



L'effet de la gestion des connaissances sur la performance des employés : un survol de la littérature théorique et empirique

OUHASSOUN Aymane¹, YERROU Hafssa²

¹ Doctorant à l'Université Hassan II de Casablanca, FSJES AIN CHOCK CASABLANCA

² Enseignante à l'Université Hassan II de Casablanca, FSJES AIN CHOCK CASABLANCA

Résumé: Cet article explore l'impact de la gestion des connaissances sur la performance des employés en soulignant l'évolution des entreprises vers l'économie du savoir, où les employés jouent un rôle crucial dans l'innovation. La gestion des connaissances, en tant que processus de création, de transfert et d'application des connaissances, aide les employés à améliorer leurs compétences et leur performance. Les études montrent que le partage, la rétention et la personnalisation des connaissances ont un impact positif sur la satisfaction au travail, tandis que d'autres aspects, comme l'acquisition de connaissances, ont un effet moindre. L'article insiste sur l'importance pour les entreprises de développer des stratégies de la gestion des connaissances adaptées à leur contexte pour améliorer la performance des employés et des organisations.

Mots-clés: Gestion des connaissances ; Performance des employés ; Processus de la gestion des connaissances ; Connaissances tacites ; Connaissances explicites.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.13957084>

Published in: Volume 3 Issue 5



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

La gestion des connaissances est un processus au sein des entreprises qui consiste à concevoir et mettre en œuvre des outils, des processus, des systèmes, des structures et une culture visant à développer, améliorer, créer, partager et utiliser les connaissances (Noe et Kodwani, 2018). Pasher et Ronen (2011) définissent la gestion des connaissances comme une combinaison d'expérience (ou d'expertise) avec des données et des informations, permettant de résoudre des problèmes et de créer de la valeur. La gestion des connaissances vise à accroître les actifs tangibles des organisations en améliorant leurs actifs intangibles, communément appelés capital intellectuel.

La gestion des connaissances peut influencer divers résultats importants, tels que la performance des employés (Buil et al., 2019). À mesure que l'autonomie des employés augmente, leur capacité à prendre

des décisions bénéfiques pour l'entreprise et leur carrière s'améliore, ce qui les motive à travailler plus intensément et contribue ainsi au succès de l'organisation.

Dans la littérature générale, et plus particulièrement dans celle consacrée à la gestion des connaissances, la relation entre la GC et la performance des employés n'a pas été clairement explorée ni discutée en profondeur (Shannak, 2009 ; Kanaan et al., 2013 ; Masa'deh et al., 2015 ; Obeidat et al., 2016). Les applications de la GC varient en fonction de facteurs tels que la taille de l'institut, sa structure de capital et le marché éducatif dans lequel il opère. Cependant, la plupart des organisations intègrent la GC dans leurs structures sans accorder suffisamment d'attention à son rôle et à sa fonction, notamment en ce qui concerne le niveau de performance des employés (Paulin et Suneson, 2012 ; Masa'deh et al., 2013, 2015 ; Obeidat et al., 2014 ; Almajali et al., 2016).

Dans ce contexte, cette étude a pour objectif d'explorer l'effet de la gestion des connaissances sur la performance des employés en s'appuyant à la fois sur la littérature théorique et empirique. Cette démarche implique d'abord une définition claire des concepts de gestion des connaissances et de performance des employés, puis une revue approfondie de la littérature qui a étudié leur relation.

2. La gestion des connaissances : cadre conceptuel

2.1. Définition de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances est définie comme un processus systématique visant à créer, partager, utiliser et gérer les connaissances et l'information d'une organisation (Gamble et Blackwell, 2001). Elle permet aux organisations de capitaliser sur leurs connaissances existantes et d'acquérir de nouvelles connaissances pour améliorer la prise de décision et favoriser l'innovation. La GC vise à maximiser l'efficacité et l'efficacité dans l'utilisation des connaissances pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation (Achy, 2022).

Dans ce contexte, la GC comprend les initiatives, les processus, les stratégies et les systèmes qui soutiennent et améliorent la création, le stockage, l'analyse, le partage et la réutilisation des connaissances (Ferrary et Pesqueux, 2011). Elle permet de transformer l'information brute en connaissances exploitables, offrant ainsi une base solide pour la résolution de problèmes, la prise de décision et l'innovation. Les organisations doivent identifier leurs connaissances et trouver un moyen de les gérer efficacement pour atteindre des performances élevées (Achy, 2022).

La GC ne se limite pas à la gestion des informations explicites telles que les données et les documents. Elle englobe également les connaissances tacites, qui sont souvent difficiles à formaliser et à partager, telles que l'expérience, les compétences et le savoir-faire des employés (Achy, 2022). La gestion des connaissances tacites est cruciale car elle représente un atout stratégique pour l'organisation, offrant des avantages concurrentiels qui sont difficiles à imiter par les concurrents (Manghoun et Chams-Eddoha, 2022).

Selon Nonaka (1995), la GC implique la capacité de capturer et de traiter l'information rapidement afin de faciliter le processus de prise de décision. Cela signifie que les organisations doivent mettre en place des mécanismes pour acquérir, analyser et exploiter les connaissances pertinentes pour améliorer leur capacité d'innovation (Manghoun et Chams-Eddoha, 2022). Dans ce cadre, la GC est perçue comme un outil essentiel pour soutenir l'innovation et la compétitivité organisationnelle (Jafari et Suppiah, 2015). En outre, la GC est intrinsèquement liée à la création de valeur. En capturant, stockant et partageant les connaissances, les organisations sont en mesure d'améliorer leur efficacité opérationnelle, d'augmenter leur capacité d'innovation et de renforcer leur position concurrentielle. Par conséquent, la GC est non seulement une pratique de gestion, mais aussi un levier stratégique qui contribue à la croissance et à la pérennité de l'organisation (Achy, 2022).

La gestion des connaissances est difficile à définir (Earl, 2001). Bien que la littérature sur le sujet soit abondante, il n'existe pas de consensus parmi les universitaires quant à une définition universellement acceptée (Grossman, 2007 ; Lloria, 2008). Le tableau 1 présente certaines des définitions proposées dans la littérature, et il en ressort que la plupart des chercheurs conçoivent la gestion des connaissances comme un ensemble d'activités ou de processus visant à développer et exploiter les connaissances dans le but d'atteindre ou d'améliorer divers résultats, tels que les objectifs organisationnels, la performance à long terme, l'avantage concurrentiel ou le succès global.

Table 1. Définitions de la gestion des connaissances

Chercheur(s)	Année	Définitions de la gestion des Connaissances
Van der Spek et Spijkervet	1997	"Le contrôle explicite et la gestion des connaissances au sein d'une organisation visant à atteindre les objectifs de l'entreprise."
Bassi	1997	"Le processus de création, de capture et d'utilisation des connaissances pour améliorer la performance organisationnelle."
APQC	1998	"La discipline de gestion concernée par l'acquisition, la création, le partage et l'utilisation systématique des connaissances dans les organisations, visant à améliorer la compétitivité d'une entreprise via une innovation rapide et continue."
Darroch et McNaughton	2002	"La fonction de gestion qui crée, localise et gère le flux de connaissances au sein d'une organisation afin de s'assurer que les connaissances sont utilisées efficacement et de manière efficiente pour le bénéfice à long terme de l'organisation."
Walters	2002	"La capacité organisationnelle qui identifie, localise (crée ou acquiert), transfère, convertit et distribue les connaissances en avantage concurrentiel."
Lloria	2008	"Un ensemble de politiques et de lignes directrices qui permettent la création, la diffusion et l'institutionnalisation des connaissances afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise."
Barley et al.	2018	"La gestion des connaissances désigne un ensemble de processus permettant de faire évoluer les connaissances d'états distincts à des états intégrés, dans le but de générer des avantages opérationnels. "

Source : Van der Spek et Spijkervet, 1997; Bassi, 1997; APQC, 1998; Darroch et McNaughton, 2002; Walters, 2002; Lloria, 2008, Barley et al, 2018.

La GC joue également un rôle crucial dans la protection des connaissances stratégiques de l'organisation. Les connaissances représentent un actif intangible précieux qui, s'il est mal géré, peut être perdu ou mal utilisé. Les organisations doivent donc mettre en place des politiques et des procédures pour protéger leurs connaissances et préserver leur avantage concurrentiel sur le long terme (Jafari et Suppiah, 2015). La GC est étroitement liée à la culture organisationnelle. Pour que la GC soit efficace, il est essentiel de créer une culture d'apprentissage et de partage des connaissances où les employés sont encouragés à collaborer, à échanger des idées et à contribuer au développement des connaissances de l'organisation. La culture organisationnelle doit soutenir l'ouverture, la confiance et la volonté d'apprendre pour favoriser une gestion des connaissances réussie (Manghoun et Chams-Eddoha, 2022).

2.2. Définition de la gestion des connaissances

Les processus de la gestion des connaissances sont essentiels pour permettre aux organisations de tirer parti de leur capital intellectuel (Nonaka et Takeuchi, 1995). Ils englobent diverses activités qui visent à créer, partager, appliquer, protéger, évaluer et mettre à jour les connaissances afin de les transformer en un atout stratégique (Alavi et Leidner, 2001). La GC aide les organisations à rester compétitives et innovantes dans un environnement de plus en plus complexe et changeant (Davenport et Prusak, 1998). Grâce à une gestion efficace des connaissances, les organisations peuvent améliorer leur prise de décision, favoriser l'innovation et optimiser leurs opérations (Wang et Noe, 2010).

La figure 1 illustre le processus de la gestion des connaissances, montrant comment les connaissances tacites et explicites interagissent au sein d'une organisation.

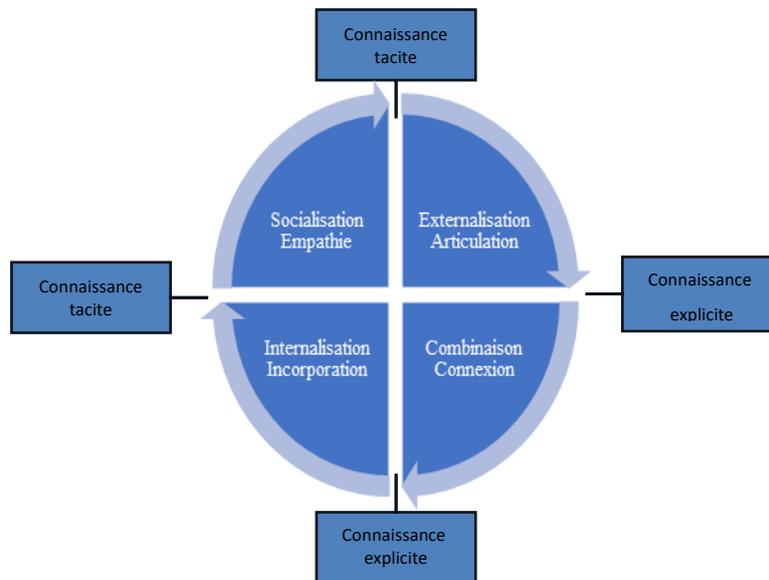


Figure 1. Le processus SECI. **Source :** Nonaka et al., 2000

La création de connaissances est donc un processus d'interaction continue entre les connaissances tacites et explicites. Ce processus est essentiel pour que les organisations restent innovantes et adaptatives dans des environnements en constante évolution (Nonaka et al., 2000). Polanyi (1966) divise la connaissance en deux niveaux : la connaissance tacite et la connaissance explicite (Polanyi, 1966). La connaissance explicite est formalisée, pouvant être capturée sous forme de manuels, de documents écrits ou de données compilées (Polanyi, 1966). En revanche, la connaissance tacite représente les compétences individuelles et le "savoir-faire", façonnés par l'intuition, les perspectives, les croyances et les valeurs, et qui sont difficiles à partager (Ahmed et al., 1999).

La création de connaissances est le premier processus de la gestion des connaissances et implique le développement de nouveaux contenus, ainsi que le remplacement des contenus existants, tant tacites qu'explicites, au sein de l'organisation (Pentland, 1995; Alavi et Leidner, 2001). Nonaka et al. (2000) définissent ce processus à travers le modèle SECI, qui représente l'interaction dynamique entre les connaissances tacites et explicites (Nonaka et al., 2000). SECI est un acronyme pour quatre modes de conversion des connaissances : socialisation, externalisation, combinaison et internalisation (Nonaka et al., 2000). Nissen (2002) a également utilisé ces quatre modes dans son modèle élargi de flux de connaissances, illustrant la façon dont les connaissances circulent à travers les différents processus (Nissen, 2002).

Le mode de socialisation fait référence à la communication de la connaissance tacite, qui est partagée entre les individus par le biais d'interactions sociales, comme l'apprentissage par compagnonnage ou la formation en milieu de travail. Dans ce mode, une planification efficace et des efforts sont nécessaires pour encourager une plus grande communication et interaction entre les individus (Curado et Bontis, 2001). L'externalisation, en revanche, est définie comme le processus d'articulation et de cristallisation des connaissances, transformant la connaissance tacite en nouveaux concepts explicites (par exemple, les leçons apprises) (Hubert, 1996).

Le mode de combinaison concerne la création de nouvelles connaissances explicites à partir de la reconfiguration des connaissances explicites existantes, telles que des rapports d'enquête. Les connaissances existantes peuvent être collectées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, et la nouvelle connaissance explicite doit être plus complexe et systématique (Nonaka et al., 2000). Enfin, le mode d'internalisation est illustré par la création de connaissances tacites à partir de connaissances explicites, similaire à l'apprentissage traditionnel, tel que l'apprentissage issu de la lecture. Ce mode peut être considéré comme le processus de transformation des connaissances collectives en connaissances individuelles (Chen et Ghaedian, 2012).

Selon Hubert (1996), une meilleure maîtrise de la connaissance tacite permet aux gestionnaires d'une organisation de mieux comprendre la position de celle-ci sur le marché et d'améliorer leur capacité à prendre des décisions (Hubert, 1996). Une connaissance tacite partagée entre les membres d'une organisation favorise une communication efficace, une meilleure compréhension des perspectives des autres, ainsi qu'un échange de connaissances explicites, facilitant ainsi la coopération pour atteindre des objectifs communs (Hubert, 1996).

Le stockage et la récupération des connaissances représentent un autre processus crucial de la GC. Darr, Argote et Epple (1995) soulignent que le processus de création de connaissances et d'apprentissage s'accompagne souvent d'une perte de connaissances (Darr et al., 1995). Il est donc essentiel pour l'organisation de stocker les connaissances créées afin de pouvoir les récupérer et les réutiliser à l'avenir (Gevorgyan et Ivanovski, 2009). Les connaissances stockées et accessibles au sein de l'organisation sont qualifiées de « connaissances organisationnelles » (Walsh et Ungson, 1991). Ce terme désigne l'ensemble des connaissances présentes dans l'organisation, qui peuvent être stockées sous différentes formes, telles que des procédures de travail standardisées, des documents écrits, des informations structurées enregistrées dans des bases de données, des connaissances codifiées dans des systèmes experts, ou encore des connaissances tacites captées par les individus ou les réseaux d'individus (Tan et al., 1998).

Selon Stein (1995), une organisation doit être capable de stocker et de transmettre les connaissances du passé aux futurs membres du système social ; cette capacité est appelée la mémoire organisationnelle (Stein, 1995). Stein et Zwass (1995) divisent cette mémoire en deux types : la mémoire individuelle et la mémoire organisationnelle (Stein et Zwass, 1995). La mémoire individuelle fait référence aux connaissances personnelles acquises à travers les observations, les expériences et les actions (Sanderlands et Stablein, 1987). La mémoire organisationnelle, quant à elle, représente les connaissances accumulées dans le passé qui influencent les performances et les activités actuelles (Stein et Zwass, 1995).

Après les processus de création et de stockage des connaissances, le transfert de connaissances devient essentiel pour éviter que les compétences opérationnelles et les solutions aux problèmes ne doivent être réinventées (Schwartz, 2006). Le transfert de connaissances est un processus qui consiste à communiquer et à appliquer les connaissances d'une source vers un récepteur, et il se concentre principalement sur l'apprentissage (Darr et Kurtzberg, 2000). L'interaction fréquente entre l'émetteur et le récepteur favorise un flux de connaissances plus fluide et plus efficace (Schwartz, 2006). Le transfert

peut concerner à la fois les connaissances tacites, explicites, ou une combinaison des deux (Gevorgyan et Ivanovski, 2009).

L'application des connaissances commence lorsque les récepteurs utilisent les connaissances qu'ils ont acquises et reçues (Gevorgyan et Ivanovski, 2009). Au cours de ce processus d'application, les connaissances sont réévaluées, adaptées et progressivement transformées en savoirs personnalisés et intégrés aux routines quotidiennes (Szulanski, 1996). Pour créer et améliorer la capacité organisationnelle, Grant (1996) classe l'intégration de l'information en trois mécanismes : les directives, les routines organisationnelles et les équipes de tâches autonomes (Grant, 1996).

2.3. Les approches théoriques de la gestion des connaissances

Les approches théoriques de la gestion des connaissances sont variées et offrent différentes perspectives sur la manière dont les connaissances peuvent être gérées efficacement au sein des organisations. L'une des approches principales est la perspective basée sur les ressources (RBV), qui considère les connaissances comme une ressource stratégique de l'organisation (Kogut et Zander, 1993).

La vision basée sur les processus est une autre approche majeure qui considère la GC comme un ensemble d'activités visant à créer, partager et utiliser les connaissances. Cette approche met l'accent sur les pratiques organisationnelles qui facilitent l'acquisition, le stockage, la diffusion et l'application des connaissances pour améliorer la performance de l'organisation (Achy, 2022).

Une troisième approche est la perspective sociotechnique, qui combine les aspects sociaux et techniques de la GC (Choi et Lee, 2003). Cette approche reconnaît que la GC est influencée par des facteurs humains, tels que la culture organisationnelle, les comportements des employés et les structures de gestion, ainsi que par des facteurs technologiques, tels que les systèmes d'information et les outils de communication. Elle propose que l'efficacité de la GC dépend de l'intégration harmonieuse des aspects sociaux et techniques (Achy, 2022).

La perspective de l'apprentissage organisationnel est également une approche importante de la GC. Cette approche se concentre sur la manière dont les organisations apprennent et développent de nouvelles connaissances à travers l'interaction et la collaboration entre les individus. Elle met l'accent sur le rôle de l'apprentissage continu et de l'innovation dans la création de connaissances et l'amélioration des performances (Manghoun et Chams-Eddoha, 2022).

L'approche axée sur l'innovation est une autre perspective clé de la GC. Elle soutient que la GC est un moteur de l'innovation en fournissant un cadre pour la création, le partage et l'application des connaissances. Selon cette approche, la GC favorise l'innovation en facilitant la génération de nouvelles idées, l'amélioration des processus et le développement de nouveaux produits et services (Nourreddine, 2023).

Une autre approche théorique est la théorie de la création des connaissances, qui propose que la création de connaissances est un processus dynamique d'interaction entre les connaissances tacites et explicites (Nonaka, 1995). Cette théorie soutient que la création de connaissances se produit à travers un processus continu de conversion des connaissances, impliquant l'externalisation, la combinaison, l'internalisation et la socialisation des connaissances (Manghoun et Chams-Eddoha, 2022).

L'approche axée sur la culture organisationnelle souligne l'importance de la culture d'entreprise dans la réussite de la GC. Selon cette perspective, une culture organisationnelle qui encourage le partage des connaissances, la collaboration et l'apprentissage est essentielle pour soutenir les processus de GC et favoriser l'innovation. La culture d'entreprise influence les comportements des employés et la manière dont les connaissances sont partagées et utilisées au sein de l'organisation (Achy, 2022).

3. La performance des employés

3.1. Définition de la performance des employés

Selon Soe et Aye (2020), la performance des employés est définie comme l'ensemble des activités réalisées par les employés dans le cadre de l'accomplissement de leurs obligations, contribuant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Kaleem (2019) précise que la performance des employés est généralement évaluée en fonction des tâches qui leur sont assignées. Cela inclut des critères tels que la présence au travail, la qualité et la quantité du travail accompli, ainsi que le respect des délais, qui influencent le comportement des employés. Mensah (2019) ajoute que la performance des employés correspond à leur contribution positive aux performances globales de l'entreprise. Ainsi, la performance des employés se réfère à l'ensemble des actions entreprises pour évaluer et améliorer leurs compétences et capacités, en fonction de normes de précision, et ce, dans le but de mieux accomplir les tâches qui leur sont confiées. Elle représente également leur contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

La performance des employés est définie comme le résultat des efforts fournis par un individu dans le cadre de ses responsabilités professionnelles, souvent mesuré en termes de productivité, de qualité du travail et d'atteinte des objectifs organisationnels (Ermawati, 2023). Ce concept va au-delà des résultats tangibles pour englober également des aspects tels que l'attitude, la motivation et le comportement au travail (McConnell, 2004). Avec le temps, la définition de la performance s'est élargie pour devenir multidimensionnelle, incluant la performance liée aux tâches, la performance contextuelle (comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle) et la performance adaptative (capacité à s'adapter aux changements et aux nouveaux défis organisationnels) (Pradhan et Jena, 2017).

L'importance de la performance des employés réside dans son impact direct sur la satisfaction des clients et la croissance de l'organisation. Les employés performants sont capables de répondre efficacement aux besoins des clients, ce qui améliore la qualité du service et renforce la fidélité des clients, un élément crucial pour la croissance à long terme de l'entreprise (Azhar, 2021). De plus, la gestion efficace de la performance des employés favorise une productivité accrue. Les évaluations régulières permettent aux gestionnaires d'identifier les domaines d'amélioration et de mettre en place des plans de développement adaptés pour renforcer les compétences des employés, ce qui se traduit par une augmentation de la productivité globale de l'organisation (Chinaza Adaobi et Owusuaa-Konadu, 2022). La performance des employés est également un moteur clé de l'innovation, car les employés performants sont plus susceptibles de proposer des idées nouvelles et d'améliorer les processus existants, aidant ainsi l'organisation à se démarquer sur le marché (Dobre, 2013).

La performance des employés est également liée à leur engagement et à leur satisfaction au travail. Des employés performants sont généralement plus engagés, car ils se sentent valorisés et soutenus dans leur rôle, ce qui accroît leur motivation et leur productivité tout en contribuant à un environnement de travail positif (Ramya et Ganta, 2016). Cet engagement est essentiel pour la rétention des talents, car les employés dont les performances sont reconnues et récompensées sont moins enclins à quitter l'organisation, réduisant ainsi les coûts liés au recrutement et à la formation, et assurant une continuité des compétences internes (Azhar, 2021; Jakšić et Jakšić, 2013). L'optimisation des performances des employés a également un impact significatif sur l'efficacité opérationnelle. Une gestion rigoureuse des performances permet une meilleure planification des ressources humaines, maximise les compétences de chaque employé et minimise les inefficacités (Chinaza Adaobi et Owusuaa-Konadu, 2022).

En outre, une gestion efficace de la performance renforce la culture organisationnelle. Une culture qui valorise la performance et encourage l'excellence crée un environnement de travail où chaque employé est motivé à se surpasser, ce qui améliore non seulement la performance individuelle, mais aussi l'efficacité globale de l'organisation (Georgievska Cvetanovska, 2019). Les employés performants contribuent à renforcer la réputation de l'organisation et son attractivité en tant qu'employeur, incitant à l'innovation et à la résolution créative des problèmes (Latif et al., 2013). La gestion de la performance

permet également d'identifier les besoins de formation et de développement, aidant à combler les lacunes en compétences par des formations adaptées (Chinaza Adaobi et Owusuaa-Konadu, 2022). Ainsi, une main-d'œuvre bien formée et performante améliore la compétitivité de l'organisation sur le marché (Elnaga et Imran, 2013). Enfin, la gestion proactive des performances accroît la réactivité et l'agilité de l'organisation, permettant d'identifier rapidement les problèmes et d'apporter des ajustements en temps réel (Azhar, 2021). En investissant continuellement dans l'amélioration des performances de ses employés, l'organisation se dote de la résilience nécessaire pour affronter les défis futurs et garantir sa pérennité à long terme (Dobre, 2013; Aggarwal, 2019).

3.2. La mesure de la performance des employés

La performance des employés est un élément central du succès d'une organisation et est influencée par de multiples facteurs internes et externes (Diamantidis et Chatzoglou, 2019). Parmi les facteurs les plus déterminants, on retrouve la motivation et l'engagement des employés, les compétences, la formation professionnelle, l'environnement de travail, le style de leadership, ainsi que les systèmes de récompenses et de reconnaissance (Nyakundi et al., 2022). La motivation, tant intrinsèque qu'extrinsèque, joue un rôle majeur dans la performance des employés. La motivation intrinsèque, alimentée par le plaisir de réaliser une tâche, favorise un engagement durable et une satisfaction accrue au travail (Diamantidis et Chatzoglou, 2019). En parallèle, la motivation extrinsèque, liée aux récompenses externes comme les primes, peut conduire à une augmentation temporaire de la productivité (Nyakundi et al., 2022). De plus, l'engagement des employés est influencé par les incitations offertes par l'organisation. Des primes de performance et des opportunités de promotion sont des leviers importants pour maintenir un haut niveau de motivation extrinsèque et réduire le turnover des employés (Rahmad et Astuti, 2019; Nyakundi et al., 2022). La reconnaissance publique, comme des félicitations ou des encouragements, renforce également l'engagement et la satisfaction des employés, améliorant leur productivité (Omar et al., 2022; Rahmad et Astuti, 2019).

Le développement des compétences et la formation professionnelle sont des leviers puissants pour optimiser la performance des employés. Les entreprises qui investissent dans la formation continue voient une amélioration notable de la productivité et de la qualité du travail (Pangastuti et al., 2020). En offrant des opportunités de développement des compétences, les organisations parviennent à retenir leurs talents, car les employés se sentent valorisés et sont moins susceptibles de chercher ailleurs (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). De plus, les employés bien formés deviennent polyvalents et s'adaptent rapidement aux changements du marché et aux nouvelles technologies, ce qui renforce la capacité de l'organisation à rester compétitive (Nyakundi et al., 2022; Omar et al., 2022). Les programmes de formation favorisent également l'innovation, en encourageant les employés à proposer des solutions créatives aux défis organisationnels (Pangastuti et al., 2020). Une amélioration constante des compétences réduit également les erreurs professionnelles, augmentant l'efficacité et la précision dans l'exécution des tâches (Diamantidis et Chatzoglou, 2019).

L'environnement de travail exerce une influence notable sur la performance des employés. Un environnement bien conçu, avec des conditions matérielles optimales telles qu'une température agréable et une bonne qualité de l'air, favorise la concentration et la productivité (Augutyté-Kvedaravičienė et al., 2018). Au contraire, des environnements de travail mal adaptés peuvent

nuire à la santé des employés, provoquant fatigue et baisse de moral, ce qui diminue leur capacité à se concentrer et à être productifs (Maulidiyah et Ilahi, 2020). Des conditions matérielles de travail optimales, comme des équipements modernes et des espaces de travail ergonomiques, réduisent les erreurs et augmentent l'efficacité (Kahya, 2007). De plus, l'agencement des espaces de travail, incluant des zones dédiées à la collaboration, peut favoriser la coopération entre les employés et améliorer la performance collective (Kamarulzaman et al., 2011). Les organisations qui s'engagent dans l'amélioration des conditions de travail constatent souvent une augmentation de la satisfaction et de la productivité de leurs employés (Arbyan et Riyanto, 2023).

La manière dont un leader dirige peut également avoir un impact important sur la performance des employés. Les styles de leadership participatifs, où les employés sont impliqués dans la prise de décision, ont tendance à améliorer la performance de l'équipe, car les employés se sentent valorisés et plus engagés (Arbyan et Riyanto, 2023). Le soutien managérial est également crucial pour les employés, car il les aide à surmonter les défis et à rester concentrés sur leurs objectifs (Rahmad et Astuti, 2019). Cependant, un leadership autoritaire peut avoir des effets néfastes, car il limite la créativité et l'initiative des employés, les rendant moins enclins à proposer de nouvelles idées (Diamantidis et Chatzoglou, 2019; Nyakundi et al., 2022). La communication claire des attentes par les managers est essentielle pour que les employés comprennent leurs responsabilités, ce qui peut améliorer la qualité de leur travail (Rahmad et Astuti, 2019). Les entreprises qui investissent dans la formation de leurs leaders bénéficient d'une meilleure performance de la part de leurs équipes, car les managers formés sont plus efficaces pour motiver et guider leurs subordonnés (Diamantidis et Chatzoglou, 2019; Nyakundi et al., 2022).

Un système de récompenses et de reconnaissance bien conçu est également une stratégie efficace pour stimuler la motivation et encourager la performance des employés. Les incitations financières, comme les primes et les augmentations salariales, peuvent accroître la productivité à court terme (Bizla et Poddar, 2023). Toutefois, pour avoir un impact durable, ces incitations doivent être complétées par des formes de reconnaissance non financières, telles que la reconnaissance publique, qui favorisent la motivation intrinsèque des employés (Geeta, 2021; Hansen et al., 2002). Les récompenses et la reconnaissance peuvent également aider à réduire le turnover, car les employés qui se sentent valorisés sont moins susceptibles de quitter l'organisation (Hussain et al., 2019; Bizla et Poddar, 2023). En personnalisant les récompenses selon les préférences des employés, les organisations peuvent maximiser l'engagement et la performance (Joshi, 2021). Un système de récompenses transparent et équitable renforce les relations entre les employés et la direction, ce qui augmente la satisfaction et la motivation (Hussain et al., 2019).

Toutefois, la culture organisationnelle et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle influencent également la performance des employés. Une culture d'entreprise axée sur la collaboration et l'innovation incite les employés à partager des idées et à proposer des solutions créatives, contribuant ainsi à une productivité accrue (Suresh, 2016). Les entreprises qui favorisent le soutien des employés, à travers des programmes de formation et de mentorat, voient généralement une amélioration de la productivité et de la satisfaction au travail (Pangastuti et al., 2020). Quant à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, il est vital pour éviter le stress et l'épuisement professionnel. Les

employés qui parviennent à équilibrer efficacement leur travail et leur vie personnelle sont plus productifs et moins susceptibles de souffrir de burnout (Kumari et Vasantha, 2019; Valery et al., 2023). Des politiques d'entreprise telles que le télétravail et les horaires flexibles augmentent la satisfaction des employés et réduisent les taux de turnover (Swaminathan et Rajeshwari, 2023; Dwitanti et al., 2023).

4. L'impact de la gestion des connaissances sur la performance des employés

Au XVIII^e siècle, le monde a amorcé son entrée dans l'ère industrielle. Aujourd'hui, alors qu'il évolue de cette ère industrielle vers celle de la connaissance, les entreprises cherchent à renforcer leur expertise pour maintenir leur compétitivité (Rastegar & Hakaki, 2020). Elles ont toutes pris conscience de la valeur de leurs employés et se penchent sur des moyens d'exploiter davantage leur expérience pour créer de nouveaux concepts et produits (Rastegar & Hakaki, 2020). La gestion des connaissances est un processus continu qui établit un cadre permettant aux employés de se consulter entre eux ou avec leurs supérieurs lorsqu'ils rencontrent des difficultés, et d'appliquer ensuite ces informations à leur travail (Soto-Acosta et al., 2018). La direction favorise l'émergence de nouvelles idées et encourage les employés à faire de même en mettant en place des stratégies qui élargissent leur base de connaissances.

Dans l'intérêt de l'organisation, les meilleurs employés devraient être transférés dans différentes équipes afin d'acquérir de nouvelles compétences et expertises. Les travailleurs du savoir privilégient les professions intensives en connaissances, qui nécessitent des prises de décisions, car ils accordent de l'importance à l'autonomie pour atteindre leurs objectifs principaux en tant qu'employés : créer et transmettre de nouvelles informations (Iqbal et al., 2019). Les employeurs recherchent et embauchent des personnes dotées de compétences et de savoirs spécialisés, capables de remplir leurs rôles de manière efficace et efficiente (Mustapa & Mahmood, 2016). Au XX^e siècle, le management cherchait des individus pour exécuter des tâches physiques et mécaniques, d'où la désignation de ces employés comme "cols bleus". Selon Daneshvar et al. (2020), le travail a évolué au XXI^e siècle. Désormais, pour obtenir un produit intellectuellement solide dans le milieu professionnel moderne, l'information doit être utilisée comme matière première. Ainsi, les professionnels du XXI^e siècle doivent démontrer leur performance en appliquant leurs connaissances à leurs tâches ou missions. La littérature suggère que la gestion des connaissances et la performance des employés sont essentielles à la réussite de toute organisation (Handzic, 2017).

Les organisations doivent exploiter les connaissances pour améliorer leurs performances et assurer leur pérennité dans l'environnement concurrentiel actuel (Malhotra, 2001). La performance des employés reflète leur productivité et leur efficacité, qui sont le fruit de leur développement personnel (Khan & Jabbar, 2013). Sinha (2001) a décrit la performance des employés comme étant liée à leur volonté et à leur engagement dans l'accomplissement de leurs tâches. Selon Chien (2015), une organisation prospère nécessite des employés prêts à aller au-delà de leurs responsabilités habituelles et à contribuer à des performances surpassant les attentes fixées. Aujourd'hui, la connaissance est perçue comme un atout essentiel pour améliorer les performances, notamment celles des employés.

De nombreuses recherches ont examiné l'application de la gestion des connaissances pour soutenir le secteur des affaires. Cette gestion est devenue une priorité pour les entreprises, quelle

que soit leur taille. Cependant, selon le Gartner Group (2007), près de 80 % des initiatives de gestion des connaissances n'ont pas entièrement atteint leurs objectifs. L'importance de l'analyse documentaire a donc été soulignée afin de prévenir les échecs ou les inefficacités de ces pratiques. C'est dans cette optique que nous analysons la documentation relative à la gestion des connaissances et à son impact sur la performance des employés.

Selon Ugurlu et Kizildag (2013), la gestion des connaissances se définit comme un processus englobant la création, le stockage, le transfert, l'application et la préservation des connaissances au sein d'une organisation. Ce processus a permis de renforcer le développement des employés en augmentant leurs savoirs dans le cadre de leurs tâches professionnelles, tout en soutenant l'atteinte des objectifs fixés par la gestion des connaissances (Tienne et al., 2004).

Darroch (2003) suggère que l'acquisition de connaissances consiste à valoriser les attitudes et les opinions des employés, à encourager leur développement de compétences, et à disposer d'un système de reporting financier bien établi. L'acquisition de connaissances fait référence à celles qu'une entreprise peut obtenir à partir de sources internes et externes, telles que les fournisseurs, les concurrents, les partenaires, les alliances, les clients et les experts externes. Cette activité implique l'adaptation des connaissances acquises aux besoins de l'organisation, ainsi que l'identification des tâches liées aux connaissances qui doivent être diffusées et partagées entre les membres de l'organisation (DeTienne et al., 2001). Une organisation peut obtenir un avantage concurrentiel en intégrant les processus de gestion des connaissances dans ses activités commerciales (Rasula et al., 2012).

Des études antérieures ont établi un lien entre la gestion des connaissances et la performance. Masa'deh et al. (2017) ont étudié la relation entre le processus de gestion des connaissances et la performance professionnelle des enseignants de l'université de Jordanie, révélant que la gestion des connaissances a un impact positif sur leur performance. Turyasingura (2011) a constaté que la gestion des connaissances améliore l'apprentissage organisationnel. De même, Rasula et al. (2012) ont examiné les pratiques de gestion des connaissances à travers les technologies de l'information et la performance organisationnelle en Slovénie et en Croatie. Leur étude a souligné que la gestion des connaissances dépend fortement de la technologie et nécessite la confiance ainsi que d'autres éléments de soutien au sein des organisations.

Dans la littérature générale et en particulier dans celle relative à la gestion des connaissances, le degré de relation entre la GC et la performance des employés (PE) n'a pas été clairement examiné ni discuté en profondeur (Shannak, 2009 ; Kanaan et al., 2013 ; Masa'deh et al., 2015 ; Obeidat et al., 2016). Les applications de la GC varient en fonction de facteurs tels que la taille de l'institut, sa structure de capital et le marché éducatif dans lequel il opère. Cependant, la plupart des organisations intègrent la GC dans leurs structures sans accorder une attention suffisante au rôle et à la fonction de la GC, en particulier en ce qui concerne le niveau de performance des employés (Paulin et Suneson, 2012 ; Masa'deh et al., 2013, 2015 ; Obeidat et al., 2014 ; Almajali et al., 2016).

Les entreprises s'efforcent d'accélérer leurs processus d'innovation en développant et en renforçant leur capacité d'innovation afin de survivre (Saunila et Ukko, 2012 ; Obeidat et al., 2014 ; Orozco et al., 2015). Deux aspects sont généralement adoptés : le premier concerne le développement de produits tangibles, allant de l'idée au produit final, avec des mécanismes

principalement structuraux et logistiques en soutien. Le second concerne les activités intellectuelles au sein de l'entreprise, telles que la "créativité", la "création de connaissances" ou l'"activité inventive". La créativité vise à élaborer un cadre pour soutenir l'activité inventive et à offrir un contrôle cohérent et efficace sur l'évolution du capital intellectuel de l'entreprise. De plus, certains chercheurs soutiennent que le capital de connaissances est le principal atout de l'entreprise, au-delà des capitaux tangibles ou structurels, et appellent à étudier la relation entre l'activité intellectuelle et la gestion des connaissances (Saulais et Ermine, 2012).

Après avoir révisé 36 études empiriques, Durst et Edvardsson (2012) ont constaté que l'un des principaux défis auxquels sont confrontées les Petites et Moyennes Entreprises (PME) est le soutien managérial lié à la catégorisation de l'information et à son type dans l'économie actuelle axée sur la connaissance. De plus, les chercheurs ont recommandé aux gestionnaires de se concentrer sur la perception de la gestion des connaissances et sa mise en œuvre, ainsi que sur l'identification, la création, la rétention/stockage, le transfert et l'utilisation des connaissances. Donate et Canales (2012) ont proposé qu'une entreprise pourrait innover et améliorer sa performance en établissant une stratégie de gestion des connaissances (SGC) cohérente et intégrée, en fonction des objectifs poursuivis et de la compréhension de la GC par les managers, de l'utilisation des outils de GC, ainsi que des aspects organisationnels pour soutenir la mise en œuvre de la SGC. Une analyse par regroupement a été utilisée pour étudier l'effet de la SGC sur la performance des entreprises et l'innovation à partir d'un échantillon transversal d'entreprises espagnoles. Des analyses statistiques supplémentaires ont été menées pour développer une taxonomie des SGC. Les résultats ont montré que la manière dont une organisation aborde la gestion des connaissances a des implications majeures sur le développement de sa stratégie et les résultats de l'application de la SGC.

Une étude réalisée au Pakistan a révélé que les activités de gestion des connaissances ont un impact significatif sur la performance des employés dans le secteur bancaire du pays (Akram et Hilman, 2018). La figure 2 présente le cadre conceptuel de cette recherche.

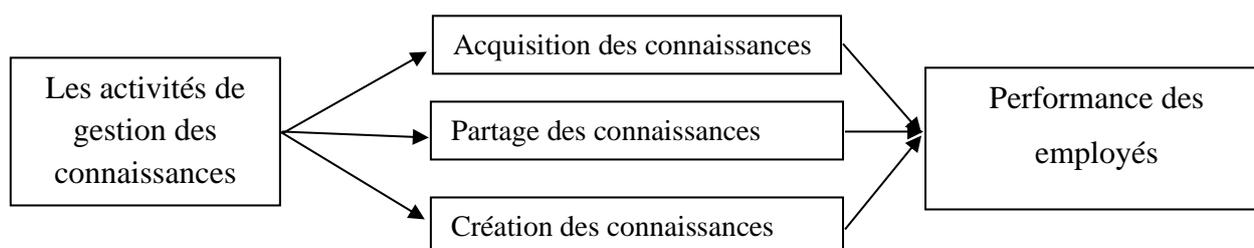


Figure 2. Rôle des activités de gestion des connaissances sur la performance des employés.

Source : Akram et Hilman, 2018.

En Arabie Saoudite, un groupe de chercheurs a étudié l'influence de la gestion des connaissances sur la performance et a constaté un effet positif et significatif des processus et approches de GC sur la satisfaction au travail et la performance (Alyoubi et al., 2018). Ils ont également affirmé que le partage des connaissances, la rétention des connaissances, ainsi que les approches de codification et de personnalisation ont un impact significatif sur la satisfaction au travail. En revanche, l'acquisition de connaissances, la création de connaissances et les approches de réseaux sociaux n'ont pas d'effet

significatif sur la satisfaction au travail. La figure 3 illustre le modèle de recherche de cette étude menée en Arabie Saoudite.

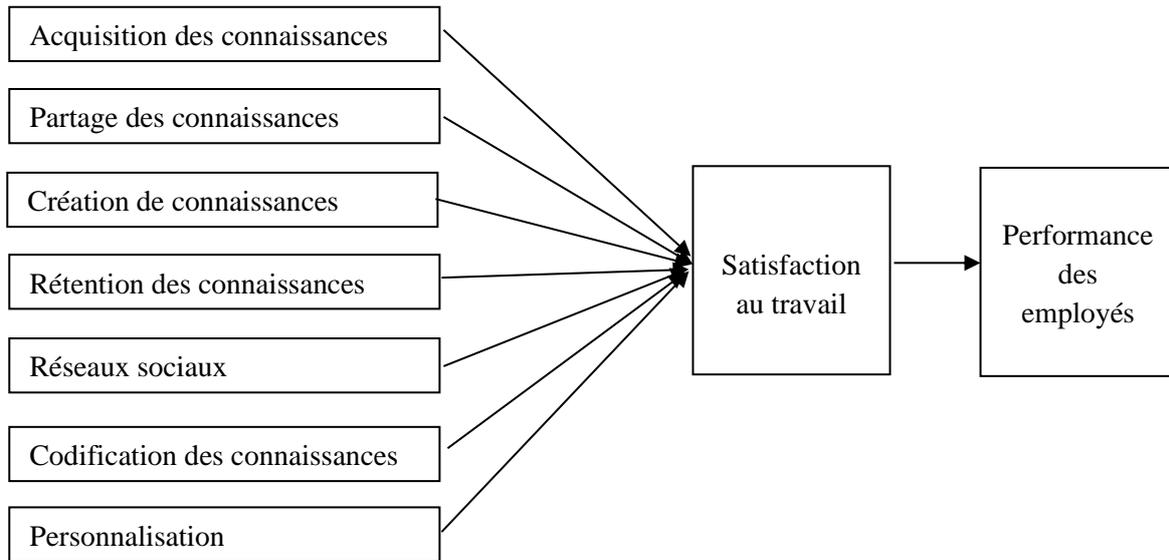


Figure 3. Rôle de la gestion des connaissances sur la performance des employés.

Source : Alyoubi et al., 2018.

En Indonésie, Subanidja et Hadiwidjojo (2017) ont étudié l'effet de la gestion des connaissances sur la performance et ont conclu que la GC peut être considérée comme une variable indépendante, modératrice ou d'intervention. Ngah, Tai et Bontis (2016) ont affirmé avoir mené la première étude sur la gestion des connaissances et les organisations apprenantes dans le secteur public à Dubai, ou aux Émirats arabes unis. La figure 4 présente le cadre conceptuel de ces recherches (Ngah et al., 2016 ; Subanidja & Hadiwidjojo, 2017).

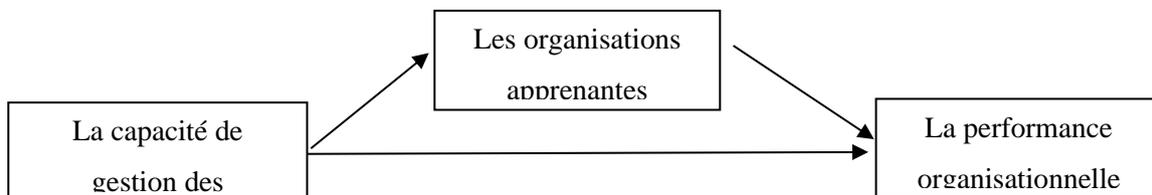


Figure 3. Rôle de la capacité de gestion des connaissances sur la performance de l'organisation.

Source : Ngah et al., 2016.

Il est évident que la gestion des connaissances constitue un élément fondamental pour optimiser la performance aussi bien des employés que des organisations. Pour tirer le meilleur parti des pratiques de la GC, les entreprises doivent s'engager à développer et à mettre en œuvre des stratégies adaptées à leur environnement spécifique. Cela permettra non seulement d'améliorer la satisfaction au travail et l'efficacité des employés, mais également de renforcer la performance organisationnelle globale. En intégrant des approches de partage et de rétention des connaissances, ainsi que des méthodes personnalisées, les organisations peuvent maximiser les avantages de la gestion des connaissances et atteindre leurs objectifs stratégiques.

5. Conclusion

La gestion des connaissances s'avère être un levier stratégique incontournable pour améliorer la performance des employés et, par conséquent, renforcer la compétitivité des organisations dans un environnement de plus en plus orienté vers la connaissance. À l'heure où l'information et le savoir constituent des ressources majeures, la capacité d'une entreprise à capturer, structurer, et exploiter efficacement les connaissances joue un rôle déterminant dans son succès. Les recherches montrent que la mise en œuvre de processus de GC bien structurés favorise non seulement l'innovation, en stimulant la créativité et la génération d'idées nouvelles, mais aussi le développement des compétences des employés. Cela permet une meilleure adaptation aux évolutions technologiques et concurrentielles, tout en améliorant la satisfaction au travail grâce à une plus grande autonomie et une meilleure reconnaissance des compétences individuelles. Cependant, bien que de nombreuses organisations aient reconnu l'importance de la gestion des connaissances et aient commencé à intégrer des stratégies de GC dans leurs processus, elles se heurtent à plusieurs défis. L'un des principaux obstacles réside dans l'optimisation de ces pratiques. En effet, la gestion des connaissances ne se limite pas à la simple mise en place de systèmes technologiques pour stocker et partager l'information. Elle requiert une véritable culture organisationnelle axée sur le partage, la collaboration et l'apprentissage continu. Cela nécessite des efforts de sensibilisation et de formation pour encourager les employés à s'engager activement dans les processus de GC, tout en surmontant les réticences au partage des connaissances, souvent liées à des dynamiques de pouvoir ou à des craintes de perte de valeur individuelle.

Pour maximiser les bénéfices de la gestion des connaissances, il est essentiel que les organisations adoptent une approche globale et stratégique. Cela implique de mettre en place des processus de partage des connaissances fluides et efficaces, d'encourager la rétention des savoirs critiques, et de promouvoir l'application concrète des connaissances à travers des projets et initiatives spécifiques. De plus, le leadership joue un rôle clé dans la réussite de ces initiatives. Les dirigeants doivent encourager une culture du savoir en démontrant l'importance de la GC, en allouant les ressources nécessaires et en facilitant l'accès à des outils et plateformes de gestion des connaissances.

Bibliographie

- [1] ACHY. A (2022) « Performance des organisations modernes : La gestion des connaissances comme outil efficace », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 5 : Numéro 4 » pp : 849 – 862.
- [2] Adaobi, C. C., & Snr, C. O. K. (2022). Employees Training and Development on Organizational Performance. *Scholars Journal of Science and Technology*, 3(4), 749-764.
- [3] Aggarwal, P. (2019). Enhancing organizational resilience through effective performance management. *Journal of Business Research*, 101, 100-110.
- [4] Ahmed, P.K., Lim, K.K. and Zairi, M. (1999) "Measurement practice for knowledge management", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 11, Issue 8, pp. 304 - 311.
- [5] Akram, K., & Hilman, H. (2018). Effect of Knowledge Management Activities and Dynamic Capabilities on Employee Performance in the Banking Sector: Empirical Evidence from Pakistan. *Studies in Business and Economics*, 13(2), 41–60.

- [6] Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- [7] Almajali, D., Mansour, K., & Maqableh, M. (2016). The impact of electronic supply chain management usage on firm's performance. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(6), 280-293.
- [8] Alyoubi, B., Hoque, Md. R., Alharbi, I., Alyoubi, A., & Almazmomi, N. (2018). Impact of Knowledge Management on Employee Work Performance: Evidence from Saudi Arabia. *The International Technology Management Review*, 7(1), 13.
- [9] APQC (1998). *Knowledge Management and the Learning Organization: A European Perspective*, American Productivity and Quality Center, Houston, TX.
- [10] Arbyan, M. A., & Riyanto, S. (2023). The influence of workplace environment on employee performance: A study in office settings. *International Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 35-49.
- [11] Augutytė-Kvedaravičienė, M., Tvaronavičienė, M., & Vainauskas, S. (2018). Impact of ergonomic workplace design on employees' productivity and well-being. *Ergonomics International Journal*, 10(3), 214-221.
- [12] Azhar, S. (2021). Employee performance and organizational success: A critical analysis. *Management Review*, 45(3), 25-40.
- [13] Barley, W. C., Treem, J. W., & Kuhn, T. (2018). Valuing multiple trajectories of knowledge: A critical review and agenda for knowledge management research. *Academy of management annals*, 12(1), 278-317.
- [14] Bassi L.J. (1997) 'Harnessing the power of intellectual capital', *Training and Development*, vol. 51, no. 12, pp. 25-30.
- [15] Begoña Lloria, M. (2008). A review of the main approaches to knowledge management. *Knowledge management research & practice*, 6(1), 77-89.
- [16] Bizla, D., & Poddar, A. (2023). The role of financial incentives in boosting employee motivation and performance in small businesses. *Small Business Journal*, 27(1), 77-93.
- [17] Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International journal of hospitality management*, 77, 64-75.
- [18] Chen, B. and Ghaedian, S. (2012) How to Support and Facilitate Knowledge Flow in Product Development at Volvo Group Trucks Technology, Chalmers University of technology, Report No. E2012:064.
- [19] Chien, M.H. (2015). An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employees' Personality and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of American Of Business*.5 (2), 428-431.
- [20] Choi, B., & Lee, H. (2003). An empirical investigation of GC styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40(5), 403-417.
- [21] Curado, C. and Bontis, N. (2011) "Parallels in knowledge cycles", *Computers in Human Behaviour*, 27, pp. 1438-1444.
- [22] Daneshvar, O., Saghafi, F., Mosa Khani, M., & Dastranj, N. (2020). Identifying Motivation Patterns of the Experienced Knowledge Workers to Promote Innovation (Iran Telecommunication Research Center (ITRC) as a Case Study). *Journal of Technology Development Management*, 7(4), 63-95.
- [23] Darr, E. D., & Kurtzberg, T. R. (2000). An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 28-44.
- [24] Darr, E. D., Argote, L., & Epple, D. (1995). The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, 41(11), 1750-1762.
- [25] Darroch J. & McNaughton R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, no. 3, pp. 210-22.
- [26] Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of knowledge management*, 7(5), 41-54.

- [27] Davenport, T. H. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. New York Harvard Business School.
- [28] DeTienne, K., & Jackson, L. A. (2001). Knowledge management: understanding theory and developing strategy. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 11(1), 1-11
- [29] Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. D. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.
- [30] Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53-60.
- [31] Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53-60.
- [32] Donate, M. and Canales, J. (2012), “A new approach to the concept of knowledge strategy”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 22-44.
- [33] Durst, S. and Edvardsson, I. (2012), “Knowledge management in SMEs: a literature review”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 6, pp. 879-903.
- [34] Dwitanti, L. S., Suhermin, & Wahyudi, D. (2023). The effect of work-life balance on work stress and performance: Case studies of employees in banking sector. *Jurnal Manajemen*, 13(2), 152-163.
- [35] EARL, Michael.2001 «Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. » *Journal of management information systems*, vol. 18, no 1, p. 215-233.
- [36] Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- [37] Ermawati, E. (2023). The Effect of Knowledge Management on Employee Performance. *Jurnal Kendali Akuntansi*, 1(2), 47-58.
- [38] Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2011). *Management de la connaissance* (No. hal-00676324).
- [39] Gamble, P. R., & Blackwell, J. (2001). *Knowledge management: A state of the art guide*.
- [40] Gartner, G. (2007). In Mann, Jeffrey, Stanford, Recherche (Eds.), *Why Knowledge Management Is No Longer on the Gartner Hype Cycles*.
- [41] Geeta, M. (2021). Employee motivation and organizational performance: Financial versus non-financial incentives. *Journal of Business Management*, 25(4), 512-530.
- [42] Georgievska Cvetanovska, B. (2019). Employee performance and its impact on organizational success: Empirical analysis. *Economic Review*, 60(2), 21-30.
- [43] Gevorgyan, S. and Ivanovski, B. (2009) “Managing knowledge in MNCs – The case of knowledge management initiative in the Volvo Group”, Gothenburg University, Master Degree Project No. 2009:12.
- [44] Gevorgyan, S., & Ivanovski, B. (2009). *Managing knowledge in MNCs: The case of the knowledge management initiative in the Volvo Group. rapport nr.: Master Degree Project 2009: 12.*
- [45] Grant, R. M. (1996) “Toward a knowledge-based theory of the firm”. *Strategic Management Journal*, Vol.17, Special Issue: Knowledge and the firm (winter), pp. 109-122.
- [46] Grossman, M. (2007). The emerging academic discipline of knowledge management. *Journal of information systems education*.
- [47] Handzic, M. (2017). Individual Preference for a Personal Knowledge Management Strategy. 18th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2017). Academic Conferences and publishing limited.
- [48] Hansen, C., Smith, R., & Simmons, G. (2002). The power of employee recognition: A path to employee engagement. *Journal of Organizational Culture*, 10(1), 67-79.
- [49] Hussain, S., Ahmed, T., & Khan, Z. (2019). Workplace environment and employee performance: Evidence from retail industry. *International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 450-472.
- [50] Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and

- intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36–59.
- [51] Jafari, H., A., Rokni, M., A., & Yazdani, H. (2011). Exploring the effect of using information technology on functional and strategic performances of the human resource management units in automaker and automotive supplier companies in Tehran. *Information Technology Management*, 3(9), 69–88.
- [52] Jafari, S. M., & Ramalingam, M. S. T. (2014, February). The Effect of Knowledge Management Practices on Employees Innovative Performance. In *2nd International Conference on Innovation and Entrepreneurship* (p. 112).
- [53] Jakšić, D., & Jakšić, B. (2013). Measuring and managing employee performance. *Management*, 18(1), 43-54.
- [54] Joshi, K. (2021). Customized reward systems and employee satisfaction: A comparative study. *Journal of Human Resource Studies*, 14(2), 123-145.
- [55] Kaleem, M. (2019). The influence of talent management on performance of employee in public sector institutions of the UAE. *Public Administration Research*, 8(2), 8-23.
- [56] Kamarulzaman, N., Saleh, A. A., Hashim, S. Z., Hashim, H., & Abdul-Ghani, A. (2011). An overview of the influence of physical office environments towards employee. *Procedia Engineering*, 20, 262-268.
- [57] Kanaan, R., Masa'deh, R. and Gharaibeh, A. (2013), "The impact of knowledge sharing enablers on knowledge sharing capability: an empirical study on Jordanian telecommunication firms", *European Scientific Journal*, Vol. 9 No. 22, pp. 237-258.
- [58] Khan, M.M., Jabbar, M. (2013). Determinants of Employees Performance in Corporate Sector: Case of an Emerging Market. *Business and Management Research*, 2(3), 25-32.
- [59] Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 24, 625-645.
- [60] Kumari, A. R., & Vasantha, S. (2019). Employee work-life balance and organizational commitment: A study among information technology professionals. *Journal of Contemporary Management Research*, 13(1), 45-59.
- [61] Latif, K. F., Baloch, M. A., & Khan, M. T. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Journal of Management Excellence*, 2(4), 451-460.
- [62] Malhotra, Yogesh. "Organizational controls as enablers and constraints in successful knowledge management systems implementation." *Knowledge management and business model innovation*. IGI Global, 2001. 326-336.
- [63] MANGHOUM, S., & MOKHLIS, C. E. (2023). Le Knowledge Management, comme outil d'aide à l'amélioration de la performance des organisations de soins de santé publiques au Maroc: Approche théorique et perspectives d'améliorations. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(8).
- [64] Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D. and Gharaibeh, A. (2015), "The associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: a theoretical model", *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, Vol. 4 No. 2, pp. 848-866.
- [65] Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The impact of KM on job performance in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262.
- [66] Masa'deh, R. E., Gharaibeh, E., Tarhini, A., & Obeidat, D. B. Y. (2015, September). Knowledge sharing capability: A literature review. In *Conference Proceedings (COES&RJ-CP2-5)*, ISBN (E) (pp. 978-969).
- [67] Maulidiyah, S., & Ilahi, A. A. (2020). The effects of work environment on employee mental health and productivity. *Journal of Environmental Psychology*, 32(1), 120-132.
- [68] McConnell, C.R. (2004) *Interpersonal Skills, What They Are, How to Improve Them, and How to Apply Them*. *Health Care Management*, 23, 177-187.

- [69] Mensah, J. K. (2019). Talent management and talented employees' attitudes: mediating role of perceived organisational support. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 527-543.
- [70] Mustapa, A. N., & Mahmood, R. (2016). Knowledge management and job performance in the public sector: The moderating role of organizational commitment. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 3(7), 28–36.
- [71] Ngah, R., Tai, T., & Bontis, N. (2016). Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance in Roads and Transport Authority of Dubai: The mediating role of Learning Organization. *Knowledge and Process Management*, 23(3), 184–193.
- [72] Nissen, M. E. (2002). An extended model of knowledge-flow dynamics. *Communications of the Association for Information Systems*, 8(1), 18.
- [73] Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2018). *Employee training and development*, 7e. McGraw-Hill Education.
- [74] Nonaka, I (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, vol. 5, Oxford university press.
- [75] Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- [76] Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International journal of technology Management*, 11(7-8), 833-845.
- [77] NOUREDDINE .Y (2023). L'impact de la gestion des connaissances sur la capacité d'apprentissage organisationnel », *African Scientific Journal* « Volume 03, Numéro 20 » pp: 338 – 349.
- [78] Nyakundi, B., Maru, L., & Makhamara, F. (2022). Employee motivation and performance: Case of banking sector in Kenya. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 45-62.
- [79] Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa'deh, R. E., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238.
- [80] Obeidat, B., Masa'deh, R. and Abdallah, A. (2014), "The relationships among human resource management practices, organizational commitment, and knowledge management processes: a structural equation modeling approach", *International Journal of Business and Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 9-26.
- [81] Obeidat, B.Y., Al-Suradi, M., Masa'deh, R. and Tarhini, A. (2016), "The impact of knowledge management on innovation: an empirical study on Jordanian consultancy firms", *Management Research Review*, Vol. 39 No. 12, pp. 18-32.
- [82] Omar, A., Ibrahim, M., & Abdul-Rahman, R. (2022). Recognition and employee engagement: Impacts on performance and productivity. *Human Resource Journal*, 34(5), 187-203.
- [83] Orozco, J., Tarhini, A., Masa'deh, R. and Tarhini, T. (2015), "A framework of IS/Business alignment management practices to improve the design of IT governance architectures", *International Journal of Business and Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 1-12.
- [84] Pangastuti, L. W., Prihatin, A., & Hartini, S. (2020). Training and development as a strategic tool for enhancing employee skills and organizational performance. *Journal of Management Training*, 8(3), 139-150.
- [85] Pasher, E., & Ronen, T. (2011). *The complete guide to knowledge management: A strategic plan to leverage your company's intellectual capital*. John Wiley & Sons.
- [86] Paulin, D. and Suneson, K. (2012), "Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers – three blurry terms in KM", *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 81-91.
- [87] Pentland, B. T. (1995) "Information Systems and Organizational Learning: The Social Epistemology of Organizational Knowledge Systems", *Accounting, Management and Information Technologies* Vol. 5, pp. 1-21.
- [88] Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Rout ledge and Kegan Paul. 1966.

- [89] Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- [90] Rahmad, A., & Astuti, D. (2019). Employee engagement as a predictor of organizational performance: Insights from the telecommunications sector. *Telecommunications Journal*, 17(1), 98-115.
- [91] Ramya, K. R., & Ganta, V. C. (2016). Importance of employee engagement in an organization. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 6(10), 17-26.
- [92] Rastegar, A. A., & Hakaki, A. (2020). The Impact of Knowledge Management Infrastructure Capabilities on Business Intelligence with Mediatory role of Open Innovation in Manufacturing SMEs. *Modern Research in Decision Making*, 5(1), 119–139.
- [93] Rasula, J., Vuksic, V. B., & Stemberger, M. I. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 14(2), 147.
- [94] Saint-Onge, H. (2009). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. In *Knowledge and strategy* (pp. 223-230). Routledge.
- [95] Sanderlands, L.E. and Stablein, R.E. (1987) “The concept of Organization Mind”, *Sociology of Organization*, Vol. 5, pp. 135-162.
- [96] Saulais, P. and Ermine, J. (2012), “Creativity and knowledge management”, *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 42 Nos 3/4, pp. 416-438.
- [97] Schwartz, D.G. (2006) *Encyclopedia of knowledge management*.
- [98] Shannak, R. (2009), “Measuring knowledge management performance”, *European Journal of Scientific Research*, Vol. 25 No. 2, pp. 242-253.
- [99] Sinha, A., & Chandrakasan, A. (2001). Dynamic Power Management in Wireless Sensor Networks. *IEEE Design & Test of Computers*, 18(2), 62-74.
- [100] Soe, K. N. N., & Aye, A. C. (2020). The mediating role of job satisfaction on the relationship between knowledge management practices and employee work performance: The private banking case in Myanmar. *Journal of Business Administration and Languages (JBAL)*, 8(2), 83-97.
- [101] Soto-Acosta, P., Popa, S., & Martinez-Conesa, I. (2018). Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: A study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824–849.
- [102] Stein, E.W. (1995) “Organization memory: review of concepts and recommendations for management”, *international journal of information management*, Vol. 15, No. 2, pp. 17 - 32.
- [103] Stein, E.W. and Zwass, V. (1995) “Actualizing Organizational Memory with Information Systems”, *Information Systems Research*, Vol. 6, Issue 2, pp. 85 – 117.
- [104] Subanidja, S., & Hadiwidjojo, D. (2017). The Influence of Knowledge Management “Bottleneck” on Company’s Performance. *Management & Marketing*, 12(3), 402–415.
- [105] Suresh, V. (2016). The influence of corporate culture on employee performance: A case study in technology sector. *International Journal of Business Research*, 29(2), 101-115.
- [106] Swaminathan, S., & Rajeshwari, R. (2023). Work-life balance and its impact on employee performance in IT companies. *International Journal of Management, Technology and Social Sciences*, 8(1), 50-65.
- [107] Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- [108] Tan, S. S., Teo, H. H., Tan, B. C., and Wei, K. K. (1998) “Developing a Preliminary Framework for Knowledge Management in Organizations”, in E. Hoadley and I. Benbasat 70 (eds.), *Proceedings of the Fourth Americas Conference on Information Systems*, Baltimore, MD, pp. 629 – 631.
- [109] Turyasingura, W. (2011). Interdependency of KM and learning: the case of higher education institutions in Uganda Diss.
- [110] Uğurlu, Ö. Y., & Kızıldağ, D. (2013). A comparative analysis of knowledge management in banking sector: An empirical research. *European Journal of Business and Management*, 5(16), 12-19.

- [111] Valery, S., Novia, R., & Dewi, N. (2023). Telecommuting practices and employee performance in telecommunications companies. *International Journal of Business and Technology Management*, 4(1), 39-50.
- [112] Van der Spek R. & Spijkervet A (1997).. Knowledge management: dealing intelligently with knowledge, in J Liebowitz & L Wilcox (eds), *Knowledge Management and Its Integrative Elements*, CRC Press, Boca Raton, pp. 31-59.
- [113] Walsh, J.P. and Ungson, G.R. (1991) “Organizational memory”, *The Academy of Management Review*, Volume 16, Issue 1, pp. 57 – 91.
- [114] Walters D. (2002). *Operations Strategy*, Palgrave Macmillan, New York.
- [115] Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.