

مدیریت دارایی‌های فکری در پژوهشگاه‌های دولتی ایران: یک مطالعه چند موردی

مهدی گودرزی*^۱ و الهه السادات اسماعیلی^۲

چکیده

امروزه تغییرات سریع در نیازهای مشتریان، خلق، توسعه و بهره‌برداری از دارایی‌های فکری را به موضوعی کلیدی در توسعه فناوری تبدیل کرده است. یکی از نهادهای اصلی توسعه‌دهنده فناوری در اغلب کشورها، پژوهشگاه‌های دولتی هستند. اما نگاهی به دستاوردهای پژوهشگاه‌های دولتی ایران سال‌های گذشته نشان می‌دهد که با وجود توانمندی‌های فراوان در انجام پژوهش، بسیاری از آنها در امر مستندسازی و مدیریت دارایی‌های فکری ناموفق عمل کرده‌اند. بنابراین هدف اصلی این تحقیق، بررسی نحوه مدیریت دارایی‌های فکری در پژوهشگاه‌های دولتی ایران و شناسایی مشکلات و کاستی‌های موجود است. به همین سبب در این تحقیق پس از مروری گذرا بر ادبیات تحقیق و طبقه‌بندی برخی از مفاهیم ارائه شده در حوزه مدیریت دارایی‌های فکری، با بررسی فعالیت‌های سه پژوهشگاه دولتی ایران در زمینه مدیریت مالکیت فکری، توصیه‌ها و ملاحظات به مدیران و سیاستگذاران فعال در عرصه توسعه علم و فناوری کشور برای افزایش موفقیت مدیریت دارایی‌های فکری در پژوهشگاه‌های دولتی کشور ارائه شده است.

واژگان کلیدی: مدیریت دارایی‌های فکری، پژوهشگاه دولتی، پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی، پژوهشگاه صنعت نفت و پژوهشگاه علوم و فناوری رنگ و پوشش.

۱- مقدمه

تا چند دهه پیش، سیاستگذاران فعال در عرصه توسعه اقتصادی در مباحث کلاسیک خود، رتبه اول اهمیت کشورها به توسعه در دستیابی را به تولید سرمایه می‌دادند و در این بین نیروی کار و افزایش واحدهای تولیدی، صنعتی و خدماتی نیز نقش مهمی ایفا می‌کردند. اما با رشد و توسعه سریع فناوری از اواخر قرن بیستم، خصوصاً فناوری ارتباطات و اطلاعات، مشخص شد که تولید دانش و توسعه فناوری، نقش کلیدی در پیشرفت اقتصادی یک کشور ایفا می‌کند و تقریباً دیگر کسی به دیدگاه کلاسیک تولید سرمایه به عنوان تنها پارامتر اصلی رشد اقتصادی نگاه نمی‌کند.

در نگاه جدید؛ تولید، توزیع و کاربرد دانش و فناوری، عامل و محرک اصلی رشد اقتصادی، تولید ثروت و اشتغال در تمامی فعالیت‌های اقتصادی است و برای فرایندهای خلق و ایجاد دانش، اکتساب

۱. عضو هیئت علمی گروه مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی goodarzi@atu.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری دانشگاه علامه طباطبایی

با توجه به آنچه که اشاره شد، این مقاله با هدف ایجاد درک بهتر در خصوص مفاهیم مربوط به شیوه‌های مدیریت مالکیت فکری و نحوه به‌کارگیری و پیاده‌سازی آن در پژوهشگاه‌های دولتی کشور به عنوان یکی از نهادهای مؤثر در شکل‌دهی به اقتصاد دانش‌بنیان کشورمان تدوین شده است تا با شناسایی وضع موجود مدیریت مالکیت فکری در آنها و مشخص کردن نقاط ضعف و قوت موجود در ساختار اجرایی‌شان، راهکارهایی را برای ارتقا سطح مدیریت دارایی‌های فکری در پژوهشگاه‌های کشور ارائه دهد.

در این راستا سوال‌های اصلی مطرح در این مقاله به شرح زیر است:

- مفهوم مدیریت مالکیت فکری و اجزای آن چه چیست؟
- در حال حاضر فرایند مدیریت مالکیت فکری در پژوهشگاه‌های دولتی کشور چگونه است؟
- نقاط ضعف و قوت مدیریت مالکیت فکری در پژوهشگاه‌های دولتی کشور در مقایسه با یکدیگر چگونه است؟
- راهکارهای موجود برای بهبود وضعیت مدیریت مالکیت فکری در پژوهشگاه‌های دولتی کشور چیست؟

۲- مروری بر ادبیات موضوع

۲-۱- مدیریت مالکیت فکری

در نگاهی کلی می‌توان گفت که مالکیت فکری، داشتن مالکیت و سلطه قانونی صاحبان آثار فنی، ادبی و هنری است که می‌تواند از منافع و شکل خاصی از دستاوردهای ابراز شده خود، به‌طور انحصاری در چارچوب زمانی مشخصی استفاده کنند. به عبارت دیگر، مراد از مالکیت فکری، آفرینش‌ها و نوآوری‌های منتج از افکار و اندیشه‌های افراد است که در نتیجه فعالیت در زمینه‌های صنعتی، فنی، ادبی و هنری پدید می‌آید و توسط دولت و قانون در یک چارچوب

اشاعه و کاربرد عملی آن دولتمردان با انجام برنامه‌ریزی دقیق تلاش می‌کنند تا زیرساخت‌های لازم برای پیشرفت اقتصادی دانش‌بنیان را فراهم کنند. یکی از زیرساخت‌های اصلی در توسعه اقتصاد دانش‌بنیان در کشورها، نظام حمایت از مالکیت فکری است، زیرا بدون حمایت از دستاوردهای فکری بشر و ترس پژوهشگران و نخبگان از بهره‌برداری غیرقانونی از آثارشان، امکان رشد و توسعه دانش و فناوری پدید نمی‌آید. به همین سبب، روند فزاینده وابستگی صنایع دنیا به محصولات و تولیدات خلاقانه بشر دستمایه‌ای برای بروز و ظهور اقتضائات مدیریتی جدید در راستای بهره‌برداری از مزیت‌های رقابتی فنی و نوآورانه در بازار شده است. در این میان، خلق، توسعه و بهره‌برداری از انواع مختلف دارایی‌های فکری، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و کلیدی‌ترین عوامل ایجاد مزیت رقابتی مطرح بوده و موفقیت بنگاه‌ها در گروهی توانایی نسبی آنها در کسب، توسعه، نگهداری و بهره‌برداری به هنگام از دارایی‌های فکری، در مقایسه با رقبا است. اهمیت و نقش عمده این دارایی‌ها موجب شد که مدیران عالی در بنگاه‌ها و سازمان‌های فعال در عرصه‌های مختلف اقتصادی و فناوری، به‌ویژه دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها، موضوع مدیریت دارایی‌های فکری را جدی بگیرند و بخش ویژه‌ای را در ساختار سازمانی خود به‌این مدیریت اختصاص دهند. مشابه سایر حوزه‌های مدیریتی هر سازمان، واحد مدیریت مالکیت فکری نیز دارای وظایف و مسؤلیت‌های ویژه‌ای است که شناخت آنها می‌تواند به مدیران سازمان‌ها در ارائه هرچه بهتر وظایف خود کمک کند. به همین ترتیب در این حوزه نیز نیاز به برنامه‌ریزی کلان و بلندمدت در راستای اهداف و برنامه‌های کلان سازمان وجود دارد. از این رو تدوین راهبرد مدیریت مالکیت فکری برای حفظ و ارتقای موقعیت رقابتی مراکز تحقیقاتی و بنگاه‌های اقتصادی، از ملزومات مدیریتی در این عرصه به شمار می‌آید.

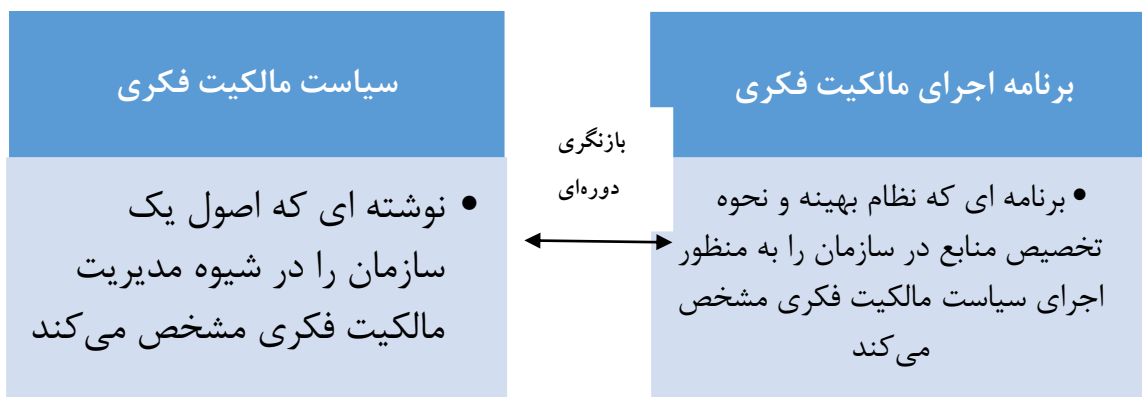
استفاده بهتر از دارایی‌های فکری از طریق اتخاذ استراتژی مالکیت فکری مناسب و یکپارچه سازی آن با استراتژی‌های کلی کسب و کار کمک می‌کند.

اما مدیریت مالکیت فکری در سطح سازمانی، سه مرحله چرخه نوآوری را یعنی: تبدیل خلاقیت‌های فردی به ایده‌های مفهومی جدید؛ توسعه، پذیرش و بازاریابی سازمانی ایده‌های جدید و جریان یافتن نوآوری در بستری قابل دسترس تنظیم می‌کند. در واقع از این طریق سازمان‌ها می‌توانند ایده‌های فردی جدید را بگیرند، آنها را پرورش دهند و به صورت حقی قانونی تبدیل کنند که امکان تسهیم آن با گروه وسیع‌تری از افراد در داخل و خارج سازمان وجود دارد [۳]. سازمان‌ها معمولاً فعالیت‌های کارکنان خود را از طریق سیاست‌ها و اقدام‌های رسمی، در بستر فرهنگ و آداب و رسوم خاص خود با یکدیگر هماهنگ می‌کنند. ایجاد فرهنگ آگاهی از مالکیت فکری در سراسر سازمان نیازمند حمایت پیوسته از حقوق مالکیت فکری و اطمینان یافتن از مدیریت مناسب دارایی‌های فکری دارد. این مهم اغلب از طریق ایجاد چارچوب مدیریت مالکیت فکری انجام می‌شود که در شکل زیر مشخص شده است.

زمانی و مکانی مشخص از آن حمایت می‌شود [۱].

در این راستا، دولت‌ها با تدوین سیاست‌ها و قوانینی به منظور دادن حق قانونی به پدیدآورندگان مالکیت‌های فکری در استفاده از مزایای اخلاقی و اقتصادی اثر خلق شده خود و نیز حمایت از حقوق جامعه در دسترسی به این آثار و نیز ترویج خلاقیت، انتشار و استفاده از نتایج آثار خلق شده به منظور تجارت آزاد و مشارکت در توسعه اقتصادی و اجتماعی جامعه، به حمایت از مالکیت‌های فکری می‌پردازند. در سطح ملی مفهوم مدیریت مالکیت فکری به چهار جزء کلیدی تقسیم می‌شود که دولت‌ها برای مدیریت هر جزء، سیاست‌های مشخصی را تدوین و به مورد اجرا می‌گذارند. این چهار جزء عبارتند از [۲]:

- برنامه‌ریزی و ارزیابی مالکیت فکری؛
 - ایجاد زیرساخت و اعمال مالکیت فکری؛
 - آموزش‌های آکادمیک و حرفه‌ای مالکیت فکری؛
 - تجاری سازی مالکیت فکری.
- نظیر بهره‌برداری از هر دارایی ارزشمندی، استفاده درست و هدفمند از اینگونه دارایی‌ها، نیازمند به‌کارگیری مدیریت مؤثر در راستای منافع سازمان است. در واقع، مدیریت مالکیت فکری به سازمان در



شکل ۱- چارچوب مدیریت مالکیت فکری [۴]

• **توسعه و به کارگیری دارایی‌های فکری:** استفاده تجاری از دارایی‌های فکری، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت مالکیت فکری به شمار می‌رود. این فعالیت می‌تواند از طریق انتقال امتیاز و یا فروش دارایی‌های فکری صورت گیرد و یا از طریق تولید محصول و خدمت نهایی در فرایند توسعه محصولات و خدمات جدید سازمان و ارائه آن به بازار صورت گیرد. علاوه بر این، در مواردی که حقوق مالکیت فکری سازمان توسط رقبا نقض گردد، فعالیت‌هایی که در راستای اعمال حقوق مالکیت فکری توسط سازمان انجام می‌شود، در زمره مصادیق به کارگیری دارایی‌های فکری سازمان قرار می‌گیرد.

۲-۲- مدیریت استراتژیک دارایی‌های فکری در سطوح مختلف

با توجه توانمندی‌های نوآورانه سازمان‌ها، دوراندیشی، تخصص و مهارت مدیران در حوزه مالکیت فکری، قابلیت سازمان‌ها در عرصه مدیریت مالکیت فکری، در سلسله مراتب مختلفی قرار می‌گیرد. گالین سلسله مراتب مدیریت مالکیت فکری در سازمان‌ها را از منظر مدیریت استراتژیک متشکل از شش سطح، از ضعیف‌ترین تا قوی‌ترین، به شرح ذیل طبقه‌بندی کرده است که همه سازمان‌ها در یکی از این سطوح دارایی‌های فکری قرار می‌گیرند [۳]:

• سطح صفر: نبود وجود استراتژی

بسیاری از سازمان‌ها استراتژی در زمینه مدیریت مالکیت فکری ندارند. همین امر نه تنها می‌تواند فرصت‌های بهره‌برداری از دارایی فکری سازمان را از بین ببرد، بلکه ممکن است موجبات نقض حقوق مالکیت فکری دیگران را فراهم و سازمان را مجبور به پرداخت خسارت‌های سنگین کند.

• سطح یک: استراتژی دفاعی

ایجاد سبدهی از دارایی‌های فکری به منظور پشتیبانی از کسب و کار اصلی و حفظ آزادی عمل سازمان، هدف عمده

مدیریت مالکیت فکری به مدیریت جامع کل چرخه عمر دارایی‌های فکری یک سازمان اشاره دارد که به طور مستقیم استراتژی‌های کسب و کار سازمان را برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی پشتیبانی می‌کند و شامل مدیریت خلق، مالکیت، حمایت و بهره‌برداری تجاری از دارایی‌های فکری سازمان است [۵].

در این راستا، مدیریت مالکیت فکری به سیستمی درون سازمانی اطلاق می‌شود که هدف از آن، استفاده از دارایی‌های فکری برای کسب بیشترین منافع ممکن در راستای اهداف سازمان است. در این ارتباط چهار جزء عمده در مدیریت مالکیت فکری عبارتند از:

• شناسایی و ممیزی دارایی‌های فکری: اولین گام

برای مدیریت مالکیت فکری در یک سازمان، شناسایی دارایی‌های فکری آن سازمان است. ممیزی مالکیت فکری، روشی است که اغلب شرکت‌های جهان برای پی بردن و احصای دارایی‌های ناملموس خود به کار می‌گیرند، شناسایی و سنجش ارزش دارایی‌های فکری خود را از این طریق انجام می‌دهند. خروجی ممیزی مالکیت فکری، معمولاً گزارشی است که در آن فهرست تمامی دارایی‌های فعلی و موقعیت آنها و توصیه‌هایی برای تدوین و پیاده‌سازی استراتژی مالکیت فکری که دستیابی به اهداف اصلی شرکت را تسهیل کند را شامل می‌شود.

• حمایت از دارایی‌های فکری: با توجه به گزارش

ممیزی مالکیت فکری و سیاست مالکیت فکری سازمان، مشخص می‌شود که سازمان باید از کدامیک از دارایی‌های فکری خود، در چه کشورهایی و با چه شیوه‌ای حمایت به عمل آورد برعکس. این موضوع از آنجا اهمیت دارد که با حمایت از دارایی‌های فکری سازمان، از یک سو باید این اطمینان حاصل شود که منافع کارکنان، سهامداران و سازمان تأمین می‌شود و از سوی دیگر، مشخص گردد که حقوق مالکیت فکری سایر افراد و سازمان‌های رقیب نقض نمی‌شود.

می‌شود و مدیریت مالکیت فکری فراتر از وظایف یک واحد سازمانی قرار می‌گیرد و تمام اجزای سازمان یکپارچه می‌شود. فارغ از اینکه گروه مدیریت مالکیت فکری متمرکز یا غیرمتمرکز باشد، اما به طور پیوسته بر اساس برنامه‌ای راهبردی عمل می‌کند.

• **سطح پنج: استراتژی دور اندیشانه**

در بالاترین سطح ممکن از مدیریت مالکیت فکری، سازمان‌هایی وجود دارند که به دقت روند تحولات آینده قوانین و اقدام‌های صورت گرفته در حوزه مالکیت فکری را دنبال می‌کنند و بر اساس این پیش‌بینی، استراتژی خود را تدوین می‌کنند. سازمان‌ها در این سطح قوانین جدید را تدوین می‌کنند و درحقیقت آینده را به نفع خود رقم می‌زنند. شرکت گوگل مثالی از اینگونه سازمان‌هاست که پارادایم تسهیم اطلاعات را تغییر داد و در حال تغییر ساختار قوانین کپی‌رایت با فعالیت‌های خود است.

۲-۳- کارکردهای مدیریت مالکیت فکری در سطح بنگاه، صنعت و ملی

باقری و همکاران در مقاله خود درباره مدیریت مالکیت فکری در صنعت نفت، در بررسی وضعیت مدیریت مالکیت فکری میان کارکردهای این مدیریت در سطح بنگاهی، صنعت و ملی تفاوت قائل شده است. در سطح بنگاهی، کارکردهای مدیریت مالکیت فکری به گونه‌ای است که در نهایت بتواند حداکثر انحصار تجاری، آزادی عمل تولیدی و درآمد حق امتیاز را برای بنگاه در پی داشته باشد [۶]. از جمله این کارکردها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های بنگاه‌ها در حوزه مالکیت فکری؛
- ارائه مشاوره و اعلام‌نظر درخصوص موضوع‌های راهبردی در حوزه مالکیت فکری؛
- رسیدگی به درخواست‌های ثبت اختراع و بهره‌گیری از آنها؛

سازمان‌هایی است که استراتژی دفاعی را در حوزه مدیریت مالکیت فکری انتخاب می‌کنند. در این نوع استراتژی سازمان به شناسایی دارایی‌های فکری خود (نظیر اختراع‌ها، علائم تجاری، اسرار تجاری و غیره)، کسب حمایت از آنها و طرح دعوای حقوقی در صورت لزوم در قبال رقبا پردازند. در این سطح سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا از مشکلات نداشتن استراتژی در حوزه مالکیت فکری پرهیز کنند.

• **سطح دو: استراتژی کنترل هزینه‌ها**

در این سطح، سازمان‌ها ضمن در اختیار داشتن تمام قابلیت‌هایی که سازمان‌های مشابه در سطح یک از آنها برخوردارند، بر اساس هزینه، کسب حمایت‌ها از مالکیت‌های فکریشان را با تخمین ارزش بازاری و طبقه‌بندی آنها به دارایی‌های کلیدی و غیر کلیدی، اولویت‌بندی می‌کنند. همانطور که مشخص است در این استراتژی، سازمان‌ها به ارزش گذشته، حال و آینده مالکیت‌های فکریشان نیز توجه می‌کنند.

• **سطح سه: اتخاذ استراتژی مرکز سود**

برخی سازمان‌ها با اتخاذ استراتژی مرکز سود، تنها به کنترل هزینه‌های حمایت از دارایی‌های فکری نمی‌پردازند بلکه گروه مدیریت مالکیت فکری اینگونه از سازمان‌ها با اتخاذ رویکردی تهاجمی تلاش می‌کنند تا دارایی‌های فکری غیرکلیدی خود را به شرکت‌های دیگر بفروشند. علاوه بر این، واحد مدیریت مالکیت فکری، هوشمندی رقابتی را نیز دنبال می‌کند و در برخی از موارد، درآمدزایی از دارایی‌های فکری را مدنظر قرار می‌دهد. از جمله این موارد می‌توان به اهدای دارایی‌های فکری به سازمان‌های غیرانتفاعی اشاره کرد که باعث ایجاد معافیت‌های مالیاتی یا القای تصویر بهتری از سازمان به مردم جامعه می‌شود.

• **سطح چهار: استراتژی یکپارچگی**

در سطح چهارم، بین استراتژی دارایی‌های فکری و استراتژی کلان سازمان یکپارچگی تمام عیاری ایجاد

طریق انجام تحقیقات کاربردی، توسعه‌ای و بنیادی مرزهای علم و دانش را در تمام زمینه‌ها گسترش داده‌اند. اما برای اینکه یافته‌های تحقیقاتی قابلیت پیدا کنند تا در عرصه عمل به کار گرفته شوند و عواید آنها نصیب جامعه شود، نیازمند انجام فرایندهایی هستند که تنها با طی شدن این فرایندها، امکان ارائه محصولات و خدمات قابل عرضه به بازار فراهم می‌شود.

در اغلب موارد به‌خصوص در حوزه سازمان‌های تحقیقاتی دولتی، بدلیل نبود سیستم ارزیابی مناسب فعالیت‌های پژوهشی و یا سیستم بازاریابی نتایج تحقیقات، مشخص نمی‌شود که از بودجه اختصاص داده شده به تحقیقات چه چیزی عاید شده است؟ در صورتی که نظام صحیحی برای ارزیابی فعالیت‌ها و نتایج آنها در سازمان‌های تحقیقاتی وجود داشته باشد، می‌توان امیدوار بود که این سازمان‌های به‌منظور افزایش بهره‌وری خود اقدام کنند و پاسخ‌های قابل قبولی از نتایج فعالیت‌های خود به جامعه ارائه دهند.

از سوی دیگر در سال‌های اخیر با توجه به رکود جهانی حاکم بر بازار کالا و خدمات، موسسه‌های تحقیقاتی در سراسر جهان با چالش‌های متعدد راهبردی و عملیاتی از قبیل: تغییر در نقش، تنگناهای تأمین مالی، رقابت شدیدتر در عرصه جهانی و تقاضاهای روزافزون مشتریان و حامیان مالی روبه‌رو هستند. برای موفقیت در برخورد با این چالش‌ها، این موسسه‌ها باید از افتادن به دام تغییرات و مرگ تدریجی پرهیز کنند و در عوض، رهیافت بنیادی‌تری مبنی بر بازنگری در نقش و راهبرد، تمرکز عمیق بر فعالیت‌های پژوهشی و ایجاد تغییرات واقعی در سازماندهی، فرایندهای عملیاتی و نظام‌های تشویقی و تجاری‌سازی فناوری اتخاذ کنند. موسسه‌های

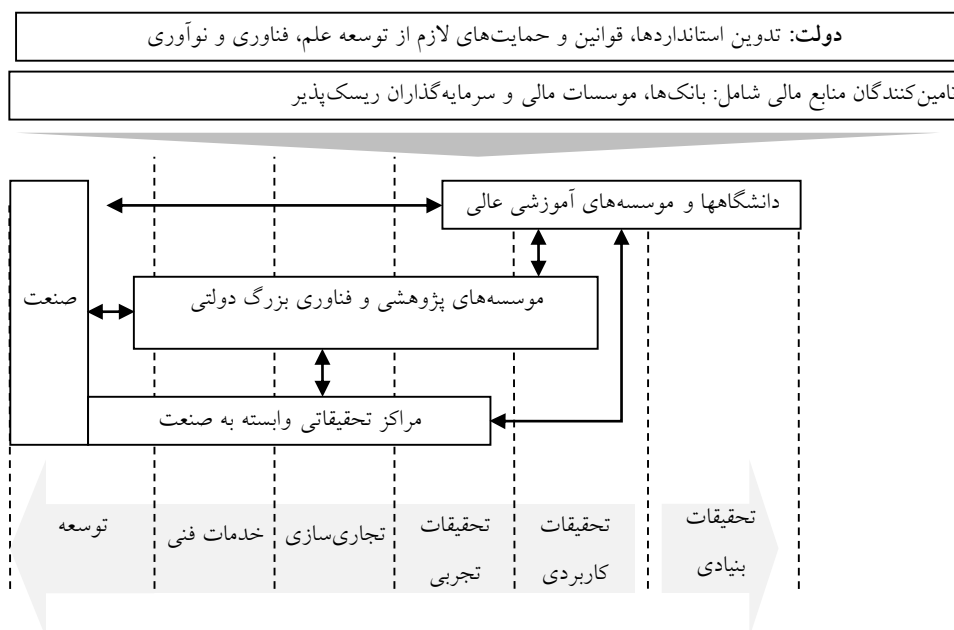
- اقدام، علیه نقض اختراع‌های ثبت شده شرکت به‌وسیله دیگر شرکت‌ها؛
 - هدایت و ارائه مشاوره به واحدهای تحقیق و توسعه، طراحی، فروش و غیره؛
 - کسب حقوق لازم برای توسعه فناوری؛
 - انجام اقدام‌های لازم برای به حداقل رساندن ریسک نقض ثبت اختراع‌های دیگر شرکت‌ها؛
 - ارزیابی و حمایت قانونی از دانش فنی و نرم افزارهای بنگاه؛
 - تحلیل اطلاعات اختراع‌های ثبت شده شرکت و اطلاع‌رسانی در مورد روند حرکت و عملکرد شرکت و رقبا در حوزه فناوری به مدیران؛
 - تهیه و ارائه اطلاعات فنی درخصوص محصولات جدید، تحقیقات جدید و حقوق مالکیت فکری.
- اما این کارکردها در کشورهایی که آشنایی بنگاه‌ها و سازمان‌های دولتی آنها با "مدیریت مالکیت فکری" چندان زیاد نیست، در سطح صنعت و ملی از اهمیت و تأثیرگذاری بسیار زیادی برخوردارند، زیرا معمولاً فرایند خلق، ارتقا و تجاری‌سازی دارایی‌های فکری در شرکت‌ها و سازمان‌های زیرمجموعه آن صنعت را دنبال می‌کنند تا از این طریق بر توان فناوری و در نتیجه توان رقابت بین‌المللی آن صنعت بیافزایند. از جمله این کارکردها می‌توان به: فرهنگ‌سازی و ارتقای آشنایی با اهمیت حقوق مالکیت فکری، تدوین سیاست‌های خاص برای کمک به شرکت‌ها در حوزه مالکیت‌های فکری و کمک به تجاری‌سازی اختراع‌ها، ارائه کمک به پرورش نیروی انسانی متخصص در حوزه مالکیت فکری و در نهایت تقویت اعمال حقوق مالکیت فکری در کشور اشاره کرد.

۲-۴- نقش حمایت از حقوق مالکیت فکری در پژوهشگاه‌های دولتی

فعالیت‌های تحقیقاتی، یکی از ابزارهای ایجادکننده و توسعه‌دهنده دانش بشری است و پژوهشگاه‌ها به عنوان یکی از متولیان امر پژوهش از

گرفته‌اند. هزاران مؤسسه پژوهشی و فناوری بزرگ و کوچک در سراسر جهان وجود دارند و برای نمونه تنها در آلمان ۷۵۰ نمونه از این موسسه‌ها فعال هستند. موسسه‌های پژوهشی و فناوری در نظام ملی نوآوری کشورها نقشی کلیدی ایفا می‌کنند (شکل ۲). این سازمان‌ها اگرچه به نوعی روی پژوهش کاربردی متمرکز هستند، معمولاً در کنار آن طیف وسیعی از خدمات تکمیلی در حوزه علم، فناوری و نوآوری شامل مشاوره فنی، تجاری‌سازی و توسعه عملی را نیز ارائه می‌کنند. در اروپا سازمان‌های پژوهش و فناوری بیش از ۴۰ درصد بودجه‌های دولتی پژوهش و توسعه را جذب می‌کنند [۷].

پژوهشی و فناوری که به اختصار آر تی آی^۱ نامیده می‌شوند، سازمان‌هایی هستند که مسئولیت انجام پژوهش و توسعه و ارائه خدمات مرتبط با فناوری و نوآوری برای دولت، صنایع و یا سایر مشتریان را بر عهده دارند. در کشورهای توسعه‌یافته معمولاً چنین موسسه‌های تاریخچه‌ای طولانی دارند و بسیاری از آنها چند دهه قبل به‌عنوان آزمایشگاه‌های تحقیقاتی ملی با بودجه دولتی تأسیس شده‌اند. امروزه آن آزمایشگاه‌ها تکامل یافته‌اند و با توجه به میزان تأکیدشان بر پژوهش، خدمات فنی و توسعه و به‌کارگیری فناوری، شکل‌های گوناگونی به خود



شکل ۲- نقش محوری سازمان‌های پژوهشی و فناوری در نظام ملی نوآوری [۷]

سازمان‌های واسطه‌ای پل‌گونه در ارتباط با کاربردی کردن و استفاده از دانش و معمولاً در راستای تعقیب اهداف کلان و سیاست ملی برای حمایت از توسعه توان صنعتی تعریف می‌شود. به علاوه این سازمان‌ها معمولاً با ارائه شواهد علمی، مجموعه‌های اطلاعاتی،

برخلاف دانشگاه‌ها که نقش دوگانه ارائه خدمات آموزشی و تولید دانش را همزمان ایفا می‌کنند، نقش سازمان‌های پژوهشی و فناوری به نوعی ارائه خدمات علمی، فنی و نوآوری به بخش‌های دولتی و خصوصی بوده است. با این برداشت، نقش آنها به‌عنوان

1. Research & Technology Institute (RTI)

مشابه ناموفق در کشور موضوع را در حد حقوق مالکیت فکری و نه مدیریت مالکیت فکری پایین آورده‌اند.

۲-۵) مدیریت مالکیت فکری در پژوهشگاه‌های دولتی^۲

همانطور که پیشتر نیز اشاره شد، نوآوری مستلزم مدیریت مؤثر دارایی‌های فکری در هر سازمانی است. پژوهشگاه‌های دولتی نیز از این قاعده مستثنا نیستند و پرداختن به مسائل مربوط به مالکیت و حل و فصل آنها، جزء وظایف ذاتی این موسسه‌ها است. حوزه‌های کلیدی در زمینه مدیریت مالکیت فکری در پژوهشگاه‌های دولتی عبارتند از:

- **آموزش:** آگاهی‌بخشی و فرهنگ‌سازی برای تغییر انتظارات اعضای هیئت علمی پژوهشگاه؛
- **مالکیت:** سازماندهی نحوه مالکیت و حفاظت از نتایج پژوهشی باید در پژوهشگاه‌های دولتی به دقت تدوین شود. در نظام‌های قانونی حاکم بر مالکیت اختراع در سراسر اروپا سه شیوه مختلف برای مالکیت نتایج حاصل از تحقیقاتی وجود دارد که با بودجه دولتی به سرانجام رسیده‌اند: (۱) تعیین تکلیف از راه اشتغال و قانون مربوط به مالکیت فکری؛ (۲) مقررات پژوهش دولتی، که البته از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. (۳) ترتیبات قراردادی با حامیان صنایع؛
- **مدیریت:** مسئولیت بهره‌برداری از دارایی‌های فکری در پژوهشگاه‌های دولتی نیاز به تمرکز دارد. انتقال و فروش فناوری، با وجود طیف‌های مختلف نظام حقوقی مربوط به مالکیت نتایج پژوهش و بر اساس مأموریت پژوهشگاه‌های دولتی می‌تواند از طریق دفتر انتقال فناوری پژوهشگاه صورت گیرد؛

مشاوره و حمایت فنی به سیاستگذاری و قانون‌گذاری در سطح ملی کمک می‌کنند.

در پژوهشی که شرکت خدمات مشاوره‌ای آرتور دی لیتل^۱ در همکاری با بیش از ۶۰ موسسه‌های پژوهشی و فناوری در سطح دنیا طی یک دهه گذشته انجام داده است و نتایج آن به تازگی منتشر شده نشان داده است که این موسسات با سه چالش عمده مواجه هستند [۷]:

- نامشخص بودن نقش راهبردی سازمان؛
- کاهش بودجه دولتی؛
- تقاضاهای روزافزون ذی‌نفعان از آنها.

بسیاری از پژوهشگاه‌های کشور ما نیز با چالش‌هایی مشابه روبه‌رو هستند و احتمالاً کاهش بودجه‌های دولتی در سال آتی نیز نقش تجاری‌سازی و بهره‌برداری از دارایی‌های فکری در این سازمان‌ها را هرچه بیشتر پررنگ‌تر خواهد کرد. به این معنا که مدیران این سازمان‌ها بیش از پیش برای بازنگری در ارکان سازمانی و راهبردهای موسسه‌های‌شان در حوزه مدیریت مالکیت فکری تحت فشار خواهند بود. از این رو، تجاری‌سازی فناوری برای دستیابی به منابع مالی بیشتر در کنار امکان کاهش بودجه‌های دولتی با توجه مشکلات مالی که این روزها دولت با آن دست و پنجه نرم می‌کند مدیریت مالکیت فکری، به موضوعی کلیدی برای این نوع از پژوهشگاه‌ها بدل خواهد شد. در همین راستا، باقری و صدراپی در خصوص بررسی تجربه پژوهشگاه صنعت نفت در زمینه مدیریت مالکیت فکری نشان دادند که ورود این پژوهشگاه به حوزه مدیریت مالکیت فکری از دریچه تجاری‌سازی فناوری بوده است و به همین سبب واحد مالکیت فکری زیرمجموعه معاونت فناوری پژوهشگاه و نه امور حقوقی پژوهشگاه شکل گرفته است [۸]. این در حالی است که بسیاری از مجموعه‌های

2. Publicly-funded Research Organizations

1. Arthur D. Little

هنگام مدیریت مالکیت فکری درک کنیم بسیار حائز اهمیت است [۱۰].

رویکرد مورد استفاده در این مطالعه با توجه به ماهیت تحقیق، روش تحقیق کیفی است. هدف پژوهش حاضر عمیق شدن در ساختارهای مدیریت مالکیت فکری در موسسه‌های تحقیقاتی دولتی است. به عبارت دیگر این تحقیق به صورت کیفی و با استراتژی تحقیق چند موردی^۱ اجرا می‌شود تا با شناسایی فعالیت‌ها، فرایندهای اصلی در مدیریت مالکیت فکری حاصل از مطالعات موردی و مقایسه و تحلیل این مطالعات با یکدیگر و با ادبیات تحقیق، در نهایت پاسخ مناسب برای سوال‌های تحقیق ارائه شود. مطالعه چندموردی به تسهیل چنین مقایسه‌هایی و ایجاد دیدگاهی کلی کمک می‌کند که به طور نظام‌مند، تشابه‌ها و تفاوت‌های فرایندهای مختلف را نشان می‌دهد [۱۱]. از آنجا که یکی از حوزه‌های کلیدی در کشورمان از منظر اقتصادی و فنی، بخش نفت و گاز، پتروشیمی و شیمیایی است، از بین پژوهشکده‌ها و پژوهشگاه‌های دولتی موجود، سه پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی، صنعت نفت و علوم و فناوری رنگ که دارای موافقت قطعی از وزارت علوم، تحقیقات هستند، بر اساس معیارهایی مانند داشتن رتبه A و یا B از وزارت علوم، بهترین میزان عملکرد در حوزه پژوهشی و تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی در سال‌های اخیر و انجام اقدام‌های لازم در زمینه حمایت و حفاظت از دارایی‌های فکری بوده‌اند، برای مطالعه موردی انتخاب شدند.

لازم به ذکر است روش گردآوری اطلاعات در این مقاله انجام مطالعات کتابخانه‌ای و استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با مسئولان مرتبط در زمینه مدیریت مالکیت فکری در پژوهشگاه‌های مورد مطالعه بوده است. همچنین، روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

• داشتن رویکرد حرفه‌ای به مدیریت پورتفوی حقوق مالکیت فکری: پژوهشگاه باید درک درستی از دارایی‌ها خود داشته باشد و تشخیص دهد که کدام منابع و مهارت‌ها در اختیار قرار گیرد تا حداکثر بهره‌برداری را از دارایی‌های فکری خود نماید.

• در نظر گرفتن و احترام به حقوق مالکیت فکری شخص ثالث: بیشتر پژوهشگاه‌های دولتی درگیر صدور مجوز و همکاری با صنعت هستند و باید ضمن آگاهی از حقوق مالکیت فکری خود، تا جای ممکن به حقوق مالکیت فکری همکاران احترام بگذارند [۹].

۳- روش‌شناسی تحقیق

پژوهشگران از حوزه‌های مختلف علمی روش تحقیق مطالعه موردی را برای به چالش کشیدن یک نظریه موجود یا تشریح یک موقعیت به منظور ایجاد پایه‌ای برای حل معضلات شکل‌دهنده به موقعیت به کار می‌رود. در مقایسه با سایر روش‌ها، نقطه قوت روش مطالعه موردی، توانایی آن در بررسی عمیق یک مورد در بستر واقعی است. در اکثر منابع معتبر روش‌شناسی تحقیق در حوزه علوم انسانی تأکید شده است که به منظور عمیق شدن در فرایندهای مدیریتی و اجتماعی، روش تحقیق موردی، بهترین روش است؛ زیرا پژوهشگر با حضور مستمر و مشاهده مستقیم و بی‌واسطه فرایندهای تحت مطالعه، امکان هر نوع ذهنی‌گرایی، دریافت اطلاعات مصنوعی و غیر واقعی و کلیشه‌ای را از بین برده و با عمق بخشیدن به تحقیق و واقع‌گرایی بالا، ساختارها را شناسایی و الگوسازی می‌کند. این بیان می‌کند که مطالعه موردی به خصوص زمانی مناسب است که پدیده و محتوا را نمی‌توان از هم جدا ساخت. این امر از آنجا که بخواهیم رفتار و فعالیت‌های یک پژوهشگاه را به

فکری در پژوهشگاه صنعت نفت می‌گذرد، این واحد توانسته ۱۳۰ اختراع داخلی با قابلیت کاربرد در صنعت، تشکیل پرونده ۱۲۹ اختراع خارجی در بیش از ۳۱ کشور جهان، ثبت نهایی بیش از ۲۲ مورد از آنها و نیز ۹ نرم افزار صنعتی را به ثبت برساند. همچنین بسیاری از مقاله‌های فنی و تخصصی را نیز مورد بررسی و تجزیه تحلیل قرار بدهد. از بین ۱۳۰ اختراع داخلی، ۵۰ مورد آن تأییدیه سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی را نیز دریافت کرده است. هم‌اکنون علامت تجاری پژوهشگاه صنعت نفت در بیش از ۲۰ کشور دنیا به ثبت رسیده است. همچنین محتوا و ارزش علمی مقاله‌های که قرار است به منظور چاپ، نشر و یا هرگونه استفاده دیگر از پژوهشگاه خارج شود نیز مورد بررسی و تأیید این واحد قرار می‌گیرد. در حال حاضر مراحل ثبت اختراع داخلی از یک تا ۵ ماه و اختراع‌های خارجی از ۲ تا ۵ سال به طول می‌انجامد که پس از انجام این مرحله برخی از آنها به منظور تجاری‌سازی واگذار می‌شوند. در پژوهشگاه صنعت نفت ۱۰ درصد اختراع‌های به ثبت رسیده برای انجام مراحل تجاری‌سازی واگذار شده‌اند [۱۲]. نمودار (۱) به فرایند فعالیت‌های واحد مالکیت فکری در پژوهشگاه صنعت نفت اشاره دارد.

نیز مقایسه تطبیقی با استانداردها (بیان شده در ادبیات موضوع) است.

۴- معرفی پژوهشگاه‌ها و اقدام‌های آنها در زمینه مدیریت مالکیت فکری

۴-۱- پژوهشگاه صنعت نفت

پژوهشگاه صنعت نفت در ابتدا با نام "اداره توسعه و تحقیقات شرکت ملی نفت ایران" در سال ۱۳۳۸ تأسیس شد. بعد از انقلاب، نام این سازمان به مرکز پژوهش و خدمات علمی تغییر یافت و به انجام فعالیت‌های پژوهشی در راستای هدف فوق پرداخت. سپس طبق موافقتنامه اصولی سال ۱۳۶۸ شورای گسترش وزارت فرهنگ و آموزش عالی، به عنوان "پژوهشگاه صنعت نفت" با هدف انجام تحقیقات بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای نامیده شد و به فعالیت‌های خود ادامه داد. واحد مالکیت فکری پژوهشگاه در سال ۱۳۸۱ زیر نظر معاونت فناوری پژوهشگاه شکل گرفت. واحد مالکیت فکری پژوهشگاه صنعت نفت با عهده‌دار بودن چهار مسئولیت مهم ثبت اختراع، ثبت علائم تجاری، ثبت نرم‌افزار و بررسی مقاله‌های در سال‌های اخیر عملکرد مثبتی را در کارنامه فعالیت‌های خود به ثبت رسانیده است. در حالی که بیش از ۱۰ سال از تأسیس واحد مالکیت



نمودار ۱- فرایند بررسی و ثبت دارایی‌های فکری حاصل از طرح‌های پژوهشی و فناوری در پژوهشگاه صنعت نفت

۲- پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی ایران

معاونت فناوری در ارکان سازمانی پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی ایران در سال ۱۳۸۷ به منظور ایجاد تحول اساسی در راهبردهای فناوری و پژوهش و کمک به صنعت کشور برای دستیابی به فناوری‌های پیشرفته و ارتقای کیفیت و کمیت عملیات صنعتی تأسیس شد. از مهم‌ترین اهداف و وظایف معاونت فناوری، ارزیابی طرح‌های رسیده به منظور تجاری‌سازی، ارائه مشاوره به مجریان طرح‌ها در راستای خلق دانش فنی و فناوری، حفاظت از دارایی‌های فکری و طرح‌های اجرا شده در پژوهشگاه، ارائه راهکار مناسب برای تجاری‌سازی طرح‌های دارای توجیه فنی و اقتصادی، تأمین و مدیریت منابع مالی لازم جهت تکمیل و تجاری‌سازی طرح‌ها می‌باشد. از جمله وظایف واحد مالکیت فکری در این پژوهشگاه: انجام اقدام‌های مناسب برای حفاظت از طرح‌ها و دارایی‌های فکری پژوهشگاه،

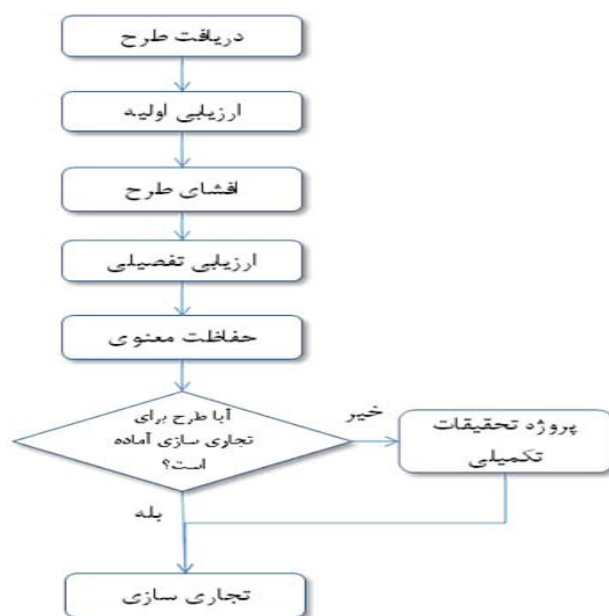
پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی ایران، مرکزی علمی پژوهشی در زمینه پلیمر، پتروشیمی و رنگ است. پس از پیروزی انقلاب، بر اساس دستور نخست‌وزیر وقت و پیرو سیاست رشد صنایع وابسته به نفت، کمیسیونی با نام کمیسیون هماهنگی علوم و فناوری مواد پتروشیمی و صنایع پلیمری تشکیل شد. مهم‌ترین دستاورد این کمیسیون پیشنهاد تشکیل مرکز تحقیقات و توسعه علوم و فناوری مواد پلیمری بود که پس از سیر مراحل قانونی و تصویب، منجر به تأسیس این مرکز در سال ۱۳۶۵ شد. از نظر اهداف و زمینه‌های فعالیت این مرکز می‌توان به مواردی زیادی از جمله ایجاد یک پژوهشگاه مجهز پیشرفته اشاره کرد که بتواند در عرصه علوم، فناوری و مهندسی پلیمرها با مراکز پیشرفته جهانی رقابت کند.

پژوهشگاه‌های این مسئولیت‌ها برعهده دو واحد مستقل از هم یعنی: واحد مالکیت فکری و واحد انتقال فناوری است. لازم به ذکر است که در کارنامه پژوهشگاه پلیمر بیش از ۳۰۰ مورد ثبت اختراع به چشم می‌خورد.^۲ نمودار شماره (۲) به فرایندهای کاری در واحدهای مالکیت فکری و انتقال فناوری پژوهشگاه پلیمر اشاره دارد.

اظهارنظر و ارائه مشاوره در خصوص فعالیت‌های تحقیقاتی جدید مؤسسه پیش از شروع آنها، پیگیری قضایی موارد نقض حقوق مالکیت فکری مؤسسه در مراجع ملی و بین‌المللی و در نهایت اطلاع‌رسانی، آموزش و فرهنگ‌سازی درارتباط باحقوق مالکیت فکری در مؤسسه می‌باشد. همانگونه که پیشتر اشاره شد، وظایف مدیریت واحد مالکیت فکری از سه بخش اصلی شناسایی، حمایت، توسعه و به‌کارگیری دارایی فکری تشکیل شده است که به نظر می‌رسد در این

1. <http://iranpolymerinstitute.org/72156.html>

۲. براساس اظهارات کارشناس واحد مالکیت فکری پژوهشگاه پلیمر



نمودار ۲- فرایند کاری واحدهای مالکیت فکری و انتقال فناوری پژوهشگاه پلیمر

۳-۴- پژوهشگاه علوم و فناوری رنگ و پوشش

پژوهشگاه علوم و فناوری رنگ و پوشش با هدف توسعه صنایع رنگ و پوشش در سال ۱۳۷۷ تأسیس گردید. در حال حاضر این پژوهشگاه دارای سه پژوهشگر و ۹ گروه پژوهشی می‌باشد. این مرکز با همت و تلاش روزافزون اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی خود توانسته طی سال‌های متمادی افتخاراتی همچون: ثبت ملی بیش از ۲۰۰ عنوان اختراع، تولید ۲ محصول همتراز کننده رنگ به صورت نیمه صنعتی، پژوهشگاه برتر سال ۱۳۸۹ در زمینه تبدیل علم به ثروت ۵ و کسب رتبه A در سال‌های ۱۳۸۸، ۱۳۸۷، ۱۳۸۶، ۱۳۸۴ از سوی دفتر بررسی و ارزیابی پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری را کسب کند.

با توجه به اهمیت موضوع مالکیت فکری و همچنین تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی، واحد مالکیت فکری پژوهشگاه در سال ۱۳۸۹ زیر نظر مستقیم ریاست پژوهشگاه راه‌اندازی شد و آئین‌نامه‌ها

و دستورالعمل‌های لازم را با توجه به شرایط موجود تدوین و مقدمات انجام اولین دوره ارزیابی و پایش دستاوردهای خود را با توجه به تشکیل کارگروه‌های تخصصی در زمینه مطالعه شرایط فنی و علمی پروژه‌ها، شناسایی بازار هدف و مشتریان و چگونگی انتقال مالکیت فکری فراهم کرد. در پایان دور اول بررسی‌ها، اشکال‌ها و نواقص اجرایی طرح تجاری‌سازی شناسایی شد و راهکارهای جدیدی برای برون‌رفت از مشکلات اجرایی ارائه به ریاست پژوهشگاه ارائه شد. هر چند این طرح در اوایل سال ۱۳۹۲ بنا به دلایل مالی متوقف گردید، ولی با شروع سال ۹۳ پژوهشگاه با ویرایش و تدوین پیش‌نویس برنامه‌ای راهبردی تلاش نموده تا وضعیت کنونی خود را در حوزه‌های مختلف به صورت جامع ترسیم نماید. در پژوهشگاه رنگ برای پروژه‌های تحقیقاتی که سازمان آنها رانجام می‌دهد، فرایند حمایت و تجاری‌سازی دارایی‌های فکری مطابق نمودار شماره (۳) انجام می‌شود.^۱

۱. براساس اطلاعات ارسال شده توسط واحد مالکیت فکری

پژوهشگاه رنگ و پوشش



نمودار ۳- فرآیند تجاری سازی یافته‌های پژوهشی در پژوهشکده صنایع رنگ

۵- ارزیابی و مقایسه عملکرد پژوهشگاه‌ها در زمینه مدیریت مالکیت فکری

پژوهشگاه‌های کشور وجود دارد که در ذیل به برخی از این موارد اشاره شده است:

- قرار داشتن مدیریت استراتژیک مالکیت فکری اکثر پژوهشگاه‌ها در سطح صفر (بدون استراتژی) و یا با استراتژی دفاعی (سطح یک)؛
- ضعف ارتباط نظاممند میان پژوهشگاه‌ها با سایر دستگاه‌های اجرایی در این حوزه نظیر اداره کل مالکیت صنعتی و فقدان یک سیستم هماهنگ‌کننده در سطح کلان؛

در سال‌های اخیر، پژوهشگاه‌های کشور با توجه به رسالت و تخصص‌های خود هر یک برنامه‌هایی را جهت سازماندهی و هدایت فعالیتهای خود مدون نموده‌اند. اما بررسی‌های اولیه حاکی از آن است که مدیریت مالکیت فکری در دو پژوهشگاه‌های مورد بررسی، با فراز و نشیب‌هایی در دو سطح خرد و کلان همراه است. در سطح کلان، به نظر می‌رسد که مشکلات و آسیب‌هایی برای کلیه

- نبود تأکید و پیگیری وزارت علوم بر لزوم مدیریت دارایی‌های فکری در پژوهشگاه‌های کشور
- تامین سهم اندکی از بودجه پژوهشگاه‌ها از عایدات حاصل از تجاری سازی دستاوردهای تحقیقاتی، فروش و واگذاری دارایی فکری در بازارهای داخلی و خارجی
- کمبود انجام فعالیتهای پژوهشی بین‌المللی و توسعه دارایی‌های فکری در عرصه جهانی
- در دسترس نبودن منابع انسانی متخصص و آموزش دیده در حوزه مالکیت فکری که پژوهشگاه‌ها در آن زمینه فعالیت می‌نمایند
- مشخص نبودن نقشه راه فناوری‌هایی که باید در کشور توسعه یابد و پژوهشگاه‌ها متناسب با آن دارایی‌های فکری خود را توسعه دهند
- ضعف نظام پاداش‌دهی به اعضای هیئت علمی و کارکنانی که اختراعاتی را در سطح ملی یا بین‌المللی به ثبت رسانده‌اند.
- اما در سطح خرد، با نگاهی به مدیریت مالکیت فکری در سطوح شناسایی، حمایت و به کارگیری دارایی‌های فکری در پژوهشگاه‌های مورد مطالعه در این مقاله می‌توان به طور کلی نقاط قوت و ضعف هرکدام از آنها را به شرح جدول زیر مورد بررسی و مقایسه قرار داد.

جدول ۱- نقاط ضعف و قوت مدیریت دارایی‌های فکری در پژوهشگاه‌های مورد مطالعه

مدیریت دارایی فکری نام پژوهشگاه	شناسایی دارایی‌های فکری	حمایت از دارایی‌های فکری	توسعه و به کارگیری دارایی‌های فکری
پژوهشگاه صنعت نفت	<p>نقاط قوت</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. انجام اقدام‌های لازم برای به حداقل رساندن ریسک نقض ثبت اختراع دیگر شرکت‌ها از طریق تجزیه و تحلیل ثبت اختراع؛ ۲. تحلیل اطلاعات پتنت پژوهشگاه و سایر رقبا پیش از ثبت؛ ۳. نظام‌مند نمودن فرایند اعلام اختراع و مستندسازی آن؛ ۵. استفاده از نرم افزارهای به روز برای جستجوی اطلاعات؛ ۶. انجام ممیزی دارایی فکری به صورت دوره‌ای؛ ۷. پایش تولیدات علمی پژوهشگران به منظور جلوگیری از تضییع حقوق پژوهشگران. <p>نقاط ضعف</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. انجام اقدام‌های لازم برای به حداقل رساندن ریسک نقض ثبت اختراع دیگر شرکت‌ها از طریق تجزیه و تحلیل ثبت اختراع؛ ۲. پایش دقیق اطلاعات مندرج در اسناد ثبت اختراع دیگر شرکت‌ها و موسسه‌های داخلی و خارجی. 	<p>نقاط قوت</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. رسیدگی به کلیه درخواست‌های انواع دارایی‌های فکری (علائم تجاری، نرم افزارها)؛ ۲. ثبت و صیانت از اختراعات؛ ۳. اقدام علیه نقض اختراع‌های ثبت شده در داخل و خارج از کشور؛ ۴. وجود فرایندهای سازمانی تعریف شده و جاری برای حفاظت از انواع دارایی‌های فکری؛ ۵. وجود نظام پاداش برای اختراع‌ها؛ ۶. بررسی محرمانگی انتشارات. <p>نقاط ضعف</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. ضعف در آموزش دوره‌ای کارکنان. 	<p>نقاط قوت</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. درآمد زایی از طریق واگذاری امتیاز اختراع‌ها؛ ۲. وجود راهبرد مشخص برای استفاده از دانش فنی و تجاری‌سازی اختراع‌ها؛ ۳. مشارکت در تحولات ملی و فراملی در حوزه مالکیت فکری؛ ۴. برنامه‌ریزی و تدوین سیاست مالکیت فکری پژوهشگاه؛ ۵. فرهنگ‌سازی و ارتقای آشنایی کارکنان با مالکیت فکری از طریق برگزاری دوره؛ ۶. آموزش مستمر نیروی انسانی متخصص؛ ۷. وجود برنامه بلندمدت نحوه توسعه دارایی‌های فکری پژوهشگاه؛ <p>نقاط ضعف</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. نبود تنوع در راهبرد تجاری‌سازی دانش فنی؛ ۲. مشارکت کم در فرایند تجاری‌سازی فناوری؛ ۳. نبود برنامه بلند مدت نحوه توسعه دارایی‌های فکری پژوهشگاه.
پژوهشگاه پلیمر	<p>نقاط قوت</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. انجام اقدام‌های لازم برای به حداقل رساندن ریسک نقض ثبت اختراع دیگر شرکت‌ها از طریق تجزیه و تحلیل ثبت اختراع؛ ۲. پایش دقیق اطلاعات مندرج در اسناد ثبت اختراع دیگر شرکت‌ها و موسسه‌های داخلی و خارجی. <p>نقاط ضعف</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. انجام ندادن ممیزی دارایی فکری به صورت دوره‌ای؛ ۲. استفاده نکردن از نرم‌افزارهای حرفه‌ای. 	<p>نقاط قوت</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. رسیدگی و پیگیری به در خواست ثبت اختراع ۲. ثبت و صیانت از اختراعات ۳. اقدام بر علیه نقض اختراعات از طریق واحد حقوقی؛ ۴. وجود فرایندهای سازماندهی شده برای حفاظت از حقوق مالکیت فکری <p>نقاط ضعف</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. نبود وجود سیستم ردیابی نقض اختراع؛ ۲. فقدان بررسی محرمانگی انتشارات؛ ۳. ضعف در آموزش دوره‌ای کارکنان. 	<p>نقاط قوت</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. کمک به تجاری سازی از طریق اعطای لیسانس به صورت انحصاری و غیرانحصاری؛ ۲. مشارکت در تحولات داخلی و خارجی از طریق انجام پروژه‌های برون سازمانی و همکاری با صنایع و دانشگاه و همچنین همکاری با شرکت‌های خارجی؛ ۳. مدون بودن سیاست پژوهشگاه در حوزه مالکیت فکری؛ ۴. وجود نیروی متخصص در واحد مالکیت فکری؛

<p>۵. وجود برنامه‌های لازم برای ارتقای آشنایی با حقوق مالکیت فکری در پژوهشگاه؛</p> <p>۶. وجود نظام پاداش‌دهی به مخترعان؛</p> <p>۷. تعامل در زمینه توسعه همکاری با داخل و خارج از کشور.</p> <p>نقاط ضعف</p> <p>۱. ضعف در ارتباط نظام‌مند با واحدهای مرتبط و فقدان یک سیستم هماهنگ‌کننده؛</p> <p>۲. نبود وجود برنامه بلند مدت نحوه توسعه دارایی‌های فکری پژوهشگاه.</p>			
<p>نقاط قوت</p> <p>۱. مشارکت در تحولات داخلی از طریق همکاری‌های تحقیق و توسعه‌ای در داخل کشور؛</p> <p>۲. کمک به تجاری‌سازی؛</p> <p>۳. برنامه‌ریزی در حوزه مالکیت فکری؛</p> <p>۴. وجود نظام پاداش برای مخترعان؛</p> <p>۵. فرهنگ‌سازی و ارتقای آشنایی با حقوق مالکیت فکری از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی؛</p> <p>۶. تعامل در زمینه توسعه و همکاری با شرکت‌ها و دانشگاه‌های داخل و خارج از کشور.</p> <p>نقاط ضعف</p> <p>۱. نبود برنامه بلندمدت نحوه توسعه دارایی‌های فکری پژوهشگاه؛</p> <p>۲. نبود سیاست مالکیت فکری مدون؛</p> <p>۳. عدم همکاری با واحدهای مشابه در پژوهشگاه‌های کشور و یا خارج از کشور.</p>	<p>نقاط قوت</p> <p>۱. رسیدگی به درخواست ثبت اختراع‌ها و داوری داخلی</p> <p>۲. ویرایش طرحها بر حسب قوانین ثبت اختراع‌ها؛</p> <p>۳. ثبت و صیانت از اختراع‌ها؛</p> <p>۴. مشاوره‌های حقوقی؛</p> <p>۵. ثبت برند؛</p> <p>۶. وجود سیستم ردیابی نقض اختراع.</p> <p>نقاط ضعف</p> <p>۱. ضعف در آموزش دوره‌ای کارکنان.</p>	<p>نقاط قوت</p> <p>۱. بررسی اولیه اختراعات</p> <p>۲. انجام اقدام‌های لازم جهت به حداقل رساندن ریسک نقض دیگر ثبت اختراع‌ها؛</p> <p>نقاط ضعف</p> <p>۱. انجام ندادن ممیزی دارایی فکری به صورت دوره‌ای؛</p> <p>۲. عدم استفاده از نرم‌افزارهای حرفه‌ای؛</p> <p>۳. فقدان پایش تولیدات علمی پژوهشگران به منظور جلوگیری از تضييع حقوق پژوهشگران.</p>	<p>پژوهشگاه رنگ و پوشش</p>

۶- نتیجه‌گیری

در ایران، به دلیل اینکه هنوز اهمیت و ضرورت بهره‌گیری از دارایی‌های فکری برای مدیران ارشد تبیین نشده است، مدیریت مالکیت فکری نیز با مشکلات گوناگونی روبه‌رو است. به همین سبب، پژوهشگاه‌های دولتی نیز این امر مستثنی نیستند و با توجه به اطلاعات به دست آمده از این پژوهش

می‌توان گفت که برخی از مشکلات مبتلابه تمامی پژوهشگاه‌های کشور می‌باشند و برخی دیگر متناسب با سطح بلوغشان در حوزه مدیریت مالکیت فکری، در رده‌های بالاتری چه به لحاظ کمی (ثبت اختراع و تجاری‌سازی) و چه به لحاظ کیفی (ارائه خدمات مناسب به اعضا) قرار دارند.

- تدوین استراتژی تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی پژوهشگاه‌ها؛
- ترویج روحیه کارجمعی و کارآفرینی در میان کارکنان و پژوهشگران با ارائه مشوق‌های لازم برنامه‌ریزی برای استقرار نظام جامع مدیریت دارایی‌های فکری در پژوهشگاه‌ها؛
- آموزش مستمر افراد مرتبط با واحد مالکیت فکری در پژوهشگاه؛
- برگزاری همایش‌های مشترک درمورد مدیریت استراتژیک مالکیت فکری و بهره‌برداری از تجارب پژوهشگاه‌ها و شرکت‌های خارجی فعال در عرصه توسعه فناوری.

منابع

- [۱] گودرزی، م. (۱۳۸۲). بررسی وضعیت نظام مالکیت فکری ایران و آرایه راهکارهای بهبود آن در جهت توسعه تکنولوژیکی کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبایی.
- [2] WIPO, 2012, WIPO Publication No. 896E available at: http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/intproperty/896/wipo_pub_896.pdf.
- [3] Michael A. G, (2008), Driving Innovation :Intellectual Property Strategies for a Dynamic world. Cambridge University.
- [4] Spruson & Ferguson (2007). *Intellectual Property Management*. available at: http://www.spruson.com/wp-content/uploads/2014/01/IP_Management_Guide_lowres.pdf
- [5] LIU, T. W. (2009). An Audit Model for Intellectual Property Management Excellence. EngD Thesis, Department of Manufacturing Engineering & Engineering Management, City University of Hong Kong, Hong Kong, PRC. available at:

از منظر مدیریت مالکیت فکری، پژوهشگاه صنعت نفت که یکی از پیشروترین پژوهشگاه‌های کشور در حوزه مالکیت فکری بوده است، از دیدگاه راهبردی، در سطح دو (استراتژی کنترل هزینه‌ها) قرار می‌گیرد اما پتانسیل آن را دارد که با انجام اصلاحاتی، در آینده نزدیک در سطح سه نیز قرار گیرد. پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی نیز از نظر سطوح مدیریت استراتژیک مالکیت فکری در سطح یک قرار دارد و لازم است تا برخی از راهبردهای موجود در این سطح را تغییر دهد و فعالیت‌هایی از قبیل ترازایی فعالیت‌های خود با رقبا و مشارکت با پژوهشگاه‌های پیشرو در جهان در حوزه توسعه دارایی‌های فکری را در دستور کار قرار دهد. در نهایت پژوهشگاه رنگ و پوشش، به دلیل نوپا بودن واحد مالکیت فکری و اجرایی نشدن بسیاری از راهبردهای پایه‌ای، هنوز در سطح صفر قرارداد ولی با تدوین راهبرد جدید خود در سال ۹۳، پتانسیل همپا شدن با دیگر پژوهشگاه‌ها را در حوزه مدیریت مالکیت فکری دارا است.

بر مبنای نتایج به دست آمده از این تحقیق، پیشنهادهایی در خصوص ارتقای مدیریت مالکیت فکری در پژوهشگاه‌های کشور به شرح زیر ارائه می‌شود:

- ضرورت اهتمام به ممیزی دارایی‌های فکری به صورت دوره‌ای؛
- هدفمند کردن اعتبارات پژوهشی و امتیازدهی براساس سنجش عملکرد پژوهشکده‌های زیرمجموعه در زمینه خلق و بهره‌برداری از دارایی‌های فکری از سوی مدیریت پژوهشگاه‌ها؛
- گسترش امکان ارتباطات بین‌المللی با شرکت‌ها و پژوهشگاه‌های پیشرو در سطح جهان به منظور تعریف پروژه‌های مشترک تحقیقاتی؛
- ضرورت وحدت فرماندهی در مدیریت دارایی‌های فکری و تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی در پژوهشگاه‌های کشور؛

[9] Macdonald, I. & Gills, C. & Part, C. & et al, (2004). Management of intellectual property in publicly-funded research organizations: toward European Guidelines, EUR20915EN.

[10] Yin, R. K. (2004). *The Case Study Anthology*. Sage Publications.

[11] Hamel, J., Dufour, S., & Fortin, D. (1993). *Case Study Methods*. USA: Sage Publications.

[۱۲] پیام نفت - رسانه خبری تحلیلی نفت، گاز و انرژی : ثبت ۲۵۹ اختراع داخلی و خارجی حاصل تلاش پژوهشگاه صنعت نفت چهارشنبه، ۱۳ شهریور ۱۳۹۲ - ۱۲:۴۵ کد خبر: ۱۹۹۳۲.

http://lbms03.cityu.edu.hk/theses/c_ft/engd-meem-b23750923f.pdf

[۶] باقری، س. ک؛ و باقری مقدم، ن. شفيعی علویجه، ا. (چهارم اسفند ۱۳۸۶)، مدیریت مالکیت فکری و توسعه فناوری در صنعت نفت ایران، سومین همایش توسعه فناوری در صنعت نفت، تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی صدا و سیما.

[7] Arthur D. Little, (2010), "Research & Technology Institutes: Meeting the Challenges of the Post-Recession World", available at: www.adl.com/RTIs

[۸] باقری، س. ک؛ (۱۳۸۸)، مدیریت دارایی‌های فکری مطالعه موردی پژوهشگاه صنعت نفت، رشد فناوری، شماره ۲۰.