



گپ و گفت با دکتر مهدی شیری

توان رقابت با داروی  
خارجی را داریم



Fansalaran

مجله تخصصی حوزه سلامت و صنعت داروی کشور • شماره چهاردهم • آبان ۱۴۰۳



# FDA آژانس محوری وزارت بهداشت ایالات متحده هدر رفت منابع دارو؛ فساد کی ریشه کن می شود؟

- Computer
- Recycle Bin
- Documents
- Downloads



## سازمان غذا و دارو

## Copy Paste سازمان غذا و دارو



**INOCLON**

البرز بالک

شرکت تولید مواد اولیه دارویی  
ALBORZ BULK PHARMACEUTICAL COMPANY



# آنتی بیوتیک سفکسیم تری هیدرات

CEFIXIME TRIHYDRATE



راه های ارتباطی با شرکت البرز بالک

sales@alborzbulk.com

۰۲۱ ۸۸۹۴ ۰۱۴۰

www.alborzbulk.com



## فن سالاران

سال دوم  
شماره چهاردهم / آبان ۱۴۰۳  
مجله تخصصی  
حوزه سلامت  
و صنعت داروی کشور

صاحب امتیاز و سردبیر: رضا درستکار  
شورای نویسندگان: زیر نظر:

عکاس: مائده میرموسوی  
طراحی و صفحه آرایی: افشین ضیائیان، لیلی اسکندرپور  
طراح روی جلد این شماره: خدایار قافانی

با قدردانی از همکاران و همراهان این شماره:  
حبیب احسنی پور، مهندس علی احمدی لیوانی، ابراهیم اسکندری، دکتر حبیب الله افشنگ، دکتر امیر حسین حاجی میری، رزنا حسینی، دکتر سامان راجی، تارا رضوانی، دکتر زانت سلیمانی، مهندس پویان شریعتی پناه، دکتر مهدی شیری، دکتر سیامک صدقی، دکتر مسعود کیهان و رضا درستکار

مدیریت کسب و کار: لیلا قصابزاده  
بخش انگلیسی: دکتر سیامک صدقی

با تشکر از واحدهای بازاریابی، روابط عمومی و ارتباطات:  
شرکت های داروسازی ابوریحان، تولید مواد اولیه دارویی البرز بالک، توزیع داروپخش، داروسازی دانا، لابراتوارهای رازک، صنایع شیمیایی کیمیاگران امروز، و شرکت دانش بنیان نوآوری زیستی گویا

پشتیبانی و اجرا: پویان درستکار  
روابط عمومی و ارتباطات: نیما خرم منش  
تماس با واحد بازرگانی: ۰۹۱۹-۵۵۳۵۸۱۳ / ۰۲۱-۸۸۳۵۰۴۹۹

 [sitefansalaran.ir](http://sitefansalaran.ir)

 @fansalaran

 @fansalaranir

 @fansalaranir

 [Info@sitefansalaran.ir](mailto:Info@sitefansalaran.ir)

 [www.linkedin.com/in/fansalaran](http://www.linkedin.com/in/fansalaran)

بازنشر مطالب مندرج در فن سالاران، به شرط ذکر منبع، بلامانع است.



## فهرست مطالب

۶	تغییر چارت‌های سازمانی در دوران خالص‌سازی! .....	■ <b>گشایش</b>
۸	فساد کی ریشه‌کن می‌شود؟ .....	■ <b>آنچه در پیش است</b>
۱۱	نه، شاید وقتی دیگر! .....	■ <b>یادداشت</b>
۱۲	سازمان غذا و دارو Copy Paste سازمان غذاودارو .....	■ <b>نگاه</b>
۱۳	FDA آژانس محوری وزارت بهداشت ایالات متحده .....	■ <b>مطالعه موردی</b>
۱۵	FDA و دنیای رسانه .....	■ <b>گفت‌وگویی ویژه</b>
۱۶	گپ‌وگفت با دکتر مهدی شیری، مدیرعامل شرکت داروسازی دانا .....	■ <b>برخورد نزدیک از نوع سوم</b>
۲۰	سلسله‌مراتب نیازهای صنعت داروسازی .....	■ <b>مطالعه موردی</b>
۲۴	نگاهی به Patheon همکار غول‌های بزرگ داروسازی جهان .....	■ <b>سکانس دوم</b>
۲۸	اول شیرخشک را تامین کن .....	■ <b>درخشش ابدی یک ذهن پاک</b>
۳۰	مداخلات دارویی بازسازی حافظه: درخشش ابدی یک ذهن فراموش شده! .....	■ <b>یادآوری کامل</b>
۳۲	استراتژی یکپارچگی .....	■ <b>تئوری مدیریت</b>
۳۶	اهداف، رضایتمندی و انطباق با تغییرات محیطی .....	■ <b>مدیریت صنعت</b>
۳۸	با خلق یک برنامه توسعه مدیریت کارآمد آینده مرحله به مرحله ساخته می‌شود .....	■ <b>سایه یک شک</b>
۴۲	روان تنی ... چیزی که هست، چیزی که نیست .....	■ <b>Lie Hard: The Myths We Hold Onto</b>
۴۴	Lie Hard: The Myths We Hold Onto .....	



## داروهای اساسی سازمان جهانی بهداشت:

این داروها فهرستی از داروهای مهم و لازم است که پیشنهاد شده تا به مقدار کافی در هر کشور موجود باشند. این فهرست توسط سازمان جهانی بهداشت (WHO) ایجاد شده است. این فهرست نخستین بار در سال ۱۹۷۷ منتشر شد و شامل ۲۰۴ قلم دارویی بود.

۱۵۶ کشور تا سال ۲۰۱۶ فهرست داروهای ضروری ملی خود را برپایه فهرست سازمان جهانی بهداشت ایجاد کرده‌اند. فهرست ملی هر کشور بین ۳۳۴ تا ۵۸۰ دارو را در بر می‌گیرد. در مارس ۲۰۱۷ سازمان جهانی بهداشت بیستمین ویرایش این فهرست برای بزرگسالان و ششمین فهرست برای کودکان را منتشر کرد.



رضا درستکار

داستان میخ و نعل اسب و...

## تغییر چارت‌های سازمانی در دوران خالص‌سازی!



\*

چرا دخالت در چارت غلط بود و هست؟! سابق بر این مثلا در سازمان تامین اجتماعی (ابواب جمعی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی) چارت‌ها تعریف و تبیین می‌شد. چرا؟! چون این ابر سازمان با ۴۵ میلیون نفر بیمه‌شده (تامین اجتماعی) طرف بود و باید که می‌توانست بر اساس استانداردهای موجود، زمینه نگهداری و بهداشت و بیمه کارگران و خانواده‌هایشان را فراهم کرده و در خروجی و بازنشستگی‌شان هم خدماتی جامع‌تر در حد درآمدهای اشتغالی به ایشان پرداخت کند و قس علی‌هذا... طبعاً با شکل‌گیری این نهاد، بار سازمان تامین اجتماعی رفته‌رفته سنگین و سنگین‌تر شده بود و همچنان هم می‌شود؛ زیرا خروجی‌ها (بازنشسته‌ها) افزایش می‌یافتند و تعداد ورودی‌ها (کارگران و کارمندیانی که حق بیمه بدهند) کمتر از قبل شده بود. بنابراین آن‌ها به فکر سر و شکل دادن به یک نهاد اقتصادی کلان افتاده بودند تا وارد سرمایه‌گذاری در بخش‌های بازده شوند و کسری نقدینگی پیش نیاید و...؛ و از جمله شرکت سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی یا همان شستا (با ۹ هلدینگ در رشته‌های مختلف را سر و سامان دادند و حتی بزرگ‌ترین شرکت‌های دارویی کشور را خریداری کردند و...) و چارت سازمانی - واحد - تعریف و تأیید کرده و ابلاغ شد.

\*

لطفاً به این شکل مروری این مطلب؛ بدون نقد جنبه‌های اجرایی بنگرید، و این افعال را هم در بازه چهار دهه‌ای و استمرار بی‌بینید؛

این روزها فرصتی پیش آمده است تا مروری کنیم بر رفتار خالص‌سازان که در دوره قبل، ناشیانه اتفاقاتی را در همه‌جا - از جمله شرکت‌های معظم دارویی عمومی کشور - رقم زدند که امروزه دامن شرکت‌ها و تعدادی از همکاران را گرفته و آن‌ها را از محیط کار دلزده و سرد کرده است! (شگفتا که شکل کلی و عمومی جامعه هم از گرانی و کمبود نقدینگی به همین منوال می‌رود و دلزدگی‌ها فروکش نمی‌کند و... بگذریم!)

دوستی خوشبین به من می‌گفت: "آن روزها - قبل از این ماجرای منحرف خالص‌سازی - ما در همان محیط‌ها (شرکت‌های دارویی) کار می‌کردیم و واقعاً با عشق و از صمیم دل امور جاری را پیش می‌بردیم و از این‌که در روندها، جریان می‌یافتیم، خشنود و خرسند بودیم ولی بعدش..."

\*

خب می‌توان گفت که بخشی از کار ناآگاهانه و نادرست خالص‌سازان (حداقل در شرکت‌های دارویی)، به ایجاد تغییراتی در چارت‌های سازمانی برمی‌گردد، زیرا درجهی دخالت تعدادی از عزیزان را به جایی رسانده بود که به دلخواه چارت سازمان و شرکت را هم عوض می‌کردند! و این داستان، البته کار دست‌شان داد. از آن گذشته، خالص‌سازان خود را در هاله‌ای از حمایت سیستم هم جا می‌زدند! حالیا که در قرائن و شواهد، چنین هاله‌ای اساساً وجود خارجی نداشت و آن‌ها خواسته بودند از این موضوع هم - رندانه - بهره‌مند شوند! که این هم بلاگیرشان شد.

ایجاد عدالت در پرداخت حقوق و جلوگیری از بهره‌کشی و تبعیض تدوین شده است.

خب! هر سال هم بر اساس همین طبقه‌بندی است که تجربه و مهارت‌های فردی که منجر به ارتقای جایگاه شغلی شود، سنجیده و ضریب کاری ایجاد می‌کند. بعد هم به تدوین و اجرای سیاست‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به استخدام، حقوق و دستمزد، ارتقای شغلی، و آموزش و توسعه و... می‌انجامد.

این پایه و تعریف دقیق مشاغل، وظایف و حقوق و مزایای مرتبط با هر شغل است؛ و هر کارگاهی با بیش از ۵۰ نفر کارگر که با دستگاه‌های دولتی قرارداد دارند، ملزم به اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل هستند. می‌بینید که قانون و چارت کارش را درست بلد است؛ اما...

اما در برخی از شرکت‌های عمومی به‌رغم این که سازمان‌ها یا شرکت‌ها توسعه پیدا کرده‌اند، (آمار رشد‌های فروش و سودشان را که می‌بینید لاینقطع درج می‌شود)، از اجرای آخرین طرح طبقه‌بندی یا ترمیم‌شان، بیش از ۲۰ سال می‌گذرد و هیچ بازنگری یا به‌روزرسانی انجام نشده است!

\*

بله! با این حساب، خالص‌سازی هم اضافه شد! عده‌ای که هیچ شناختی از محیط کاری و فیلدهای اجرایی نداشتند! مصوبات و تصمیمات را با صورت‌جلسه هیئت‌مدیره‌هایی پیش بردند که یک روز بودند و یک روز نبودند! یا تحکم و استیلای سلابیق شخصی -در غیاب علم به کار- مدیران عاملی که با عمر کوتاه مدیریتی خود، فقط لطمه زدند و یک قلم همین طرح طبقه‌بندی اعلامی را به مرخصی تاریخی فرستادند!

چارت‌هایی را تصویب کردند که واحدها و عنوان‌های جدید داشت، بدون نیاز واقعی به آن! در یک شرکت، دو مدیر حراست، بازرسی کل کشور، بازرسان مجموعه بالادستی، واحد بسیج، مدیر حوزه بازرسی مدیرعامل، ایضا بازرس ویژه مدیرعامل و... با هم کار می‌کردند آن هم بدون هرگونه ضابطه‌ای مشخص! این عین فاجعه است.

تازه منشی و مسئول دفتر و مدیر حوزه مدیریت مدیرعامل و منشی مشاور و مدیرعامل و غیره هم داعیه‌هایی داشتند که نگو و نپرس! شما بفرمائید از چارت و از ساختار و نظم چیزی باقی می‌ماند!؟

\*

آقایان، یک روز تصمیم می‌گرفتند معاونت، مدیر شود! مدیر، به کارشناسی نزول یابد! رئیس حکم‌اش را نگیرد، اما ریاست کند! آقا! خداوکیلی چه خبر است؟! مامور به خدمت برای مردم شده‌اید یا از سپاهیان مغول‌اید و خبر نداشتیم؟! شما که کل بنیادها را بر باد دادید! آخر چه کسی تنزل مقام را -آن هم بدون هیچ دلیلی موجه- می‌پذیرد؟ و ولایت فردی کم‌دانش‌تر، کم‌سابقه‌تر، کم‌هوش‌تر و کم‌تر از مراتب فنی خودش را قبول می‌کند که...؟! چارت‌ها را عوض کردند... ، یکی می‌گفت: صدای شکستن استخوان‌های صنعت را می‌توان شنید...

سیستمی که برای نظم‌بخشی هلدینگ‌ها و شرکت‌های خودش یونیفورم مشخص تعریف می‌کند و خیلی ساختارمند پیش می‌رود، اهدافی معین و کلان و حیاتی دارد و این اهداف کلان در بخش اقتصادی باید که بتواند با جمیع جهات، پاسخ‌گوی بار مالی کلان باشد و...

بله! این بود که بنای انتخاب اشخاصی مسئول‌تر گذاشته شد، (که در زمان ورود به شرکت‌های زیرمجموعه) باید سلسله مراتب را طی می‌کردند و بعد هم با طی مسیر و نظم طبیعی به سن بازنشستگی می‌رسیدند و طبق برنامه همه چیز خیلی عالی پیش می‌رفت و خروج از آن طرف هم جوان‌های تازه‌کار وارد می‌شدند و مسیر را پله پله بالا می‌رفتند، دوره و آموزش می‌دیدند و آموخته می‌شدند و تجربه‌های ذی‌قیمت به‌دست می‌آوردند و...؛ یک کسی که پس از چند سال کار مثلاً از رده پایین به درجه مدیریت می‌رسید، گرمی و سردی کار و روزگار را چشیده بود. می‌دانست که کارشناس‌ها و کارمندهای این دستگاه‌ها چه مشکلات و چه موانعی را پشت سر گذاشته‌اند و با چه موضوعاتی دست‌وپنجه نرم کرده‌اند و... ، و مسئولیت اجتماعی و ارباب رجوع یعنی چه، و قس علی‌هذا... می‌بینید همه چیز کاملاً تنظیم شده و مرتب است.

\*

اما ناگهان با ظهور خالص‌سازی، و مسئولیت گرفتن افرادی خارج از دایره نظامات اداری، همه چیز دچار تغییراتی کمرشکن شد! مثلاً جوان ۳۳ ساله را آورده بودند و مدیر آی‌تی یک هلدینگ کرده بودند. تا این جایش مشکلی نبود، مشکل این بود که ایشان فاقد کار اجرایی و سابقه و رزومه لازم بود و "آی‌تی" را فقط در حد واژه می‌دانست! نه سامان دادن به سامانه‌ها! اولین بار بود که می‌شنید سامانه هوش تجاری وجود دارد، سامانه‌های مدیریت اسناد و تولید و فروش، سامانه یکپارچه نظارت و ارزیابی عملکرد، ثبت و ضبط املاک، سفرها و ماموریت‌های خارجی، صورجلسات داخلی، سامانه جامع امور حقوقی و قراردادهای...! ما درباره تخصص دارویی حرف نمی‌زنیم، که آن‌جا که دیگر خود فاجعه بود!

\*

یک ضرب‌المثل ژاپنی می‌گوید:  
به‌خاطر میخی، نعلی افتاد؛ به‌خاطر نعلی، اسبی فرو غلتید؛ به‌خاطر اسبی، سواری واژگون شد؛ به‌خاطر سواری، جنگی شکست خورد؛ به‌خاطر شکستی، مملکتی نابود شد؛ و همه این‌ها به‌خاطر کسی بود که آن میخ را خوب نکوبیده بود!

این ضرب‌المثل حکایت از اثربخشی کوچک‌ترین اشتباه ما، در سرنوشت دیگران است. بعضی از اشتباهات هستند که نمره ما را، ۱۹ نمی‌کنند، صفر می‌کنند.

\*

این دستکاری‌ها در چارت‌های سازمانی، ندیده گرفتن مسائلی بود که تخصص حقوقی از جنس تامین اجتماعی می‌خواست. مثلاً بر اساس ماده ۴۸ و ۴۹ قانون کار، تمامی کارگران با هر نوع قراردادی شامل طرح "طبقه‌بندی مشاغل" می‌شوند و این طرح با هدف



دکتر ژانت سلیمانی

هدر رفت منابع دارو و ملزومات مصرفی پزشکی در مراکز درمانی دولتی

# فساد کی ریشه کن می شود؟



درمانی دولتی و به‌ویژه دانشگاهی تخصیص دهند! که این صحیح نیست و باید اصلاح شود.

## ◀ حالا حرف ما چیست؟!

۱. ارائه خدمات به بیماران مراجعه‌کننده به این مراکز که اغلب از قشر آسیب‌پذیر و کم‌درآمد هرگز مختل نشود.

۲. زمین‌سکاهش بحران نقدینگی شرکت‌های بخش دارویی و تجهیزات پزشکی فراهم شود. زیرا آن‌ها به‌دلیل مطالبات قابل توجه از مراکز درمانی دولتی و بهبود چرخه اقتصادی در زنجیره تامین این اقلام، باید سر پا باشند و از منابع خود تامین شوند و نه از جایی دیگر.

ضرورت توجه و پرداختن به هدر رفت منابع در تامین دارو و ملزومات مصرفی پزشکی را می‌توان در اجرای طرح تحول سلامت در بیمارستان‌های دانشگاهی در طی سال‌های ۹۳ الی ۹۶ هم واکاوی کرد؛ که بخشی قابل توجه از منابع طرح مذکور را به‌خود اختصاص داد و مطالبات شرکت‌های بخش دارویی و تجهیزات پزشکی قبل از اجرای طرح پرداخت شد و حتی ذخیره‌سازی قابل توجهی هم از اقلام مذکور در انبارهای بیمارستان‌های

از آن‌جایی که دولت چهاردهم، سیاست کلان خود را بر بهره‌وری حداکثری از منابع، پایه‌گذاری کرده است، بر آن شدم توجه سیاست‌گذاران حوزه سلامت را برانگیزانم. به‌ویژه حالا که فردی چون دکتر ظفرقندی، وزیر بهداشت، درمان و آموزش پزشکی شده‌اند، امیدوارم بسیار بیش‌تر از قبل به مفهوم بهره‌وری منابع دارو، تجهیزات و ملزومات مصرفی پزشکی در مراکز درمانی دولتی و به‌ویژه دانشگاهی اهتمام ورزند و...

آمارها نشان می‌دهد سهم مراکز درمانی دولتی از بازار دارو و ملزومات مصرفی پزشکی در کشور قابل توجه است، به‌گونه‌ای که سهم داروی مصرفی در مراکز بهداشتی و درمانی دولتی بین ۵۰ الی ۵۵ درصد از بازار دارویی کشور را شامل می‌شود (برآورده ارزش بازار دارویی کشور در سال گذشته بالغ بر ۱۸۰ میلیارد تومان اعلام شده)، و از سویی بعد از هزینه نیروی انسانی شاغل در این مراکز، بالاترین سهم در هزینه‌های جاری را هم به‌خود اختصاص داده است.

بهره‌وری منابع این ارقام از آن‌جا اهمیت پیدا می‌کند که همواره دولت‌ها مجبور شده‌اند از منابع متعدد بردارند و آن را به پرداخت مطالبات شرکت‌های بخش دارویی و تجهیزات پزشکی از مراکز





دارو، تجهیزات و ملزومات مصرفی پزشکی برمی‌گردد.

\*

همه می‌دانیم که نبود ابزاری کارآمد برای شفافیت در فرآیند خرید دارو و ملزومات مصرفی پزشکی، خرید مازاد بر نیاز واحدهای بهداشتی و درمانی را سبب می‌شود که به ذخیره بالای این اقلام در مراکز درمانی منجر شده و علاوه بر عدم برگشت به موقع نقدینگی، خطر تاریخ گذشته شدن این اقلام را نیز در پی خواهد داشت.

از سویی دیگر تغییرات در سیر بیماری‌ها (نظیر شیوع کرونا) و تجویز پزشکان نیز می‌تواند خطر تاریخ گذشته شدن اقلام را به مراتب افزایش دهد. کافی است در یک بررسی سهم خرید مازاد دارو و ملزومات مصرفی پزشکی از کل خرید سالیانه در بیمارستان‌های

دانشگاهی از نظر تعداد اقلامی که خرید مازاد صورت گرفته و ارزش ریالی خرید مازاد، استخراج شود تا بهتر متوجه میزان آسیب ناشی از خریدهای مازاد در مراکز درمانی دولتی شد.

\*

خرید خارج از زنجیره مجاز که برای دارو به ندرت اتفاق می‌افتد، ولی در خصوص ملزومات مصرفی پزشکی خرید خارج از زنجیره مجاز و نمایندگان مجاز در imed به کرات رخ می‌دهد که علاوه بر به خطر افتادن ایمنی و سلامت اقلام خریداری شده، قیمت خرید هم به مراتب بالاتر از قیمت مصوب در imed بوده است.

اگر این اقلام تحت پوشش بیمه‌ای باشند به دلیل کسورات وارده از سوی سازمان‌های بیمه‌گر زیان‌ده بوده و برگشت منابع مقدور نخواهد شد.

در خصوص ملزومات مصرفی پزشکی خرید خارج از زنجیره مجاز و نمایندگان مجاز در imed به کرات رخ می‌دهد که علاوه بر به خطر افتادن ایمنی و سلامت اقلام خریداری شده، قیمت خرید هم به مراتب بالاتر از قیمت مصوب در imed بوده است

دانشگاهی به‌عنوان تضمینی برای اجرای موفق طرح مذکور صورت پذیرفت. لیکن پس از گذشت مدتی، مطالبات شرکت‌های پخش دارویی و شرکت‌های تجهیزات پزشکی از بیمارستان‌های دانشگاهی دوباره سیری صعودی به خود گرفت و به‌گونه‌ای در آمد که تخصیص منابع از سوی سازمان برنامه و بودجه را اجتناب‌ناپذیر می‌کرد.

سوال این‌جاست این خدمات چگونه ارائه می‌شود که همواره زیان‌ده بوده و نیازمند کمک‌های مستمر و بلاعوض دولت‌ها از سایر منابع است؟!

آیا زمان آن نرسیده است دلایل سال‌ها زیان‌ده بودن ارائه خدمات دارو و ملزومات مصرفی پزشکی در مراکز درمانی دولتی به‌صورت جدی مورد بررسی قرار گیرد و در برنامه‌های جامع و کارآمد برای برون‌رفت از آن

اقدام کرد؟ این معضلی است که اغلب مدیران در سطوح مختلف حوزه سلامت به آن اذعان دارند.

\*

در این‌جا به بخشی از دلایل زیان‌ده بودن ارائه خدمات دارو و ملزومات مصرفی پزشکی در مراکز درمانی دولتی و به‌ویژه دانشگاهی می‌پردازیم:

#### ۱. عدم شفافیت و هدر رفت منابع در چرخه تامین دارو و ملزومات مصرفی پزشکی

به جرات می‌توان گفت: بخشی قابل توجه از زیان‌ده بودن ارائه خدمات دارو و ملزومات مصرفی پزشکی در مراکز درمانی دولتی و بیمارستان‌های دانشگاهی به فساد در فرآیند تامین و خرید

## ۲. ناکارآمدی و هدر رفت منابع در چرخه توزیع دارو و ملزومات مصرفی پزشکی از انبارهای بیمارستان تا ثبت در پرونده بیمار

وجود سامانه‌های مجزا و غیرمرتبط مالی و سامانه ثبت اطلاعات بیمارستانی (HIS) اساساً یک نوعی از بسترسازی و دستکاری داده‌ها را فراهم می‌آورد، که می‌تواند عاملی برای خارج کردن این اقلام از انبارها باشد؛ بدون این‌که این اقلام به بخش‌های مختلف بیمارستان ارسال شود، مستقیماً در پرونده بیمار در سامانه HIS ثبت شده و وجه آن‌را از بیمار و سازمان‌های بیمه‌گر (در صورت

خطا در ثبت دارو و ملزومات مصرفی پزشکی در پرونده الکترونیکی بیمار در سامانه HIS که از زبان‌های آن می‌توان به کسورات سازمان‌های بیمه‌گر اشاره نمود.

عدم به‌روزرسانی به‌موقع اقلام دارویی و ملزومات مصرفی پزشکی، ارائه خدمات این اقلام در مراکز درمانی را با توجه به نوسانات قیمت‌ها، زیان‌ده می‌کند و...

## ۳. عدم رعایت پروتکل‌های تجویز و مصرف دارو و ملزومات مصرفی پزشکی برای بیماران



در بسیاری از مراکز درمانی مصرف بی‌رویه دارو و ملزومات مصرفی پزشکی علاوه بر به‌خطر افتادن سلامت بیماران و افزایش هزینه‌های پرداخت از جیب بیمار، موجب زیان‌ده بودن ارائه این خدمات در بیمارستان‌ها می‌شود

در بسیاری از مراکز درمانی مصرف بی‌رویه دارو و ملزومات مصرفی پزشکی علاوه بر به‌خطر افتادن سلامت بیماران و افزایش هزینه‌های پرداخت از جیب بیمار، موجب زیان‌ده بودن ارائه این خدمات در بیمارستان‌ها می‌شود به‌ویژه در مواردی که هزینه خدمات بستری از سوی سازمان‌های بیمه‌گر به‌صورت گلوبال پرداخت می‌شود و تفکیکی بین هزینه اقلام مصرفی (دارو و ملزومات مصرفی پزشکی) و هزینه هتلینگ (خدمات پزشکی، پرستاری و...) وجود ندارد.

کافی‌است در یک بررسی، هزینه دارو و ملزومات مصرفی در خدمات بیمارستانی به‌صورت گلوبال با هزینه پرداختی از سوی سازمان‌های بیمه‌گر مقایسه شود تا بهتر متوجه میزان خسارت وارده به منابع بیمارستانی شد.

\*

آنچه که شرح داده شد بخشی از روندهای فساد در فرآیندهای ارائه خدمات دارو و ملزومات مصرفی پزشکی در مراکز دولتی و دانشگاهی است که ضرورت پرداختن به آن؛ با توجه به این‌که برنامه راهبردی دولت چهاردهم بهره‌وری منابع اعلام شده است؛ از اهمیت بسزایی برخوردار است.

در نوشتارهای بعدی به راه‌کارهای موثر و کارآمد در کاهش یا ریشه‌کنی فساد در چرخه دارو و ملزومات مصرفی پزشکی در مراکز درمانی دولتی و دانشگاهی می‌پردازیم.

پوشش بیمه‌ای اقلام دریافت می‌کنند. بدین‌گونه که بر اساس اقلام خارج‌شده از انبار در سامانه مالی برای بخش حواله خروجی و به‌نام همان بخش، حواله ورودی در سامانه HIS صادر شده و در نهایت در پرونده بیمار ثبت می‌شود.

این روند فسادزا و زیان‌ده خروج از بیمارستان در هر سطحی (داروخانه، بخش‌های بستری و بخش‌های بیمارستانی) صورت می‌پذیرد. البته در موارد متعدد به‌دلیل نبود نظارت کارآمد، این سرقت‌ها بدون ثبت در سامانه HIS رخ می‌دهد که به‌دلیل عدم برگشت نقدینگی موجب ناترازی منفی هرچه بیش‌تر برای بیمارستان می‌شود.

جالب این‌است که اقلام پرهزینه و گرانبه و یا اقلامی که با کمبود مواجهند، به‌مراتب بیشتر مورد عنایت قرار می‌گیرند و...

زبان و هدر رفت منابع که در این روند رخ می‌دهد شامل: -وجه اقلام سرقت شده از انبارهای بیمارستان‌ها طی فاکتورهای خرید از منابع دانشگاه پرداخت شده است.

-ثبت اقلام سرقت شده در پرونده بیمار به‌منظور سرپوش گذاشتن بر اقلام سرقت شده است و موجب می‌شود هزینه بیمار بدون اینکه خدمتی بابت اقلام ثبت شده در پرونده‌اش دریافت نماید، افزایش یابد و از سوی دیگر هزینه سازمان‌های بیمه‌گر هم افزایش می‌یابد، البته در صورتی‌که اقلام رپوده شده و ثبت شده مشمول بیمه باشند!



حبیب احسنی پور

ورشکستگی شرکت‌های داروسازی

## نه، شاید وقتی دیگر!

خارج شود. شاید بگویند به خاطر ایجاد اشتغال و تعهد خدمت برای تأمین دارو بوده است که با ورشکستگی به کارشان ادامه داده‌اند؛ ولی باور این توضیحات کمی سخت است که یک شرکت بخش خصوصی فقط برای این که چند نفر پرسنل شاغل، بیکار نشوند و تولید دارو کاهش نیابد، حاضر شده با ورشکستگی ادامه بدهد. دوباره بر می‌گردم به صحبت کوتاه آن مدیر ارشد سازمان غذا و دارو که من را ارجاع داده بود به صورت‌های مالی شرکت‌های داروسازی. اینکه مدام فریاد می‌زنیم ورشکسته شده‌ایم و... نمی‌تواند چندان منطقی و قابل باور باشد؛ مگر اینکه در این سال‌ها، حداقل یکی دو شرکت دارویی مجبور به تعطیلی و یا تغییر شغل شده باشند که ما ندیده‌ایم.

به نظر می‌رسد شرکت‌های داروسازی به حاشیه سود دارو قانع نیستند و معتقدند که دارو را ارزان می‌فروشند.

این موضوع را می‌توان از زاویه‌ای دیگر هم مورد بررسی و ارزیابی قرار داد. این که حاشیه سود ۹۰ درصد بهتر از ۵۰ درصد است،

از وقتی یاد می‌آید، هر وقت به صحبت‌های مدیران شرکت‌های دارویی گوش داده‌ام یا مصاحبه‌ای از آن‌ها را خوانده‌ام، همیشه از کمبود نقدینگی، ورشکستگی صنعت و قیمت‌های دستوری، به عنوان ام‌المصابب داروسازی کشور گلایه کرده‌اند.

آیا واقعاً همین طور است که می‌گویند؟ یعنی صنعت داروسازی کشور دچار ورشکستگی شده است و اگر روی پا ایستاده و تولید دارو داریم؛ فقط از روی بی‌میلی مدیران شرکت‌های دارویی است؟! یک بار همین سوال را از یک مدیر ارشد سازمان غذا و دارو پرسیدم و او پاسخ به این سوال را آفلاین داد. یعنی مصاحبه نکرد و فقط من را ارجاع داد به صورت‌های مالی شرکت‌های داروسازی.

به نظر می‌رسد برای این که پاسخی قانع کننده برای این سوال پیدا کنیم، ابتدا باید تکلیف شرکت‌های دارویی و سهم آن‌ها از بازار داخلی را مشخص کنیم. اینکه شرکت‌های بزرگ دارویی، اساساً در بخش دولتی و خصوصی قرار دارند. یعنی این که هیچ مشکلی در بحث تأمین منابع مالی ندارند و اگر هم ورشکسته باشند؛ هیچ



اینکه مدام فریاد می‌زنیم ورشکسته شده‌ایم و... نمی‌تواند چندان منطقی و قابل باور باشد؛ مگر اینکه در این سال‌ها، حداقل یکی دو شرکت دارویی مجبور به تعطیلی و یا تغییر شغل شده باشند که ما ندیده‌ایم

شکی در آن نیست؛ اما این که نمی‌توانیم به حاشیه سود ۹۰ درصدی برسیم، موضوعی دیگر است.

در هر حال، صنعت داروسازی کشور اعم از بخش دولتی، خصوصی و خصوصی، همچنان مشغول کار هستند و توانسته‌اند و مسئولان صنعت هم اذعان دارند که این‌ها بیش از ۹۸ درصد نیاز دارویی کشور را تأمین می‌کنند. قطعاً این صنعت با چالش‌هایی زیاد در مسیر فعالیت خود مواجه است که نیاز دارد مورد حمایت قرار گیرد، اما ورشکسته، نه! کمی باید دقیق‌تر سخن گفت...

مشکلی متوجه کارخانه مربوطه نبوده و مدیریت بالا سری آن‌ها باید بتواند نیازهای مالی شرکت را تأمین کند که البته مشخص است چگونه تأمین می‌شود.

حالا باز می‌گردیم به بخش خصوصی که البته تعداد این شرکت‌ها نیز کم نیست، اما سهمی زیاد از بازار دارویی کشور را در اختیار ندارند.

شرکت‌های خصوصی هم مدام از ورشکستگی صحبت می‌کنند، اما در این سال‌ها ندیده‌ایم حتی یک شرکت دارویی از چرخه فعالیت

# سازمان غذا و دارو Copy Paste سازمان غذا و دارو



## پیش درآمد

مطلب بعدی را که بخوانید، کاملاً متوجه می‌شوید که سازمان غذا و داروی ایران، یک کپی پیست از FDA است! البته نباید ملائطتی بود و الان گیر داد که ای آقا! FDA کجا، سازمان غذا و داروی ایران کجا؟! بله! بله! حق با شماست. FDA یک آژانس محوری در وزارت بهداشت و خدمات انسانی ایالات متحده آمریکا است و تأییدیه‌هایش از آنچنان ارزشی برخوردار است که نگو و نپرس. ما فقط گفتیم یک کپی و...!

مع الوصف سازمان غذا و داروی ایران هم می‌خواهد همان باشد. شما ببینید که از یک لواشک ساده تا تمامی محصولات غذایی، از یک خط چشم معمولی تا تمامی محصولات آرایشی و بهداشتی، از یک واکر دم‌دستی تا تمامی محصولات و تجهیزات پزشکی، از یک ماده مؤثره تا تمامی محصولات دارویی، کارخانه‌ها، شرکت‌ها، هلدینگ‌ها، بازارهای سیاه و محیط‌های سفید، از یک تأییدیه راه‌اندازی تا تمامی خطوط تولیدی و GMP‌هایش، از نظارت‌های گسترده، تا بررسی و اعطای مجوزات به بیش از ۱۶ هزار داروخانه و...؛ همه و همه از مصادیق مسئولیت‌های این سازمان بزرگ و ارزشمند است. رصد می‌کند، تأیید و مجوز می‌دهد، در جریان صادرات و واردات انواع محصولات دارویی و غذایی است، و قرار است مقابل فساد و مافیا و غیره هم بایستد، رویین تن باشد و قهرمان بماند و زیر بار تهدیدهای مافیایی نرود و...

این منهای داستان‌های مربوط و مختص به ایران و طرح ژنریک و وضع انواع مقررات یا سلب امتیاز و چه و چه و چه است که سازمان غذا و دارو را، سازمانی سترگ و تجمیعی از انواع رخدادهای معرفی می‌کند، یک بار هولناک و عظیم است از تنوع سمت‌ها و مسئولیت‌ها، حداقل‌ها و حداکثرها، و گاهی فداشونده در برابر امر ناحق، و سماجت‌هایی که در جریان احقاق حقوق مردم پیشه می‌کند و به حول و قوه الهی، با همان پشتوانه‌ها امور را پیش می‌برد و...

ما برنامه داریم که کامل به این سازمان بپردازیم و خیلی زود آن را محقق خواهیم کرد؛ اما اکنون معرفی FDA.



دکتر حبیب‌الله افشنگ

# FDA

## آژانس محوری وزارت بهداشت ایالات متحده



سازمان غذا و داروی آمریکا یا FDA یک آژانس محوری در وزارت بهداشت و خدمات انسانی ایالات متحده است که وظیفه حفاظت از سلامت عمومی از طریق تنظیم مواد غذایی، داروها، وسایل پزشکی و سایر محصولات مرتبط با سلامت را بر عهده دارد. FDA که به شکل کنونی خود در سال ۱۹۳۰ تأسیس شد، طی دهه‌ها به‌طوری قابل توجه تکامل یافته و با پیچیدگی‌های علم مدرن و نیازهای بهداشت عمومی سازگار شده است.

### مأموریت و مسئولیت

مأموریت اصلی FDA این است که اطمینان حاصل کند محصولات غذایی و دارویی ایمن، موثر و دارای برچسب دقیق باشند. این سازمان مجموعه‌ای وسیع از مسئولیت‌ها را در بر می‌گیرد:

- **تأیید دارو:** FDA داروهای جدید را از طریق آزمایشات بالینی دقیق ارزیابی می‌کند تا از ایمنی و اثربخشی آنها قبل از عرضه به بازار اطمینان حاصل کند. این فرآیند شامل ارزیابی دقیق داده‌های بالینی و شیوه‌های تولید است.
- **ایمنی مواد غذایی:** آژانس بر ایمنی محصولات غذایی نظارت می‌کند و از عاری بودن آنها از آلاینده‌ها و برچسب‌گذاری دقیق آنها اطمینان می‌دهد. این شامل نظارت بر افزودنی‌های غذایی و مکمل‌های غذایی است.

- **دستگاه‌های پزشکی:** FDA طیفی وسیع از دستگاه‌های پزشکی، از بانداژ ساده تا سیستم‌های تصویربرداری پیچیده را تنظیم می‌کند، و اطمینان حاصل می‌کند که استانداردهای ایمنی را قبل از رسیدن به مصرف‌کنندگان رعایت می‌کنند.

- **آرایشی و محصولات ساطع‌کننده تشعشعات:** آژانس همچنین تضمین می‌کند که لوازم آرایشی برای استفاده ایمن هستند و دستگاه‌های منتشرکننده تشعشع با استانداردهای ایمنی مطابقت دارند.

### زمینه تاریخی

ریشه‌های FDA را می‌توان در اوایل قرن بیستم ردیابی کرد، زمانی که اعتراض عمومی نسبت به غذا و داروی نایمن منجر به تصویب

قانون غذا و داروی خالص در سال ۱۹۰۶ شد. با گذشت زمان، قوانینی بیشتر برای تقویت حمایت از مصرف‌کننده وضع شد، از جمله قانون فدرال غذا، دارو، و آرایشی بهداشتی در سال ۱۹۳۸، که نظارتی جامع تر را به دنبال چندین بحران بهداشتی برجسته ایجاد می‌کرد.

### ◀ ساختار سازمانی

FDA در چندین مرکز سازماندهی شده است که هر کدام در زمینه‌های مختلف تخصص دارند:

- مرکز ارزیابی و تحقیقات دارویی (CDER): مسئول ارزیابی داروهای جدید قبل از فروش.
- مرکز ارزیابی و تحقیقات بیولوژیک (CBER): بر محصولات بیولوژیکی مانند واکسن‌ها تمرکز دارد.
- مرکز تجهیزات و سلامت رادیولوژیک (CDRH): دستگاه‌های پزشکی و محصولات پر توافکن را تنظیم می‌کند.

نظارت بر ایمنی آن از طریق سیستم‌های گزارش رویدادهای نامطلوب ادامه می‌دهد.

- **بازرسی‌های انطباق:** FDA بازرسی‌های منظمی از تاسیسات تولیدی انجام می‌دهد تا از انطباق با شیوه‌های تولید خوب (GMP) اطمینان حاصل کند.

### نوآوری و سلامت عمومی

در سال‌های اخیر، FDA از نوآوری در شیوه‌های نظارتی خود استقبال کرده است. ابتکاراتی مانند برنامه Breakthrough Devices با هدف تسریع در توسعه دستگاه‌هایی است که مزایایی قابل توجه نسبت به گزینه‌های موجود ارائه می‌دهند. به طور مشابه، آژانس سیاست‌هایی را برای ساده‌سازی تاییدیه‌های دارویی برای بیماری‌های نادر یا شرایطی با نیازهای پزشکی برآورده نشده، اجرا کرده است. FDA همچنین با ارائه اطلاعات دقیق در مورد محصولات به



FDA همچنین با ارائه اطلاعات دقیق در مورد محصولات به مصرف‌کنندگان، نقشی مهم در آموزش بهداشت عمومی ایفا می‌کند. این شامل راهنمایی در مورد استفاده از دارو، مکمل‌های غذایی، و شیوه‌های ایمنی مواد غذایی است.

مصرف‌کنندگان، نقشی مهم در آموزش بهداشت عمومی ایفا می‌کند. این شامل راهنمایی در مورد استفاده از دارو، مکمل‌های غذایی، و شیوه‌های ایمنی مواد غذایی است.

### ◀ چالش‌های پیش رو

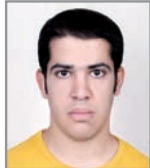
به‌رغم موفقیت‌های خود، FDA با چالش‌هایی متعدد مواجه است. سرعت سریع پیشرفت علمی مشکلاتی مداوم را در به‌روز نگه داشتن چارچوب‌های نظارتی ایجاد می‌کند. مسائلی مانند داروهای قلبی، بیماری‌های ناشی از غذا، و تهدیدات بهداشتی نوظهور نیازمند تطبیق مستمر سیاست‌ها هستند. علاوه بر این، اعتماد عمومی به فرآیندهای نظارتی ضروری است. شفافیت در تصمیم‌گیری و ارتباط موثر با ذی‌نفعان از مولفه‌های حیاتی در حفظ این اعتماد است.

- مرکز ایمنی مواد غذایی و تغذیه کاربردی (CFSAN): بر مقررات ایمنی مواد غذایی نظارت می‌کند. هر کدام از مراکز تحت چارچوبی عمل می‌کنند که برای تسهیل فرآیندهای بررسی کارآمد و در عین حال تضمین امنیت عمومی طراحی شده است.

### ◀ چارچوب مقرراتی

FDA از یک رویکرد مبتنی بر علم برای مقررات استفاده می‌کند. از ابزارهایی مختلف برای ارزیابی ایمنی و کارایی محصول:

- کارآزمایی‌های بالینی: آژانس آزمایش‌های بالینی گسترده‌ای را برای داروهای جدید الزامی می‌کند که به شواهدی مبنی بر اثربخشی از طریق مطالعات خوب طراحی شده نیاز دارد.
- نظارت پس از بازار: پس از تایید یک محصول، FDA به



دکتر حبیب‌الله افشنگ

# FDA و دنیای رسانه‌ها



اشاره:

هر جایی که ما -اندکی- شبیه به شرکت‌ها و سازمان‌های دارویی در جهان باشیم، در برخورد‌های رسانه‌ای واقعا اصلا شباهتی نداشته و نداریم! وقتی سازمان غذا و داروی ایران کارمندان یک موسسه تشریفاتی را به مناسبت روز خبرنگار و به جای خبرنگاران حوزه سلامت جا می‌زند و لوح تقدیر به ایشان می‌دهد و از وجود رسانه‌های تخصصی و واقعی حوزه سلامت و دارو بی‌اطلاع است، مشخص است که فاصله ما با سایر حوزه‌ها چقدر زیاد و اصطلاحا نجومی است. بگذریم! بپردازیم به روابط آن‌ها، و بررسی کنیم رابطه FDA با دنیای رسانه‌ها را.

ایمنی آن‌ها اثرگذار باشد.  
**۴. ارتباطات بحران:** در طول شرایط اضطراری بهداشت عمومی، مانند همه‌گیری COVID-19، ارتباط FDA با رسانه‌ها حتی حیاتی‌تر می‌شود. این آژانس به روزرسانی‌هایی را در مورد تأییدیه‌های واکسن، دستورالعمل‌های ایمنی و سایر اطلاعات مرتبط برای کمک به هدایت رفتار عمومی در طول بحران‌های بهداشتی ارائه می‌کند.

**۵. گسترش آموزشی:** فراتر از اعلامیه‌های نظارتی، FDA از پلتفرم‌های رسانه‌ای برای آموزش عمومی در مورد ایمنی غذا، مصرف دارو و خطرات سلامتی استفاده می‌کند. هدف این رویکرد فعال، توانمندسازی مصرف‌کنندگان با دانشی است که می‌تواند به انتخاب‌های بهداشتی بهتر منجر شود.

**۶. چالش در ارتباطات:** سازمان غذا و دارو در مدیریت روابط رسانه‌ای خود با چالش‌هایی مواجه است، به‌ویژه در هنگام رسیدگی به اطلاعات نادرست یا بدبینی عمومی در مورد تصمیماتش. به‌عنوان مثال، مناقشات مربوط به تأییدیه داروها یا حوادث ایمنی مواد غذایی می‌تواند منجر به پوشش منفی رسانه‌ای شود که بر درک عمومی اثرگذار است.

**۷. تعامل با رسانه‌های متنوع:** FDA اهمیت تعامل با رسانه‌های مختلف، از جمله رسانه‌های اسپانیایی‌زبان را برای دستیابی به مخاطبان گسترده‌تر تشخیص می‌دهد. این فراگیری کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات حیاتی سلامت در دسترس همه اقشار جامعه قرار گرفته است.

FDA نقشی مهم در شکل دادن به سیاست‌های بهداشت عمومی و تضمین ایمنی مواد غذایی و محصولات پزشکی در ایالات متحده دارد. ارتباط آن با رسانه‌ها برای شفافیت و ارتباط موثر حیاتی است. در این جا برخی از جنبه‌های کلیدی تعامل رسانه‌ای FDA آورده شده است:

**۱. دفتر امور رسانه‌ها:** سازمان غذا و دارو دارای دفتر امور رسانه‌ای است که به‌عنوان نقطه تماس اولیه برای خبرنگاران عمل می‌کند. این دفتر اطلاعیه‌های مطبوعاتی را مدیریت می‌کند، مصاحبه با مقامات FDA را تسهیل می‌کند و پوشش رسانه‌ای را برای بهبود استراتژی‌های ارتباطی تجزیه و تحلیل می‌کند. این تضمین می‌کند که اطلاعاتی دقیق به مردم و رسانه‌ها داده و منتشر می‌شود، که برای حفظ اعتماد به کار آژانس ضروری است.

**۲. پاسخ به موقع:** دفتر امور رسانه‌ها تلاش می‌کند تا پاسخ‌های به‌موقع و واقعی به استعلام‌های رسانه‌ها ارائه دهد. این شامل پاسخگویی به سؤالات خبرنگاران و تسهیل دسترسی به دانشمندان FDA و کارشناسان موضوع است. هدف این است که اطمینان حاصل شود که رسانه‌ها اطلاعاتی دقیق برای گزارش فعالیت‌های FDA دارند، که به آگاهی عمومی از مسائل بهداشتی کمک می‌کند.

**۳. اطلاعیه‌های مطبوعاتی:** FDA به‌طور منظم اعلامیه‌های مطبوعاتی را برای به‌روزرسانی عمومی در مورد پیشرفت‌های مهم مانند تأییدیه‌های جدید داروها، هشدارهای ایمنی و ابتکارات بهداشت عمومی منتشر می‌کند. این اطلاعیه‌ها برای آگاه نگه داشتن مردم در مورد تغییراتی که ممکن است بر سلامت و

گپ‌وگفت با دکتر مهدی شیرینی، مدیرعامل شرکت داروسازی دانا

## توان رقابت با داروی خارجی را داریم

دکتر مهدی شیرینی، داروساز و دارای مدرک دکترای تخصصی توکسیکولوژی و عضو هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی ارتش است؛ و سال‌ها در مجموعه‌های مختلف صنعت دارویی کشور در سمت‌های مختلف مدیریتی مشغول به فعالیت بوده. دکتر شیرینی هم‌اکنون مدیرعامل شرکت داروسازی دانا (از گروه دارویی شفا دارو) است که در سال ۱۳۷۷ در شهر تبریز به بهره‌برداری رسید. هدف اولیه تاسیس کارخانه، تولید مواد اولیه آنتی‌بیوتیک خوراکی بود و بعد هم تزریقی به آن اضافه شد؛ و اکنون بزرگ‌ترین تولیدکننده مکمل در کشور است و...؛ حدود یک سال پیش هم خط سرم‌سازی خود را افتتاح کرد و... در این گپ‌وگفت، ما سوال‌ها را حذف و فقط پاسخ‌های دکتر شیرینی را می‌خوانید.

رزا حسینی

دکتر مهدی شیرینی:

داروسازی دانا در قطب داروسازی کشور (تبریز و آذربایجان شرقی) و طبیعتاً به لحاظ تنوع خطوط و تنوع محصولات، به‌جرات یکی از بزرگ‌ترین مجموعه‌های دارویی کشور است. وسعت کارخانه ما چیزی در حدود ۳۲ هکتار است و ما ۳۸ خط تولیدی فعال داریم؛ و از کم‌نظیرترین داروسازان در کشور به حساب می‌آئیم. برندمان هم خوش‌نام و درجه یک است و توانی بالا در رقابت داریم؛ داخلی و خارجی.

\*

همان‌طور که مستحضرید حوزه فعالیت دانا در زمینه تولید مواد اولیه آنتی‌بیوتیکی، ویال‌های تزریقی، و قرص کپسول آنتی‌بیوتیکی است. در کنارش خطوطی دیگر ماند شش خط تولید سافت‌ژل را داریم که بزرگ‌ترین مجموعه تولید سافت‌ژل در کل منطقه است، با تقریباً دو میلیون عدد تولید در سال؛ که نشان‌دهنده توان و ظرفیت‌های سازنده و بالای این داروسازی است.

\*

خط سرم را در سال گذشته با همت همکاران عزیزم راه‌اندازی کردیم، که به ظرفیت تولید سرم کشور اضافه شد. خطوطی دیگر مانند قطره‌های چشمی، قرص کپسول غیر آنتی‌بیوتیکی، شربت و قطره غیر آنتی‌بیوتیکی خوراکی و قطره و ۴ خط تولید





دانا، شرکتی است که ما تلاش می‌کنیم در حوزه تولیدات و گسترش محصولات بتواند روز به روز پیشرفت کند و چون می‌دانیم که ظرفیت‌های بسیار خوبی هم برای صنعت داروی کشور ایجاد کرده‌ایم، می‌تواند بسیار موفق‌تر از اکنونش هم باشد، و ما هم برنامه‌های توسعه‌ای متنوع برای آن در نظر گرفته‌ایم.

\*

ما اکنون ۳۱۷ پروانه فعال، و کلی محصول برای اضافه‌شدن داریم که این‌ها انشالله به تولیدات بعدی شرکت (با برنامه‌ای که تدارک دیده‌ایم) اضافه خواهد شد. فکر می‌کنم ما به لحاظ تنوع و تعداد، باز هم رتبه‌ی خوبی را داریم، ولی تلاش می‌کنیم تا انشالله بتوانیم محصولات جدید را -هرچه سریع‌تر- به جریان تولید اضافه کنیم. البته الان هر کدام از موضوعات جدید ما برای تولید جدید، در یک مرحله‌ای هست که انشالله بعد از گرفتن مجوزها از سازمان غذا و دارو و رعایت الزاماتی که وجود دارد، به بازار عرضه خواهد شد.

\*

ما بیشترین تعداد پروژه و خط را در داروسازی دانا داریم. به لحاظ مالی در چند سال گذشته، فشارهای زیادی به صنعت وارد آمده است؛ ولیکن به‌رغم همه این فشارها، تاب‌آوری خوبی هم داشته‌ایم و افق‌هایی روشن می‌بینیم

ویال دیگر، فهرستی از تولیدات ما شکل می‌دهند و...؛ طبیعتاً همه این‌ها دست به دست هم داده‌اند تا یک مجموعه خیلی خوب به همت گذشتگان در شهر تبریز در آذربایجان شرقی بر پا کنیم و احساس غرور می‌کنیم که در مسیر روندهای پیشرفت کشور در حرکت هستیم.

\*

با توجه به متخصصان خوبی که ما در شرکت داریم همه تلاش‌مان این بوده که محصولاتی باکیفیت به بازار عرضه کنیم و از این جهت واقعا داروسازی دانا شهره است. ما تنها شرکتی در ایران هستیم که گواهی اشتها به کیفیت ۵ ستاره و گواهی ۶ ستاره را دریافت کرده‌ایم و اعطای گواهینامه‌های مرتبط به‌همراه تندیس، نشان‌های از ارزش‌های استانداردسازی شده در داروسازی دانا است.

\*

اگر تحریم‌های ظالمانه نبود طبیعتاً ما می‌توانستیم خیلی زیاد فراتر از استانداردهای موجود پیش برویم و با رقابت‌های بین‌المللی بهتر از قبل خود و شرکت‌مان را بیازمائیم.

ما کاری را که باید در طول ۴ سال انجام می‌شد، در عرض ۸ ماه به همت همکاران و مساعدت‌های سازمان غذا و دارو، آماده و تکمیل کرده‌ایم. ما در کنار مجموعه‌ی دیگری که در تبریز است (شهید قاضی)، مجموعاً بیش از ۵۰ درصد سرم کشور را تولید می‌کنیم.

\*

سرم یک کالای استراتژیک است و تلاش‌مان بر این است که بتوانیم یک محصول خوب و باکیفیت به بازار عرضه کنیم؛ درجه اول، مبحث سودآوری‌اش هم خیلی برای‌مان مهم نیست؛ مهم این است که می‌دانیم داریم با تمام توان در روندهای ارزشمند کشورمان و در حد بضاعت خودمان کاری می‌کنیم و موثر هستیم و می‌توانیم مفید باشیم.

در دوران کرونا دیدیم که ایجاد ظرفیت در حوزه سرم‌سازی واقعا یک نیاز اساسی برای کشور است و بلافاصله بعد از دستوری که صادر شد تمام تلاش‌مان را کردیم تا این خط راه افتاد و الحمدالله

ما باید بتوانیم خطوط جدیدی را به مجموعه اضافه کنیم.

\*

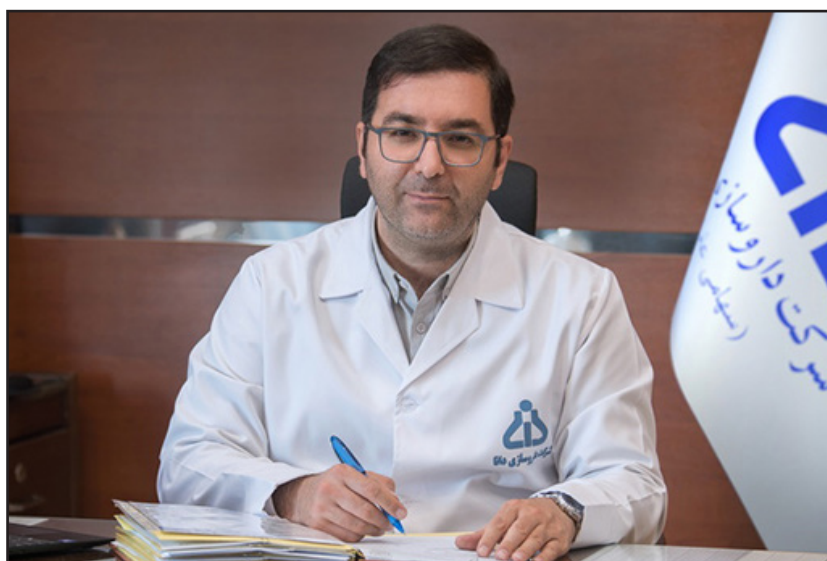
همان‌طور که می‌دانید بیش از ۶۰ درصد از رتبه هلدینگ شفا دارو متعلق به داروسازی دانا است و شرکت محوری در این هلدینگ هستیم؛ و تمام تلاش ما تعامل با هلدینگ، و تعامل هلدینگ هم با صنعت داروی کشور است؛ بحمدالله وضعیت خوبی داریم؛ و قطعاً اوضاع صنعت در دوره جدید بهتر هم خواهد شد.

\*

صنعت دارو، صنعتی استراتژیک است، صنعتی بسیار خوب. ما چیزی در حدود ۹۷ درصد داروی کشور را در داخل تولید می‌کنیم. به این صنعت باید بیش از این‌ها پرداخته شود. هر کالای دیگری اگر در کشور نباشد شاید بتوانیم برایش جایگزین پیدا کنیم، ولی برای دارو جایگزینی نیست. این صنعت دستاوردی این چند دهه است و باید قدرش را دانست.

\*

صنعت دارو، صنعتی استراتژیک است، صنعتی بسیار خوب. به این صنعت باید بیش از این‌ها پرداخته شود. هر کالای دیگری اگر در کشور نباشد شاید بتوانیم برایش جایگزین پیدا کنیم، ولی برای دارو جایگزینی نیست



البته بحث‌ها و مباحث داخلی هم داریم، از جمله مطالبات شرکت‌ها، نقدینگی‌ها، بحث اعتبار برای نوسازی و تغییرات و مشتری‌های جدید چالش اصلی این روزهای صنعت است؛ و انشالله اعتبارات این‌ها را بگیرند و ما بتوانیم کارهای دیگری را سامان دهیم. ببینید ما سازنده و تولیدکننده هستیم و به راهی می‌رویم که باری از دوش مشکلات کشور (در حوزه دارو) برداریم؛ و بتوانیم مثلاً سرعتی بالا در تولید را تجربه کنیم، کیفیت داروها را هم افزایش دهیم و وضعیت صادرات هم قطعاً بهتر خواهد شد. همه چیز خیلی مشخص است، کار و تلاش‌مان را می‌کنیم و دستاوردهای خوبی هم خواهیم داشت.

الان هم در حال تولید هستیم و با تمام شرکت‌های توزیع و پخش کشور کار می‌کنیم و طبیعتاً محصولات‌مان در کل کشور توزیع می‌شود و برنامه‌های آن هم برای تنوع محصولات‌مان در حال تکمیل شدن است.

\*

ما بیشترین تعداد پروژه و خط را در داروسازی دانا داریم. به لحاظ مالی در چند سال گذشته، فشارهای زیادی به صنعت وارد آمده است؛ ولیکن به‌رغم همه این فشارها، تاب‌آوری خوبی هم داشته‌ایم و افق‌هایی روشن می‌بینیم. انشالله با بهتر شدن وضعیت، روند رو به رشد و تکمیل پروژه‌ها تسهیل خواهد شد و

# Pharmagelitan®

Dietary supplement



Active Life With Unique  
Ginseng G115, Multivitamins And minerals



Daana pharma co.

[www.daanapharma.com](http://www.daanapharma.com)



[daanapharma.co](https://www.instagram.com/daanapharma.co)



دکتر امیرحسین حاجی میری  
داروساز، متخصص اقتصاد  
و مدیریت دارو

نگاهی تمثیلی از منظر مازلو

## سلسله مراتب نیازهای صنعت داروسازی



سلسله مراتب نیازهای مازلو، که توسط آبرام مازلو، روانشناس مشهور، در نیمه قرن بیستم ارائه شد، به عنوان یک چارچوب نظری برای درک انگیزه‌های انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این نظریه به ما می‌آموزد که انسان‌ها زنجیره‌ای از نیاز در سطوح مختلف دارند که برای رسیدن به بالاترین سطوح کمال و خودآگاهی، باید نیازهای پایین‌تر را در ابتدا برآورده کنند. این مفهوم می‌تواند نه تنها در روانشناسی فردی بلکه در عرصه‌های مختلف اجتماعی و اقتصادی نیز به کار گرفته شود. در دنیای پیچیده امروز و شرایط پر از عدم قطعیت در صنعت داروسازی، این نظریه می‌تواند به عنوان یک ابزار مؤثر برای تجزیه و تحلیل و شکل‌گیری سیاست‌های سلامت مورد استفاده قرار گیرد. در حالی که داروهای ژنریک نقشی حیاتی در بهبود دسترسی به درمان و کاهش هزینه‌های سلامت ایفا می‌کنند، شناخت و درک نیازهای اساسی این صنعت برای ایجاد سیاست‌های مؤثر و بهبود کیفیت زندگی افراد جامعه ضروری است.

پایداری صنعت داروسازی (ژنریک) به دلیل نقش مستقیمی که در ارتقا سلامت عمومی ایفا می‌کند، مستلزم مواجهه با یک رویکرد جامع و نظام‌مند است که در آن نیازهای مختلف، از نیازهای حیاتی پایه‌ای (فیزیولوژیکی) گرفته تا نیازهای متعالی در مسیر شکوفایی، مورد نظر قرار گیرند. برای رسیدن به این هدف، شناسایی و اولویت‌بندی نیازها بر اساس سیاست‌های کلان سلامت ضروری است. سیاست‌گذاران باید در نظر بگیرند که برآورده کردن نیازهای ابتدایی مانند دسترسی به داروهای اساسی و تضمین کیفیت آنها، پایه‌ای برای پیشرفت‌های بعدی در نوآوری و توسعه محصولات جدید است. این مقاله با یک رویکرد تمثیلی به بررسی سلسله‌مراتب نیازهای مازلو در صنعت داروسازی و تحلیل نیازهای مختلف این صنعت از منظر سیاست‌گذاری می‌پردازد. با شناخت و برآورده کردن نیازهای اساسی، می‌توان به ایجاد یک صنعت داروسازی پایدار و عادلانه امیدوار بود که در نهایت نفع آحاد جامعه را به همراه خواهد داشت.

## ۱- نیازهای حیاتی اساسی (فیزیولوژیک)

طبق تبیین مازلو نیازهای فیزیولوژیک، برای همه‌ی ارگانسیم‌ها وجود دارند. نیازهایی که به حفظ وضعیت بیولوژیک ارگانسیم و بقاء آن کمک می‌کنند. غذا، آشامیدنی‌ها، خواب، اکسیژن، سرپناه و رابطه جنسی در این گروه قرار می‌گیرند. اگر نیازهای فیزیولوژیک برای مدت نسبتاً طولانی تأمین نشوند، فرد برای تأمین نیازهای دیگر برانگیخته نخواهد شد. در تمثیل صنعت داروسازی می‌توان موارد ذیل را به‌عنوان مصادیق نیازهای اساسی مورد ضرورت برای حفظ وضعیت زیستی صنعت و بقاء آن مدنظر قرار داد.

### - دسترسی به داروهای اساسی:

اطمینان از اینکه داروهای ژنریک اساسی برای همه افراد جامعه، فراهم (Available)، در دسترس (Accessible)، مقرون به‌صرفه (Affordable) و با کیفیت مقبول (Acceptable) در اختیار قرار بگیرد.

### - تضمین کیفیت:

در صنعت داروسازی به‌عنوان یک صنعت قائم به مدیریت جامع کیفیت، قبل از هر موضوعی دیگر، اجرای استانداردهای کیفیت قوی برای تضمین ایمنی و اثربخشی داروها از اهمیت ویژه برخوردار است.

### - امنیت زنجیره تأمین:

## ۲- نیازهای مربوط به امنیت

این نیازها به ارگانسیم کمک می‌کنند تا بتواند دنیایی منظم، پایدار و قابل پیش‌بینی در اطراف خود ایجاد کند. نبودن شرایط پایداری و ثبات، می‌تواند به اضطراب و حس ناامنی منتهی شود. تأمین‌نشدن نیازهای مربوط به امنیت، باعث می‌شود که فرد، بخشی مهم از زمان و انرژی خود را به این سطح از هرم نیازها اختصاص دهد و انرژی و انگیزه‌ای کمتر برای پرداختن به لایه‌های بالاتر باقی بماند. حال با نگاهی به صنعت داروسازی، موارد ذیل قابل تبیین خواهد بود:

### - حفاظت از مالکیت معنوی:

حفاظت از حقوق مالکیت معنوی به‌منظور تشویق نوآوری و سرمایه‌گذاری در توسعه داروها بسیار ضروری خواهد بود. یک نوآور بیش از هر چیزی نیاز دارد تا از حفظ حقوق مالکیت معنوی خود اطمینان حاصل کرده باشد تا انگیزه برای تداوم فعالیت‌های خود پیدا کند.

### - نظارت نظام‌مند:

ایجاد چارچوب‌های نظارتی مؤثر برای تضمین ایمنی و اثربخشی داروها و جلوگیری از ایجاد ساختارهای معیوب از مسیر نهادهای سیاست‌گذار و تنظیم‌کننده از اهمیتی بالا برخوردار است.

### - یکپارچگی داده:



ایجاد چارچوب‌های نظارتی مؤثر برای تضمین ایمنی و اثربخشی داروها و جلوگیری از ایجاد ساختارهای معیوب از مسیر نهادهای سیاست‌گذار و تنظیم‌کننده از اهمیتی بالا برخوردار است

حفاظت از یکپارچگی داده‌ها برای اطمینان از حصول اطلاعات دقیق و قابل اعتماد برای تصمیم‌گیری ذی‌نفعان یکی از کلیدی‌ترین نکاتی است که در دنیای امروز مورد توجه ویژه قرار گرفته است.

## ۳- نیاز به عشق و تعلق

طبق نظر مازلو، پس از تأمین نیازهای فیزیولوژیک و نیازهای مربوط به امنیت، نیاز به عشق و تعلق خاطر، برانگیخته می‌شود. فرد به جستجوی روابط نزدیک و صمیمی برمی‌خیزد و می‌کوشد خود را به گروه‌های مختلف (خانواده، گروه‌های حرفه‌ای، همسایگان، گروه رفقا و دوستان و مانند این‌ها) نسبت دهد. در فضای صنعت

ایجاد و حفظ یک زنجیره تأمین قابل اعتماد و ایمن برای جلوگیری از بروز کمبود و همچنین ممانعت از عرضه داروهای قاچاق یا تقلبی به‌عنوان مبنای اساسی مورد توجه قرار دارد. اختلالات زنجیره تأمین نظیر بحران نقدینگی، چالش‌های تأمین ارز، نوسانات اقتصادی و نحوه سیاست‌گذاری نهاد ناظر بر پایداری ارزش خلق‌شده، رضایت مصرف‌کننده، بقا و سودآوری بالقوه تأمین‌کنندگان اثر سوء می‌گذارد. توزیع داروهای بی‌اثر در بازار سلامت مردم را به خطر می‌اندازد و چنین پدیده‌های نامطلوبی مانع از رشد صنعت خواهد شد.



داروسازی با مصادیق زیر به این نیاز عینیت داده خواهد شد:

#### - همکاری و مشارکت:

ترویج همکاری میان ذی‌نفعان، از جمله دولت‌ها، صنعت و ارائه‌دهندگان خدمات سلامت، برای بهبود دسترسی به داروهای ژنریک یک ضرورت به حساب می‌آید. همچنین ایجاد فضایی آزاد برای توسعه همکاری‌های راهبردی و شرکات‌های تجاری با رویکرد به نوآوری باز نیز در این بستر قابل توصیف است.

#### - شرکات‌های عمومی و خصوصی:

تشویق شرکات‌های عمومی و خصوصی برای تسریع در توسعه و ارائه داروهای ایمن، اثربخش و مقرون به صرفه از کارایی و اثربخشی بالایی برخوردار است.

#### - الحاق به شبکه‌های بین‌المللی:

همکاری در ابتکارات سلامت جهانی و مشارکت سازنده در عرصه بین‌المللی در کنار سایر بازیگران اثرگذار، ارتقا دسترسی به داروهای اساسی را به طرز عمیق ترویج می‌کند.

#### ۴- نیازهای مربوط به احترام به خود

در تعاریف مازلو، احترام به خود، در قالب دو نیاز مختلف نمایان می‌شود:

میل به کسب احترام از سوی دیگران (پذیرش اجتماعی، موقعیت اجتماعی، پرستیژ و مانند این‌ها)  
احترام خودم به خودم (توضیحات مازلو در این بخش، بسیار به مفهوم عزت نفس نزدیک است)  
برای تطبیق این مفاهیم به صنعت داروسازی می‌توان توجه متمرکز به شناسایی شایستگی‌ها و ارزیابی روند رهسپاری شرکت‌ها به سمت تعالی را مدنظر قرار داد. بعلاوه، ایجاد، ترویج و توسعه استانداردهای نظام‌مند در راستای ایجاد ثبات در تامین دارو و

نوآوری‌ها به شرکت‌ها اجازه می‌دهند تا به نیازهای متغیر جامعه پاسخ دهند و با تحقیقات پیشرفته، درمان‌های مؤثرتر و با کیفیت تری ارائه کنند. این امر نه تنها کیفیت سلامت عمومی را بهبود می‌بخشد، بلکه فرصت‌های اقتصادی و اجتماعی را نیز افزایش می‌دهد

در نهایت توجه به اصول رفتار حرفه‌ای در کسب‌وکار ضمن تشویق الگوهای تجاری مبتنی بر اخلاق در صنعت داروسازی نیز قابل توجه است.

#### ۵- نیاز به خودشکوفایی

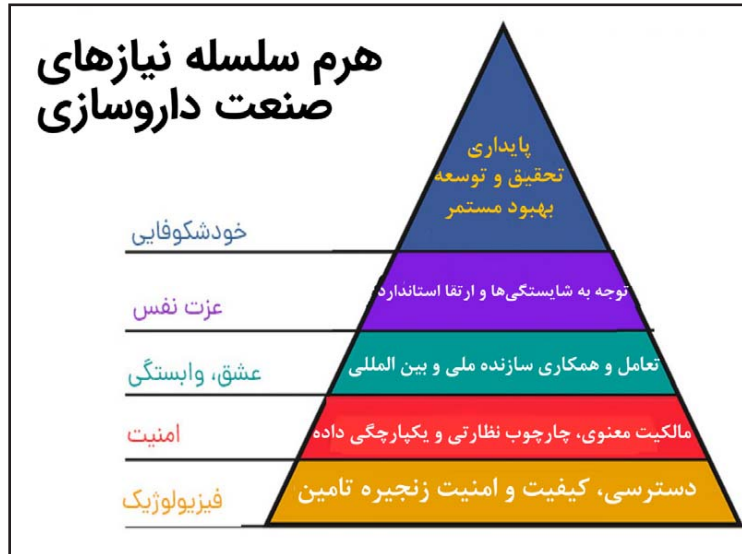
اگر همه‌ی نیازهای لایه‌های قبل تأمین شوند، نیازهای مرحله خودشکوفایی فرصتی برای ظهور و بروز پیدا می‌کنند. البته به شرطی که خود فرد هم در این‌جا خودشکوفایی را آگاهانه انتخاب نماید. در تبیین این نیاز در صنعت داروسازی، مصادیق زیر قابل تصویر است:

#### - نوآوری و توسعه:

توجه به نوآوری در صنعت داروسازی منجر به شکوفایی این صنعت از طریق توسعه محصولات جدید، افزایش کارایی فرآیندها و کسب مزیت رقابتی می‌شود. نوآوری‌ها به شرکت‌ها اجازه می‌دهند تا به نیازهای متغیر جامعه پاسخ دهند و با تحقیقات پیشرفته، درمان‌های مؤثرتر و با کیفیت تری ارائه کنند. این امر نه تنها کیفیت سلامت عمومی را بهبود می‌بخشد، بلکه فرصت‌های اقتصادی و اجتماعی را نیز افزایش می‌دهد، به طوری که صنعت داروسازی می‌تواند به طور پایدار رشد کند و به جامعه خدمت کند.

#### - پایداری و تداوم:

این مفاهیم در صنعت داروسازی می‌توانند منجر به شکوفایی این صنعت از طریق بهینه‌سازی منابع، اثرگذاری در توسعه جامعه و کاهش آسیب‌های احتمالی باشد، که در نتیجه هزینه‌های تولید را کاهش، و بهره‌وری را افزایش می‌دهد. با تمرکز بر شیوه‌های منطبق با اصول محافظت از محیط‌زیست و راهبردهای مسئولیت اجتماعی، شرکت‌ها می‌توانند اعتبار و اعتمادی بیشتر از سوی مشتریان و جامعه کسب کنند. همچنین، رعایت استانداردهای پایداری می‌تواند به نوآوری در محصولات و فرآیندها منجر شود،



جامعه و در مسیر توسعه و شکوفایی خواهد بود. بررسی تمثیلی سلسله‌مراتب نیازهای مازلو در صنعت داروسازی، نشان‌دهنده این واقعیت است که تحقق نیازهای هر ارگانیزمی خواه انسان باشد یا یک صنعت، می‌باید به صورت مرحله‌ای و متوازن انجام شود. نیازهای فیزیولوژیکی، که شامل دسترسی به داروهای اساسی، کیفیت داروها و امنیت زنجیره تأمین است پایه و اساس هرگونه پیشرفت و توسعه در صنعت داروسازی به‌شمار می‌رود. بدون برآورده شدن این نیازهای ابتدایی، تلاش برای رسیدن به نیازهای بالاتر مانند عشق و تعلق، ارج و احترام و در نهایت خودشکوفایی، ممکن است نه‌تنها ناکام بماند، بلکه می‌تواند به آسیب‌های جدی، ایجاد فساد و ناقرینگی در نظام سلامت منجر شود.

حرکت به سمت بالا در این سلسله‌مراتب باید به صورت تدریجی و با دقت انجام شود. اگر سعی کنیم به سرعت و بدون توجه به نیازهای پایه‌ای‌تر، به سطوح بالاتر برسیم، در واقع توازن و تعادل موجود را به خطر می‌اندازیم. این عدم تعادل می‌تواند به عدم کارایی و ناکارآمدی در تأمین نیازهای اساسی منجر شده و در نتیجه، توسعه و نوآوری که از اهداف نهایی صنعت داروسازی به‌شمار می‌رود، مختل خواهد شد.

بنابراین، برای تحقق نیازهای خودشکوفایی و نوآوری در صنعت داروسازی، ابتدا باید تأمین نیازهای فیزیولوژیکی در اولویت قرار گیرد. با ایجاد زیرساخت‌های لازم برای تأمین این نیازها، می‌توان به تدریج به سطوح بالاتر از جمله نیازمندی‌های غیرقابل‌لمس‌تر دست یافت.

این رویکرد مرحله‌ای نه‌تنها کمک می‌کند که صنعت داروسازی ژئریک را به‌سوی پایداری و عادلانه‌تر شدن سوق دهیم، بلکه این امکان را می‌دهد که بهترین نتایج برای جامعه به ارمغان بیاید. این فرآیند نه‌تنها در کوتاه‌مدت، بلکه پس از اتخاذ یک رویکرد پایدار نظام‌مند در بلندمدت برای حفظ و ارتقاء سلامت جامعه حیاتی بوده و به ساختن دنیای بهتری برای نسل‌های آینده کمک خواهد کرد.

که در نهایت امکان تولید داروهای مؤثرتر و بهبود سلامت عمومی را فراهم می‌آورد.

#### - بهبود مستمر:

این مفهوم در صنعت داروسازی با ایجاد فرآیندهای کارآمدتر، ارتقاء کیفیت محصولات و افزایش نوآوری به شکوفایی این صنعت کمک می‌کند و موجب می‌شود که شرکت‌ها به‌طور مداوم به دنبال راه‌های بهینه‌سازی تولید، کاهش هزینه‌ها و پاسخ‌گویی به نیازهای در حال تغییر بازار باشند.

#### قدم‌ها برای رسیدگی به سلسله مراتب نیازها

در مسیر برآورده نمودن نیازها، طی نمودن قدم‌های ذیل به ترتیب مورد توجه است:

#### - اولویت‌بندی نیازها:

شناسایی مهم‌ترین نیازها در صنعت داروسازی بر اساس اهداف کلان سیاست‌گذاری سلامت و چالش‌های سلامت جهانی.

#### - توسعه چارچوب‌های سیاست‌گذاری:

ایجاد چارچوب‌های سیاست‌گذاری جامع که به هر سطح از سلسله‌مراتب پرداخته و شامل قوانین، مشوق‌ها و برنامه‌های حمایتی باشد.

#### - اجرای سیاست‌ها:

اطمینان از اجرای مؤثر سیاست‌ها از طریق شناسایی و استفاده از سازوکارهای قوی اجرایی، ضمن تخصیص منابع کافی.

#### - نظارت و ارزیابی:

نظارت منظم بر ردیابی پیامد سیاست‌ها و ایجاد تغییرات لازم برای مواجهه با چالش‌ها و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید.

#### - ترویج همکاری:

تشویق همکاری میان ذی‌نفعان برای شناسایی و رسیدگی به چالش‌های مشترک و ترویج نوآوری.

با رسیدگی به نیازها در هر سطح از سلسله‌مراتب، سیاست‌گذاران می‌توانند صنعتی پایدار و شکوفا ایجاد کنند که در نهایت به نفع



دکتر حبیب‌الله افشنگ

نگاهی به Patheon

# همکار غول‌های بزرگ داروسازی جهان



برای به دست آوردن درکی عمیق‌تر از شرکت‌های تولید قراردادی، Patheon یک انتخاب نمونه است. Patheon در ۱۹۷۴ در تورنتوی کانادا، در ابتدا به‌عنوان یک شرکت تولیدکننده دارو تاسیس شد. در طول سال‌ها، این شرکت برای تمرکز بر ارائه خدمات توسعه و تولید قراردادی (CDMO) به صنایع داروسازی و بیوتکنولوژی تکامل یافت.

توسعه در سراسر آمریکای شمالی، اروپا و آسیا، خود را به‌عنوان یک رهبر در فضای سازمان توسعه و تولید قراردادی (CDMO) تثبیت کرده است. این شرکت بیش از ۶۰۰ محصول دارویی مختلف را برای بیش از ۴۰۰ مشتری تولید می‌کند و قابلیت‌های گسترده خود را هم در تولید مولکول‌های کوچک و هم در تولید بیولوژیک به نمایش می‌گذارد.

قابل ذکر است که Patheon با ۱۳ شرکت از ۲۰ شرکت دارویی برتر جهان همکاری دارد؛ برخی از این مشتریان معتبر عبارتند از غول‌های صنعتی مانند فایزر، جانسون اند جانسون، نوارتیس، رش سوئیس، امژن، بایر و سانوفی.

\*

Patheon به دلیل چندین عامل کلیدی به‌عنوان یک ارائه دهنده پیشرو در خدمات توسعه و تولید قراردادی (CDMO) شناخته

یک واقعیت جالب در مورد شرکت دارویی Patheon این است که یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های توسعه و تولید قراردادی (CDMO) در جهان است. در سال ۲۰۲۱، Patheon در تولید بیش از ۱۰۰ میلیارد دوز دارو در سال شرکت داشت. این ظرفیت گسترده نه تنها بر مقیاس عملیاتی آن تأکید می‌کند، بلکه بر اهمیت آن در پاسخگویی به نیازهای بهداشت جهانی، به‌ویژه در زمان بحران‌های بهداشت عمومی مانند همه‌گیری کووید-۱۹ تأکید می‌کند.

Patheon که اکنون در میان ۳۰ شرکت داروسازی برتر جهان قرار دارد، به‌عنوان یک نهاد منحصر به فرد در صنعت متمایز است، زیرا هیچ محصولی را به‌نام خود به بازار عرضه نمی‌کند. در عوض، به‌عنوان یک شریک حیاتی برای شرکت‌های دارویی متعدد عمل می‌کند.

Patheon با بیش از ۱۴۰۰۰ کارمند و بیش از ۳۰ مرکز تولید و



شده است:

۱. **ظرفیت گسترده:** Patheon بیش از ۳۰ مرکز در سرتاسر جهان با قابلیت تولید بیش از ۱۰۰ میلیارد دوز دارو در سال کار می‌کند. این مقیاس به آن‌ها اجازه می‌دهد تا تقاضای بالای داروها را در مناطق مختلف درمانی برآورده کنند.
۲. **پر نفوی خدمات متنوع:** این شرکت طیفی گسترده از خدمات را ارائه می‌دهد، از جمله:
  - توسعه فرمولاسیون: پشتیبانی سالانه بیش از ۱۰۰۰ پروژه.
  - خدمات تحلیلی: ارائه قابلیت‌های تست پیشرفته که کیفیت و انطباق محصول را تضمین می‌کند.
  - تولید: با بیش از ۲۰ سال تجربه در تولید بیولوژیک، قادر به کار با مولکول‌های کوچک و بیولوژیک است.
۳. **تطابق با مقررات:** Patheon دارای سابقه قوی در رعایت استانداردهای نظارتی دقیق است، با امکاناتی که توسط نهادهای نظارتی اصلی مانند FDA و EMA تأیید شده است.

\*

Patheon به چند دلیل نقش حیاتی در چشم‌انداز فعلی صنعت داروسازی ایفا می‌کند:

۱. **پشتیبانی از نوآوری:** با توجه به تمرکز فزاینده صنعت دارو بر روی پزشکی شخصی

و بیولوژیک، تخصص Patheon در این زمینه‌ها ضروری است. پیش‌بینی می‌شود که بازار جهانی بیولوژیک‌ها تا سال ۲۰۲۵ به ۵۰۰ میلیارد دلار برسد و قابلیت‌های Patheon آن را به‌عنوان یک بازیگر کلیدی در این رشد معرفی می‌کند.

۲. **پاسخ به روندهای صنعت:** روند توسعه و تولید دارو برون‌سپاری همچنان رو به افزایش است و تخمین زده می‌شود ۳۰ درصد شرکت‌های دارویی نیازهای تولید خود را برون‌سپاری کنند. تجربه گسترده Patheon به آن اجازه می‌دهد تا این تقاضا

را به‌طور موثر برآورده کند، و به شرکت‌های داروسازی بیودارو کمک می‌کند تا هزینه‌ها و زمان عرضه به بازار را کاهش دهند.

۳. **چابکی در شرایط بحرانی:** در طول شرایط اضطراری بهداشت عمومی مانند همه‌گیری کووید-۱۹، Patheon اهمیت خود را با افزایش سریع تولید واکسن‌ها و داروهای درمانی نشان داد. به‌عنوان مثال نقشی مهم در تولید میلیون‌ها دوز برای کاندیدهای مختلف واکسن ایفا کرد و توانایی خود را در پاسخگویی سریع به نیازهای فوری بهداشتی نشان داد.

۴. **موقعیت بازار:** در سال ۲۰۲۱، Patheon توسط ترمو فیشر ساینتیفیک به مبلغ تقریباً ۲۱ میلیارد دلار خریداری شد که بر

ارزش و اثربخشی آن در داروسازی تأکید می‌کند.

\*

### ادغام‌ها و اکتساب‌های کلیدی

Patheon از طریق خریدها و ادغام‌های مختلف رشدی قابل توجه داشته است:

۱. **خرید بنر فارماکاپس (۲۰۰۸):** این اکتساب قابلیت‌های Patheon را در تولید سافت ژل گسترش داد و عرضه محصولات آن را در بازار دوز خوراکی افزایش داد.
۲. **خرید بخش دارویی (۲۰۱۴) DSM:** این حرکت استراتژیک به Patheon اجازه داد تا جایگاهی قوی در بخش بیولوژیک به دست آورد.
۳. **خرید برامر بیو (۲۰۱۹):** این اکتساب موقعیت Patheon را در بازار سلول درمانی و ژن درمانی تقویت کرد و قابلیت‌هایی را برای تولید ناقل و پیروسی اضافه کرد.
۴. **خرید توسط ترمو فیشر ساینتیفیک (۲۰۱۷):** در یک معامله تاریخی به ارزش تقریبی ۲۱ میلیارد دلار، ترمو فیشر شرکت

Patheon را خریداری کرد و

به‌طوری قابل توجه خدمات

خود را در بخش داروسازی

افزایش داد. این خرید ترمو

فیشر را به‌عنوان یک پیشرو

در فضای CDMO قرار داد

و Patheon سالانه بیش از ۲ میلیارد دلار

درآمد دارد.

\*

### مسیر رشد

از زمان تأسیس، Patheon رشدی قابل

توجه را تجربه کرده است:

- از ۱۹۷۴ تا ۲۰۱۷، Patheon ردپای جهانی

خود را از یک مرکز در کانادا به بیش از ۳۰

مرکز در سراسر آمریکای شمالی، اروپا و

آسیا گسترش داد.

- این شرکت رشد، درآمدی ثابت را گزارش

کرده است، سالانه بیش از ۲,۵ میلیارد دلار

پس از خرید آن توسط ترمو فیشر.

در طول شرایط اضطراری بهداشت عمومی مانند همه‌گیری کووید-۱۹، Patheon اهمیت خود را با افزایش سریع تولید واکسن‌ها و داروهای درمانی نشان داد

ساختار شرکت

ساختار سازمانی Patheon برای پشتیبانی از مراحل مختلف

توسعه و تولید دارو طراحی شده، و از چندین بخش کلیدی

تشکیل شده است:

۱. **خدمات توسعه دارو:**

- **توسعه فرمولاسیون:** بر توسعه فرمولاسیون دارویی متناسب با

نیازهای درمانی خاص تمرکز دارد.

- **خدمات آنالیزی:** خدمات تست و اعتبارسنجی را برای اطمینان

از کیفیت محصول و انطباق با مقررات ارائه می‌دهد.



## ۲. خدمات تولیدی:

- **تولید تجاری:** تولید در مقیاس بزرگ مواد دارویی، از جمله مولکول‌های کوچک و بیولوژیک را انجام می‌دهد.

- **تولید بالینی:** از کارآزمایی‌های بالینی با تولید داروهای تحقیقاتی مطابق با شیوه‌های تولید خوب (GMP) پشتیبانی می‌کند.

## ۳. بخش بیولوژیک:

- متخصص در توسعه و تولید بیولوژیک، از جمله آنتی‌بادی‌های مونوکلونال و ژن درمانی.

## ۴. تضمین کیفیت و امور نظارتی:

- تضمین می‌کند که همه محصولات با استانداردهای نظارتی دقیق تعیین شده توسط آژانس‌هایی مانند FDA و EMA مطابقت دارند و در طول فرآیند توسعه مطابقت دارند.

## ۵. عملیات جهانی و مدیریت زنجیره تامین:

- تدارکات و توزیع را مدیریت می‌کند تا از ارائه کارآمد خدمات در تمام امکانات در سراسر جهان اطمینان حاصل کند.

Patheon در توسعه دارو برتر است و خدماتی جامع را ارائه می‌دهد که کل چرخه عمر یک محصول دارویی را در بر می‌گیرد.

- **توسعه فرمولاسیون:** Patheon خدمات پیشرفته توسعه فرمولاسیون را با تمرکز بر بهینه‌سازی سیستم‌های تحویل دارو ارائه می‌دهد. آن‌ها از فناوری‌های پیشرفته برای ایجاد فرمولاسیون‌هایی استفاده می‌کنند که فراهمی زیستی و پایداری را افزایش می‌دهد. تخصص آن‌ها اشکال مختلف دوز، از جمله جامدات خوراکی، تزریقی و کاربردهای موضعی را پوشش می‌دهد.

- **خدمات آنالیزی:** این شرکت خدمات تحلیلی قوی ارائه می‌دهد که کارآیی و ایمنی محصولات دارویی را تضمین می‌کند. Patheon

از تکنیک‌های پیشرفته مانند کروماتوگرافی، طیف‌سنجی و طیف‌سنجی جرمی برای انجام آزمایش‌های دقیق استفاده می‌کند. تنها در سال ۲۰۲۲، Patheon بیش از ۱۰ میلیون آزمایش تحلیلی را در سراسر تأسیسات خود انجام داد که بر تعهد آن به دقت و قابلیت اطمینان تأکید می‌کند.

- **پشتیبانی از کارآزمایی بالینی:** Patheon از مشتریان در هر مرحله از آزمایشات بالینی پشتیبانی می‌کند و خدماتی مانند تولید مواد کارآزمایی بالینی (CTM) و مدیریت زنجیره تامین را ارائه می‌دهد. تجربه آن‌ها شامل مدیریت بیش از ۲۰۰ کارآزمایی بالینی سالانه، حصول اطمینان از تحویل به موقع مواد برای برآورده کردن الزامات نظارتی است.

## ◀ قابلیت‌های تولید

- **مولکول‌های کوچک:** با بیش از ۳۰ سال تجربه در تولید مولکول‌های کوچک، Patheon چندین امکانات مجهز به فناوری‌های پیشرفته برای تولید مواد موثره دارویی (API) و فرم‌های دوز نهایی را راه‌اندازی می‌کند. آن‌ها ظرفیت تولید سالانه یک میلیارد قرص را در سراسر شبکه جهانی خود دارند.

- **بیولوژیک:** با توجه به تقاضای فزاینده برای داروهای بیولوژیک، Patheon سرمایه‌گذاری قابل توجهی در تولید بیوداروها انجام داده است. امکانات آن‌ها برای رسیدگی به فرآیندهای پیچیده تولید بیولوژیک، از جمله کشت سلولی پستانداران و تخمیر میکروبی طراحی شده است. در سال‌های اخیر، آن‌ها ظرفیت تولید بیولوژیک خود را ۵۰ درصد افزایش داده‌اند و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا نیازهای فزاینده شرکت‌های بیوتکنولوژی را برآورده کنند.

## نوآوری‌ها و فناوری‌ها

– **غربالگری با توان بالا:** در کشف دارو، Patheon از فناوری‌های غربالگری با توان بالا (HTS) استفاده می‌کند که امکان آزمایش سریع هزاران ترکیب را به‌طور همزمان فراهم می‌کند. این قابلیت مشتریان را قادر می‌سازد تا سریع‌تر از روش‌های سنتی، کاندیدهای دارویی امیدوارکننده را شناسایی کنند و مرحله غربالگری اولیه را تا ۵۰ درصد کاهش دهد.

## مطالعات موردی

– **توسعه داروهای انکولوژیک:** در پروژه قابل توجه دیگری، Patheon با یک شرکت داروسازی برای توسعه یک داروی نوآورانه سرطان‌شناسی همکاری کرد. آن‌ها با به‌کارگیری راه حل‌های توسعه یکپارچه خود، فرآیند فرمولاسیون را ساده کردند و مطالعات پایداری گسترده‌ای را انجام دادند. نتیجه فرمولاسیونی بود که به مدت بیش از ۲۴ ماه در شرایط مختلف پایداری خود را حفظ کرد - دستاوردی که به‌طوری قابل توجه دوام بازار محصول را افزایش داد. این پروژه سه ماه زودتر از موعد مقرر تکمیل شد و توانایی Patheon در ارائه نتایج کارآمد را به نمایش گذاشت.

## مشارکت‌های استراتژیک

مشارکت‌های استراتژیک در شرکت داروسازی پاتئون مشارکت با شرکت‌های بیوفارما Patheon اتحادهای استراتژیک متعددی را با شرکت‌های داروسازی زیستی تشکیل داده است که این امکان را به آن می‌دهد تا مجموعه خدمات خود را گسترش دهد و قابلیت‌های تکنولوژیکی خود را افزایش دهد:

– **مشارکت با رش سوئیس:** یکی از همکاری‌های قابل توجه Patheon با رش سوئیس، یک رهبر جهانی در داروسازی و تشخیص است. این مشارکت بر توسعه و تولید داروهای بیولوژیک، به ویژه آنتی‌بادی‌های مونوکلونال متمرکز است. با بهره‌گیری از تخصص گسترده Patheon در تولید بیولوژیک، رش سوئیس توانسته است فرآیندهای تولید خود را ساده کند و از انطباق با استانداردهای نظارتی اطمینان حاصل کند. این همکاری منجر به راه‌اندازی موفقیت‌آمیز چندین روش درمانی از جمله درمان سرطان‌های مختلف شده است.

– **همکاری با بریستول-مایرز اسکوئیب:** در یک مشارکت مهم دیگر، Patheon به نیروهای بی‌ام‌اس پیوست تا از توسعه درمان‌های جدید در انکولوژی و ایمونولوژی حمایت کند.

– **اتحاد با مدرنا:** در طول همه‌گیری کووید-۱۹، Patheon با مدرنا

همکاری کرد تا تولید واکسن mRNA خود را افزایش دهد.

\*

Patheon راهنمایی‌های پیشرو در صنعت را به مشتریان در مورد مولکول‌های شیمیایی و بیولوژیکی ارائه می‌دهد که کل چرخه عمر محصول از توسعه تا مراحل بالینی و تجاری را در بر می‌گیرد. این شامل پشتیبانی از مقررات در تقریباً ۱۵۰ کشور می‌شود که نشان‌دهنده گستردگی جهانی و زیرکی نظارتی شرکت است.

– **انطباق با مقررات اتحادیه اروپا:** Patheon در جهت یابی از چشم‌انداز مقررات اتحادیه اروپا، از جمله مقررات کارآزمایی بالینی EMA 536/2014، که روند درخواست کارآزمایی بالینی را در سراسر کشورهای عضو اتحادیه اروپا ساده کرده، به‌خوبی آشنا است. این شرکت به حامیان مالی کمک می‌کند تا از دستورالعمل‌های شفافیت در حال تحول EMA و سایر به‌روزرسانی‌های نظارتی پیروی کنند و از وضوح و ارتباط در طول فرآیند اطمینان حاصل کنند.

برای چابک ماندن در یک محیط نظارتی دائماً در حال تحول، Patheon چندین استراتژی را به کار می‌گیرد:

– **اکوسیستم‌های مشارکتی:** Patheon اکوسیستم‌های مشارکتی را با شرکت‌های داروسازی، سازمان‌های تحقیقاتی بالینی و نهادهای نظارتی تقویت می‌کند. این رویکرد در پیمایش پیچیدگی‌های توسعه دارو و حصول اطمینان از انطباق با استانداردهای نظارتی دقیق بسیار مفید است. تغییرات اخیر در مقررات پیامدهای مهمی بر فرآیندهای توسعه و تولید دارو در Patheon دارد.

Patheon با یک شرکت داروسازی برای توسعه یک داروی نوآورانه سرطان‌شناسی همکاری کرد. آن‌ها با به‌کارگیری راه حل‌های توسعه یکپارچه خود، فرآیند فرمولاسیون را ساده کردند و مطالعات پایداری گسترده‌ای را انجام دادند

## پروتکل‌های اصلی و طرح‌های آزمایشی نوآورانه

پیش‌نویس دستورالعمل FDA در مورد پروتکل‌های اصلی که در دسامبر ۲۰۲۳ منتشر شد، یک توسعه نظارتی کلیدی است. پروتکل‌های اصلی به آزمایش‌های متعدد اجازه می‌دهند تا بازوهای کنترلی، عناصر پروتکل و نظارت بر نتایج را به اشتراک بگذارند و بینش‌های کارآمدتر و جمعی از تلاش‌های تحقیقاتی را ممکن می‌سازند. Patheon موقعیت خوبی برای حمایت از حامیان مالی در اجرای این طرح‌های آزمایشی نوآورانه دارد.

FDA دفتر محصولات درمانی را برای رسیدگی به رشد درمان‌های جدید مانند ژن‌درمانی و درمان‌های CAR-T ایجاد کرده است. تخصص Patheon در این زمینه‌ها بسیار مهم است، به‌ویژه با ابتکاراتی مانند همکاری در زمینه ژن‌درمانی آزمایشی جهانی (CoGenT Global)، که هدف آن ساده کردن روند بررسی ژن‌درمانی در سراسر نهادهای نظارتی بین‌المللی است.



دکتر مسعود کیهان

به فکر بچه‌ای ...

# اول شیر خشک را تامین کن



است. گفته شده شیر خشک در برخی برندهای خاص که ایجاد حساسیتی پایین‌تر نسبت به پروتئین گاوی دارند، در بازار نایاب شده است. در مراجعه والدین برای تهیه این نوع خاص از برندها، مسئولان داروخانه پیشنهاد استفاده از سایر برندهای شیر خشک را می‌دهند این در حالی است که سایر برندها با بدن این نوزادان سازگار نیست و باعث دل درد می‌شود. ماه پیش (نهم مهرماه ۱۴۰۳) سیدحیدر محمدی، رییس سازمان غذا و دارو از افزایش توزیع شیر خشک در کشور خبر داد و تاکید کرد: در هفت روز گذشته، ۴۲۶ هزار عدد انواع ببلاک و ۵۳۳ هزار عدد انواع آپتامیل توزیع شده است و این روند ادامه دارد.

«عده‌ای از کودکان دچار عدم جذب شیر گاوی هستند و مشکل دارند و بدن آن‌ها با هر شیر خشکی سازگار نیست، دکتر شیر خشک آپتامیل پتی جونیور تجویز کرده که در کل کشور گشتم، موجود نیست حتی بازار آزاد شرکتش دیگه تولید ندارد و دکتر هم جایگزینی دیگر را تجویز نکرده است.» این صحبت‌های یک مادر است که برای تهیه شیر خشک نوزادش، همه داروخانه‌های محله خود در غرب تهران را زیر پا گذاشته است. جوابی هم که شنیده این بوده است: «نداریم». مشکل کمبود شیر خشک برای امروز و دیروز نیست و به تناوب در دوره‌های زمانی مختلف وجود داشته است. کمبودهای این روزهای شیر خشک از نوع کمبودهای خاص

بوده و دولت با هدف تضمین تغذیه کودکان محروم از شیرمادر، آن را در سبد محصولات مورد حمایت خود قرار داده است.

حدود سه سال پیش بود که قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت بر اساس اصل هشتماد و پنجم قانون اساسی، پس از موافقت مجلس با اجرای آزمایشی آن به مدت ۷ سال، به تأیید شورای نگهبان رسید. بر اساس این قانون، اگرچه ماده یا بندی برای تسهیل در تهیه شیرخشک نوزادان نشده است اما قانون تکلیف کرده است که به منظور تکريم و حفظ حقوق مادر و کودک، با طراحی، احداث و تجهیز تمامی ساختمانها و اماکن عمومی، خدماتی و آموزشی و رفاهی تحت اختیار یا نظارت خود، اقدام به تأمین فضای مناسب جهت رفع نیازهای نوزادان، کودکان مادران باردار جهت استراحت، شیردهی و نگهداری کودکان نمایند.

چه خوب است وقتی مشوق‌های مختلفی از جمله وام، خودرو،

به‌نظر می‌رسد، میزان توزیع شیرخشک از دو برند کمبود بازار مورد نظر رئیس سازمان غذاودارو کافی نبوده و تا لحظه تهیه مطلب، کمبود برندهای مذکور مرتفع نشده است.

در همین راستا، یک هفته بعد از این مصاحبه رئیس سازمان غذاودارو، این سازمان فراخوان تأمین فوریتی شیرخشک‌های مصرفی داروخانه‌ها و فراخوان ایجاد ذخایر استراتژیک سه ماهه به شرکت‌های تولیدکننده داخلی را داد.

به گفته کارشناسان، یک دلیل چرایی کمبود برخی برندهای شیرخشک می‌تواند قاچاق آن به کشورهای همسایه باشد. دولت برای مقابله با این موضوع، اقدامی پیشگیرانه انجام داد و اعلام کرد که شیرخشک تنها با ارائه کد ملی توزیع می‌شود. بر اساس مصوبه سازمان غذاودارو، هر نوزاد می‌تواند در هر ماه ۱۰ عدد شیر خشک یارانه‌ای دریافت کند. متأسفانه، برخی افراد از این شرایط سوءاستفاده می‌کنند. دلالتان به خانواده‌های کم‌درآمد مراجعه کرده و کارت ملی



قبل از تخصیص و اعطای وام، دادن خودرو و زمین رایگان و...؛ و انواع تشویق‌ها برای فرزندآوری، بهتر است که برای شیرخشک نوزادان اقدام کنید، که آن ضروری‌تر است اگر بدانید

زمین رایگان و ... برای فرزندآوری در نظر گرفته می‌شود، قبل از آن برای تأمین شیرخشک نوزادان اقدام شود تا خانواده‌ها برای تهیه آن، آواره کوچه و خیابان نشوند.

باری، سخن از کمبودها زیاد است و طرح چنین موضوعاتی برای زیر سوال بردن تلاش‌های مسئولان امر نیست و نخواهد بود. هدف تلنگری مضاعف برای شنیدن صدای مردمی است که هنوز دغدغه تهیه مایحتاج ضروری خود را دارند و مطالبه این دغدغه از بالانشین‌هاست و این رسانه وسیله‌ای برای نیل به این هدف خواهد بود.

نوزادان را اجاره می‌کنند تا با استفاده از آن، شیرخشک یارانه‌ای خریداری کرده و در بازار سیاه با قیمت‌های بسیار بالا بفروشند.

شیرخشک یکی از محصولات پرمصرف در بین کودکان با مصرف سالانه ۶۱ میلیون قوطی در کشور است که بخشی از این نیاز از محل واردات و بخشی نیز با تولید کارخانجات داخلی تأمین می‌شود؛ به دلیل آنکه شیرخشک جزو محصولات راهبردی در تغذیه کودکان به‌شمار می‌رود، در سال‌های گذشته مشمول ارز یارانه‌ای

## مداخلات دارویی بازسازی حافظه:

## درخشش ابدی یک ذهن فراموش شده!

مهندس پویان شریعتی پناه

ورود:

تحقیقات جدید در زمینه علوم اعصاب نشان می‌دهند که مداخلات دارویی می‌توانند به تغییر خاطرات مرتبط با تروما از طریق فرآیند بازسازی حافظه کمک کنند. در این جا به خلاصه‌ای از مکانیزم‌های این داروها، تحقیقات جاری و همچنین پیامدهای اخلاقی استفاده از آن‌ها، به‌ویژه در درمان اختلال استرس پس از سانحه (PTSD) و سایر اختلالات اضطرابی می‌پردازد.

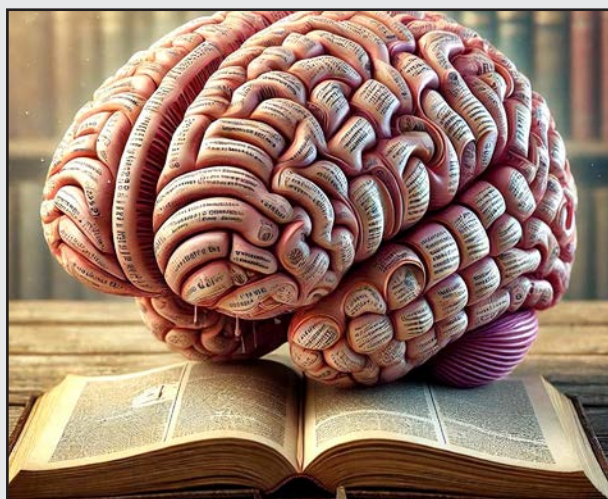
همچنین "دی‌سیکلوسرین" (D-cycloserine)، که به‌عنوان یک آگونیست جزئی گیرنده NMDA شناخته می‌شود، به‌منظور تقویت حذف خاطرات ترس در ترکیب با نوعی درمان به نام "درمان مواجهه" (Exposure Therapy) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

## تحقیقات جاری:

چندین مطالعه بالینی به بررسی تأثیر داروهای بازسازی حافظه بر روی افراد مبتلا به PTSD پرداخته‌اند. به‌عنوان

## بازسازی حافظه (Memory Reconsolidation)

بازسازی حافظه یک فرآیند زیستی است که در آن خاطرات، پس از یادآوری، قابلیت تغییر دارند و می‌توانند قبل از ذخیره دوباره، اصلاح شوند. این فرآیند فرصتی منحصر به فرد برای هدف قرار دادن و تغییر خاطرات آزاردهنده، به‌ویژه آن‌هایی که با تروما مرتبط هستند، فراهم می‌آورد. درک نحوه اثربخشی برخی داروها بر این فرآیند، می‌تواند به پیشرفت‌هایی مهم در درمان‌های روانی منجر به‌بیانجامد.



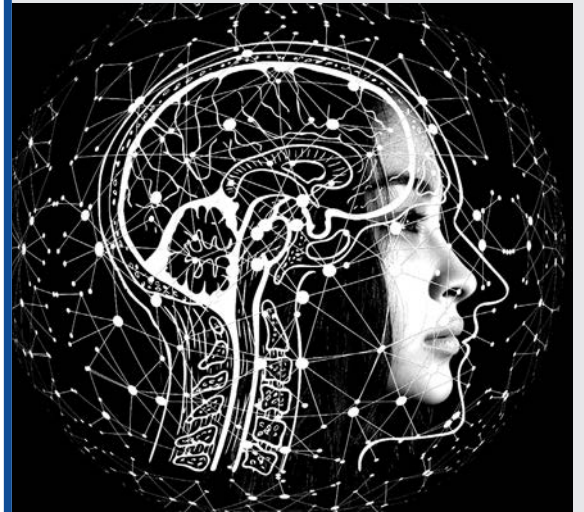
اکثر افراد می‌توانند از نظر فیزیکی و ذهنی دوره‌های کوتاه استرس را تحمل کنند. اما اگر به‌طور طبیعی نسبت به استرس واکنشی بیشتر نشان دهند، استرس مزمن یا شدید باعث فرسودگی بدن و ذهن‌شان می‌شود. این تغییرات بدنی اغلب اتفاق می‌افتند و یا بیشتر از آنچه باید، طول می‌کشند و به سیستم‌های بدن آسیب می‌رسانند

## مکانیسم‌های عمل:

مثال، یک مطالعه منتشر شده در *Journal of Traumatic Stress* نشان داد که افرادی که پس از یادآوری خاطرات تروما پروپرانولول دریافت کردند، کاهش معنادار در علائم PTSD خود گزارش کرده‌اند. همچنین تحقیقات بر روی مدل‌های حیوانی نشان می‌دهد که هدف قرار دادن سیستم‌های عصبی خاص در این فرآیند، می‌تواند به ایجاد مداخلات مؤثرتر کمک کند.

برخی از داروها، مانند پروپرانولول (Propranolol)، که یک آنتاگونیست غیرانتخابی بتا-آدرنرژیک است، در کاهش بار عاطفی خاطرات تروما مورد بررسی قرار گرفته‌اند. هنگامی که پروپرانولول بلافاصله پس از یادآوری یک خاطره تروما تجویز می‌شود، می‌تواند شدت واکنش‌های ترس را کاهش دهد و به فرد کمک کند تا این خاطرات را با شدتی کمتر تجربه کند.

## فرا تراژیک رسانه



### پای اخلاق در میان است:

اگرچه پتانسیل تغییر خاطرات تروما موضوعی امیدوارکننده است، اما نگرانی‌های اخلاقی مرتبط با این موضوع نیز وجود دارد. مسائلی مانند رضایت آگاهانه، اعتبار تجربیات شخصی و احتمال سوءاستفاده از این درمان‌ها، نیاز به بررسی دقیق دارد. همچنین، اطمینان از این‌که این مداخلات برای کاهش رنج افراد و نه برای حذف خاطرات ناخوشایند اما مهم استفاده می‌شوند، اهمیتی زیاد دارد.

### آنچه خواهیم دید....

داروهای بازسازی حافظه نمایانگر یک رویکرد نوین در درمان اختلالات مرتبط با تروما هستند. با ادامه تحقیقات، ضروری است که پتانسیل درمانی این داروها را با ملاحظات اخلاقی متعادل کنیم. مطالعات آینده باید بر روی بهینه‌سازی این مداخلات دارویی - درمانی و بررسی تأثیرات بلندمدت آن‌ها بر حافظه و سلامت روان تمرکز کنند.

### منابع:

1. Norrholm, S. D., & Jovanovic, T. (2010). "Fear potentiation and extinction in the human brain." *Journal of Traumatic Stress*, 23(4), 456-465.
2. Kuhn, M., & Gallinat, J. (2016). "The effects of D-cycloserine on the extinction of conditioned fear." *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 10, 14.
3. Nader, K., & Hardt, O. (2009). "A single reminder suffices for reconsolidation of declarative memory." *Journal of Neuroscience*, 29(24), 8349-8355.



ابراهیم اسکندری

آیا صنعت داروسازی در ایران مناسب عمل کرده است؟

# استراتژی یکپارچگی

## FORWARD AND BACKWARD Integration



◀ استراتژی یکپارچه‌سازی دارای انواع متفاوت است:

- یکپارچه‌سازی عمودی (Vertical integration)

- یکپارچه‌سازی افقی (Horizontal integration)

- یکپارچه‌سازی متوازن (Balanced integration)

با توجه زنجیره ارزش طولانی در صنعت داروسازی، هدف این نوشته، یکپارچه‌سازی عمودی است، در واقع دو نوع استراتژی در این حوزه می‌توان برای صنعت تعریف کرد:

◀ استراتژی یکپارچه عمودی رو به جلو

(Forward integration)

یکپارچه‌سازی رو به جلو یک رویکرد استراتژیک است که در آن یک شرکت فعالیت‌های خود را برای کنترل فرآیندهای پس از تولید گسترش داده و تسلط خود را به سمت فروش و پخش بیشتر سوق می‌دهد و خود را به مصرف‌کننده نهایی نزدیک و نزدیک‌تر می‌کند. در حقیقت وقتی که سازمان این استراتژی را برای خود

میزان جذابیت یک صنعت و شدت رقابت میان فعالان حاضر در آن صنعت، از مهم‌ترین شاخصه‌های تدوین استراتژی در کسب‌وکارها است. استراتژی یکپارچه‌سازی یک رویکرد یا روش برنامه‌ریزی شده است و شامل فعالیت‌هایی می‌شود که کنترل بر زنجیره ارزش را در پی خواهد داشت. این استراتژی در دنیا آنقدر متداول و مرسوم است که کمتر صنعت و شرکتی است که بتواند خود را از آن مصون تلقی بداند. سرعت بالای پیشرفت تکنولوژی در دنیای امروز، نیروی محرکه حرکت به سمت یکپارچه‌سازی سازمان‌ها شده است.

هر استراتژی دنبال یک موفقیت در سازمان است. در مورد یکپارچه‌سازی به‌عنوان استراتژی کلیدی برای کسب‌وکارها، می‌توان گفت که می‌تواند به تقویت موقعیت بازار، کنترل بر زنجیره تامین، ایجاد مزیت رقابتی، کسب تکنولوژی‌های نوین، نفوذ در بازارهای جدید، کسب سود بیشتر، حذف یا محدودسازی رقبا و به افزایش تمایز محصول بیانجامد.



مواد اولیه و نوسانات قیمت با تضمین عرضه ثابت هم کمک می‌کند.

در این استراتژی شما به جای خرید از تامین‌کنندگان، مالک هستید. شرکت شما ممکن است با عرضه محدود مواد خام در مقابل رقبای شما، سهم بازار را در صنعت به دست آورد. این به‌ویژه در مواقع تاخیر ناشی از اختلال زنجیره تامین صادق است. کسب‌وکار شما می‌تواند کالاهای نهایی تولید کند تا زودتر و با ثبات‌تر به مشتریانی که مصرف‌کنندگان نهایی محصول شما هستند، تحویل دهد.

#### ◀ حال این رویکرد می‌تواند مزایایی به همراه آورد:

- کاهش هزینه‌های تولید
- بهبود موقعیت رقابتی خود در بازار
- تامین پایدار مواد اولیه مورد نیاز برای یک محصول
- کاهش هزینه‌ها از طریق صرفه‌جویی در مقیاس
- کسب مهارت‌های فناوری داخلی برای مزیت رقابتی و تمایز
- رشد بازار و جذب مشتریان بیشتر، محصولات بیشتر، و در نهایت کاهش وابستگی به واردات.

انتخاب کرد، یعنی مشتری بالفعلی با رویکرد همگرا با سازمان را در اختیار دارد، و حالا کنترلی بیشتر روی تغییرات و نوسانات بازار پیدا کرده است. بنابراین سعی می‌کند بر دانه‌هایی بیشتر از این زنجیره تسلط یافته و توان اثرگذاری مستقیم و کنترلی مؤثرتر بر مراحل بالاتر و انتهایی زنجیره پیدا کند.

#### ◀ حال این رویکرد می‌تواند مزایایی به همراه خود آورد:

- کاهش هزینه‌ها و بهبود قدرت بازار
- مدیریت مؤثر تصویر برند خود
- محصولی با کیفیت
- ایجاد مزیت رقابتی
- مدل کسب‌وکار قوی‌تر و انعطاف‌پذیرتر
- رشد بازار
- مشتریان بیشتر و محصولات بیشتر و در نهایت؛ دستیابی به کانال‌های فروش جدید.

#### ◀ استراتژی یکپارچه عمودی رو به عقب

(Backward Integration)

شرکتی که استراتژی یکپارچه عمودی رو به عقب را انتخاب و



تقریباً تمامی شرکت‌های داروسازی در ایران، استراتژی یکپارچه عمودی را در دستور کار خود قرار داده و در نهایت تبدیل به یک هلدینگ دارویی شده‌اند

#### ◀ نکات مهم برای انتخاب مسیر استراتژی یکپارچه در سازمان:

در اکثر موارد تعیین یک استراتژی، می‌تواند اثربخش و فرصت‌آفرین باشد، بنابراین تا زمانی که توجیه بسیار دقیق و محکم و بزرگ برای این تصمیم وجود ندارد، ادغام عمودی توصیه نمی‌شود. در گام نخست بایستی هنگام اتخاذ استراتژی یکپارچه‌سازی، مزایا و معایب (از جمله ریسک) را ارزیابی کنید چون در هر دو حالت از یکپارچه‌سازی، هزینه‌هایی بالا برای سازمان در پی بیاید. نکته دیگر این‌که سازمان از نظر مالی، نیروی انسانی، فرآیندها و... بزرگ خواهد شد و این توسعه همراه خود شرایطی جدید ایجاد خواهد کرد، بنابراین سازمان مادر بایستی به بلوغ کافی از نظر

به کار می‌بندد، سعی می‌کند، شرکت تأمین‌کننده مواد اولیه مورد نیاز را در زنجیره ارزش خود خریداری کرده و تحت مالکیت در آورد یا سازمانی جدید در راستای تولید مواد اولیه خود ایجاد کند.

این روش یکپارچه‌سازی شرکت را قادر می‌سازد تا کنترلی بیشتر بر فرآیند تهیه و تولید مواد اولیه مورد نیاز خود پیدا کند که به‌طور بالقوه منجر به صرفه‌جویی در هزینه و بهبود کنترل کیفیت می‌شود. این استراتژی یکپارچه‌سازی نه تنها وابستگی به شرکت‌های تامین‌کننده را کاهش می‌دهد، بلکه به حداقل رساندن اختلال در فرآیند تولید کمکی شایان می‌کند. یکپارچه‌گی به عقب به کاهش خطرات مرتبط با نوسانات عرضه



◀ مثال‌هایی زیاد در جهان و ایران در این نوع استراتژی وجود دارد:

	مواد اولیه کلیدی (KSM)	API	محصولات نیمه‌ساخته	محصول نهایی	توزیع
Dr. Reddy's Laboratories	-	+	+	+	-
IOL chemical & pharma	+	+	-	-	-
Euroapi	+	+	+	-	-
هلدینگ دارویی تامین	+	+	+	+	+
هلدینگ کوبل دارو	-	+	-	+	+
هلدینگ برکت	-	+	-	+	+
هلدینگ گلرنگ	-	+	-	+	+
هلدینگ کیمیا	+	+	+	+	-

تفکر و فرهنگ سازمانی رسیده و واقف باشد که تا چه اندازه بروی برند سازمان اثرگذار است.

◀ اکنون زنجیره ارزش صنعت دارو را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد:

اگر تولیدکننده محصول نهایی دارو را هسته مرکزی زنجیره ارزش در صنعت در نظر بگیریم این بازار شامل یک بخش پایین دستی است که شامل مواد فعال دارویی، مواد اولیه کلیدی، محصول نیمه ساخته است و یک بخش بالا دستی که شامل شرکت‌های پخش و دارو خانه‌ها می‌شود. بنابراین در صنعت داروسازی با توجه وجود چنین زنجیره ارزشی بلند، می‌توان استراتژی یکپارچه‌سازی را برای توسعه سازمان، بازار و تسلط بر

اکنون در مسیر زنجیره ارزش صنعت داروی کشور، و برای تولید حدواسط‌های دارویی و مواد اولیه کلیدی (واکنش‌گرها، حلال‌ها، کاتالیست‌ها و...) عملکردی بسیار ضعیف را شاهدیم. با توجه به این که ظرفیت پتروشیمی (مزیت رقابتی) پایگاهی قوی در این جا (ایران) دارد، این ضعف عملکرد بیش از پیش به چشم می‌آید

که در این مقال گفته شد یا دلایلی دیگر در این بین وجود دارد؟! چون در واقع این استراتژی، همان سیاست ادغام است و سازمان بهتر است برای کنترل زنجیره، سازمان فعال در زنجیره را خریداری کند نه این که سازمانی جدید را تاسیس کند! که البته در صنعت ایران، این شرایط غالب بوده است.

اکنون در مسیر زنجیره ارزش صنعت دارو کشور، و برای تولید حدواسط‌های دارویی و مواد اولیه کلیدی (واکنشگرها، حلال‌ها، کاتالیست‌ها و...) عملکردی بسیار ضعیف در کشور وجود دارد، با توجه به اینکه ظرفیت پتروشیمی (مزیت رقابتی) در کشور پایگاه قوی دارد، این ضعف در عملکرد بیشتر به چشم می‌آید.

البته شایان ذکر است حدواسط‌های یا مواد اولیه کلیدی دارویی که به صنعت

پتروشیمی نزدیک هستند به چند دلیل نظیر نبود قیمت تمام شده رقابتی، نبود بازار صادراتی، مقیاس تولید، در دسترس نبودن تکنولوژی نتوانستند جذابیتی برای صنعت ایجاد کنند، این برگشت به عقب نیاز به حمایت همه‌جانبه دولت دارد چون به حجم سرمایه‌گذاری بالا نیازمند است، همان‌طور که در صنعت داروسازی هند برنامه‌ریزی برای تولید و سامان‌دهی حدواسط‌های دارویی خاص در فاز ابتدایی توسط قانون‌گذار با حمایت بالا انجام شده است، در صنعت ایران هم بایستی با توجه مزیت نفت و پتروشیمی، حمایت دولت با سیاست‌گذاری صحیح بسیار حس شود.

زنجیره تأمین به کار گرفت. با توجه به پنج‌مارکی در صنایع هند و اروپا صورت پذیرفته، نشان می‌دهد این استراتژی اکنون بسیار کاربردی و مهم است.

تقریباً تمامی شرکت‌های داروسازی در ایران، استراتژی یکپارچگی عمودی را در دستور کار خود قرار داده و در نهایت تبدیل به یک هلدینگ دارویی شده‌اند، در برخی موارد یکپارچه‌سازی افقی برای تکمیل سبد محصولات و... هم اتفاق افتاده است.

یک سوال ذهن بنده را مشغول به خود کرده است دلیل این که شرکت‌های ایرانی به سمت این استراتژی رفته‌اند همان‌هایی است

## بازسازی، نوسازی خرید و ساخت مراکز شرکت توزیع دارو پخش

### توسعه و بازسازی انبار قدیم مرکز بندرعباس



شرکت توزیع دارو پخش به منظور ساماندهی و افزایش استانداردهای انبار مرکز بندرعباس اقدام به ساخت، تجهیز و قفسه بندی انبار جانبی به مساحت ۶۰۰ مترمربع و با ظرفیت حدود ۵۰۰ پالت نمود. در همین راستا عملیات کفسازی انبار قدیم و ایجاد سیستم تهویه مطبوع مرکزی انبارهای این مرکز در مراحل پایانی می باشد.

### خرید و ساخت مرکز بوشهر

شرکت توزیع دارو پخش به منظور بهبود و ارتقای استانداردهای GDP مرکز بوشهر، پس از خرید ملکی به مساحت ۲۶۰۰ مترمربع واقع در شهرک صنعتی شماره ۱ بوشهر، اقدام به طراحی و تهیه اسناد مناقصه، به منظور تغییر کاربری ساخت و ساز و بازسازی ساختمان‌های موجود نموده است که در روزهای آتی پس از برگزاری مناقصه، عملیات اجرایی آغاز خواهد شد.



### خرید زمین برای مرکز اردبیل



پس از واگذاری زمین از طریق اداره کل راه و شهرسازی اردبیل به مساحت ۷۰۰۰ مترمربع، عملیات طراحی در حوزه های ابنیه، تاسیسات مکانیکی و برقی و محوطه سازی مرکز جدید اردبیل شرکت توزیع دارو پخش، در مراحل پایانی می باشد و اسناد مناقصه این پروژه، با در نظر گرفتن احداث حدود ۴۰۰۰ مترمربع ساختمان شامل انبارها، سردخانه، ساختمان اداری و تاسیسات در دستور کار شرکت توزیع دارو پخش در ماه جاری می باشد



دکتر سامان راجی  
مدیر نظارت بر هلدینگ دارویی  
شستا (تی پی کو)

سلامت سازمانی کجاست؟

# اهداف، رضایتمندی و انطباق با تغییرات محیطی



## مقدمه:

معنای وجود محیطی است که در آن کارکنان احساس امنیت، حمایت و ارزشمندی می‌کنند و به‌طور فعال در تحقق اهداف سازمان مشارکت دارند. همچنین، سازمان‌های سالم توانایی نوآوری و بهبود مستمر را دارند و می‌توانند در برابر چالش‌ها و تغییرات محیطی به‌خوبی واکنش نشان دهند. در نهایت، سلامت سازمانی به بهبود عملکرد، بهره‌وری و رضایت کلی سازمان و کارکنان آن منجر می‌شود.

سازمان‌های سالم، محیطی مساعد را برای رشد و پیشرفت کارکنان خود فراهم می‌کنند. این موضوع به توانایی شرکت برای دستیابی به اهداف خود و در نهایت نتایج مثبت تجاری تبدیل می‌شود. اما منظور از معیارهای سلامت سازمانی که مدیران و رهبران ارشد سازمان باید بدانند و آن‌ها را رصد کنند چیست؟

## سلامت سازمانی چیست؟

سلامت سازمانی، مفهومی گسترده است که با توجه به مدل کسب‌وکار سازمان و صنعت، می‌تواند به معنای متفاوتی برای کسب و کارها باشد. سلامت سازمانی می‌تواند به فرهنگ سازمانی، شادی کارکنان، عملکرد، اثربخشی، عملیات و موارد دیگر اشاره کند. با توجه به طرز تلقی‌های متفاوت از مفهوم سلامت سازمانی و نیاز به اجماع بیشتر در مورد معنای آن در یک سازمان، رهبران کسب و کار اغلب در تعیین اهداف و ردیابی معیارهای اندازه‌گیری و بهبود آن شکست می‌خورند. تحقیقات نشان می‌دهد زمانی که شرکت‌ها به عملکرد و سلامت سازمانی توجه یکسانی کنند، احتمال عملکرد بهتر از رقبای خود را دو برابر می‌کنند. علاوه بر این، محققان مؤسسه مک‌کنزی اشاره می‌کنند که بازدهی شرکت‌های سالم برای سهام‌داران، سه برابر بیشتر از شرکت‌های ناسالم (از نظر سلامت سازمانی) است.

سلامت سازمانی به وضعیت کلی یک سازمان اشاره دارد که نشان‌دهنده توانایی آن در دستیابی به اهداف بلندمدت، حفظ رضایت کارکنان و انطباق با تغییرات محیطی بازار است. یک سازمان سالم دارای ویژگی‌هایی مانند فرهنگ سازمانی مثبت، ارتباطات مؤثر و رهبری قوی کارآمد است. سلامت سازمانی به

## ویژگی‌های سلامت سازمانی:

سلامت سازمانی دارای ویژگی‌هایی متعدد است که به عملکرد مثبت و پایدار سازمان کمک می‌کنند تا فرهنگ محیط کار ایده‌آل شود.

- فرهنگ سازمانی مثبت: وجود ارزش‌ها، باورها و رفتارهایی که توسط تمامی اعضای سازمان پذیرفته و اجرا می‌شود و محیطی حمایت‌گر و تشویق‌کننده ایجاد می‌کند.
- ارتباطات مؤثر: وجود کانال‌های ارتباطی شفاف و باز که امکان تبادل اطلاعات و نظرات را در تمام سطوح سازمان فراهم می‌کند و از سوءتفاهم‌ها و تداخلات جلوگیری می‌کند.
- رهبری قوی: رهبران و مدیرانی که با داشتن چشم‌انداز روشن و توانایی انگیزه‌بخشی، کارکنان را به سوی اهداف سازمان هدایت می‌کنند و از آن‌ها حمایت می‌کنند.
- رضایت و انگیزه کارکنان: کارکنانی که احساس امنیت شغلی، ارزشمندی و رضایت شغلی دارند و به‌طور فعال در تحقق اهداف سازمان مشارکت می‌کنند.
- فرآیندهای کاری کارآمد: وجود سیستم‌ها و رویه‌های کاری منظم و کارآمد که بهره‌وری و کارایی را افزایش می‌دهد و از هدررفت

سازمان‌های سالم یعنی سازمان‌هایی که بتوانند به نحوی مناسب مؤلفه‌های مرتبط با شاخص‌های نه‌گانه تعیین‌کننده سلامت سازمانی را مورد ملاحظه قرار دهند، محیطی را برای رشد و پیشرفت کارکنان خود فراهم می‌کنند و این امر به توانایی آن‌ها برای دستیابی به اهداف، حفظ رضایت کارکنان و انطباق با تغییرات محیطی منتج می‌شود.

#### ◀ مؤلفه‌های مورد سنجش در ارتباط با شاخص‌های نه‌گانه سلامت سازمانی عبارتند از:

- پاسخگویی: شفافیت نقش؛ اهداف عملکردی مدون؛ بازخورد؛ مدیریت پیامد؛ مالکیت فردی.
  - جهت‌گیری: چشم‌انداز مشترک؛ شفافیت راهبردی؛ اهداف و مقاصد مشترک.
  - هماهنگی و کنترل: بررسی عملکرد افراد؛ مدیریت عملیاتی؛ مدیریت مالی؛ مدیریت ریسک؛ انضباط عملیاتی و رفتار کارکنان.
  - جهت‌گیری بیرونی: مشتری‌مداری؛ بینش و تفکر رقابتی؛ همکاری‌های تجاری؛ مسئولیت‌های اجتماعی و ارتباط صنعت و دولت.
  - رهبری: رهبری قاطع؛ رهبری مشورتی؛ توانمندسازی رهبری؛ رهبری حمایتگر و رهبری چالش‌برانگیز.
  - نوآوری و یادگیری: نوآوری از بالا به پایین؛ نوآوری کارکنان؛ اشتراک‌گذاری دانش؛ تصمیم‌گیری داده‌محور و شناسایی ایده‌های بیرونی.
  - قابلیت‌ها: قابلیت‌های فرآیندمحور؛ استعدادیابی؛ توسعه استعدادها؛ بکارگیری استعدادها و فناوری‌های پیشران.
  - محیط کار: باز و قابل اعتماد؛ شفافیت عملکرد؛ تعهد و تعلق سازمانی و هنجارهای کاری سلامت‌محور.
  - نوآوری: ارزش‌های معنادار؛ رهبران الهام‌بخش؛ مشوق‌های مالی؛ پاداش و فرصت‌های ارتقای شغلی.
- سازمان‌های سالم یعنی سازمان‌هایی که بتوانند به نحوی مناسب مؤلفه‌های مرتبط با شاخص‌های نه‌گانه تعیین‌کننده سلامت سازمانی را مورد ملاحظه قرار دهند، محیطی را برای رشد و پیشرفت کارکنان خود فراهم می‌کنند و این امر به توانایی آن‌ها برای دستیابی به اهداف، حفظ رضایت کارکنان و انطباق با تغییرات محیطی منتج می‌شود.

- منابع جلوگیری می‌کند.
- توانایی انطباق و نوآوری: سازمان‌هایی که می‌توانند به سرعت و به‌طور مؤثر به تغییرات محیطی و بازار پاسخ دهند و توانایی نوآوری و بهبود مستمر را دارند.
- تعهد به توسعه و یادگیری: سازمان‌هایی که به آموزش و توسعه مداوم کارکنان خود اهمیت می‌دهند و محیطی یادگیرنده و پیشرو ایجاد می‌کنند و توسعه سازمانی زیادی خواهند داشت.
- سلامت روانی و جسمی کارکنان: سازمان‌هایی که به سلامت جسمی و روانی کارکنان خود اهمیت می‌دهند و برنامه‌هایی برای حمایت از سلامت و رفاه آنها دارند.
- تیم‌سازی و همکاری: تقویت کار تیمی و همکاری میان اعضای سازمان به‌منظور دستیابی به اهداف مشترک و بهره‌برداری از توانمندی‌های مختلف.
- عدالت و انصاف: برخورد عادلانه با کارکنان، ارزیابی منصفانه عملکرد و ارائه فرصت‌های برابر برای پیشرفت و توسعه.

#### ◀ شاخص‌های سلامت سازمانی (OHI):

شاخص‌های تعیین‌کننده سلامت سازمانی از دیدگاه محققان مؤسسه مک‌کنزی عبارتند از:

۱- پاسخگویی: پاسخگو بودن منابع انسانی سازمان پیرامون نتایج کسب و کار سازمان.

۲- جهت‌گیری: درک و هم‌راستایی افراد در مورد جهت‌گیری سازمان و چگونگی حرکت به سمت آن.

۳- هماهنگی و کنترل: اندازه‌گیری و گزارش ریسک و عملکرد کسب و کار.

۴- جهت‌گیری بیرونی: تعامل دوطرفه سازمان با مشتریان، تأمین‌کنندگان، همکاران یا دیگر گروه‌های بیرونی در جهت ارزش آفرینی.

۵- رهبری: شکل بخشی و الهام بخشی به فعالیت‌های کارکنان در جهت عملکرد مطلوب‌تر.

۶- نوآوری و یادگیری: تولید جریان از ایده‌ها و انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات برای حفظ و رشد سازمان.

۷- قابلیت‌ها: مناسب بودن استعدادها و مهارت‌های داخلی برای حمایت از استراتژی شرکت و خلق مزیت رقابتی.

۸- محیط کار: کیفیت تعامل کارکنان (همانند فرهنگ و ...) که یک فهم مشترک از ارزش‌های محوری سازمان را ایجاد می‌کنند.

۹- انگیزش: برانگیختن کارکنان در جهت باقی ماندن و کار کردن آنها در سازمان.



مهندس علی احمدی لیوانی

با خلق یک برنامه توسعه مدیریت کارآمد

# آینده مرحله به مرحله ساخته می‌شود



افراد، نیازمند رشد و پرورش برای تبدیل شدن به رهبران موثر و سازنده در سازمان خود هستند. برنامه توسعه مدیریت، ابزاری قدرتمند برای ارتقای رهبران در سازمان‌ها است. مدیران متخصص در سازمان‌ها، به چرایی و چگونگی راه‌اندازی این برنامه‌ها باید آگاه باشند.

## ۱- فرآیند توسعه مدیریت چیست؟

فرآیند توسعه مدیریت، روشی است برای توسعه و برنامه‌ریزی سیستماتیک و دقیق. معمولاً برنامه توسعه مدیریت و برای کارکنان حاضر و دایر شرکت تدارک دیده می‌شود؛ و به رفع شکاف‌های مهارتی در سطح سازمان کمک می‌کند. همچنین رفع شکاف‌ها در سطح فردی بین مدیران جدید و مدیران آتی نیز در دستور کار است.

## ۲- چرا خلق برنامه برای توسعه مدیریت اهمیت دارد؟

برنامه‌های توسعه مدیریت به دلایلی مختلف از اهمیتی زیاد برخوردار هستند، در یک نظرسنجی که بین جمعی از مدیران متخصص توسعه دهنده اتفاق افتاد، رهبری و مدیریت جز اولویت‌های اول برای یادگیری و توسعه متخصصان بود. حدود ۵۳ درصد از طرفداران توسعه و یادگیری گفتند که اولویت اصلی ۵۹ درصدی آن‌ها، ارتقاء مهارت و تخصص است. براساس همین

گزارش، ۵۱ درصد از طرفداران توسعه و یادگیری (R&D) هم گفتند که از زمان آغاز کووید ۱۹، پویایی اولویتی بالا پیدا کرده است. مهارت‌های مدیریتی به خودی خود ظاهر نمی‌شوند. مهارت رهبری از ویژگی‌های حیاتی است که باید در کارکنانی که پتانسیل دارند، پرورش داده شود. هنگامی که کارکنان فعلی خود را به بالاترین پتانسیل‌شان ارتقا می‌دهید، آن‌ها از دانش درونی سازمان هم مطلع می‌شوند. در واقع، باید گفت آن‌ها سازمانی را که احتمالاً و به‌زودی باید آن رهبری کنند، درک می‌کنند.

در یک نظرسنجی که در بین ۳۰ شرکت یکی از هلدینگ‌های بزرگ اروپایی کشور در دهه ۱۳۹۰ صورت پذیرفت، یکی از شرکت‌ها که پویایی و ارتباط درون‌سازمانی بالایی داشت و ساختار خود را بر اساس توسعه فردی و توسعه کسب‌وکار خود پی‌ریزی کرده بود، بالاترین میزان رضایت‌مندی و تعلق خاطر را بین مدیران و کارمندان و رهبران خود شکل داده بود و...

### ۳- مزایای برنامه توسعه مدیریت

اجرای برنامه توسعه مدیریت مزایای زیادی برای سازمان‌ها دارد. در ادامه به چهار علتی که یک شرکت برای ایجاد برنامه توسعه مدیریت سرمایه‌گذاری به آن نیاز دارد، اشاره می‌کنیم:

#### الف. افزایش سرمایه انسانی

باید گفت سرمایه انسانی مجموع دانش، هوش و تجربیات نیروی کار انسانی است. یکی از بهترین راه‌های افزایش سرمایه انسانی، تعلیم و آموزش کارکنان است. در حقیقت، برنامه توسعه مدیریت، یک راه عالی برای از بین بردن شکاف مهارتی موجود بین کارمندان برای دستیابی به بالاترین پتانسیل آنها است.

#### ب. خلق فرهنگ نوآورانه و مبتکرانه

نوآوری باعث افزایش مزیت رقابتی در شرکت می‌شود. مخصوصاً این مسئله در بازار اشباع شده فعلی بسیار مرسوم است. فرهنگ نوآورانه به یافتن راه‌حل‌های خلاقانه برای مشکلات چالش برانگیز کمک می‌کند.

به همین خاطر، نوآوری و ابتکار موارد ذیل را در پی دارد:

• کمک به شرکت‌ها در کاهش هزینه‌ها

• بهبود بهره‌وری و کارایی

د. ارتقا و بهبود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

مدیران فعلی سازمان برای همیشه در جایگاه خود باقی نمی‌مانند. به‌ویژه که آن‌ها خواهان دستیابی به رتبه‌های بالاتر، بازنشستگی و یا تصمیم‌گیری برای کار در جایی دیگر هم باشند، در نهایت موقعیت شغلی آن‌ها به دیگری احاله می‌شود. وقتی دارای برنامه توسعه مدیریتی هستید، برنامه‌ریزی برای جانشینی در این موقعیت‌ها آسان‌تر می‌شود. با شناسایی کارآموزانی که بیشترین پتانسیل را دارند و آماده کردن آن‌ها برای پذیرش مسئولیت بیشتر، این کار قبل از سررسیدن موعد انجام می‌شود.

### ۴- رایج‌ترین چالش‌های شروع برنامه توسعه مدیریت

شروع برنامه توسعه مدیریت به خودی خود اتفاق نمی‌افتد. در ادامه به چهار چالش مهم که باید مراقب آنها بود، اشاره می‌کنم:

#### ۱. اول. کمک به نامزدها برای تغییر از کارمندی به مدیریت

اغلب کارمندانی که سمت‌های مدیریتی و رهبری را از آن خود می‌کنند، به دلیل شایستگی‌های فعلی‌شان در نقش‌های قبلی خود به این موقعیت‌ها دست پیدا کرده‌اند. گرچه، این مسئله سخت



سرمایه انسانی  
مجموع دانش، هوش  
و تجربیات نیروی کار  
انسانی است. یکی  
از بهترین راه‌های  
افزایش سرمایه  
انسانی، تعلیم و  
آموزش کارکنان است

است اما "مدیریت نیازمند تغییرات مهم در توسعه مهارت‌ها است." مربیگری کارمندان در حین این تغییر امری دشوار است. البته، باید گفت این دشواری بخشی مهم از توسعه مهارت‌های مدیریتی را از آن خود می‌کند.

#### ۲. دوم. دستیابی به منابع آموزشی مناسب

سازمان‌ها، مدیران و رهبرانی دارند که برای یادگیری به مدیران جدید کمک می‌کنند. البته باید گفت یک مدیر مؤثر و یک مربی با استعداد، برابر و یکسان نیستند. در نتیجه، دستیابی به منابع آموزشی برای شروع برنامه توسعه مدیریتی می‌تواند

• توسعه مشخصه‌های جدید برای محصولات و خدماتی که رقبا آن‌ها را ارائه نمی‌دهند.

#### ج. افزایش ماندگاری کارکنان

جابه‌جایی کارکنان برای شرکت‌ها گران و پرهزینه است. براساس گزارش موسسه کار حدود ۳۰٪ هزینه حقوق سالانه یک کارمند، شامل جابه‌جایی کارکنان می‌شود.

این داستان توسعه مدیریت به مدیران و رهبران کمک می‌کند تا برای درازمدت بیاندیشند و برای یافتن بهترین استعدادها بین کارکنان تلاش کنند.



### ◀ برنامه توسعه مدیریت چه مواردی را شامل می‌شود؟

حوزه‌های فراوانی برای پشتیبانی از برنامه توسعه مدیریت وجود دارد. در ادامه، به چهار موضوع حیاتی در همه این برنامه‌ها اشاره می‌کنم:

#### • اطلاعات درون سازمانی

ممکن است، رهبران و مدیران جدید به اطلاعاتی در رابطه با سازمان شما دست یابند. اما باید بینشی عمیق‌تر در رابطه با نحوه عملکرد آن کسب بکنند. این اطلاعات شامل موارد زیر است:

- مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های اصلی شرکت
- چرخه اقتصادی شرکت
- نحوه عملکرد درآمدها، هزینه‌ها و سودها
- وجود برنامه‌های تجاری کوتاه مدت و بلند مدت
- وجود ارزش‌های اخلاقی
- حسابداری و امور مالی
- بازاریابی و فروش

#### • آگاهی از قوانین و مقررات قابل اجرا

برنامه‌های شما باید در بردارنده اطلاعات خاصی در رابطه با سازمان شما باشند. البته مدیران هم باید از قوانین و مقرراتی که در مورد آنها اعمال می‌شوند، آگاهی پیدا کنند. برخی از این قوانین شامل موارد زیر هستند:

- قوانین ایمنی محل کار
- وجود قوانین در رابطه با فرصت‌های شغلی برابر
- وجود قوانین مربوط به حقوق و دستمزد
- مقرری بیمه بیکاری
- قوانین مربوط به مرخصی و مرخصی با حقوق
- مزایای پاداش کارمندان.

یک چالش بزرگ برای سازمان‌ها باشد. منابع آموزشی زیادی همچون روش‌های یادگیری همزمان و ناهمزمان وجود دارند و با توجه به اهداف مدیریتی، بعضی از آن‌ها بهتر از گزینه‌های دیگر هستند. خوشبختانه، امروزه امکان استفاده از منابع خارجی برای مربیگری رهبران بالقوه و توسعه پتانسیل‌های آنها موجود است.

#### ◀ سوم. ارزیابی موفقیت یک برنامه

شما می‌توانید یک برنامه آموزشی مدیریتی راه‌اندازی و اجرا کنید. اما برای اطمینان از اثربخش بودن برنامه و بهبود آن به اندازه‌گیری میزان موفقیت نیازمند هستید. این کار می‌تواند برای شما کاری چالش برانگیز باشد. علت آن هم این است که مهارت‌های رهبری و مدیریتی بسیار ذهنی هستند. استفاده از ابزارهایی مثل ارائه گزارش کار و ارزیابی مدیران می‌تواند کمک‌کننده باشند. در ضمن، تعریف مرز پایه برای عملکرد کارکنان قبل از شرکت آن‌ها در آموزش مدیریت بسیار مهم است.

#### ◀ چهارم. خلق مدیران باتدبیر

از چالش‌های تبدیل شدن به یک مدیر جدید، می‌توان به خلق بهترین‌ها از منابع موجود اشاره کرد. مهم است که داشتن نگاه مدیران به مدیران جدید القا شود. به این ترتیب می‌توان ایشان را واداشت که از آنچه که دارند نتیجه بگیرند. البته باید گفت نمی‌توان به سادگی و از طریق آموزش به این امر مهم دست یافت. معمولاً، تجربه بهترین معلم برای دستیابی به چنین مهارت‌هایی است. گرچه، این چالشی است که برنامه توسعه مدیریت در سازمان تلاش می‌کند که بر آن غلبه کند.



## • مهارت‌های رهبری

وجود مهارت‌های مختلف نرم و سخت می‌تواند به مدیران برای رهبری بهتر آن‌ها کمک کند. از جمله مهارت‌های رهبری مهم برای توسعه مهارت‌ها می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- مهارت تصمیم‌گیری
- مهارت تیم‌سازی
- مهارت حل مسئله
- مهارت تفکر خلاقانه
- آگاهی از خود
- داشتن اعتماد به نفس
- مثبت‌اندیشی
- وجود مهارت‌های ارتباطی
- همدلی و یکدلی
- مدیریت پروژه
- وجود مهارت مذاکره
- خلق و ایجاد انگیزه در تیم
- مهارت مدیریت زمان
- وجود هیئت نمایندگان.

### ◀ پنج. رفع تعارضات

باید گفت هر برنامه توسعه مدیریت در برگیرنده آموزش رفع تعارضات است. رهبرانی که گروه‌های مختلفی را در اندازه‌های مختلف مدیریت می‌کنند، به رفع و حل تعارضات موجود کمک می‌کنند. بد نیست بدانید حل و رفع تعارضات به صورت طبیعی رخ نمی‌دهد. این مسئله برای مدیرانی که به تازگی کار خود را شروع می‌کنند بسیار مهم و با اهمیت است. البته، اهمیت این آموزش برای مدیران باتجربه‌تری که هیچگاه چنین آموزشی را دریافت نکرده‌اند، هم به همان اندازه مهم و با اهمیت است.

### ◀ نحوه شروع برنامه توسعه مدیریتی

اگر خواهان ایجاد برنامه توسعه حرفه‌ای برای مدیران داخلی هستید، در ادامه به شش گام مهم برای شروع اشاره می‌کنم:

#### ۱. ارزیابی نیازهای سازمان و شرکت شما

همه سازمان‌ها، نیازهای توسعه‌ای یکسانی ندارند. ارزیابی این نیازها، قبل از یک برنامه توسعه پراهمیت و مهم، قابل مشاهده است. به عنوان مثال در نظر بگیرید که کارمندان غیرمدیر، فرصت کمی برای تمرین مهارت‌های ارتباطی خود در حین انجام وظایف شغلی‌شان دارند. این به معنای آن است که شما نیازمند تاکید بر مهارت‌های ارتباطی در برنامه توسعه هستید.

## ۲. یافتن مربیان

قبل از اینکه برای برنامه خود برنامه‌ریزی کنید، باید افرادی که می‌توانند مدیران شما را آموزش دهند، پیدا کنید. در واقع، شما باید مربیان خود را بر اساس نیازسنجی‌هایتان انتخاب کنید. به عنوان مثال، اگر نیاز به آموزش همدلی در سازمان شما وجود دارد، فردی را که قادر به ارائه همدلی در سازمان‌تان است را برای ارائه آموزش پیدا کنید.

## ۳. ساخت طرحی کلی از برنامه

شما با همکاری مربیان، می‌توانید هر آنچه را که مدیران جدید در برنامه ارائه می‌دهند، مشخص کنید. همچنین، شما باید مشخص کنید که سازمان‌تان از چه استراتژی‌هایی برای آموزش این مهارت‌ها استفاده می‌کند. به عنوان مثال، چگونه مدیران، مشکلات را حل و فصل می‌کنند؟

## ۴. اجرای آزمایشی برنامه

قبل از اینکه به اجرای کامل برنامه پردازید گروه کوچکی از مدیران را برای برنامه خود معین کنید. به آن‌ها اطلاع دهید که برنامه شما در مراحل ابتدایی خود قرار دارد. این به معنای ارائه بازخوردهای شما به آن‌ها است.

## ۵. اندازه‌گیری نتایج برنامه

ردیابی و ارزیابی افرادی که خواهان برنامه هستند. ارزیابی کارکنان و این‌که از آن‌ها بخواهید به ارزیابی خود پردازند اهمیت زیادی دارد. نظرسنجی از آن‌ها برای چگونگی بهبود برنامه نیز مهم است. زمانی که آن‌ها به تجربه مدیریتی واقعی دست پیدا می‌کنند، در موقعیت بهتری برای ارزیابی برنامه قرار می‌گیرند. به عنوان مثال، آن‌ها به اطلاعاتی نظیر این‌که چگونه می‌توانند گروه خود را تشویق کنند، دست پیدا می‌کنند.

## ۶. استفاده از کمک‌های خارجی

اگر برای ایجاد استراتژی‌های توسعه مدیریتی موثر تلاش می‌کنید، نیاز است برای خلق رهبران استثنایی از کمک بیرونی نیز استفاده کرد.

### ◀ کلام آخر:

برای برای خلق یک برنامه توسعه مدیریت کارآمد، نیاز به حضور مدیران و رهبرانی متخصص و کارآمد در سازمان‌ها به وضوح دیده می‌شود. سازمانی توسعه‌دهنده است که در آن سازمان، مدیران و رهبران متخصص، خود را جزئی از یک برنامه کارآمد توسعه‌ای بدانند و آن برنامه را نیز خودشان توسعه دهند تا در نهایت، یک سازمان پیشرو شکل گیرد.

"مدیران متخصص، آینده صنعت را خواهند ساخت"



باید گفت هر برنامه توسعه مدیریت در برگیرنده آموزش رفع تعارضات است. رهبرانی که گروه‌های مختلفی را در اندازه‌های مختلف مدیریت می‌کنند، به رفع و حل تعارضات موجود کمک می‌کنند.



تارا رضوانی

روان تنی ...

## چیزی که هست، چیزی که نیست

جسمانی فرد اثرات منفی بگذارد و همچنین باعث بروز افسردگی در افراد شود.

ارتباط ناسالم خانوادگی و وجود اختلافات خانوادگی بین افراد. برخی از مردم حتی در بیان احساسات خود مشکل دارند و این ناتوانی در احساسات سرکوب شده به شکل علائم جسمی ظاهر شده و افراد را دچار مشکلات جسمانی می‌کنند.

این بیماری‌ها معمولاً به عوامل روانی مثل استرس، اضطراب یا افسردگی هم مرتبط هستند.

اکثر افراد می‌توانند از نظر فیزیکی و ذهنی دوره‌های کوتاه استرس را تحمل کنند. اما اگر به‌طور طبیعی نسبت به استرس واکنشی بیشتر نشان دهند، استرس مزمن یا شدید باعث فرسودگی بدن و ذهن‌شان می‌شود. این تغییرات بدنی اغلب اتفاق می‌افتند و یا بیشتر از آنچه باید، طول می‌کشند و به سیستم‌های بدن آسیب می‌رسانند.

محققان بر این باورند که عوامل زیادی فرد را در برابر اختلالات "روان تنی" و اثرات استرس آسیب پذیرتر می‌کند از جمله:

امروزه یکی از شایع‌ترین مشکلاتی که افراد درگیر آن هستند مشکلات "روان تنی" است.

اختلالات "روان تنی" مشکلاتی را شامل می‌شود که منشاء روانی دارند و به‌صورت جسمی آن‌ها را تجربه می‌کنیم.

اکنون ما در جامعه خودمان شاهد مشکلات جسمی زیادی هستیم که افراد در درجه اول، هیچ مشکل فیزیکی مشخصی ندارند، اما مشکلات روانی باعث بروز آن‌ها شده است.

از جمله این مشکلات می‌توان حداقل به ۱۰ مورد زیر اشاره کرد:

۱. سندرم روده تحریک‌پذیر

۲. بیماری‌های خودایمنی

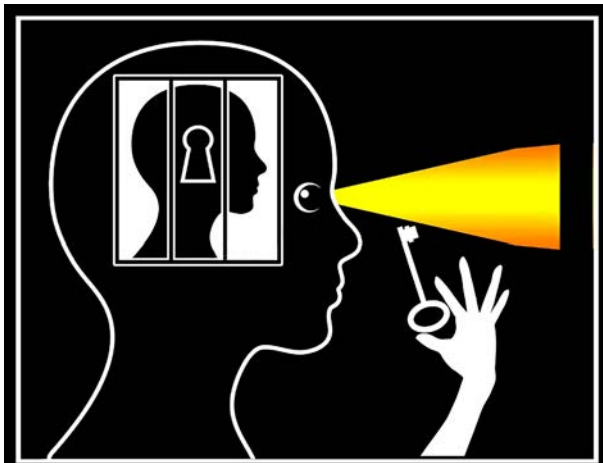
۳. میگرن و سردردهای تنشی

۴. دردهای مزمن

۵. فشار خون بالا که باعث بیماری قلبی و عروقی می‌شود

۶. اختلالات گوارشی مانند زخم معده، ریفلاکس معده

۷. بیماری‌های پوستی مانند اگزما



اکثر افراد می‌توانند از نظر فیزیکی و ذهنی دوره‌های کوتاه استرس را تحمل کنند. اما اگر به‌طور طبیعی نسبت به استرس واکنشی بیشتر نشان دهند، استرس مزمن یا شدید باعث فرسودگی بدن و ذهن‌شان می‌شود. این تغییرات بدنی اغلب اتفاق می‌افتند و یا بیشتر از آنچه باید، طول می‌کشند و به سیستم‌های بدن آسیب می‌رسانند

۱. ژنتیک

۲. ویژگی‌های شخصیتی

۳. عوامل محیطی و بیولوژیکی

برای مقابله با این مشکلات، توجه به سلامت روان، حمایت اجتماعی و مراجعه به متخصصان سلامت روان ضروری است.

اگر فرد صرفاً درمان‌های پزشکی مرتبط با مشکل جسمی‌اش را پیگیری کند، نتیجه‌ی کاملی در درمان نخواهد گرفت.

درمان‌های کمکی برای بهبود بیماری‌های روان تنی عبارتند از:

دارودرمانی، ورزش، یوگا درمانی، عدم مصرف الکل و سیگار، خواب مناسب، تغییرات سبک زندگی و...

ادامه دارد...

۸. دیابت

۹. مشکلات تنفسی و آسم

۱۰. مشکلات خواب

برخی از عواملی که باعث بروز مشکلات جسمی می‌شوند:

استرس و اضطراب‌های طولانی‌مدت که حاصل زندگی پرسرعت و فشارهای روزمره افراد هست.

افزایش مشکلات اجتماعی و روابط بین فردی که می‌تواند باعث بروز افسردگی و مشکلات جسمانی شود.

انزوا و کناره‌گیری فرد از اجتماع که می‌تواند بر سلامت روانی و



Fansalaran

# فرا تراژیک رسانه



M a g a z i n e

[www.sitefansalaran.ir](http://www.sitefansalaran.ir)

رزرو تبلیغات

۰۹۱۹۵۵۳۵۸۱۳

#### 4. Drink Eight Glasses of Water a Day



• **Belief:** Everyone needs to drink eight glasses of water a day.

• **Fact:** The “eight glasses a day” rule is more of a general guideline than a strict requirement. The actual amount of water needed varies by individual, based on factors like activity level, climate, and diet. Many people get significant hydration from food and other beverages, and it’s important to drink when thirsty.

#### 5. Organic Foods Are Always Healthier



• **Belief:** Organic foods are always more nutritious and healthier than conventionally grown foods.

• **Fact:** Organic foods are grown without synthetic pesticides and fertilizers, which may be appealing for those concerned about exposure to chemicals. However, studies have shown that organic foods are not significantly more nutritious than conventionally grown foods. The health benefits depend more on overall diet quality than whether foods are organic or not.

#### 6. Fat-Free Products Are Healthier



• **Belief:** Fat-free foods are healthier than full-fat options.

• **Fact:** Many fat-free or low-fat products are loaded with added sugar or artificial ingredients to improve taste. Healthy fats (such as those from avocados, nuts, and olive oil) are important for brain health, heart health, and hormone production. Instead of avoiding fat entirely, it’s better to focus on the type of fat being consumed.

# Lie Hard: The Myths We Hold Onto

There are several health facts that challenge or contradict common public beliefs, often due to misconceptions, old information, or simplified interpretations of science. Here are some key ones:

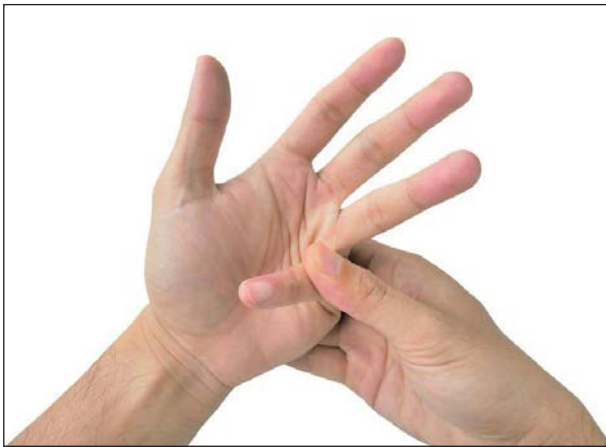
## 1. Detox Diets



• **Belief: Detox diets and juice cleanses help to remove toxins from the body.**

• **Fact:** The body has its own highly efficient detox system – primarily the liver, kidneys, and digestive system. No scientific evidence supports the need for detox diets to cleanse the body. Proper hydration, a balanced diet, and regular exercise are the best ways to maintain the body's natural detoxification.

## 2. Cracking Knuckles Causes Arthritis



• **Belief: Cracking your knuckles leads to arthritis.**

• **Fact:** Multiple studies have shown that knuckle cracking does not cause arthritis. The cracking sound comes from the release of gas bubbles in the joints, and while it may irritate others, it has not been linked to long-term joint damage or arthritis.

## 3. Carbohydrates Are Bad for Weight Loss



• **Belief: Carbs are inherently bad and should be avoided for weight loss.**

• **Fact:** Carbohydrates are an important energy source for the body. Whole grains, fruits, and vegetables provide complex carbohydrates that are essential for health. The key is in choosing nutrient-dense, unrefined carbs rather than refined sugars and processed foods. Low-carb diets may help some people lose weight, but it's more about the type of carbs consumed.

Razak

روابط عمومی لائسنس‌های رازک



رازک، کیفیت، قدمت

روزمے کیفیت گرامے باد (۱۸ آبان)  
Razak. Quality. seniority

# داروسازی کیمیاگران

Driving  
**P**etrochemicals  
**TO**  
**P**harmaceuticals



کیمیاگران امروز  
شرکت صنایع داروسازی  
(سهامی خاص)





# Fansalaran

Magazine No. 14

شرکت داروسازی

ابوریحان



www.aburayhan.com

## IBUPROFEN

Suppositories 75 & 150

شیاف ایبوپروفن کودکان

Turning Tears  
into Smiles



برای  
اولین بار  
در ایران



Scan Me

