



L'impact du leadership et de la stratégie sur le processus de gestion des connaissances dans les universités marocaines

Abdelghafour Achy

Docteur en sciences de gestion et d'éducation, Université Mohammed 5, Rabat

Résumé : Cet article explore l'impact du leadership et de la stratégie sur le processus de gestion des connaissances (GC) au sein des universités marocaines. Une étude quantitative, réalisée avec un échantillon de 121 enseignants-chercheurs provenant de trois universités publiques marocaines, révèle que ces catalyseurs influencent positivement les étapes clés de la GC : création, archivage, partage et application des connaissances. Les résultats montrent l'importance d'un leadership transformateur et d'une stratégie bien alignée sur les objectifs organisationnels pour optimiser le processus de GC. Cet article propose des recommandations pratiques pour améliorer les politiques universitaires et promouvoir une culture organisationnelle favorable à la gestion des connaissances.

Mots-clés : Gestion des connaissances, leadership, stratégie, universités marocaines, enseignants-chercheurs.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15723108>

Introduction

Dans un contexte où l'économie du savoir joue un rôle central, les universités marocaines doivent relever des défis croissants en matière de gestion des connaissances (GC). Ces institutions, en transition vers des normes internationales, doivent concilier l'augmentation rapide des effectifs étudiants avec des ressources limitées. Parmi les catalyseurs organisationnels identifiés dans la littérature, le leadership et la stratégie émergent comme des facteurs critiques pour soutenir la création, le partage et l'application des connaissances (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Au Maroc, ces défis sont accentués par des contraintes budgétaires et structurelles qui freinent la modernisation des pratiques de GC. Les universités marocaines, confrontées à la massification de l'enseignement supérieur et à une compétition croissante avec des institutions privées, doivent impérativement repenser leurs modèles organisationnels pour intégrer une gestion efficace des savoirs. Le leadership et la stratégie apparaissent comme des solutions potentielles pour répondre à ces enjeux, en favorisant une vision partagée et une coordination accrue des efforts académiques et administratifs.

Cet article examine comment le leadership et la stratégie influencent les différentes étapes du processus de GC dans le contexte spécifique des universités marocaines. La recherche vise à répondre à la question suivante : **Comment le leadership et la stratégie impactent-ils le processus de gestion des connaissances dans les universités marocaines ?**



Objectifs et importance de l'étude :

Les objectifs de notre étude se présente comme suit :

1. Analyser le rôle du leadership et de la stratégie dans le contexte universitaire marocain.
2. Identifier leur impact sur chaque étape du processus de GC.
3. Proposer des recommandations pratiques pour renforcer ces catalyseurs dans les universités marocaines.

Peu d'études ont exploré spécifiquement l'impact combiné du leadership et de la stratégie sur la GC dans le contexte des universités marocaines. Cette recherche contribue à combler ce vide en apportant des données empiriques et des perspectives adaptées aux particularités culturelles et organisationnelles du Maroc. En s'appuyant sur les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995), Choo (1998), et Alavi et Leidner (2001), cet article vise à enrichir le débat théorique tout en proposant des solutions pratiques applicables dans le cadre universitaire marocain.

1. Cadre théorique

1.1. Leadership dans la gestion des connaissances

Le leadership joue un rôle fondamental dans la facilitation des processus de gestion des connaissances. Selon Nonaka et Takeuchi (1995), un leadership transformateur est essentiel pour créer un environnement où les connaissances peuvent être librement partagées et utilisées. Ces leaders encouragent la collaboration entre les équipes et favorisent une culture d'innovation en valorisant les contributions individuelles et collectives. Bass et Avolio (1994) ont montré que le leadership transformateur améliore l'engagement organisationnel, ce qui est essentiel pour des processus complexes comme la GC.

Dans le contexte marocain, où les universités sont souvent marquées par une hiérarchie rigide, le leadership inclusif et participatif devient crucial. Des études locales ont souligné que les responsables académiques jouant un rôle de mentors favorisent une meilleure circulation des connaissances au sein des facultés (Achy, 2024). De plus, la promotion de pratiques collaboratives permet de surmonter les silos organisationnels et d'encourager l'innovation, un défi majeur dans les universités marocaines publiques.

1.2. Stratégie et gestion des connaissances

La stratégie organisationnelle agit comme un catalyseur en alignant les objectifs de la gestion des connaissances avec les priorités institutionnelles. Davenport et Prusak (1998) soulignent que les organisations ayant une stratégie de GC clairement définie réussissent mieux à intégrer les savoirs dans leurs processus décisionnels. La stratégie permet de définir les rôles et responsabilités des acteurs, d'attribuer des ressources et d'établir des indicateurs pour mesurer l'efficacité des initiatives de GC.

Dans le cadre des universités marocaines, l'élaboration de stratégies adaptées implique de tenir compte des particularités culturelles et institutionnelles. Par exemple, des initiatives stratégiques comme le développement de plateformes numériques pour le stockage et le partage des savoirs ont été mises en œuvre dans certaines universités pilotes, mais leur adoption reste limitée en raison de contraintes financières et de résistances au changement (Benjelloun, 2023). Une stratégie efficace nécessite également de renforcer la formation des enseignants-chercheurs sur les outils modernes de gestion des connaissances.

1.3. Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel proposé dans cet article intègre le leadership et la stratégie comme des catalyseurs essentiels influençant les quatre étapes principales du processus de gestion des connaissances :

- **Création des connaissances** : Le leadership favorise l'innovation et encourage la production de nouvelles idées à travers des pratiques collaboratives (Nonaka & Konno, 1998). Dans le contexte marocain, cela inclut le soutien aux projets interuniversitaires et la valorisation des publications locales.
- **Archivage des connaissances** : La stratégie assure une structure claire pour organiser et stocker les savoirs de manière accessible et sécurisée (Choo, 1998). Les universités marocaines pourraient bénéficier de la mise en réseau des bases de données académiques pour une meilleure conservation des savoirs.
- **Partage des connaissances** : Un leadership inclusif encourage le partage d'expériences et la collaboration interdisciplinaire (Wenger, 1998). Au Maroc, la promotion de séminaires réguliers entre facultés permet de renforcer les échanges de bonnes pratiques.
- **Application des connaissances** : L'alignement stratégique garantit que les savoirs sont intégrés dans les processus académiques et organisationnels, améliorant ainsi l'efficacité globale (Alavi & Leidner, 2001). Cela inclut la traduction des résultats de recherche en recommandations pratiques pour les politiques publiques locales.

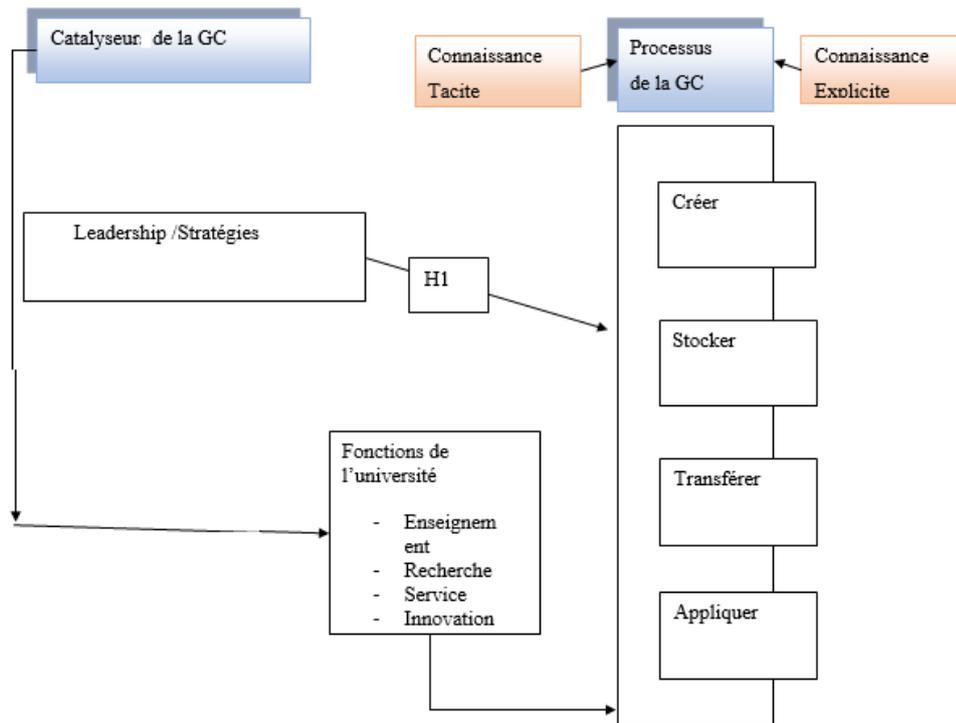
1.4. Revue de la littérature

Plusieurs études ont exploré l'impact du leadership et de la stratégie sur la gestion des connaissances, bien que peu d'entre elles se soient concentrées sur le contexte marocain. Nonaka et Takeuchi (1995) ont introduit le modèle SECI, qui décrit comment les connaissances tacites et explicites interagissent pour favoriser l'innovation organisationnelle. Leur cadre reste pertinent pour analyser les processus de GC dans un contexte académique.

- Dans une étude de Tiliouine (2017) qui a mis en évidence que le leadership transformateur améliore la collaboration et le partage des connaissances dans les institutions éducatives. Benjelloun (2023) a examiné les défis spécifiques auxquels font face les universités marocaines, notamment en matière d'intégration des outils numériques pour l'archivage et le partage des savoirs.
- Achy (2024) a démontré que la mise en œuvre de stratégies adaptées aux particularités culturelles marocaines peut considérablement améliorer l'efficacité des processus de GC. Par ailleurs, des études empiriques réalisées au sein des universités Mohammed V et Ibn Zohr ont montré que les séminaires interdisciplinaires et les plateformes numériques jouent un rôle clé dans la diffusion des meilleures pratiques (Abbar & El Amrani, 2022).
- Ces travaux soulignent l'importance d'une approche contextuelle pour la gestion des connaissances, adaptée aux défis culturels et institutionnels propres aux universités marocaines. La présente recherche s'inscrit dans cette continuité en approfondissant le rôle du leadership et de la stratégie dans ce cadre spécifique.

Le modèle conceptuel se présente comme suite :

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteur

2. Méthodologie

2.1. Approche méthodologique :

Cette recherche adopte une méthodologie mixte avec une prédominance quantitative, visant à examiner l'influence du leadership et de la stratégie sur le processus de gestion des connaissances dans les universités marocaines. L'approche positiviste a été privilégiée pour établir des relations causales solides entre les variables. Une combinaison de questionnaires et d'analyses structurelles a permis de valider le modèle conceptuel proposé.

2.2. Population et échantillonnage :

L'étude s'appuie sur un échantillon représentatif de 121 enseignants-chercheurs issus de trois universités publiques marocaines :

- **Université Mohammed V de Rabat** : Institution pionnière avec une forte diversité disciplinaire.
- **Université Cadi Ayyad de Marrakech** : Réputée pour son innovation pédagogique et technologique.
- **Université Ibn Zohr d'Agadir** : Ancrée dans un environnement multiculturel et reconnue pour ses initiatives en recherche appliquée.

Les répondants ont été sélectionnés pour refléter une diversité en termes de disciplines, d'ancienneté et de participation aux activités de gestion des connaissances.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon :

Caractéristiques	Catégories	Pourcentage (%)
Sexe	Hommes (H)	65
	Femmes (F)	35
Ancienneté	Plus de 10 ans	54
Discipline	FS	55
	FSJES	45

Source : Auteur

Le tableau présente une répartition claire et concise des caractéristiques de l'échantillon étudié. Il met en évidence les pourcentages relatifs au sexe, à l'ancienneté, et à la discipline des participants.

2.3. Instrument de collecte des données :

Un questionnaire structuré, élaboré sur la base des travaux de Nonaka et Takeuchi (1995), et ajusté au contexte marocain, a été utilisé pour collecter les données. Il est divisé en trois sections principales :

1. Données sociodémographiques.
2. Leadership et stratégie : 17 items (voir tableau ci-dessous).
3. Processus de gestion des connaissances : Création, archivage, partage et application des connaissances (22 items répartis sur ces dimensions).

Tableau 2 : Exemple d'items pour Leadership et Stratégie :

Item	Description
LS2	Encourager la recherche, l'innovation et l'apprentissage.
LS7	Mettre en place un système structuré d'archivage des connaissances.
LS13	Soutenir les activités d'application et de valorisation de la recherche.

Source : Auteur

Les items directement reliés au leadership et à la stratégie parmi les dimensions du processus de GC incluent :

Tableau 3 : Items liés au Leadership et Stratégie

Étape	Items
Créer	CRE 3, CRE 4, CRE 5, CRE 6, CRE 7, CRE 8
Stocker	STO 9, STO 10, STO 11, STO 12
Transformer	TRA 5, TRA 6, TRA 10, TRA 11, TRA 12
Appliquer	APP 1, APP 3, APP 6, APP 8

Source : Auteur

2.4. Techniques d'analyse des données

Les données collectées ont été analysées à l'aide de deux logiciels statistiques :

Tableau 4 : Techniques d'analyse des données

Logiciel	Analyses effectuées	Indices de validité
SPSS	- Analyses descriptives : Moyennes, écarts-types, fréquences.	- Indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) : > 0,7
	- Tests de validité et de fiabilité (Alpha de Cronbach : > 0,7).	- Test de Bartlett : $p < 0,05$.
SmartPLS	- Analyse factorielle exploratoire (AFE) pour identifier les dimensions sous-jacentes.	- Validité convergente (AVE).
	- Analyse factorielle confirmatoire (AFC) pour valider le modèle conceptuel.	- Fiabilité composite (> 0,7).
	- Régressions linéaires pour tester les relations entre les variables.	

Source : Auteur

Indices de validité du modèle :

- **Validité convergente** : Mesurée par la Variance Extraite Moyenne (AVE).
- **Fiabilité composite** : Évalue la robustesse globale des échelles de mesure.

2.5. Hypothèse de recherche

H1 : Le leadership et la stratégie influencent positivement les étapes du processus de gestion des connaissances (création, archivage, partage et application).

Cette hypothèse repose sur les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995), qui démontrent que les leaders transformateurs associés à des stratégies organisationnelles bien définies permettent de créer un environnement propice à la collaboration, à l'innovation et à la structuration des savoirs. Au sein des universités marocaines, le leadership et la stratégie se révèlent essentiels pour surmonter les défis structurels et budgétaires, favoriser la coordination interdisciplinaire et assurer une utilisation optimale des connaissances archivées. Les initiatives locales, telles que la mise en réseau des bases de données et les programmes de mentorat, soutiennent cette dynamique en renforçant le rôle des catalyseurs organisationnels.

3. Analyse des résultats**3.1. Statistiques descriptives :**

Les analyses descriptives des données collectées révèlent des perceptions variées quant à l'impact du leadership et de la stratégie sur les étapes de la gestion des connaissances (GC). Les enseignants-chercheurs interrogés ont partagé les perceptions suivantes :

- **Création des connaissances** : 73 % des répondants estiment que le leadership transformateur et les stratégies institutionnelles favorisent l'innovation et la production académique.
- **Archivage des connaissances** : 68 % considèrent que l'archivage est bien structuré, mais nécessiterait une mise à jour plus régulière et une meilleure accessibilité.
- **Partage des connaissances** : 62 % des participants notent que les échanges académiques et les collaborations sont soutenus par des politiques institutionnelles.
- **Application des connaissances** : 59 % indiquent que l'application des savoirs dans des contextes pratiques reste un domaine à développer, notamment par le biais de partenariats publics-privés.

Tableau 5 : Analyses descriptives

Dimension	Moyenne	Écart-Type	Interprétation
Création (Créer)	4.3	0.5	Perception positive élevée
Archivage (Stocker)	4.1	0.6	Perception positive modérée
Partage (Transformer)	3.9	0.7	Perception modérée
Application (Appliquer)	3.8	0.8	Perception moyenne

Source : Auteur

Les résultats descriptifs montrent une perception globalement positive de l'impact du leadership et de la stratégie sur la création et l'archivage des connaissances. Cependant, les étapes de partage et d'application présentent des marges d'amélioration significatives.

3.2. Validité et fiabilité des échelles :

L'analyse factorielle exploratoire (AFE) a été menée pour vérifier la validité des échelles utilisées. Les résultats confirment une forte robustesse statistique.

Tableau 6 : Analyse factorielle exploratoire

Dimension	KMO	Alpha de Cronbach	Variance expliquée (%)
Leadership et Stratégie	0.88	0.92	79
Processus de gestion des connaissances	0.90	0.93	84

Source : Auteur

- Les valeurs élevées du KMO ($> 0,8$) indiquent une adéquation excellente pour les analyses statistiques.
- Les indices de fiabilité (Alpha de Cronbach $> 0,9$) montrent une cohérence interne remarquable des échelles.

3.3. Relation entre le leadership/stratégie et le processus de gestion des connaissances

Les régressions linéaires multiples ont permis de tester l'hypothèse H1. Les résultats montrent un effet positif et significatif du leadership et de la stratégie sur chaque étape de la GC.

Tableau 7 : Les régressions linéaires multiples leadership/stratégie et le PGC

Étape du processus	Effet	P-value	Interprétation
Création	0.67	< 0.001	Effet fort et significatif
Archivage	0.63	< 0.001	Effet fort et significatif
Partage	0.58	< 0.01	Effet modéré mais significatif
Application	0.54	< 0.01	Effet modéré mais significatif

Source : Auteur

- Le leadership et la stratégie influencent fortement les étapes de création et d'archivage, en raison d'un soutien institutionnel accru pour ces dimensions.
- Les étapes de partage et d'application montrent des effets modérés, reflétant des défis structurels et des limites dans les politiques de valorisation des connaissances.

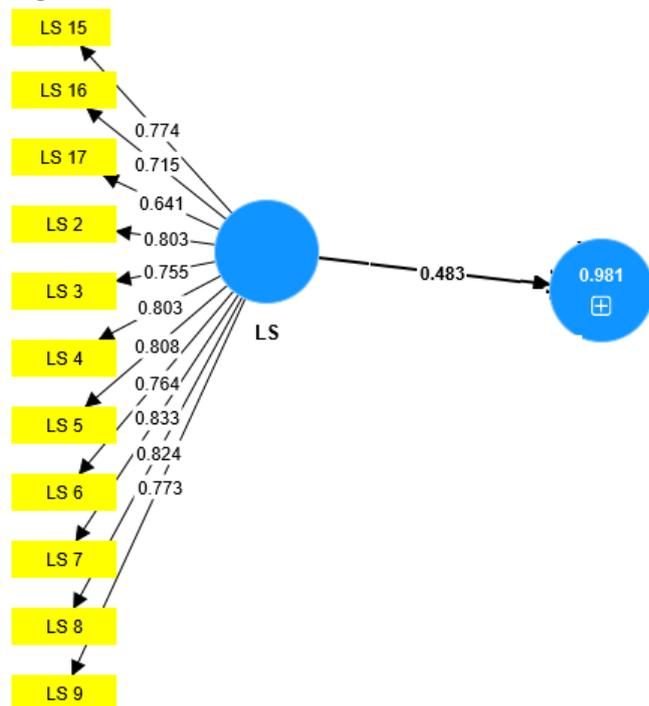
3.4. Discussion des résultats :

Les résultats obtenus confirment H1 et révèlent plusieurs tendances :

- **Leadership et Stratégie comme catalyseurs :** Les enseignants-chercheurs perçoivent un leadership transformateur et des stratégies institutionnelles bien définies comme essentiels pour favoriser la création et l'archivage des connaissances.
- **Partage et application :** Les scores plus faibles pour ces étapes suggèrent que les universités marocaines doivent renforcer les initiatives favorisant la diffusion et la valorisation des savoirs, notamment par des collaborations intersectorielles.

Les données confirment l'hypothèse principale, mettant en lumière la nécessité d'intégrer davantage de politiques institutionnelles pour renforcer le partage et l'application des connaissances.

Figure 2 : Modèle de recherche retenu



Source : Auteur

1.1 4. Discussion

4.1. Interprétation des résultats

Les résultats obtenus dans cette étude confirment l'hypothèse selon laquelle le leadership et la stratégie influencent positivement les étapes du processus de gestion des connaissances (GC) dans les universités marocaines.

- Création des connaissances** : Les scores élevés pour cette étape indiquent que les enseignants-chercheurs considèrent les pratiques de leadership et les stratégies institutionnelles comme des catalyseurs essentiels de l'innovation académique. La mise en place de partenariats locaux et internationaux, ainsi que le soutien à la production scientifique, témoignent de l'efficacité des politiques institutionnelles en matière de création des savoirs.
- Archivage des connaissances** : L'influence significative des stratégies organisationnelles sur l'archivage des savoirs est également confirmée. Les répondants soulignent la nécessité d'une mise à jour régulière des contenus archivés et d'une meilleure intégration des outils numériques pour améliorer l'accessibilité des bases de données.
- Partage des connaissances** : Bien que les scores soient légèrement inférieurs, ils révèlent une reconnaissance partielle des efforts institutionnels pour favoriser le partage des savoirs. Toutefois, des défis subsistent, tels que l'absence de plateformes collaboratives robustes et la fragmentation des initiatives interdisciplinaires.
- Application des connaissances** : Les scores modérés pour cette étape mettent en évidence une lacune dans la valorisation des savoirs académiques. Le manque de dispositifs concrets pour traduire les résultats de recherche en projets applicables, comme les brevets ou les collaborations industrielles, limite l'impact des connaissances produites.

Ces résultats confirment que, bien qu'efficaces, les approches actuelles de leadership et de stratégie dans les universités marocaines nécessitent des ajustements pour maximiser leur impact sur toutes les étapes de la GC.

4.2. Comparaison avec la littérature

Les observations faites dans cette étude s'inscrivent dans la continuité des travaux théoriques et empiriques existants, tout en mettant en lumière des spécificités propres au contexte marocain :

- **Nonaka et Takeuchi (1995)** : Leurs travaux sur la spirale des connaissances soulignent l'importance d'un leadership visionnaire et d'une stratégie claire pour dynamiser les processus de création et de partage des savoirs. Cette étude confirme ces éléments, particulièrement pour la création et l'archivage.
- **Davenport et Prusak (1998)** : Ils insistent sur l'alignement des stratégies organisationnelles avec les objectifs de gestion des connaissances. Les résultats obtenus dans les universités marocaines montrent que cet alignement est partiel, avec un besoin accru de structuration pour le partage et l'application.
- **Contexte marocain** : Contrairement à certains contextes internationaux, les résultats montrent que la gestion des connaissances au Maroc est fortement influencée par des facteurs institutionnels locaux, tels que les contraintes budgétaires, les hiérarchies organisationnelles rigides et l'absence de mécanismes incitatifs spécifiques pour la recherche appliquée.

4.3. Contributions théoriques et implications pratiques

Contributions théoriques :

Cette étude apporte des contributions notables à la littérature sur la gestion des connaissances :

1. Elle confirme le rôle clé des catalyseurs organisationnels, en particulier le leadership et la stratégie, dans le contexte universitaire marocain.
2. Elle enrichit le débat théorique en introduisant des spécificités culturelles et institutionnelles propres au Maroc, notamment l'importance des partenariats régionaux et des pratiques collaboratives adaptées aux ressources disponibles.

Implications pratiques :

Pour renforcer l'efficacité des processus de GC, plusieurs recommandations émergent :

- **Leadership académique** : Former les responsables académiques à des approches inclusives et participatives pour mobiliser les enseignants-chercheurs autour d'objectifs communs.
- **Stratégies de digitalisation** : Développer des plateformes numériques dédiées au partage et à l'archivage des connaissances, intégrant des fonctionnalités interactives pour stimuler la collaboration interuniversitaire.
- **Valorisation des savoirs** : Mettre en place des programmes spécifiques pour traduire les résultats de recherche en innovations pratiques, notamment via des incubateurs universitaires ou des partenariats industriels.
- **Infrastructures régionales** : Encourager la mise en réseau des universités à l'échelle régionale pour mutualiser les ressources et améliorer la diffusion des connaissances.

4.4. Limites et perspectives de recherche

Les résultats doivent être interprétés à la lumière des limites suivantes :

- **Échantillon limité** : L'étude se concentre sur trois universités marocaines, ce qui limite la généralisation des conclusions.
- **Approche quantitative** : Bien que robuste, l'approche quantitative ne permet pas d'explorer en profondeur les mécanismes spécifiques de leadership et de stratégie dans chaque université.

Perspectives de recherche :

1. Étendre l'analyse à un plus grand nombre d'universités marocaines et intégrer des établissements privés pour une vision plus complète.
2. Mener des études qualitatives, notamment des entretiens avec des responsables académiques, pour approfondir les dynamiques internes de la gestion des connaissances.
3. Explorer les interactions entre différents catalyseurs organisationnels (culture, technologie, incitations) pour développer un modèle intégratif adapté au contexte marocain.

Conclusion

Cette recherche a exploré l'impact du leadership et de la stratégie sur le processus de gestion des connaissances (GC) dans les universités marocaines. Les résultats confirment que ces catalyseurs organisationnels influencent positivement les quatre étapes principales de la GC : création, archivage, partage et application des savoirs.

Le **leadership transformateur** et les **stratégies institutionnelles bien définies** se révèlent particulièrement efficaces pour stimuler la création et l'archivage des connaissances. Cependant, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour surmonter les défis liés au partage et à l'application des savoirs, notamment par l'amélioration des infrastructures numériques, le renforcement des collaborations interdisciplinaires et l'intégration des résultats de recherche dans des contextes pratiques.

Cette étude s'inscrit dans la continuité des travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) et de Davenport et Prusak (1998), tout en enrichissant la littérature par une analyse spécifique au contexte marocain. Les particularités locales, telles que la dépendance accrue aux partenariats régionaux et les contraintes budgétaires, mettent en évidence la nécessité d'un modèle de gestion des connaissances adapté aux réalités culturelles et institutionnelles du pays.

En termes pratiques, les recommandations incluent la formation des leaders académiques, le développement de stratégies numériques robustes, et la promotion de la recherche appliquée. Ces initiatives permettront aux universités marocaines de jouer un rôle clé dans l'économie du savoir et de contribuer à la transformation sociétale.

Limites et perspectives

Cette étude, bien que robuste, est limitée à un échantillon restreint et à une approche quantitative. Les recherches futures devraient intégrer des analyses qualitatives et s'étendre à d'autres universités pour valider les conclusions et enrichir les perspectives.

En conclusion, le leadership et la stratégie ne sont pas seulement des catalyseurs, mais des leviers stratégiques qui, lorsqu'ils sont correctement exploités, peuvent transformer les universités marocaines en moteurs de production et de diffusion des connaissances.

Bibliographie

1. **Achy, A.** (2024). *Proposition d'un modèle de gestion des connaissances pour les universités marocaines : Impact des catalyseurs sur le processus de gestion des connaissances*. Thèse de doctorat, Université Mohammed V de Rabat.
2. **Alavi, M., & Leidner, D. E.** (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
3. **Bass, B. M., & Avolio, B. J.** (1994). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
4. **Benjelloun, M.** (2023). La gestion des connaissances dans les universités marocaines : défis et opportunités. *Revue Marocaine de Management et Innovation*, 12(3), 45–60.

5. **Choo, C. W.** (1998). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. Oxford University Press.
6. **Davenport, T. H., & Prusak, L.** (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
7. **Deci, E. L., & Ryan, R. M.** (2000). Self-determination theory: The facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
8. **Ipe, M.** (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359.
9. **Marouf, L., & Louadi, M.** (2014). Non-financial incentives and knowledge sharing in academic institutions. *International Journal of Knowledge Management*, 10(1), 1–18.
10. **Nonaka, I., & Konno, N.** (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
11. **Nonaka, I., & Takeuchi, H.** (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
12. **O'Dell, C., & Grayson, C. J.** (1998). *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. The Free Press.
13. **Rowley, J.** (2000). Is higher education ready for knowledge management? *International Journal of Educational Management*, 14(7), 325–333.
14. **Tiliouine, H.** (2017). Cultural and institutional factors influencing knowledge management in North African universities. *African Journal of Knowledge Studies*, 5(2), 89–105.
15. **Wenger, E.** (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.