2) Berliandaldo, Mahardhika et al., (2017). "Gap Analysis of Knowledge Management of Cibinong Science & Technology Park-INDONESIA". International Journal of Business and General Management (IJBGM). 6(6):37-46.
- 3) Chen, J.H., Sun, Q.X. and Zhu, Y.L. (2007), "Study on the identification method and filling strategies of knowledge gap", Studies in Science of Science, Vol. 25 No. 4, pp. 750-755, in Chinese.
- 4) Elhegazy, Hosam et al.(2019). "Identification of Knowledge Gaps in Applying Knowledge Areas of Project Management". International Journal of Research in Engineering & Management (IJREM). 3(3):23-31.
- 5) Gaziano, Cecilie. (2017). "Knowledge Gap: History and Development". The International Encyclopedia of Media Effects. Doi: 10.1002/9781118783764.

- 6) Haider, Sajjad. (2003). "Organizational Knowledge Gaps: Concept & Implications". DRUID Summer Conference 2003 on "Creating, Sharing and Transferring Knowledge: The Role of Geographical Configurations, Institutional Settings and Organizational Contexts".
- 7) Jennex, Murray E. 2008. Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. New York: Information Science Reference.
- 8) Jing, Ningning & Yang, Chen. (2010). "Knowledge Gaps in New Product Development". 2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering: 535-538.
- 9) Lin, C. et al. (2005). "Case Study on Knowledge-Management Gaps". Journal Of Knowledge Management. 9(3): 36-50. <https://doi.org/10.1108/13673270510602755>.
- 10) Lin, Ch. & Tseng, Shu-Mei. (2005). "The Implementation Gaps For the Knowledge Management System". Industrial Management & Data Systems. 105(2): 208-222.
- 11) Masa'deh, Ra'Ed , Obeidat, Bader , Aldmour, Rand , Tarhini,. (2015). "Knowledge Management Strategies As Intermediary Variables Between It-Business Strategic Alignment And Firm Performance". European Scientific Journal. 11(7): 344-368.
- 12) Mcbriar, Ian. et al. (2003). "Risk, Gap and Strength: Key Concepts in Knowledge Management". Knowledge-Based Systems. 16(1): 29-36.
- 13) Qiu, Jiangnan. et al. (2014). "An Approach to Filling Firms' Knowledge Gaps Based on Organisational Knowledge Structure". Journal Of Knowledge Management. Kempston. 18(1): 1-18.

- 14) Susan B., Neumann, (2013), The Knowledge Gap Implications for Early Education p.p32-33 Available on [www.sbneuman.com/pdf/knowledge\\_Gap](http://www.sbneuman.com/pdf/knowledge_Gap)
- 15) Vos JP, Keize JA, Halman JIM. deviationagnosing Constraints in Knowledge of SEMs-Creating and Sustaining Superior Performance. Technological Forecasting and Social Change, 1998, 58: 227-239
- 16) Wild, R.H., Griggs, K.A. and Downing, T. (2002), "A framework for e-learning as a tool for knowledge management", Industrial Management & Data Systems, Vol. 102 No. 7, pp. 371-80.
- 17) Zack, M. (1999). "Developing a Knowledge Strategy", California Management Review, 41 (3), pp. 125-144.

## The Knowledge Gap for Knowledge Management: A Conceptual Framework

Arwa Alshaqty

### Abstract:

Knowledge management is one of the modern disciplines in management sciences for business organizations which focuses on the study of providing solutions to issues of attracting, producing, and sharing knowledge in organizations. Through the literature, it was found that Knowledge management has received less attention in intellectual production. Therefore, the current study aimed to investigate the need for more procedures and methods for measuring and managing knowledge in organizations. The study relied on documentary methods through an analytical review of the intellectual output about the knowledge gap. The analysis is presented from the following aspects: the knowledge concepts and types, the reasons for its growth, how it can be analyzed, and finally, the relationship between the knowledge gap and the strategic performance gap of the organization. The study's results found three types of knowledge gaps formed in organizations. Firstly, the strategic knowledge gap presents the quantitative and qualitative differences between the required and the available knowledge. That can be analyzed based on the strategic performance gap analysis. Secondly, the organizational knowledge gap indicates the need for more clarity in the organization's knowledge mix. The analysis will be based on (VENN Diagrams Analysis). Thirdly, the human knowledge gap is related to the employee's performance, and mastery and whether the employee works with the knowledge he/she possesses or does the work require less or more excellent knowledge than the employee possesses. The analysis will be based on K-Gap. The findings were represented by a conceptual framework designed by the researcher.

**Keywords:** Knowledge Management; Knowledge Gap; Strategic Performance Gap; Knowledge