

## مدیریت دارایی‌های فکری

### مطالعه موردی پژوهشگاه صنعت نفت

■ **ساسان صدرایی**  
عضو هیأت علمی و معاون فناوری و امور بین‌الملل  
پژوهشگاه صنعت نفت  
sadraeis@ripi.ir

■ **سید کامران باقری**  
عضو هیأت علمی و رئیس مالکیت فکری  
پژوهشگاه صنعت نفت  
bagherisk@ripi.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۰۸/۱۹  
تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۰۹/۰۲

#### چکیده

یک سده از شکل‌گیری و رشد صنعت نفت در کشور می‌گذرد و این صنعت در این مدت همواره نقشی محوری در اقتصاد کشور داشته است. با این وجود وقتی صحبت از فناوری به میان می‌آید، باید به وابستگی جدی این صنعت به شرکت‌های بین‌المللی غیر ایرانی در تأمین فناوری‌های مورد نیازش اذعان کرد. اما توسعه فناوری با خلق دارایی‌های فکری و مدیریت آنها گره خورده است و علت ناکامی‌های این صنعت در حوزه فناوری را می‌توان تا حدی به نارسایی‌های موجود در ارتباط با مدیریت دارایی‌های فکری نسبت داد. در این مقاله نقش دارایی‌های فکری و مدیریت صحیح آنها در صنعت و خصوصاً صناعی که به دنبال قابلیت توسعه فناوری هستند بررسی می‌شود. سپس صنعت نفت ایران و اهمیت مدیریت دارایی‌های فکری در آن مورد توجه ویژه قرار می‌گیرد و نهایتاً دستاوردهای پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان مهمترین بازوی توسعه فناوری در این صنعت در ارتقاء سطح مدیریت دارایی‌های فکری‌اش معرفی می‌گردد.

#### واژگان کلیدی

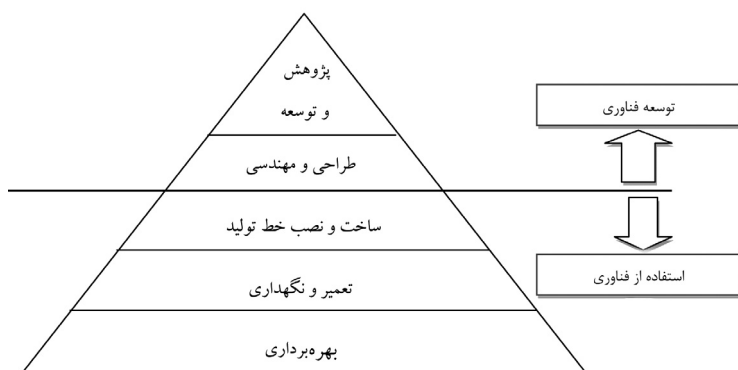
دارایی فکری، توسعه فناوری، مدیریت مالکیت فکری، صنعت نفت.

#### مقدمه

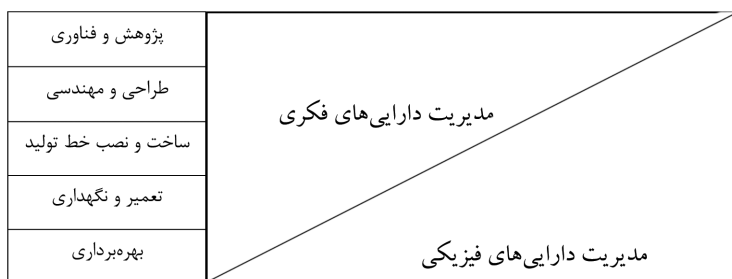
کنون موانعی را در مسیر توسعه پایدار این صنعت ایجاد کرده و ادامه روند فعلی، می‌تواند به عنوان یکی از تهدیدات اساسی آینده در سطح این صنعت و همچنین در سطح ملی قلمداد شود [۱]. اما حرکت به سمت توسعه فناوری و ورود به جرگه صاحبان فناوری الزامات خاص خود را دارد که یکی از آنها توان خلق و اعمال مدیریت صحیح بر انواع دارایی‌های فکری است. لذا در این مقاله ضمن بررسی رابطه توسعه فناوری و مدیریت دارایی‌های فکری، سطوح مختلف مدیریت بر این دارایی‌ها معرفی و بر لزوم اعمال مدیریت در سطوح بالاتر تأکید می‌گردد. در نهایت مجدداً صنعت نفت و دستاوردهای یکی از سازمان‌های فناوری - محور زیرمجموعه این صنعت در ارتقاء سطح مدیریت بر دارایی‌های فکری مورد توجه ویژه قرار می‌گیرد.

و صناعی که الگوی توسعه خود را مبتنی بر توسعه فناوری بنا نهاده‌اند، هر روز تقویت شده و می‌شود و نهایتاً سهم عمده‌ای از ارزش افزوده صنعت نفت و صنایع جانبی آن به این بازیگران تعلق خواهد یافت. به عبارت دیگر، در چشم‌انداز آینده، کشورهای نفت و گاز فروش که الگوی توسعه مبتنی بر بهره‌برداری را کماکان دنبال کنند، هر چه بیشتر به فناوری و سرمایه کشورهای صاحب فناوری وابسته خواهند شد، به نحوی که سهم عمده‌ای از درآمد حاصل از فروش منابع طبیعی خود را باید صرف خرید فناوری و پرداخت سود سرمایه جذب شده نمایند. متأسفانه به باور بسیاری از صاحب نظران الگوی غالب صنعت نفت کشور از ابتدا تا کنون، الگوی فروش منابع طبیعی با تکیه بر دانش، فناوری و سرمایه خارجی یا به عبارت دقیق تر الگوی "بهره‌برداری" بوده است. این الگو تا

بررسی ساختار صنعت نفت در کشورهای مختلف جهان، دو الگوی مختلف را نشان می‌دهد. این دو مدل عبارت است از الگوی توسعه مبتنی بر بهره‌برداری و الگوی مبتنی بر توسعه فناوری. الگوی نخست عمدتاً حول بهره‌برداری از مخازن نفت و گاز به وسیله فناوری وارداتی و سرمایه خارجی متمرکز است. هدف اصلی از این الگو، حداکثرسازی درآمد ناشی از فروش نفت و گاز است. اما الگوی دوم، مبتنی بر ایجاد قابلیت‌ها و زیرساخت‌های فناورانه به منظور بهره‌برداری بهینه از مخازن نفت و گاز و تبدیل این منابع طبیعی به محصولات با ارزش افزوده بالاتر و همچنین فروش فناوری می‌باشد. واقعیت‌ها و روند تحولات بین‌المللی، به خوبی مبین این حقیقت است که مزیت رقابتی کشورها



شکل ۱- سطوح مختلف قابلیت فناوری در صنعت



شکل ۲- نقش نسبی مدیریت انواع دارایی‌ها در سطوح قابلیت‌های فناوری در صنعت

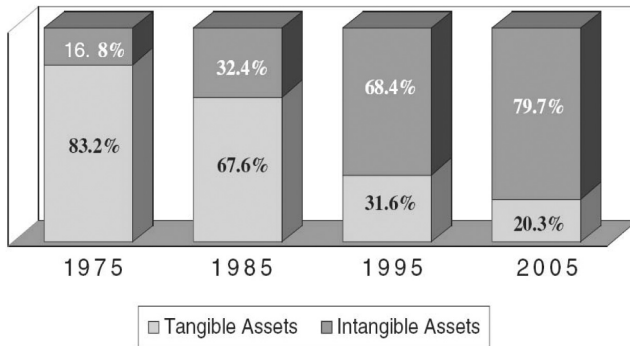
### توسعه فناوری و نقش دارایی‌های فکری

برخی فناوری را به معنی ماشین‌آلات، دستگاه‌ها و ابزار تولید به کار می‌برند که از معنی درست این کلمه دور است. فناوری را می‌توان توانایی تولید و تبدیل منابع به محصول و خدمات دانست. این توانایی نتیجه پیوند نظام‌مند مجموعه‌ای از نرم‌افزارها و سخت‌افزارهاست که امکان تولید کالا و خدمات را فراهم می‌آورند. صاحب‌نظران، سطوح توانمندی فناوری صنایع را به پنج سطح بهره‌برداری، تعمیر و نگهداری، ساخت و تولید، طراحی و مهندسی و نهایتاً پژوهش و توسعه تقسیم‌بندی می‌کنند. این قابلیت‌ها را می‌توان در شکل ۱ مشاهده نمود. در هرم شکل ۱ صنایعی که برآیند توان فناوری آنها در زیر خط ترسیم شده باشد در زمره استفاده کنندگان یا بهره‌برداران از فناوری دیگران تلقی شده و صنایعی که برآیند توان فناوری آنها در بالای خط قرار گیرد، خالقان یا توسعه دهندگان فناوری به شمار می‌روند [۲].

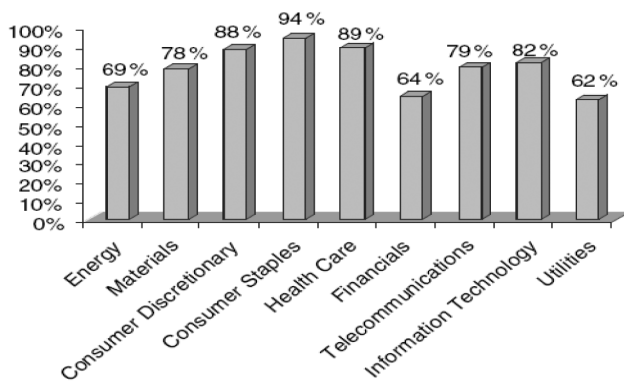
ناگفته پیداست که کسب ارزش افزوده بالاتر و دستیابی به توان رقابت بین‌المللی در صنایع، بدون توان خلق فناوری‌های جدید و برتر امکان‌پذیر نمی‌باشد. اما تحقق این هدف و ورود به جمع توسعه دهندگان فناوری مستلزم فراهم آوردن توانمندی‌ها و ساز و کارهای به مراتب پیچیده‌تری است. "مدیریت مالکیت فکری" یکی از مهمترین الزامات ورود به جرگه خلق فناوری است. به عبارت دیگر بخش عمده‌ای از دارایی شرکت‌های صاحب فناوری از جنس دانش و اطلاعات و دیگر مصادیق دارایی‌های غیر فیزیکی است و ثروت آفرینی این شرکت‌ها نیز تا حد زیادی ریشه در همین دارایی‌های غیر فیزیکی یا "فکری" دارد. البته دارایی فکری که موضوع

دارایی‌های فیزیکی (همچون تجهیزات، ساختمان و ...) در صنایع صرفاً بهره‌بردار به مراتب بیشتر است. در اینجا باید اشاره کرد که وقتی صحبت از قابلیت‌های فناوری یک صنعت به میان می‌آید، منظور برآیند قابلیت‌های توسعه فناوری مجموع نهادها و سازمان‌های زیر مجموعه آن صنعت است. بنابراین می‌توان انتظار داشت که مفهوم قابلیت فناوری صنعت با عملکرد نظام بخشی نوآوری مرتبط با آن صنعت ارتباط تنگاتنگی داشته باشد. باید توجه داشت که به مرور زمان نقش فناوری

اصلی این مقاله است فقط به بخشی از سرمایه فکری اطلاق می‌شود که معمولاً ذیل دسته‌بندی سرمایه‌های فکری سازمانی (در کنار سرمایه‌های فکری رابطه‌ای و انسانی) قرار می‌گیرد [۳]. از سوی دیگر مطابق شکل ۲، اگر صنعتی به دنبال دستیابی به قابلیت‌های فناوری در سطوح بالاتر باشد، به توانمندی بیشتری در حوزه مدیریت دارایی‌های فکری نیاز خواهد داشت. به عبارت دیگر، نقش دارایی‌های فکری در ارزش‌افزایی صنایعی که فقط قابلیت بهره‌برداری دارند، بسیار کمتر از صنایعی است که از قابلیت پژوهش و توسعه برخوردارند. در عوض سهم ارزش‌آفرینی



شکل ۳- سهم ارزش دارایی‌های فکری از کل ارزش شرکت‌ها



شکل ۴- ارزش نسبی دارایی‌های فکری در صنایع مختلف

در توان رقابتی صنایع به شدت افزایش یافته است، به نحوی که در فضای تحولات روزافزون فناوری، برخورداری صنایع از توان توسعه فناوری گریز ناپذیر شده است. صنایعی که در این فضای نوین فاقد قابلیت‌های توسعه فناوری یا به عبارتی استفاده‌کننده صرف از فناوری‌های دیگران باشند، مجبورند بخش عمده و فزاینده‌ای از ارزش افزوده فعالیت‌های خود را تقدیم شرکت‌هایی کنند که نیازهای آنها را در حوزه فناوری تأمین می‌کنند. همزمان با اهمیت یافتن نقش فناوری در عملکرد رقابتی صنایع، بر اهمیت و نقش دارایی‌های فکری نیز به شدت افزوده شده است. نگاهی به شکل ۳ نشان می‌دهد که سهم ارزش دارایی‌های فکری از کل ارزش شرکت‌های برتر جهانی از حدود هجده درصد در سال ۱۹۷۵ به حدود هشتاد درصد در سال ۲۰۰۵ رسیده است [۴]. بنابراین شواهد نشان می‌دهد که شرکت‌ها، صنایع و نهایتاً کشورهای که به مدد خلق و مدیریت دارایی‌های فکری، محصولات و خدمات کارآمدتری به بازار ارائه می‌کنند، توانسته‌اند در فتح بازارهای بین‌المللی موفق‌تر عمل کنند [۵].

### نقش دارایی‌های فکری در صنعت نفت

علیرغم افزایش فراگیر نقش دارایی‌های فکری، توزیع این نقش در صنایع مختلف یکسان نبوده است. نگاهی به شکل ۴ به خوبی نشان می‌دهد که علیرغم برداشت رایج که صنعت نفت (و به عبارتی عام‌تر صنعت انرژی) را صنعتی مبتنی بر فناوری‌های بالغ و غیر پیشرفته می‌دانند، حدود ۷۰ درصد از ارزش شرکت‌های برتر این صنعت در سطح بین‌المللی ریشه در دارایی‌های غیر فیزیکی دارد [۴].

صنعت نفت ایران بعد از انقلاب اسلامی مسیر

پیشرفت و تعالی را به خوبی طی کرده است. این حرکت رو به جلو با به دست گیری بهره‌برداری از تأسیسات و واحدهای تولیدی توسط متخصصان داخلی آغاز شد و به تدریج با به دست آوردن توان تعمیر و نگهداری و سپس نصب و ساخت واحدهای جدید تولیدی ادامه یافت. در سال‌های اخیر، شکل‌گیری شرکت‌های صاحب نام طراحی و مهندسی در درون این صنعت، گام بلند دیگری در راه ارتقاء توان فناوری این صنعت بوده است. اما علی‌رغم تمامی این دستاوردهای درخشان، ورود به جرگه توسعه دهندگان فناوری مستلزم ورود قدرتمند به عرصه پژوهش و توسعه است.

به همین جهت ضرورت اعمال مدیریت صحیح دارایی‌های فکری و استفاده هوشمندانه از این ابزار قدرتمند بیش از هر زمان دیگری خودنمایی می‌کند.

از سوی دیگر با توجه به تصویب و اجرایی شدن قانون جدید کشور در حوزه حقوق مالکیت فکری [۷،۶] و همچنین پیوستن کشور به توافقنامه‌ها و معاهدات بین‌المللی، چنین به نظر می‌رسد که صنعت نفت کشور به زودی با شرایطی بسیار متفاوت (حتی برای فعالیتهای در بازارهای داخلی) روبرو خواهد شد و عدم مدیریت صحیح دارایی‌های فکری حتی می‌تواند کارکردهای

بهره‌برداری در سطح صنعت را نیز با خطر مواجه سازد. مطمئناً هنوز توانمندی‌های لازم برای مواجهه با شرایط جدید را در خود ایجاد نکرده است.

در اینجا لازم است اشاره گردد که منظور از مدیریت دارایی‌های فکری در سطح صنعت نفت، برآیند اعمال مدیریت دارایی‌های فکری در سطح سازمان‌های زیر مجموعه این صنعت و مفهومی متفاوت با سیاست‌گذاری مالکیت فکری است. در سیاست‌گذاری مالکیت فکری در سطح صنعت، نهادهایی که در جایگاه سیاست‌گذاری فناوری در صنعت نشست‌ه‌اند، باید کارکردهای خاصی را به انجام رسانند که این کارکردها در مقاله سید کامران باقری و همکاران به تفصیل بررسی شده است. [۲] اما مدیریت مالکیت فکری در سطح سازمانی (خصوصاً سازمان‌هایی که در حوزه‌های مرتبط با توسعه فناوری فعالند) واجد سلسله مراتبی است که در ادامه به اختصار معرفی می‌گردد.

### سطوح مدیریت دارایی‌های فکری در سطح سازمانی

مدیریت دارایی‌های فکری در سازمان‌ها می‌تواند به خوبی و با قدرت یا همراه با ضعف انجام شود. سازمان‌هایی که اطلاعاتشان از انواع دارایی‌های فکری (نحوه شکل‌گیری و کارکردشان) کم است، نمی‌توانند به خوبی از دارایی‌های فکری در جهت منافع خود استفاده کنند. مهارت‌های مدیریت مالکیت فکری ماهیت سلسله مراتبی دارند. سازمان‌ها در پایین‌ترین سطح، فاقد هرگونه شایستگی یا دارایی فکری هستند. اما در بالاترین سطح سازمان‌های دوراندیش با مدیران مالکیت فکری متخصص و ماهر وجود دارند که می‌توانند

پتانسیل نوآوری سازمان را با اهدافش گره بزنند. می‌توان سلسله مراتب مدیریت مالکیت فکری را در شش سطح (از ضعیف‌ترین تا قوی‌ترین) در نظر گرفت. همه سازمان‌ها در یکی از این گروه‌ها قرار می‌گیرند. در ادامه هر کدام از این شش سطح تشریح می‌شوند [۸]:

#### ۱- سطح صفر: بدون راهبرد

بسیاری از سازمان‌ها هیچ‌گونه سیاست یا راهبرد مالکیت فکری ندارند. متأسفانه این امر می‌تواند پیامدهای مخربی برای آنها در پی داشته باشد. شرکت‌های بدون راهبرد، فرصت دارایی‌سازی را از دست می‌دهند، کنترلی بر فعالیت‌های رقبا ندارند و ممکن است به علت نقض حقوق دیگران مجبور به پرداخت خسارت‌های سنگین شوند. راهبرد نداشتن پیامدهای نامطلوبی دارد. اولین پیامد این است که کارکنان و مشاوران نمی‌توانند به استحکام دارایی‌های فکری سازمان بیافزایند. دوم اینکه رقبا می‌توانند از نوآوری‌های سازمان بدون اجازه استفاده کنند. رقبا و دیگران می‌توانند از دارایی‌های فکری سازمان در محصولات و خدمات خود استفاده کنند بدون اینکه بابت این استفاده اجازه بگیرند و مبلغی بپردازند. سوم اینکه شرکت‌های بدون راهبرد یا سطح صفر در برابر رقبا بسیار آسیب پذیرند. به عبارت دیگر این شرکت‌ها نه از دارایی‌های خود حمایت می‌کنند و نه به حقوق دیگران احترام می‌گذارند. این شرکت‌ها فقط در هزینه‌های کوتاه‌مدت شناسایی و حمایت از انواع دارایی‌های فکری و گزارش‌دهی‌های مربوطه صرفه‌جویی می‌کنند که البته تبعات منفی بلندمدت این امر گریبان‌گیر آنها خواهد شد.

شرکت‌های سطح صفر ممکن است از تعهدات قراردادی خود در قبال حمایت از اسرار

سازمان‌های همکار، فروشندگان و کارکنان قبلی و فعلی خود تخطی کنند. از جمله اطلاعات محرمانه‌ای که ممکن است از دست بروند عبارتند از: (۱) اطلاعات فنی همچون فرمول‌ها، فرایندها و مشخصه‌های محصولات و خدمات و (۲) اطلاعات تجاری همچون فهرست مشتریان، فهرست تأمین کنندگان، اطلاعات قیمت‌ها و اطلاعات حقوق و مزایای کارکنان. کارکنان می‌توانند چنین بنگاه‌هایی را ترک کنند و اطلاعات محرمانه را با خود برده و به رقیب بنگاه تبدیل شوند.

سازمان‌های سطح صفر از مستندات، نرم‌افزارها و طرح‌های خود (که ممکن است در گزارش‌ها، بسته‌بندی‌ها و وب سایت آنها منعکس شوند) به خوبی حمایت نمی‌کنند. مثلاً اگر این آثار توسط شرکت‌های مشاور تهیه شده باشند و قراردادهای مكتوب و شفافی در ارتباط با مالکیت آنها نباشد، ممکن است حقوق مربوطه به مشاوران تعلق گیرد. تعلل در علامت‌گذاری آثار و ثبت آنها، می‌تواند از ارزش کپی رایت آنها نیز بکاهد. خلاصه اینکه در هیچ شرایطی راهبرد سطح صفر یا نداشتن راهبرد مالکیت فکری توصیه نمی‌شود. اما متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها این راهبرد را ندانسته فرض می‌گیرند. در فضای نوین بین‌المللی این شرکت‌ها سرنوشتی جز شکست ندارند.

#### ۲- سطح یک: راهبرد دفاعی

هدف سازمان‌هایی که راهبرد دفاعی را در حوزه مدیریت مالکیت فکری دنبال می‌کنند، ایجاد سبدهای دارایی‌های فکری به منظور حمایت از کسب و کار محوری و حفظ آزادی عمل سازمان است. از جمله اقدامات این سازمان‌ها عبارتند از شناسایی دارایی‌های داخلی (شامل اختراعات،

نرم‌افزارها، طرح‌های صنعتی، علائم تجاری، اسرار تجاری و قراردادهای امتیاز بهره‌برداری)، حمایت از اختراعات، طرح دعوی حقوقی در صورت لزوم و بررسی محصولات جدید برای جلوگیری از نقض احتمالی اختراعات ثبت شده و علائم تجاری رقبا.

بسیاری از شرکت‌های خلاق و نوآور، خود را در این سطح می‌بینند. این شرکت‌ها تلاش می‌کنند که از مشکلات جدی مدیریت سطح صفر فاصله بگیرند. در شرکت‌های فناوری - بنیان مهم‌ترین اختراعات مربوط به محصولات، ثبت و حمایت می‌شوند. در حوزه آثار ادبی و هنری، هشدارها و علائم مناسب بر روی محصولات یا همراه با ارائه آثار مورد استفاده قرار می‌گیرد. سازمان‌های دفاعی با رعایت اصول مقدماتی و بدیهی مدیریت مالکیت فکری، تلاش می‌کنند از دارایی‌های فکری خود حمایت کرده و از اشتباهات فاحش که منجر به فروریزی سازمان می‌شوند پرهیز کنند.

### ۳- سطح دو: راهبرد کنترل هزینه

در سطح دو، سازمان‌ها تمامی قابلیت‌های سازمان‌های سطح یک را دارند، ضمن اینکه تلاش می‌کنند تا حمایت‌های خود از دارایی‌های فکری‌شان را اولویت‌بندی کنند. در این سطح، کمیته دارایی‌های فکری سازمان از نمایندگان بخش‌های مختلف شکل می‌گیرد تا معیارهای روشنی برای انتخاب آن دسته از دارایی‌های فکری که باید حمایت شوند تعریف کنند. در این تصمیم‌گیری از برآورد ارزش بازار برای جدا کردن دارایی‌های کلیدی از غیر کلیدی استفاده می‌شود. در این ارزش‌گذاری‌ها، به ارزش گذشته، حال و آینده توجه می‌شود. شرکت‌ها به این روش

منابع خود را بر روی آن دسته از دارایی‌های فکری متمرکز می‌کنند که بیشترین ارتباط را با کسب و کار اصلی‌شان دارند. ترازبایی فعالیت رقبا در حوزه دارایی‌های فکری نیز می‌تواند در این ارتباط مفید واقع شود.

سازمان‌ها با نگاه جامع به حوزه مالکیت فکری، خود را از خطر حمایت بی‌هدف از دارایی‌های غیرکلیدی می‌رهانند. علت حمایت بی‌هدف ممکن است احساس مخترعان و اطرافیان آنها به پروژه‌های مورد علاقه باشد. پیروی از رویکرد کنترل هزینه برای شرکت‌های رو به رشد که سبد دارایی‌های فکری قابل توجهی دارند بسیار مفید است. زیرا در غیر این صورت همین هزینه‌های حمایت به عامل محدود کننده رشد آنها تبدیل می‌شود.

### ۴- سطح سه: راهبرد مرکز سود

سازمان‌های سطح سه، از مدل کنترل هزینه فراتر می‌روند و می‌آموزند که چگونه از سبد دارایی‌های فکری خود به سرعت و با هزینه‌ای اندک کسب درآمد کنند. این سازمان‌ها دارایی‌های فکری غیر کلیدی خود را که ممکن است برای دیگران ارزشمند باشند می‌فروشند. تیم مدیریت مالکیت فکری در اینگونه سازمان‌ها رویکردی هجومی‌تر دارد. این تیم همواره به دنبال ناقضان احتمالی، طرح دعوی حقوقی علیه آنها، مذاکره برای اعطای امتیاز بهره‌برداری و کنترل دقیق درآمدهای حق امتیاز است.

این تیم با اقدامات پیش‌گیرانه، به دنبال فرصت‌هایی برای اعطای امتیاز بهره‌برداری و کسب درآمد از این طریق است. تیم مدیریت مالکیت فکری قبل از هر اقدامی، هوشمندی رقابتی را با دقت دنبال می‌کند و حتی روش‌های غیر معمول

درآمذزایی از دارایی‌های فکری را نیز مدنظر دارد. از جمله این روش‌ها می‌توان به اهدای دارایی‌های فکری به سازمان‌های غیرانتفاعی اشاره کرد که برای مثال ممکن است باعث معافیت‌های مالیاتی یا القای تصویر بهتری از بنگاه به عموم شود.

### ۵- سطح چهار: یکپارچه

در سازمان‌های سطح چهار، یکپارچگی کاملی میان راهبرد مالکیت فکری با راهبرد بنگاه وجود دارد. مدیریت مالکیت فکری به مرزهای سازمانی محدود نمانده و با کل اجزای بنگاه یکپارچه عمل می‌کند. صرف‌نظر از اینکه تیم مدیریتی متمرکز یا غیر متمرکز باشد، همواره براساس یک برنامه راهبردی عمل خواهد کرد.

### ۶- سطح پنج: دور اندیش

سازمان‌ها در بالاترین سطح ممکن، به دقت روند تحولات آینده قوانین و عملکردها در حوزه مالکیت فکری را دنبال می‌کنند و بر اساس این چشم‌انداز، راهبرد خود را طراحی می‌کنند. این بنگاه‌های دوراندیش، تا جایی پیش می‌روند که قوانین جدید را پایه می‌نهند و در حقیقت سعی می‌کنند آینده را به نفع خود رقم بزنند. آنها از ابزارهای پیشرفته برای سنجش عملکرد و بازبینی راهبردهای خود بهره می‌گیرند. بنابراین شرکت‌های دوراندیش فقط در چارچوب نظام مالکیت فکری عمل نمی‌کنند، بلکه آن را تغییر می‌دهند تا به تحقق اهداف آنها کمک کند.

بنابراین وقتی که اکثر سازمان‌های زیر مجموعه یک صنعت در سطوح صفر یا یک مدیریت مالکیت فکری دسته‌بندی می‌شوند، برآیند مدیریت مالکیت فکری در آن صنعت در همین سطوح نازل خواهد بود. از سوی دیگر چنین

می‌توان استنباط کرد که بالا بردن سطح مدیریت مالکیت فکری در یک صنعت فقط از طریق بالا بردن توان مدیریت سازمان‌های زیر مجموعه آن صنعت در مدیریت بر دارایی‌های فکری‌شان امکان‌پذیر است و البته این امر می‌تواند دستور کار سیاست‌گذاران مالکیت فکری در سطح آن صنعت باشد.

با توجه به موارد فوق، در ادامه مطالعه موردی ارتقاء سطح مدیریت مالکیت فکری در پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان یک نمونه موفق در صنعت نفت ایران و البته در سطح کشور مطرح می‌گردد.

### مدیریت مالکیت فکری در پژوهشگاه صنعت نفت

پژوهشگاه صنعت نفت یکی از بزرگترین مراکز تحقیقاتی کشور است که بیش از ۱۵۰۰ پژوهشگر تمام وقت و نیمه وقت در آن مشغول به فعالیت هستند. پنجاه سال از شکل‌گیری این مرکز تحقیقاتی می‌گذرد که البته در ابتدا ارائه خدمات آزمایشگاهی به بدنه صنعت نفت به عنوان هدف اصلی آن مطرح بود. این پژوهشگاه بازوی اصلی صنعت نفت در حوزه پژوهش و فناوری به شمار می‌رود.

برای ترسیم وضعیت مدیریت مالکیت فکری در پژوهشگاه، دو مقطع زمانی ابتدای سال ۱۳۸۲ و سال ۱۳۸۸ بررسی می‌گردد.

مدیریت مالکیت فکری در مقطع ابتدای سال ۱۳۸۲ را به طور خلاصه چنین می‌توان برشمرد:

- جمعاً ثبت ۴۱ مورد ثبت اختراع در ایران از سال ۱۳۶۵؛

- تهیه متن تمامی اختراعات ثبت شده توسط خود پژوهشگران بدون انجام ارزیابی تخصصی قابلیت ثبت؛

- ابهام در وضعیت مالکیت اختراعات ثبت شده؛
- عدم وجود فهرست واحدی از اختراعات ثبت شده پژوهشگاه؛

- ثبت اختراع صرفاً با انگیزه ارتقاء شخصی پژوهشگران و توسط خود آنها؛

- عدم وجود واحد سازمانی یا حتی فرد متخصصی در حوزه مالکیت فکری؛

- عدم ثبت علامت تجاری حتی علامت تجاری پژوهشگاه؛

- آشنایی بسیار محدود مدیران و پژوهشگران با مصادیق و اهمیت دارایی‌های فکری؛

- عدم وجود بندهای مرتبط با حقوق مالکیت فکری در انواع قراردادهای (حتی قراردادهای واگذاری امتیاز)؛

- عدم کنترل مقالات و انتشارات پژوهشگران از نظر آسیب‌رسانی به حقوق مالکیت فکری؛

- احساس نیاز به ثبت اختراع خارج از کشور به علت درخواست شرکت‌های خارجی طرف همکاری؛

- عدم احساس نیاز تجاری به دارایی‌های فکری حمایت شده.

همانگونه که به خوبی مشاهده می‌شود در ابتدای سال ۱۳۸۲ سطح مدیریت مالکیت فکری

در پژوهشگاه یقیناً در سطح صفر بوده است. اما با تشخیص و حمایت قاطع مجموعه مدیریت پژوهشگاه از شکل‌گیری مجموعه‌ای تخصصی

درحوزه ثبت اختراعات، عملاً راه برای بهبود وضعیت مدیریت مالکیت فکری در پژوهشگاه گشوده شد.

مدیریت مالکیت فکری در مقطع ابتدای سال ۱۳۸۸ را به طور خلاصه چنین می‌توان برشمرد:

- وجود واحدی تخصصی با در اختیار داشتن افراد متخصص در حوزه‌های مختلف مرتبط؛

- وجود سیاست و راهبرد مالکیت فکری مدون و اعلام شده؛

- شناسایی انواع دارایی‌های فکری موجود در سازمان؛

- وجود فرایندهای سازمانی تعریف شده و جاری برای شناسایی و حمایت از انواع دارایی‌های فکری؛

- ثبت بیش از ۵۵ اختراع در ایران (بعد از سال ۸۲) که همگی واجد شرایط ماهوی ثبت بوده‌اند؛

- تشکیل پرونده بیش از ۱۰۸ مورد ثبت اختراع در بیش از ۲۸ کشور که تاکنون ۸ مورد آن به ثبت نهایی رسیده؛

- ثبت علامت تجاری پژوهشگاه در ایران و ۱۷ کشور دیگر؛

- ثبت علائم تجاری برای فناوری‌های در شرف تجاری شدن پژوهشگاه؛

- وضوح کامل مالکیت دارایی‌های فکری برای پژوهشگاه؛

- ثبت بیش از ۱۰ نرم‌افزار تخصصی؛

- آشنایی فراگیر پژوهشگران با دارایی‌های فکری و اهمیت‌شان (حاصل برگزاری کارگاه‌های آموزشی متعدد)؛

- وجود نظام پاداش برای اختراعات و خصوصاً اختراعاتی که تجاری شوند؛

- بررسی دقیق مقالات پژوهشگران از نگاه عدم آسیب‌رسانی به حقوق مالکیت فکری؛

- لحاظ شدن ملاحظات حقوق مالکیت فکری در بسیاری از قراردادهای و تفاهم نامه‌ها؛

- تعامل جدی و نزدیک با تمامی نهادها و متولیان ملی مرتبط با حقوق مالکیت فکری؛

- احساس شدید نیاز به مدارک مالکیتی برای فروش و واگذاری امتیاز فناوری به صنعت؛

- انتشار مقالات تخصصی در معتبرترین نشریات مرتبط با مالکیت فکری؛  
- مطرح شدن به عنوان پیشگام حوزه مالکیت فکری در کشور.  
همان گونه که موارد فوق به خوبی نشان می‌دهد، پژوهشگاه صنعت نفت توانسته از بسیاری جهات وضعیت خود را در مدیریت بر دارایی‌های فکری‌اش نسبت به ابتدای سال ۱۳۸۲ بهبود بخشد. نگاهی به تعریف ارائه شده برای سطوح مختلف مدیریت مالکیت فکری نشان می‌دهد که پژوهشگاه سطح اول و دوم را پشت سر گذاشته و در شرف ورود به سطح سوم مدیریت بر دارایی‌های فکری است (اگر چه برخی از شاخص‌های سطوح بالاتر را هم در این مرکز تحقیقاتی می‌توان رصد کرد).

### نکات کلیدی

مهمترین نکات حاصل از مطالعه موردی پژوهشگاه صنعت نفت در مدیریت دارایی‌های فکری را می‌توان چنین برشمرد:  
- یکی از نکات قابل توجه در تجربه پژوهشگاه، آموزش افراد متخصص با آمیزه‌ای از مدارج حقوقی، فنی و مدیریتی برای واحد مالکیت فکری و در نتیجه برخورد کاملاً علمی با مقوله جدیدی به نام "دارایی‌های فکری" بوده است. همین نکته را می‌توان یکی از وجوه تمایز اصلی این تجربه با دیگر تجارب ناموفق در کشور به شمار آورد. البته بخش عمده‌ای از آموزش‌های ذکر شده با برنامه‌ریزی و حمایت سازمانی انجام نشده است و بیشتر به علت علاقه‌مندی و پشتکار تخصصی کارکنان واحد مالکیت فکری بوده است.  
- در حال حاضر پژوهشگاه صنعت نفت در

بسیاری از قراردادهایی که برای واگذاری امتیاز فناوری به بدنه صنعت منعقد می‌کند، موظف است که مدارکی دال بر مالکیت بر فناوری مربوطه به صنعت ارائه دهد. با تصویب و اجرایی شدن قانون جدید کشور در حوزه حقوق مالکیت صنعتی، سختگیری صنعت هم بیشتر شده و انتظار می‌رود این روند در آینده شدتی مضاعف به خود بگیرد. بنابراین اگرچه در سال ۱۳۸۲ این نیاز از سوی بازار احساس نمی‌شد، اما درایت و آینده‌نگری مدیران پژوهشگاه باعث شد که حرکتی آغاز شود که در طی شش سال گذشته تا حدودی به بار نشسته و اکنون پژوهشگاه می‌تواند فناوری‌های خود را به بهترین شکل ممکن حمایت کند و حقوق مالکیتی خود را در قراردادهایش لحاظ کند.  
اگر این اقدامات صورت نمی‌گرفت، امروزه پژوهشگاه همچون بسیاری از سازمان‌های ایرانی در مواجهه با دارایی‌های فکری با علامت سوالی بزرگ مواجه بود که جواب مشخص و آنی برای آن نداشت.  
- ورود پژوهشگاه به مقوله دارایی‌های فکری از دریچه "مدیریت فناوری" و "تجاری‌سازی فناوری" بود و نه دیدگاه صرفاً حقوقی. از شواهد این امر می‌توان به شکل‌گیری واحد مالکیت فکری در زیرمجموعه "معاونت فناوری" (و نه امور حقوقی) پژوهشگاه اشاره کرد. این نکته نیز از وجوه تمایز عمده با دیگر تجارب ناموفق داخلی است. به عبارتی، بسیاری از سازمان‌ها و حتی سیاست‌گذاران حاکمیتی ایران موضوع دارایی‌های فکری را در حد "حقوق مالکیت فکری" محدود کرده‌اند و تمامی اقدامات خود را بر همین اساس پیش برده‌اند و عمدتاً (خصوصاً در حوزه صنعت) ناکام مانده‌اند.  
- حرکت پژوهشگاه صنعت نفت در حوزه مدیریت مالکیت فکری بدون دریافت هیچ‌گونه کمکی از نهادهای سیاست‌گذار صنعت و حتی نهادهای سیاست‌گذار ملی در حوزه فناوری بوده است. همین امر پیشرفت کار را به مراتب کند کرده است و در بسیاری موارد باعث ایجاد موانع جدی گشته است. برای مثال با شرکت افراد در دوره‌های آموزشی مورد نیاز در سطح وزارت نفت موافقت نمی‌شود یا با اختصاص سمت‌های سازمانی کافی به واحد مالکیت فکری مخالفت می‌شود. این در حالی است که سیاست‌گذاری و حمایت عالی‌ه از ارتقاء سطح مدیریت دارایی‌های فکری در سازمان‌ها و شرکت‌های صنعتی کشور می‌تواند دستاوردهایی به مراتب بیشتر داشته باشد.  
- نوعی تناسب میان سطح مدیریت مالکیت فکری با دیگر وجوه مدیریتی (از جمله مدیریت فناوری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، مدیریت پروژه و ...) در سازمان‌ها حاکم است. به عبارت دیگر اعمال مدیریت سطح دو یا سه مالکیت فکری بر سازمانی که کارکردهای اساسی مدیریت فناوری در آن انجام نمی‌شود غیرممکن است. بنابراین اگر امروزه امکان مدیریت مالکیت فکری سطح یک و دو در پژوهشگاه وجود دارد به جهت توسعه نسبی دیگر وجوه مدیریتی (از جمله مدیریت فناوری) است و شاید جهش به سطح سوم و چهارم مدیریت مالکیت فکری با توجه به وضعیت موجود پژوهشگاه صنعت نفت در حال حاضر امکان‌پذیر نباشد. البته این نکته به این معنا نیست که با بهبود وجوه مختلف مدیریت در سازمان، مدیریت دارایی‌های فکری نیز خود به خود در آن سازمان ارتقاء خواهد یافت، بلکه

## References

1. Taken from "The Iranian Petroleum Ministry's Vision for 2025" (in Persian)
2. Seyed Kamran Bagheri, Naser Bagheri moghaddam, and Amir Shafiei Alavicheh, "Intellectual Property Management in the Iranian Petroleum Industry", Third Conference of Technology Development in Petroleum Industry, February 23, 2008, Tehran (In Persian)
3. Goran Roos, Stephan Pike, and Lisa Fernstrom, "Managing Intellectual Capital in Practice", Elsevier Ltd, London, 2005.
4. R. Parr (2007), "Intellectual Property Licensing", Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
5. Mehdi Goodarzi & Seyed Kamran Bagheri, "The role of Government and Law-making authorities in the field of Intellectual Property: The Iranian Experience", The First Conference on Modern registration of Deeds and Properties in Iran, November 11, 2006, Tehran (In Persian).
6. The Iranian "Patent, Industrial Designs, Trademarks Law" which has been passed by the parliament in January 22, 2008 and formally entered into force from February 16, 2009
7. Seyed Kamran Bagheri, Hamid Azizi Moradpour and Morteza Rezapour, "The Iranian Patent Reform", Journal of World Patent Information, 31 (2009), 32-35
8. Michael A. Gollin, "Driving Innovation: Intellectual Property Strategies for a Dynamic world", Cambridge University Press, 2008, pp. 131-136.
9. Annual Report, Intellectual Property Department of Research Institute of Petroleum Industry, From March 20, 2008 to March 20, 2009 (In Persian).

فکری نیاز خواهند داشت. اما منظور از مدیریت دارایی‌های فکری در سطح یک صنعت، برآیند اعمال مدیریت دارایی‌های فکری در سطح سازمان‌های زیرمجموعه آن صنعت تعریف شد و چنین مطرح شد که این تعریف با مفهوم سیاست‌گذاری مالکیت فکری در سطح صنعت متفاوت است. بنابراین بالابردن سطح مدیریت مالکیت فکری در یک صنعت فقط از طریق بالابردن توان مدیریت سازمان‌های زیر مجموعه آن صنعت در مدیریت بر دارایی‌های فکری‌شان امکان‌پذیر است.

سپس به نقش مهم دارایی‌های فکری در صنعت نفت اشاره شد و مشخص گردید که علیرغم پیشرفت‌های چشمگیر صنعت نفت ایران بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، توفیقات آن در توسعه فناوری‌های مورد نیاز در حد انتظار نبوده است. از سوی دیگر مشخص شد که سطح موجود مدیریت بر دارایی‌های فکری در این صنعت را می‌توان در حد صفر ارزیابی نمود (البته تعاریفی از سطوح مختلف مدیریت مالکیت فکری و سطح صفر آن بیان گردید).

در نهایت تجربه موفق پژوهشگاه صنعت نفت در ارتقاء سطح مدیریت دارایی فکری در طی شش سال گذشته بررسی و نکات کلیدی این تجربه معرفی گردید.

صرفاً فضای بالقوه برای حرکت رو به جلو فراهم می‌آید.

- نوعی تناسب نیز میان سطح مدیریت مالکیت فکری در سازمان‌ها با شرایط، قوانین و اقتضائات ملی وجود دارد. برای مثال اگر در کشوری قوانین مالکیت فکری وجود نداشته باشد یا در عین وجود قوانین، عدم پایبندی عملی به آنها فراگیر باشد، انتظار فعالیت سازمان‌هایی که مدیریت دارایی‌های فکری در آنها در سطوح مناسبی اعمال شود دور از ذهن می‌نماید. هرچند ممکن است در موارد بسیار استثنایی سازمان‌هایی باشند که صرفاً بازار صادراتی را هدف گرفته باشند و بر اساس قواعد و قوانین مالکیت فکری بازار هدف عمل کنند. بنابراین، بهبود وضعیت قوانین مالکیت فکری و ضمانت اجرای آنها در کشور می‌تواند زمینه مساعدتری برای سازمان‌ها در جهت ارتقاء سطح مدیریت دارایی‌های فکری‌شان فراهم آورد.

## جمع‌بندی

در این مقاله اشاره شد که به مرور زمان نقش فناوری در توان رقابتی صنایع به شدت افزایش یافته است به نحوی که در فضای تحولات روزافزون فناوری، برخورداری صنایع از توان توسعه فناوری گریز ناپذیر شده است. صنایعی که در این فضای نوین فاقد قابلیت‌های توسعه فناوری یا به عبارتی استفاده کننده صرف از فناوری‌های دیگران باشند، مجبورند بخش عمده و فزاینده‌ای از ارزش افزوده فعالیت‌های خود را تقدیم شرکت‌هایی کنند که نیازهای آنها در حوزه فناوری را تأمین می‌کنند. از سوی دیگر عنوان شد که صنایعی که به دنبال قابلیت‌های فناوری سطح بالاتر می‌روند، به توانمندی بیشتری در حوزه مدیریت دارایی‌های