



كلية الآداب



جامعة بنها

# مجلة كلية الآداب

## مجلة دورية علمية محكمة

### إدارة المعرفة القانونية

إعداد/

إسلام شعبان عبد الفتاح شعبان

إشراف /

أ.د. سامح زينهم عبد الجواد أ.د. سها بشير أحمد عبد العال

رئيس قسم المكتبات والمعلومات أستاذ المكتبات والمعلومات

كلية الآداب - جامعة بنها كلية الآداب - جامعة المنوفية

ابريل ٢٠٢٥

المجلد ٦٤

[/https://jfab.journals.ekb.eg](https://jfab.journals.ekb.eg)

**الملخص :**

تعد المعرفة من أهم عوامل الإنتاج التي تعتبر كمورد أساسي لتكوين الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة وتمثل الأساس الذي يركز عليه رأس المال الفكري والذي يعد بدوره جزءا من رأس المال البشري الذي يشكل مجموعة القدرات المعرفية والتنظيمية التي يمتلكها نخبة من العاملين دون غيرهم والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الموجود منها مما يعظم من نقاط القوى بالمنظمة (Jawad & Bontis,2009 نقلا عن ياسين، ٢٠١٠). ويؤكد على ذلك قول غلادن عما تمثله المعرفة من أهمية للإداري من منطلق أن الإداري يحتاج للمعرفة قبل القيام بالعمل (Gladden,1964 نقلا عن ياسين، ٢٠١٠)، ويقول باكمان أن المعرفة تعطي القوة بصفة دائمة كقوة البقاء وقوة التكيف وقوة النمو بالبيئة الصعبة (Buckman,2009 نقلا عن ياسين، ٢٠١٠).

**الكلمات المفتاحية:**

المعرفة- التحول إلى إدارة المعرفة- أهمية إدارة المعرفة

### تصنيف المعرفة:

ولكي ندرك مفهوم المعرفة بشكل أكثر وضوحاً، لا بد من التطرق إلى أصناف المعرفة والتي تعددت وفقاً لرؤى العلماء والباحثين وذلك على النحو التالي:

يصنف نانوكا وتاكيوشي المعرفة (Nanoka et Takeuchi, 1995) نقلاً عن (رزوقي، ٢٠٠٢) إلى صنفين هما:

(١) المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة محدودة المحتوى التي توصف بالمظاهر الخارجية لها ويتم التعبير عنها بالرسم والحديث والكتابة ويتم تحويلها وتناقلها.

(٢) المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) وهي المعرفة الكامنة في عقول وسلوك الأفراد والتي تشير إلى البديهية والحدس وهي معرفة خفية تعتمد على الخبرة وتنتقل بالتفاعل الاجتماعي ويصعب تحويلها.

ومن ناحية أخرى يركز سبندر على المعرفة التنظيمية والتي تنتج من تفاعل الفرد والمؤسسة (Spender, 1996) نقلاً عن رزوقي، (٢٠٠٢) ويصنفها إلى أربعة أصناف هي:

(١) المعرفة الصريحة الواعية (Conscious Knowledge) والتي تشمل ما تعلمه الفرد من حقائق ونظريات أو اكتشافها بالخبرة.

(٢) المعرفة الموضوعية (Objective Knowledge) وتتمثل في المعرفة المهنية المشتركة التي يتقاسمها أفراد المؤسسة (معرفة ضمنية).

(٣) المعرفة الآلية (Automatic Knowledge) وتتمثل في المهارات والمواهب ووجهات النظر الشخصية (معرفة ضمنية) والمعرفة المكتسبة من خلال العمل.

(٤) المعرفة التجميعية (Collective Knowledge) وتتمثل في المعرفة الكامنة للجماعة (معرفة ضمنية).

بينما صنفها بويزروت (Boisot, 1997) نقلا عن رزوقي، (٢٠٠٢) إلى أربعة أصناف معتمدا على معياري مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها كما يلي:

- (١) المعرفة الخاصة وهي معرفة مصنفة ولكنها محدودة الانتشار.
- (٢) المعرفة الشخصية وهي معرفة غير مصنفة وغير منتشرة مثل خبرة الفرد وإدراكه.
- (٣) المعرفة العامة وهي معرفة مصنفة ومنتشرة مثل الصحف والتقارير والمكتبات.
- (٤) الفهم العام وهي معرفة غير مصنفة، ولكنها منتشرة مثل التواصل الاجتماعي. وخلاصة القول مهما تشعبت التصنيفات إلا أنها تدور في محورين أساسيين هما المعرفة الضمنية والتي تتمثل بالقيم والمعتقدات والخبرات غير المعبر عنها صراحة، والمعرفة الصريحة التي تشمل المعرفة المعبر عنها صراحة كالكتب والتقارير وغير ذلك.

### مبشرات التحول إلى إدارة المعرفة:

هناك العديد من العوامل التي دفعت المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة استجابة لعدة مؤثرات داخلية وخارجية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي (السحيمي، ٢٠٠٩ نقلا عن الصوالح، ٢٠١٤):

❖ دور المعرفة الكبير في النجاح المؤسسي من خلال توليد الإيرادات وتخفيض التكاليف.

- ❖ مساهمة العولمة في تسهيل خلق وتبادل المعرفة وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية للاتصالات.
- ❖ أثر المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية قياس هذا الأثر والمعرفة ذاتها.
- ❖ اعتبار المعرفة أهم موجودات رأس المال الفكري بالمنظمات ومصدرا للميزة التنافسية.
- ❖ تعدد أنواع المعرفة والنظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- ❖ تزايد الإدراك بقيمة المعرفة الحقيقية بعيدة المدى دون النظر لقيمتها لحظة توليدها.
- ❖ الطبيعة الديناميكية للمعرفة وإمكانية تعزيزها يحتم التوجه لتطوير برامج لإدارتها.
- ❖ اختلاف نظم تفسير ونقل المعرفة عن نظم تفسير ونقل المعلومات واختلاف القيمة المضافة لها عن المعلومات.
- ❖ تغيير أذواق واتجاهات العملاء مما يجعل الأنماط الإدارية غير مناسبة لتلك التغيرات.
- ❖ اتساع مجالات نجاح إدارة المعرفة في مجال التنافس والتجديد والتنوع والإبداع.
- ❖ استهداف الإبداع والوعي والتكيف للتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- ❖ خلق القيمة للأعمال من إدارة وجودة العمليات والتخطيط لها وتطوير العاملين وتقييم الإنتاج.

هذا ويمكن اعتبار المبررات السابقة المزايا المحققة من تطبيق إدارة المعرفة والتي تؤكد حتمية تطبيقها والدور الأساسي للقيادة التنظيمية في تحقيق ذلك.

### متطلبات إدارة المعرفة:

لا بد من توافر بعض المتطلبات من أجل إتمام عملية إدارة المعرفة (بو الشعور، ٢٠١٧) تتمثل فيما يلي:

**أولاً: الثقافة التنظيمية:** ويعرفها شاين على أنها مجموعة القيم والمبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو طورتها خلال حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي ثبت فعاليتها ويتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها أفضل الطرق لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها (Edgar, 2009).

**ثانياً: الهيكل التنظيمي:** وهو الشكل الذي يقوم بعكس الوظائف والأنشطة الموزعة على مستويات مختلفة، ويحدد الوحدات الإدارية وعلاقتها بالوحدات الأخرى، ويبين شكل المنظمة الرسمي، ويعبر عن مجموعة الأنشطة التي تمارس وتقسيمها وتوزيعها على الوحدات الفرعية والتنسيق والسيطرة على هذه الأنشطة، وهو يؤثر في التفاعل والتنسيق للربط بين العناصر البشرية والمهام والتكنولوجيا للمنظمة للتأكيد على إنجاز الأهداف (البطانية، ٢٠٠٩).

**ثالثاً: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:** وهي نظام يتكون من الموارد المترابطة والمتفاعلة وتشتمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والشبكات والاتصالات التي تستخدم نظم المعلومات المبنية على الحاسوب، وتؤثر تكنولوجيا المعلومات في المنافسة من خلال (العمرى، ٢٠٠٩):

❖ تعديل هيكل الصناعة وتغيير قواعد المنافسة.

- ❖ إيجاد ميزة تنافسية لتزويد المنظمة بأسلحة استراتيجية.
- ❖ توفير الفرص لتطوير عمليات المنظمة.

### أهداف إدارة المعرفة:

يمكن تحديد أهداف إدارة المعرفة باختصار (الكميشي، ٢٠١٥) من خلال ما يلي:

- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها.
- إعادة استخدام المعرفة.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة.
- استهداف الإبداع والوعي.
- جذب رأس المال لوضع الحلول لمشكلات المنظمة.
- تخفيض التكاليف.
- تنسيق أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها.
- تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المبني على الخبرة والمعرفة.
- المساهمة في استثمار رأس المال الفكري للمنظمة.
- تحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
- الحصول على الميزة التنافسية للمنظمات.
- تجنب التكرار وزيادة قدرات حل المشكلات والتطوير.

### أهمية إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في مختلف المجالات بالنسبة للحكومات والمنظمات

والأفراد، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي (الصوالح، ٢٠١٤):

✓ إتاحة قاعدة من المعلومات للمنظمات.

- ✓ إتاحة الحصول على المعلومات والخدمات التي يحتاجها الأفراد.
- ✓ زيادة الإنتاجية بتقليل مخاطر التكلفة ومنحنيات التعلم لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ المشاركة في أفضل الممارسات من خلال عمليات:
  - التعلم من الأخطاء والتزويد بجدول لإعادة استخدام المعرفة.
  - وضع مقاييس للفروق الفردية والجماعية في الداء الخارجي والداخلي.
  - تكيف العاملين الجدد مع طريقة عمل المنظمة.
- ✓ دعم اتخاذ القرار وتزويد القيادة من خلال:
  - تكامل المعرفة الجديدة بعملية اتخاذ القرار بالمشاركة والتعاون مع متخذي القرار.
  - ترتيب المعلومات التنظيمية باستخدام المعرفة مع رؤية ورسالة المنظمة.
- ✓ التركيز على المعرفة لاستثمار جهود المنظمة إرضاء للعميل وتحسين الخدمات.
- ✓ توصيل الخدمات إلى إيصال المعرفة بها بما يخلق الميزة التنافسية.
- ✓ زيادة البنية التحتية التكنولوجية لتحسين المنتج وإثراء الخدمة بالأفكار وتبني الإبداع.
- ✓ زيادة فرص تبادل المعرفة الضمنية والصريحة بين الأفراد من خلال التعاون.
- ✓ إتاحة الفرص للأفراد والجماعات لوضع معرفة جديدة تخاطب التحديات الجديدة.
- ✓ نقل المعرفة الفردية للمنظمة بربط الأفراد الذين لديهم معرفة ضمنية بمن يحتاجونها.
- ✓ الإيمان بأن الأفراد هم الثروة الأساسية ويتوقف بقاء الخبرة التنظيمية عليهم.
- ✓ رفع المعرفة الداخلية واكتساب إيرادات جديدة واستمرارية رأس المال البشري.



- ✓ تحسين أداء المنظمة المعتمد على الخبرة والمعرفة.
- ✓ تحديد المعرفة وتوثيقها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- ✓ استثمار رأس المال الفكري للمنظمة من خلال الوصول للمعرفة المنتجة من الأشخاص.
- ✓ تشجيع القرارات الإبداعية لخلق معرفة جديدة والكشف عن الفجوات في توقعاتهم.
- ✓ تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة تغيرات البيئة غير المستقرة.
- ✓ تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداع للحصول على القدرة التنافسية الدائمة.

### المبحث الثاني: إدارة المعرفة القانونية

#### القانون:

يعرف القانون بأنه مجموعة القواعد التي تنظم سلوك الأفراد بالمجتمع وإجباره على احترامه بالقوة إن لزم الأمر (المحاسنة، ١٩٩٢ نقلا عن ياسين، ٢٠١٠). ويعرف أيضا بأنه مجموعة القواعد الموضوعية لتنظيم العلاقات والروابط الاجتماعية في المجتمع السياسي، والأفراد داخل هذا المجتمع ملزمين باحترام هذه القواعد والعمل بها (المجنوب، ٢٠٠٥ نقلا عن ياسين، ٢٠١٠).

هذا ويتفرع القانون بشكل عام إلى فرعين: القانون العام الذي يتضمن مجموعة القواعد القانونية المتعلقة بنظام الحاكمين وعلاقاتهم بالغير سواء في الداخل أو الخارج، والقانون الخاص.

**الثقافة القانونية:**

للثقافة أوجه كثيرة من بينها الثقافة القانونية والتي يعتقد البعض أنها تتطلب تعليماً قانونياً متخصصاً، ولكن الواقع يشير إلى أن هدف التربية القانونية هو تنمية وعي المجتمع بالقانون من خلال تزويدهم بالمعارف والمفاهيم والاتجاهات والمبادئ المرتبطة ببعض التشريعات والقوانين واللوائح التي ترتبط بالوضع المهني بالمجتمع، حيث تعتبر الثقافة القانونية إحدى مكونات الثقافة العامة للفرد، والتي يجب على الفرد اكتسابها بهدف تعريفه بحقوقه ويمارسها ويطلب بها، وواجباته فيؤديها (أحمد، ٢٠١١ نقلاً عن أحمد وشاهين، ٢٠٢٠). وتعرف الثقافة القانونية بأنها جملة المعارف التي تتضمن القوانين والقواعد المنظمة للحياة اليومية والواجب على الإنسان اكتسابها بوصفه عضواً في المجتمع، بهدف تعريفه بحقوقه وواجباته في إطار فلسفة المجتمع وأهدافه (حسن وحوالة، ١٩٩٥ نقلاً عن أحمد وشاهين، ٢٠٢٠).

وتتمثل مجالات الثقافة القانونية التخصصية للعاملين بمؤسسات المعلومات في لوائح وتشريعات مؤسسات المعلومات وجمعياتها واتحاداتها المهنية، العقود والاتفاقيات ومذكرات التفاهم والتعاون، تراخيص أنظمة المعلومات والبرمجيات، معاهدات الوصول الحر للمعلومات وأنظمتها وضوابطها، قوانين الملكية الفكرية وعقوبات الانتحال والسرقات العلمية والاستنساخ غير القانوني، القوانين الخاصة بالوثائق والمخطوطات وحرية تداول المعلومات وقوانين الجرائم المعلوماتية والإنترنت ... إلخ. (أحمد وشاهين، ٢٠٢٠).

### أبعاد الثقافة القانونية:

تنقسم مكونات الثقافة القانونية بشكل عام إلى جوانب ثلاثة، يمكن عرضها بإيجاز فيما يلي (أحمد وشاهين، ٢٠٢٠):

- **المعرفة:** تمثل نقطة الانطلاق لبناء ثقافة الفرد القانونية والتي توجه سلوكيات الأفراد وتحكم عاداتهم وتعتبر الأساس لحياة الفرد القانونية.

- **الجانب القيمي:** ويمثل الموجه لسلوكيات الفرد في المواقف المختلفة ويطلق عليها المجال الانفعالي أو العاطفي، حيث يجب عند بناء الثقافة القانونية للفرد أن يتم تقديم الجوانب المعرفية القانونية في إطارها القيمي والمجتمعي.

- **الجانب السلوكي:** ويعمل على تكوين المهارات وتنميتها لاستخدامه في المواقف استنادا على ما تم بناءه من معرفة وما تم اكتسابه من قيم، ويتدرج هذا الجانب في ست مستويات هي: الملاحظة، التقليد، التجريب، الممارسة، الإتقان، الإبداع.

ويمكن القول إن الثقافة القانونية تتكون من شقين أساسيين هما: ثقافة العلم بالقانون، وتعني الإلمام بقدر من المعارف القانونية المساعدة في مواجهة بعض المشكلات التي ربما تعترض الإنسان وحلها وتكون الكلمة الأولى فيها للقانون، والشق الثاني هو ثقافة احترام القانون، وتعني التطبيق العملي والممارسة للثقافة القانونية وتحويلها لسلوك راسخ والتي بدونها تعتبر الثقافة القانونية مجرد نظريات وكلام دون تطبيق عملي (الحرون، ٢٠١٣ نقلا عن أحمد وشاهين، ٢٠٢٠).

### المعرفة القانونية:

تصنف المعرفة إلى فئات وأبعاد متنوعة تختلف باختلاف المجال المطبقة فيه، فالشركة غير المصنع غير مكتب المحاماة، فالشركة مثلا يمكن تصنيف المعرفة بها

إلى معرفة تكنولوجية ومعرفة إنتاجية ومعرفة تسويقية ومعرفة مالية، وقد يكون ذلك وفقا للمخطط التنظيمي للشركة، مما يسمح بتدفق المعرفة داخلها ( Fombad, 2016). وهناك مثال آخر لبحثنا هنا وهو مكتب المحاماة وفقا للضوابط القانونية، يعمل بعض المحامين في إدارة الضرائب وآخرون في إدارة عمليات الاندماج والاستحواذ، ويمكن تصنيف المعرفة المشاركة في ممارسة القانون إلى معرفة إدارية وتقديرية وإجرائية وتحليلية على النحو التالي (Edwards and Mahling, 1997):

-المعرفة الإدارية: وتشمل جميع المعلومات الأساسية حول عمليات الشركة مثل معدلات الفواتير بالساعة للمحامين، وأسماء العملاء وبيانات رواتب الموظفين وبيانات حسابات العملاء.

- المعرفة التقريرية: وهي معرفة المبادئ القانونية الواردة في القوانين وأحكام المحاكم وغيرها من مصادر السلطات القانونية، ويكتسب هذا النوع من المعرفة طلاب القانون بكليات الحقوق.

- المعرفة الإجرائية: وتتضمن معرفة آليات الامتثال لمتطلبات القانون بموقف معين، مثل نقل أحد الأصول من الشركة "أ" إلى الشركة "ب"، أو كيفية تقديم النماذج لإنشاء شركة جديدة.

- المعرفة التحليلية: وتتعلق بالاستنتاجات التي تم التوصل إليها حول مسار العمل الواجب على العميل اتباعه في موقف معين، وتنتج المعرفة التحليلية في جوهرها من تحليل المعرفة التقريرية (مبادئ القانون) عند تطبيقها على واقعة معينة.

هذا ويعد البحث القانوني أحد المهارات الهامة المستخدمة من المحامين نيابة عن عملائهم، والكفاءة في البحث القانوني أمر ضروري لأي محامي بغض النظر عن

مجال أو نوع الممارسة القانونية ( Best, 2003; Leckie, Pettigrew, & Sylvain, 1996 As in Du Plessis and Du Toit, 2006) والبحث القانوني ليس مجرد بحث عن المعلومات، بل هو مزيج بين مجموعة أنشطة متعلقة بالمعلومات والمعرفة، وتهدف إدارة المعرفة إلى وضع الأصول الفكرية لشركة المحاماة في وضع العمل أي المنتج الذي نشئه المحامون والذي يمكن أن يكون وثيقة قانونية، المرافعة، الاستئناف، المذكرة، وكل مصدر معرفي مهما يجب إدارته بشكل صحيح، حيث أن إدارة هذه الأصول بشكل جيد يتيح الاستفادة من المعرفة من أجل تخفيف المزيد من إنتاج العمل، ومع التقدم التكنولوجي والتغيرات في الصناعة القانونية، يمكن أن تلهب إدارة المعرفة دورا محوريا في رفع كفاءة الباحثين القانونية (Du Plessis and Du Toit, 2006).

وعلى الرغم من أن المهارة الأساسية للتمييز في مهنة المحاماة هي القدرة الفكرية، إلا أن المهارة التقنية هامة جدا للتعامل بشكل فعال مع أدوات البحث القانوني الحديثة والمتاحة عن طريق تكنولوجيا المعلومات ومدعومة بمبادئ إدارة المعرفة ( Adams, 2002; British and Irish Legal Education Technology Association 2001; Jackson, 1997; BILETA), وفي الوقت الحاضر قد يواجه العديد من الباحثين القانونيين مجموعة متنوعة وكبيرة من قواعد البيانات وموارد المعلومات الإلكترونية المتوسعة باستمرار، مع ما يقوم به ناشرو مصادر المعلومات الإلكترونية في كثير من الأحيان بإضافة وظائف بحث جديدة وميزات لتعزيز منتجاتهم والتي تختلف من منتج لآخر، مما يتطلب من الباحثين اكتساب المهارات وتكييفها

لاسترجاع المعلومات بنجاح ( Underwood, 2001 As in Du Plessis and (Du Toit, 2006).

وبما أن المحاماة مهنة تتكون من مجموعة معارف، فالمحاميين يعتبرون عمال معرفة يلتزمون بالحد الأدنى من الكفاءة المهنية ويتحملون مسؤولية البحث ومعرفة القانون لخدمة العميل في إطار أخلاقي قوي في الممارسة سواء في البحوث القانونية التقليدية، أو الإلكترونية (Adams, 2002 As in Du Plessis and Du Toit, 2006)، ويتطلب من المحامين المعاصرين امتلاك مستوى عال من مهارات البحث الإلكتروني للعثور على جميع المعلومات ذات الصلة المتاحة بسهولة وتجميعها وإدارتها وتقييمها واستخدامها لخدمة قضية العميل، وبحكم عمل المحامين كعمال للمعرفة يجب يتمتعوا بمهارة وكفاءة في الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت والموارد الإلكترونية الأخرى للبحوث القانونية إذا كان الوضع يتطلب ذلك (Du Plessis and Du Toit, 2006).

### نقل المعرفة القانونية:

يتوقف نجاح الإدارات القانونية في المنظمات على سلامة ودقة التنظيم الداخلي والذي يتوقف بدوره على التوزيع السليم للاختصاصات بحيث تتناسب المهام المكلف بها العاملين بهذه الإدارات مع إمكانياتهم الشخصية ومؤهلاتهم وخبراتهم، ومن ثم فإن تحديد الاختصاصات والمهام يعتبر خطوة هامة وأولية، كما يجب تصنيف العاملين حسب التأهيل والخبرة ومستويات القيد إلى (محامٍ شريك، محامٍ مدير، محامٍ أول، ومحامٍ متدرب أو محامٍ مبتدئ). هكذا ويجب توضيح أساس هذا التصنيف، ويتم نقل المعرفة القانونية من خلال وضع نظام للاستشارة الداخلية بالإدارة لنقل الخبرة من

## إدارة المعرفة القانونية

إسلام شعبان عبد الفتاح شعبان

المستويات المتقدمة في الخبرة إلى من هم أقل منهم ويراعى ذلك في النظر إلى ترقيات ومكافآت المستويات المتقدمة (مرقس، ٢٠١٠).

### هندسة المعرفة القانونية:

هي ترجمة لطريقة الإنتاج أي بناء وتحصيل المعرفة القانونية وفقا للخطوات التالية (مرقس، ١٩٩٧):

- أ- حصر النصوص القانونية وإعطائها رقم كودي معين سواء في شكل رقمي أو رمزي أو الاثنان معا وربطه برقم وتاريخ إصدار القانون وأرقام المواد المتضمنة به.
- ب- ربط المواد السابقة بعد ترميزها بنصوص كل من اللائحة التنفيذية والمذكرة الإيضاحية لهذا القانون.
- ج- ربط كل مادة من المواد السابقة بالقرارات الوزارية الصادرة في شأنها مع عدم دمجها وإمكانية استرجاع تلك القرارات بمفردها.
- د- إيضاح التعليمات الخاصة بتطبيق النص القانوني الذي نحن بصدد بحثه وتفسيره، وفي حالة تعدد تلك التعليمات يتم عرضها حسب تسلسل صدورها من الأقدم للأحدث.
- هـ- إذا كان النص القانوني قد تم تعديله فيتم ربط النص الجديد بالنص السابق مع إيضاح المعالجات المطبقة قبل التعديل.
- و- ربط المادة القانونية بما صدر من أحكام قضائية نهائية ومستقرة بشأنها مع فتاوى مجلس الدولة يشقيها (الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع، إدارات الفتوى بالمجلس).

ز- في حالة ورود تنظيم خاص بالموضوع في قانون بخلاف قانونه الأساسي، فتورد النص الذي نظم هذا الموضوع عملاً بقاعدة أن الخاص يقيد العام.

ح- أن أنظمة المعلومات والتوثيق (العناني، ١٩٩٤) وتبويبها في غاية الأهمية لربط ما يتعلق بالموضوع من معلومات مع بعضها وفقاً لمنهج توثيق محدد وقواعد الضبط البليوجرافي (قاسم، ١٩٧٨).

ط- يجب عدم الاقتصار على حصر المعرفة الأصلية، بل يجب اشتغال قاعدة المعرفة على القواعد الإجرائية لما لها من أهمية كبيرة في الموضوع.

ي- تكتسب القواعد التقنيية أهمية كبيرة في قاعدة المعرفة لتتميتها منطلق النظام من ناحية وخلق مقدرة خاصة للنظام في التعامل مع التفاصيل والأمور غير التقليدية وغير النمطية والوصول لبعض التفاصيل وإعطاء إجابات على تساؤلات لا تجد أهمية كبيرة في قواعد المعرفة.

### أهمية إدارة المعرفة القانونية:

يختلف حجم مكاتب المحاماة في العصر الحديث من عدد قليل من الممارسين إلى شركات المحاماة التي تقدم خدمات مهنية كبيرة، وبشكل عام يجب على المحامين التفوق في سرعة وكفاءة إنشاء ونقل المعرفة القانونية ( Jackson, 2001; Gottschalk, 1999,2002). ويمكنهم القيام بذلك من خلال استخدام التقنيات والأدوات الحديثة لتبسيط الاتصال وخفض التكاليف لعملائهم، فالممارسة القانونية الناجحة تحتاج إلى معلومات قانونية سليمة وممارسات إدارة المعرفة والتي تكون أكثر قابلية للتحقق من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ( Kennedy, 2001; Maier, 2002). وتدور إدارة المعرفة في شركة المحاماة حوا تزويد المحامين



والموظفين بأدوات وأنظمة فعالة لدعم العمليات اليومية والتي يتم من خلالها إنشاء ومشاركة فهم القانون والعمل، وغالبا ما يتم تخزين المعرفة بتنسيقات مختلفة وتم استخدام العديد من التطبيقات لهذا الغرض مثل برامج معالجة النصوص، وأنظمة الإدارة المالية، وأنظمة إدارة القضايا، وعادة ما يتم دمج هذه الأنظمة مع أنظمة إدارة معلومات الأعمال والممارسات الأخرى لتشكيل جزءا من بيئة إدارة المعرفة (Rusanow, 2001). وفي السنوات الأخيرة قامت مكاتب المحاماة بتطبيق شبكات الإنترنت أو تقنيات أكثر تطورا مثل بوابات معلومات المؤسسة وأدوات البحث عن السياق، ولكن إدارة المعرفة لا تعتمد فقط على تكنولوجيا المعلومات، بل تركز على المشاركة الفردية وبالتالي من المهم تطوير ثقافة إدارة المعرفة والتي تشجع وتستثمر في تبادل المعرفة الصريحة والضمنية. وتعد إدارة المعرفة الضمنية أكثر صعوبة وتكلفة على الرغم من اعتبارها العنصر الأكثر قيمة في إدارة المعرفة لشركة المحاماة. ومن المستحسن أن تأخذ مكاتب المحاماة في الاعتبار قيمة المعرفة بالنسبة للشركة مقابل تكلفة إتاحتها (Du Plessis and Du Toit, 2006).

وفي ظل مواجهة القطاع القانوني ضغوط غير مسبوقه تتمثل في التغييرات التنظيمية وزيادة طلبات العملاء والمنافسة من الوافدين الجدد إلى السوق وإشراك أصحاب رؤوس الأموال الاستثمارية والتطورات التكنولوجية وبالطبع عدم اليقين ... إلخ، فيتعين على شركات المحاماة زيادة استخدامها الاستراتيجي لأدوات وتقنيات العمل ذات الجدوى والكفاءة مثل إدارة المعرفة، ويمكن تمثيل أهمية إدارة المعرفة بالمؤسسات القانونية في النقاط التالية (Russell, 2016):

- المساعدة على كفاءة اكتساب واستخدام المعرفة.

- توفير الكفاءة والفعالية والربحية اللازمة لدعم النمو والاستدامة.
- تيسير اكتساب القدرة التنافسية والاحتفاظ بها.
- الأثر الإيجابي على القيمة السوقية للمؤسسة.
- رفع قيمة الموارد غير الملموسة بالمؤسسة مثل رأس المال الفكري.

### فوائد ومزايا إدارة المعرفة القانونية:

على مدى السنوات الماضية، ومع تزايد ضغط العملاء على شركات المحاماة لتقديم خدمات قانونية فعالة بتكلفة أقل، تم تبني إدارة المعرفة في صناعة القانون باعتبارها نظاماً جيداً. وبالرغم من عدم تبني العالم الأكاديمي لإدارة المعرفة بنفس حماس الشركات الخاصة، وقد بدأت شركات المحاماة اللحاق بالشركات الكبرى من اكتشاف قيمة المعرفة وما تمثله من ميزة تنافسية، ويمكن لشركة المحاماة تحقيق عدد من الفوائد (Kroski, 2014) وهي:

- تحسين الفعالية التنظيمية من خلال أفضل الممارسات.
  - تحسين التعاون من خلال تعزيز تبادل المعرفة عبر المنظمة.
  - سرعة الاستجابة للعملاء.
  - التعلم والاستفادة من خلال التجارب السابقة وما بها من نجاحات وإخفاقات.
  - الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية داخل المنظمة.
  - معالجة التغييرات الثقافية لخلق بيئة لتبادل المعرفة.
  - تحقيق نتائج ملموسة تتضمن زيادة الإنتاجية وتنمية ولاء العملاء.
- ويمكن تحديد العديد من المزايا التي حددها ستيورات كاي في برنامج إدارة المعرفة التابع لشركة محاماة (Kay, 2003 As in Kabene et al., 2006) كما يلي:

- السماح بإنتاج مستندات بشكل أكثر كفاءة مما يؤدي إلى خدمة على أعلى مستوى.
- تقديم خدمة ذات جودة أعلى للعملاء نتيجة النقاط المعرفة المتخصصة في المستندات.
- جعل الحياة أسهل بكثير بالنسبة للمحامين وزيادة الإنتاجية وتقليل التوتر.
- القدرة على الاحتفاظ بالمعرفة داخل الشركة حتى في حالة ترك الأفراد لها.
- المساعدة في نقل المعرفة بين المحامين وبالتالي ضمان الاحتفاظ بها وإعادة استخدامها.
- المساعدة في دمج المحامين الجدد بالشركة.
- تعد عنصرًا هامًا لإدارة المخاطر، وتجنب دعاوى الإهمال المهني نتيجة النقل السريع والفعال للمعرفة.
- ولهذه الأسباب، إذا أردت الشركة البقاء والازدهار في السوق، فمن الضروري القيام بتنفيذ برنامج إدارة المعرفة بما يسمح للمحامين بأن يكونوا أكثر فعالية وإنتاجية وتقديم خدمة أفضل لعملائهم.

### تحديات وعوائق تطبيق إدارة المعرفة القانونية:

تواجه مكاتب المحاماة تحديات كبيرة أبرزها هو تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة، فشركات المحاماة تعمل في مجال المعرفة وعليها تبادل المعرفة لزيادة الابتكار، وبناء منظمات قابلة للتكيف ورشيقة مع تطوير الذاكرة المؤسسية للشركة وتحسين الفعالية الداخلية والخارجية للمنظمة، ومع ذلك، هناك القليل من الحوافز المالية للمحامين لتبادل المعرفة مع زملائهم، فمصدر الدخل الأساسي للمحامي مشتق من الوقت الذي يقضيه مع العملاء، ولذلك يحجم المحامون عن قضاء الوقت في أنشطة إدارة المعرفة بسبب

عدم القدرة على فوترتها أي تحويلها لدخل مادي مجزي ( Evans and James, 2017).

على الرغم من أن مزايا استخدام برنامج إدارة المعرفة في شركة المحاماة واضحة تماما، إلا أن هناك العديد من العوائق التي يجب على الشركة التغلب عليها قبل البدء في تنفيذ برنامج إدارة المعرفة بنجاح، لقد كانت هذه الحواجز متأصلة في المهنة على مدى فترة طويلة وتميل إلى أن تكون عقبات كبيرة للغاية، ونتيجة لذلك، غالبا ما يشعر بائعو استخراج البيانات وإدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بخيبة أمل بسبب المقاومة التي يواجهونها عند محاولتهم بيع خدمات إدارة المعرفة لشركات المحاماة ( Dublin, 2005). ويمكن حصر هذه العوائق في النقاط التالية (Kabene et al., 2006):

**ثقافة الممارسات الفردية:** حيث تميل شركات المحاماة بطبيعتها إلى تعزيز ثقافة الممارسات الفردية، حيث تعرف بأنها مهنة حصرية تكتسب قيمتها من القدرة على تنظيم المعرفة المتخصصة التي لا يمكن الوصول إليها بسهولة. فمفهوم الممارسات الفردية متأصل في مهنة المحاماة نفسها، فمع اليوم الأول للعمل يتم تشجيع المحامين على التركيز مع العميل ويرجع ذلك إلى حقيقة أن المعرفة الضمنية التي يمتلكها المحامون الأفراد يتم بيعها للعملاء وبالتالي تتحول إلى إيرادات، فأحدى العقبات الرئيسية التي تعترض تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة بمكاتب المحاماة هي وجود القليل من الحوافز المالية للمحامين جراء تبادل المعرفة مع زملائهم، وتتفاقم هذه المشكلة من خلال حقيقة أن المصدر الأساسي لدخل المحامين يأتي من قضاء الوقت مع العملاء، ولا يتم مكافأتهم على مشاركة خبراتهم وبالتالي لا يحبذ المحامون اعتمادهم على منهج الفريق في العمل القانوني (Terrett, 1998).

**مقاومة التكنولوجيا:** تعتبر عائقا رئيسيا أمام استخدام ممارسات إدارة المعرفة في شركات المحاماة، فقد يتردد المحامون الأكبر سنا في نقل معارفهم إلى المحامين الأصغر سنا بسبب عدم الراحة أو عدم الإلمام باستخدام التكنولوجيا ( Dublin, 2005)، ومن الصعب إدخال أساليب تفكير جديدة بشركة تتمتع بالنجاح لفترات طويلة باستخدام الممارسات التقليدية، ونتيجة لذلك، غالبا ما يتم مواجهة الأفكار الجديدة بمقاومة كبيرة حيث يحجم المحامون الذين نجحوا لعدة سنوات باستخدام الممارسات التقليدية عن التغيير لأنهم لا يدركون الفوائد المحتملة لإدارة المعرفة وأهمية نقلها (Terrett, 1998). والجدير بالذكر أن الآثار المترتبة على إحجام المحامين الأكبر سنا عن تبادل المعرفة من خلال استخدام التكنولوجيا يمكن أن تكون مدمرة للشركة بسبب إمكانية ضياع تلك المعرفة إذا لم يتم التقاطها بشكل صحيح.

**ضيق الوقت:** أحد العوائق الرئيسية لدمج إدارة المعرفة في شركة محاماة هو أن المحامين ليس لديهم الوقت لإدخال معارفهم بأجهزة الكمبيوتر، علاوة على ذلك، فإن تركيز المحامين على خدمة العملاء بشكل مباشر لزيادة الدخل الشخصي لهم يتسبب في استنفاد المزيد من الوقت، وبالتالي يعد تنفيذ إدارة المعرفة في مكاتب المحاماة أمر صعبا لأنه يتطلب استثمار قدر كبير من وقت المحامي، ولذلك فإن الأنظمة التي تتطلب قدر كبيرا من الوقت الذي يتم إنفاقه في إدخال المعلومات لديها فرصة ضئيلة للنجاح بمعظم مكاتب المحاماة (Dublin, 2005). فالوقت الذي يتم قضاءه في تبادل المعرفة والخبرات لا يمثل دخلا حقيقيا للمحامي، وذلك يجب على شركات المحاماة تطوير الحوافز من أجل إقناع المحامين بقضاء الوقت في التوثيق المعرفة التي يمتلكونها (Terrett, 1998).

عدم القدرة على قياس العائد: أحد العوائق الأكثر إثارة للاهتمام أمام إدارة المعرفة بشركة المحاماة هو عدم القدرة على قياس العائد، ففي العديد من الشركات لا يتم قياس قدرات وفوائد إدارة المعرفة بشكل صحيح لأن المقاييس المطلوبة لقياس العائد المادي ليست متاحة بسهولة. ومع ذلك، إذا لم يتم تغيير هيكل الفوترة (احتساب العائد)، فإن الكفاءات التي تم الحصول عليها من خلال إدارة المعرفة قد لا تفيد الشركة ماليا (Kay, 2003)، ويرجع ذلك إلى أنه مع استمرار إعداد الفواتير على أساس الساعة، فإن تقليل الوقت المستغرق في أي مهمة معينة لن يكون مفيدا للربحية الإجمالية للشركة (Dublin, 2005).

**هيكل الحوافز:** وأخيرا، فإن هيكل الحوافز المستخدم بمعظم مكاتب المحاماة يمنع استخدام أنظمة إدارة المعرفة، إلى أنه في بعض الحالات قد تتم معاقبة المحامين على جهودهم في نقل المعرفة في حالة وجود تأثير على تقليل ساعات عملهم القابلة للفوترة. فضلا على ذلك، لا يوجد في كثير من الأحيان في شركات المحاماة التقليدية هيكل حوافز لتحفيز المحامين على الاشتراك في مشروع إدارة المعرفة، فالافتقار للحوافز إلى جانب الميل إلى رفض فكرة إدارة المعرفة يمكن أن يخلق عددا من أوجه القصور داخل الشركة. وبالتالي، إذا كان هيكل الحوافز لشركة محاماة لا يشجع على تقاسم المعرفة، فإن وجود سوق للمعرفة يمكن أن يكون مخفيا وربما يضيع للأبد (Terrett, 1998).

### نماذج إدارة المعرفة القانونية:

لا يوجد نموذج محدد لإدارة المعرفة، وفي كافة الأحوال فإن الطريقة التي تستخدم بها شركة المحاماة معرفتها تخلف بشكل واضح عن الطريقة المستخدمة في شركة تصنيع السيارات على سبيل المثال. فمن المرجح أن تكون نماذج إدارة المعرفة مختلفة تماما، وجوهر استراتيجية إدارة المعرفة هو الحصول على أكبر قدر من المعرفة الموجودة في رؤوس الأشخاص ودمجها في رؤوس الآخرين أو في بنك المعرفة الخاصة بالشركة. إن ما تسعى إليه -أو ينبغي أن تسعى إليه- كل شركة محاماة هو منهجية تسمح بالنقاط المعرفة القانونية وشبه القانونية وتطويرها واستخدامها بشكل منهجي مع تطوير سوق المعرفة الداخلي الذي يقوم بتوفير حوافز ومكافآت لمبدعي المعرفة المشاركين بمهاراتهم وتعزيز الثقافة المؤسسية الموضحة لفوائد تبادل المعرفة ( Terrett, 1998).

**النموذج الأول:** وهو يتصور نموذج بسيط لإدارة المعرفة بوجود حلقة تعلم داخل المنظمة تتكون من قاعدة معرفية يتم استخدامها في سياق عمل الشركة، والجمع بين هذه المعرفة مع معرفة الموظف الخاصة والاستفادة من معرفة الآخرين سيسمح للموظف بتنفيذ إجراءات معينة أو تحقيق نتائج معينة، وهذا بدوره يوفر المزيد من الأفكار التي يمكن تغذيتها مرة أخرى في قاعدة المعرفة وإعادة استخدامها. ومع ذلك يعد نموذجا ضحلا للغاية لأنه لا يقدم أي حوافز لإنشاء المعرفة أو مشاركتها ولا يميز بين أنواع المعرفة المختلفة التي قد تكون موجودة بالمنظمة.

**النموذج الثاني:** ويتمثل في إحدى النظريات البديلة لإدارة المعرفة التي تنظر إلى المعلومات والمعرفة كجسم واحد من رأس المال الفكري إلى جانب رأس المال المالي

التقليدي (Roos et al., 1997). ويعتقد أن رأس المال الفكري يمكنه تفسير الفرق بين القيمة المخصصة لشركة ما من قبل سوق الأوراق المالية وفيمتها المخصصة من قبل الميزانية العمومية، ويمكن بعد ذلك تقسيم رأس المال الفكري إلى : رأس المال البشري والذي يتمثل في موظفي الشركة، ورأس المال الهيكلي المتمثل في المعرفة الموجودة بعمليات الشركة وأنظمتها ويمكن تقسيمه إلى رأس مال العميل ورأس المال التنظيمي ورأس مال الابتكار، ويعد هذا النموذج مفيد جدا في سياق مكتب المحاماة باعتباره شراكة ليست مدرجة في البورصة، وبالتالي صعوبة تحديد قيمة نقدية لرأس مالها الفكري، بالإضافة إلى ذلك، تعتمد شركات المحاماة بشكل كبير على نجومها الفرديين وبعبارة أخرى فإن رأس مالها البشري له قيمة أكبر من رأس مالها الهيكلي.

**النموذج الثالث:** ويمكن تقسيم المعرفة إلى معرفة صريحة (معرفة رسمية ومنهجية يمكن معالجتها ونقلها إلكترونيا وتخزينها في قواعد البيانات بسهولة كبيرة)، ومعرفة ضمنية (معرفة شخصية للغاية ويصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها مما يجعل من الصعب التواصل أو المشاركة مع الآخرين) (Nonaka and Takeuchi, 1995). ويعتقد أن هناك أربعة أنماط لتحويل المعرفة يتم إنشاؤها عندما تتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة مع بعضها البعض، وتتمثل هذه الأنماط الأربعة فيما يلي:

○ **التنشئة الاجتماعية:** عملية تبادل الخبرات وخلق المعرفة الضمنية مثل النماذج العقلية المشتركة والمهارات التقنية، ويتم التعلم من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة، ويعد تدريب المحامين مثلا جيدا لنقل المعرفة من خلال التنشئة الاجتماعية.



- **التخريج:** عملية صياغة المعرفة الضمنية في مفاهيم واضحة تأخذ شكل الاستعارات، أو القياسات، أو المفاهيم، أو الفرضيات، أو النماذج.
- **التجميع:** عملية تنظيم المفاهيم في نظام المعرفة. يتبادل الأفراد المعرفة ويجمعونها من خلال الوثائق، أو الاجتماعات، أو المحادثات التليفونية، أو الشبكات المحوسبة. ومن الواضح عدم إمكانية وجود نقل مباشر صريح للمعرفة الصريحة، ولا يمكن إنشاء المعرفة بواسطة أجهزة الحاسب بشكل مباشر دون تدخل العنصر البشري.
- **الاستبطان:** عندما يتم استيعاب الخبرات في قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في شكل نماذج عقلية مشتركة أو معرفة فنية. وتعد قراءة الكتب مثالا جيدا لأخذ معلومات صريحة ومنه خلق نموذج عقلي داخلي. ويشجع هذا النموذج الشركات على توفير الفرصة للموظف الفردي لإثبات خبراته ويضمن الاعتراف بقدرات هذا الفرد وتقديرها على نطاق واسع كعضو بالفريق.

**Abstract:**

Knowledge is one of the most important factors of production, serving as a fundamental resource for wealth creation in the economy and a key source of competitive advantage in management. Knowledge forms the foundation of intellectual capital, which in turn is a part of human capital. Human capital comprises the cognitive and organizational capabilities possessed by a select group of employees, enabling them to generate new ideas or develop existing ones, thereby strengthening an organization's competitive edge. This is reinforced by Gladden's assertion that knowledge is essential for managers, as they require knowledge before carrying out their tasks. Similarly, Buckman emphasizes that knowledge consistently provides power—the power of survival, adaptation, and growth in challenging environments.

The success of legal departments within organizations depends on the accuracy and soundness of their internal structure, which, in turn, relies on the proper distribution of responsibilities. Tasks assigned to employees in these departments should align with their personal capabilities, qualifications, and experience.

Therefore, defining roles and responsibilities of staff is a crucial initial step.

Employees should be classified based on their qualifications, experience, and registration levels into categories such as managing partner, senior partner, partner, senior counsel, senior associate, associate, legal intern or trainee. The basis for this classification should be clearly outlined.

Additionally, legal knowledge transfer should be facilitated through an internal advisory system within the department, allowing expertise to be passed from highly experienced employees to those with less experience.

**قائمة المراجع**

- أحمد، روضة أحمد، وشاهين، شريف كامل. (٢٠٢٠). الدور والمسئولية المجتمعية للمكتبات في تنمية الثقافة القانونية: دائرة القضاء ب (أبو ظبي) أنموذجًا. *الفهرست*، ١٨ (٦٩)، ٨٢-٥١.
- الصوالح، ماجد أحمد. (٢٠١٤). أثر تطبيق إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الجنسية والإقامة والمنافذ في دولة الإمارات العربية المتحدة". [رسالة ماجستير، كلية الشرطة، الإمارات العربية المتحدة].
- الكميشي، لطيفة علي. (٢٠١٥). اختصاصيو المعلومات ودورهم في إدارة المعرفة. المؤتمر السادس والعشرين عن اختصاصيو المكتبات والمعلومات كعمال للمعرفة، الأردن: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، ٣٥١-٣٦٤.
- بو الشعور، أسيا. (٢٠١٧). مساهمة أخصائي المعلومات في إرساء إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية في الجزائر: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب Terminal بسكيكدة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٤٧، ١٠٥-١٢٨.
- رزوقي، نعيمة حسن جبر. (٢٠٠٢). رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. المؤتمر الثالث عشر عن إدارة المعلومات في البيئة الرقمية المعارف والكفاءات والجودة، بيروت: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، ٢٦٩-٢٩٤.
- مرقص، سمير سعد. (٢٠١٠). التنظيم الفني والإداري للإدارات القانونية في الجهات والتنظيمات عن اختلاف أشكالها القانونية. *مجلة المال والتجارة*، ٤٩٩، ٤-١٩.

مرقص، سمير سعد. (١٩٩٧). استخدام الذكاء الاصطناعي ونظم الخبرة في بناء قاعدة المعرفة الضريبية وتطوير أداء مأمور الضرائب. *مجلة المال والتجارة*، ٢٩ (٣٣٦)، ٤٥-٣٦.

ياسين، نغم عبد الخالق. (٢٠١٠). أثر المعرفة القانونية على أداء الموظفين العاملين في الدوائر المالية في الوزارات الأردنية. [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة].

Du Plessis, T., et Du Toit, A.S.A. (2006). Knowledge management and legal practice. *International Journal of Information Management*, 26, 360-371.

Edwards, Deborah L., et Mahling, Dirk E. (1997). Toward knowledge management systems in the legal domain. *Phoenix Arizona*, 158-166.

Evans, Nina, et Price, James. (2017). Managing information in law firms: changes and challenges. *Information research*, 22 (1), 1-26.

Fombad, Madeleine. (2016). Knowledge management in law firms in Botswana: Some lessons for small law firms. *Journal of Librarianship and Information Science*, 48 (1), 60-71.

Gottschalk, Petter. (2002). Toward a Model of Growth Stages for Knowledge Management Technology in Law Firms. *Informing Science*, 5 (2), 79-93.

- 
- Kabene, Stefane M., King, Philip, et Skaini, Nada. (2006). Knowledge Management in Law Firms. *Journal of information, law and technology*, 1-21.
- Kroski, Ellyssa. (2014). Law librarianship in the digital age, The Scarecrow Press, Inc.
- Russell, Hélène. (2016). A Law Firm Librarian's Guide to KM. *Legal Information Management*, 16, 131-137.
- Terrett, Andrew. (1998). Knowledge Management and the Law Firm. *Journal of Knowledge Management*, 2 (1), 67-76.