



گفت و گوی ویژه با  
دکتر «ابوالفضل باباپور»

دانستن امتداد  
یک حرکت متعال

مجله تخصصی حوزه سلامت و صنعت داروی کشور ◆ شماره بیست و هفتم ◆ آبان ۱۴۰۴



فنسالاران

شورای توسعه صادرات دارویی هند (Pharmexcil)

✓ حماسه‌ی تبدیل شدن به داروخانه‌ی جهان

هرچه زودتر؛ اصلاح کنید

✓ این نظم توزیع دارو را...

ساده نگیرید؛

✓ استرس کودکان را بشناسید



in sivandsanat

si sivandsanat

www sivandsanat.com



گروه اتاق تمیز  
سیوند صنعت



**SIVAND SANAT**  
cleanroom solutions

طراحی و مشاوره ساخت خطوط تولید دارویی

اجرای پروژه های EPC اتاق تمیز

ساخت و تامین تجهیزات اتاق تمیز



# مدیریت هوشمندانه نقدینگی بازده عملیاتی شرکت البرزدارو را افزایش داد



شرکت البرزدارو در دوره ۹ ماهه منتهی به سال ۱۴۰۴ عملکردی درخشان و فراتر از انتظار از خود به جا گذاشته است.

البرزدارو نسبت به مدت مشابه سال گذشته ۸۶ درصد افزایش و رشد فروش داشت. این یک تیجه و ترکیبی از توسعه بازارهای هدف داخلی، افزایش ظرفیت تولید و بهبود فرآیندهای بازاریابی و توزیع بوده است. شرکت با **رشد خیره کننده ۹۱۴ درصدی** نسبت به دوره ۹ ماهه سال ۱۴۰۳ مواجه بوده است، ناشی از تغییر در ترکیب سبد محصولات به سمت داروهای با حاشیه سود بالاتر، مدیریت مؤثر هزینه‌های تولید و بهره‌برداری از خطوط جدید داروسازی.

در بخش مالی، شاخص نسبت هزینه مالی به **فروش خالمن از ۲۷ درصد** در سال گذشته به ۱۷ درصد در سال جاری کاهش یافته است. این کاهش معنادار بیانگر مدیریت هوشمندانه نقدینگی، کاهش وابستگی به تسهیلات بانکی و بهبود ساختار سرمایه شرکت است.

یکی دیگر از نقاط قوت عملکرد ۹ ماهه البرزدارو، **کاهش دوره وصول مطالبات از ۴۱۷ روز به ۳۵۶ روز** است. این تغییر نشان‌دهنده افزایش انضباط مالی، بهبود فرآیند وصول بدھی‌ها و کنترل بهتر اعتباردهی به مشتریان است. البرزدارو در مسیر رشد پایدار و تقویت جایگاه مالی قرار دارد. سیاست‌های اجرایی شرکت در بهبود بهره‌وری، کنترل هزینه‌ها و تمرکز بر تولید محصولات با ارزش افزوده بالا، به تقویت سودآوری میان‌مدت و بلندمدت کمک کرده است. تمرکز بر تحقیق و توسعه، نوسازی خطوط تولید و گسترش سبد محصولات دارویی جدید از جمله محورهای اصلی راهبردی البرزدارو در سال ۱۴۰۴ است.



WWW.Alborzdarouco.com



حَسَنَةُ الْجَمِيلِ



## فنسالاران

سال سوم  
شماره بیست و هفتم  
آبان ۱۴۰۴  
مجله تخصصی  
حوزه سلامت  
و صنعت داروی کشور

صاحب امتیاز و سردبیر: رضا درستکار

زیر نظر: شورای نویسندگان

عکاس: مائده موسوی

طراحی و صفحه‌آرایی: افشنین ضیاییان، لیلی اسکندرپور

طراح روی جلد این شماره: خدایار قاقانی

با قدردانی از همکاران و

هموادهان این شماره: دکتر یوسف اخلاقی، دکتر علیرضا اذانی، دکتر سیاوش افتخاری، دکتر حبیب‌الله افشنگ، دکتر ابوالفضل باباپور، مهندس میثم بهادران، دکتر سامان راجی، تارا رضوانی، دکتر مهدی زارعی، مهندس پویان شریعتی‌پناه، مهندس رضا عباس‌خان، علی عیوض‌زاده، دکتر فیروزه کدخدابیگی، دکتر مسعود کیهان، دکتر آرش لطفی ماشمیانی، علی وحدتی و جلیل یعقوب‌زاده

مارکتینگ: کامبیز بنان

با تشکر از واحدهای بازاریابی، شرکت تولید مواد اولیه دارویی البرز بالک، شرکت البرزدارو، ایران‌یاسا، پارس‌دارو، تحقیقاتی / و روابط عمومی و ارتباطات: مهندسی توفیق‌دارو، راموفارمین، ره‌آورد تامین، دنیای سلامت و دارو، سیناژن، شرکت سینوند صنعت، شرکت تبلیغاتی طرح گندم، داروسازی فارابی، شرکت مصنون دارو و Skytechbridge Co.Ltd

پشتیبانی و اجرا: پویان درستکار

روابط عمومی و ارتباطات: نیما خرم‌منش

تماس با واحد بازارگانی: ۰۹۱۹-۵۵۳۵۸۱۳ / ۰۲۱-۸۸۳۵۰۴۹۹

 sitefansalaran.ir

 @fansalaran

 @fansalaranir

 @fansalaranir

 Info@sitefansalaran.ir

 www.linkedin.com/in/fansalaran news

 eitaa.com/fansalaran

 ble.ir/fansalaranir

 rubika.ir/fansalaran

## سن پدر و اثر آن بر سلامت ژنتیکی کودکان

تحقیقات جدید نشان می‌دهد که سن پدر در نتایج بارداری نقش دارد و تغییرات ژنتیکی مضر در اسپرم مردان مسن‌تر به‌طرزی قابل توجه شایع‌تر است. محققان دریافته‌اند که علاوه‌بر افزایش تدریجی تغییرات تصادفی در DNA با بالا رفتن سن مردان، افزایش چesh‌ها ناشی از شکل ظریفی از انتخاب طبیعی است، به‌طوری که برخی چesh‌ها در طول تولید اسپرم در بیضه‌ها مزیت رقابتی پیدا می‌کنند.

محققان هم‌چنین اظهار کردند که انتخاب طبیعی در اسپرم می‌تواند به‌طور مستقیم در DNA کودکان مشاهده شود و شانس آن‌ها برای بسه ارث بردن برخی اختلالات ژنتیکی را تحت تأثیر قرار دهد. این یافته‌ها یک خطر ژنتیکی پنهان را نشان می‌دهد که با بالا رفتن سن پدر افزایش می‌یابد.



## فهرست مطالب

### گشایش

مدیران استارت‌آپ‌ها، بدون «آینده»

### آنچه در پیش است

یک پیشنهاد پیشگیری صنعت داروی ایران

### احتمال باران اسیدی

قبل از واقعه چه کنیم؟

### سرعت

آیا برای فروش برنامه‌ای دارید؟

### بازگشت به آینده

بازنگری و اصلاح کنید این نظام توزیع دارو را

### نجات دهنده

راهکاری برای اصلاح صنعت توزیع و پخش دارو در ایران (بخش پایانی)

### نگاه

رشد خاموش سرطان پستان در ایران!

### گزارش ویژه

۳۰ سالگی یک حضور شیرین!

### آینده

لزوم انجام استرس تست‌ها در توسعه مواد اولیه دارویی (API)

### گفت‌وگوی ویژه

گفت‌وگوی ویژه با دکتر ابوالفضل باباپور

### تئوری مدیریت

ویژگی‌های رهبران مؤثر امروز

### استراتژی مدیریت

مدیر اعمال موفق چه می‌کند؟

### سفر به آینده

ترافق شو!

### افشانگ

فساد سازمان یافته این طوری برملا شد

### مطالعه موردي

حmasه‌ی تبدیل شدن به داروخانه‌ی جهان

### نشانه‌ها

استرس را در کودکان بشناسید

### سایه یک شک

وقتی خلق با تغییر فصل‌های دگرگون می‌شود

# مدیران استار؛ بی‌فردا، بدون «آینده»

۱۳۹۷

به خدا از بیان ناممی‌دی متنفرم، ننگ بر کسانی که بانی نوممی‌دی این مردماند. ننگ بر نامدیرانی که اشتباهی کرسی‌ها را غصب کرده، و مروج ناممی‌دی شده‌اند.

ما باید از امید واهی دادن پرهیز کنیم! زیرا خیانت است که دیگران را با ترویج ناآگاهی و یا «جعل آمار»، به سمت دره سوق دهیم! و به خواب عمیق فرو ببریم! پس آقای مدیر عوض شواامروز عوض شو...

\*

آقای مدیر! شما نباید تمام هنر تان را در «استثمار معضلات» خرج کنید و مشکلات تان را (با آماری ساختگی و دروغین) پوشانید، یعنی لپوشانی کنید! استثمار کردن شاید یک جاهایی خوب باشد (ما ایرانی هستیم و پیش سر و همسر، اعتبار و آبرویی داریم)، اما این جا اصلا خوب نیست. گرای غلط می‌دهید، جامعه را از هدف دور نگه می‌داریدا ماهمه (بدون استثنا) عقب‌مانده می‌شویم! چرا؟ چون شما خواسته‌اید فقط بار خود تان را بیندید! کجا می‌خواهید آرامش تان را پیدا کنید؟!

\*

یادتان هست روزی روزگاری این جا قرار بود یک کشور پیش‌رفته مدنی دینی باشد، زبان به کنار، حالا در خیلی از حوزه‌ها، و در رنکینگ بین‌المللی، کنار ضعیف‌ترین کشورها قرار گرفته‌ایم! (با «استثمار» که نمی‌توانید اعتبار ما را برگردانید!) یادتان هست ۲۰ سال پیش، همه از سند «چشم‌انداز ۲۰ ساله» حرف می‌زدند! حالا در سال نهایی سند، در ۱۴۰۴ قرار داریم! هیچ! مجبوریم به شما عرض کنیم که شاخص فلکی دو برابری شده است! شرمنده به خدا ما هیچ کارهایم! پس شما در ارائه آمار و در عملکرد هاتان استثمار نکنیدا

\*

به همین شرکت‌های قدیمی دارویی نگاه کنید! غالباً تاریخ و شناسنامه‌ای دارند، که باعث افتخار است. درود به پدران ما، آن روز که رقبای ما (با عرض معذرت) بی‌پشگل می‌دادند و بی‌بانگرد و شترسوار بودند، ما کارخانه داروسازی

داشتیم و متمدن بودیم و چه و چه. خب! امروز چه؟ آن‌ها رشد کرده و متمند نونوار شده‌اند، و ما مانده‌ایم با همان شرکت‌های فاخرمان، که تجهیزات‌شان فرسوده شده است، و ماشین آلات‌شان کهنه و از کار افتاده! با تاریخ انقضایی در همین نزدیکی!

شما فلکت، یعنی آقای مسئول عوض شوا خودت را امروز عوض کن؛ و بالاتر از آن؛ ذهنات را از فقر و نافهمی بیرون در آر!

\*

امروز چه؟ آن‌ها رشد کرده و متمند نونوار شده‌اند، و ما مانده‌ایم با همان شرکت‌های فاخرمان، که تجهیزات‌شان فرسوده شده است، و ماشین آلات‌شان کهنه و از کار افتاده! با تاریخ انقضایی در همین نزدیکی!

شما وقتی با تورم موضوع طرفاید و سازمان تان مسئله دارد، مشکل اقتصادی دارید، کمبود نقدینگی، مچاله‌تان کرده است، و با بحران‌هایی عدیده طرف هستید، و دیگر قدرتی هم ندارید، چطوری می‌خواهید توسعه‌یافته هم جلوه کنید؟ آقا! تورم دارید، به جریان اقتصادی تان نگاه کنید سر جد تان! آیا تا الان چیزی از «شما فلکت» به گوش تان خورده است؟ می‌دانید چیست؟ بله! تورم بعلاوه فقر! می‌دانید شاخص فلکت ایران در بهار ۱۴۰۴ به رقم ۴۲.۲ درصد رسیده بود؟ و لابد الان...

\*

شما فلکت، یعنی آقای مسئول عوض شوا خودت را امروز عوض کن؛ و بالاتر از آن؛ ذهنات را از فقر و نافهمی بیرون در آر! با چهار تالیچار، ناتوانی شما که ترمیم نمی‌شود. فقط منزوی و بی‌پشتواهه تر می‌شویدا! کلان ماجرا را بنگرید! بحران پیری جمعیت که داریم، با بحران ترسناک ارز و چند نرخی بودن آن و فساد گسترده رانت پولی (رانت دسترسی به منابع و اطلاعات) که طرفیم! دارو و غذا هم که دارند به صفت ناالمنی بیشتر سوق داده می‌شوند! صدای بحران آب هم که بلند شده، و اساساً با بنزین و گاز و برق ناتراز (ناترازی!) و طرفیم! احتمالاً و خیلی زود با بحران «نیروی کار» هم رودر و خواهیم شد (چون ایرانی که ارزان کار نمی‌کند)، و این خط را بگیر و بیا...



رضا درستکار

«چون لای، نخستین نخست وزیر جمهوری خلق

پارها گفته و نوشته‌ایم که یکی از نشانه‌های توسعه‌یافته‌ی این است؛ که راه به نتیجه نرسیده را، نباید دوباره طی کردا دوباره انجامش داد، بیاید درس بگیریم و...؛ و می‌دانیم که «آن‌ها» هرگز درس نمی‌گیرندند!

چین که مائو و آینده‌ی چین بهشدت به آرا و نظرات وی مدیون هستند، گفته بود: آقای مسئول! بدل باش که کجا چه کنی، کجا امتیازی بدهی، کجا ندهی، کی و کجا چه کاری را بکنی و چه کاری را نه (نقل به مضمون)؛ و تمامی گرفتاری‌های مدیران ما این است؛ آن‌ها همین یک قلم را بلد نیستند! زیرا بوبی از توسعه‌یافتن نبر...

آقای مسئول! شما وقتی با بد اخلاقی (و گاهی واقعاً با نادانی)، فقط خود تان را می‌بینید، و منیت را به میدان می‌فرستید و صلاح و غرور کاذب خود را مقدم بر صلاح سازمان و نهاد تان برمی‌شمارید، اساساً وارد مدار توسعه‌یافتن نشده‌اید. پس آگاه باشید که تاریخ انقضای تان فرار سیده است.

\*

شما وقتی با تورم موضوع طرفاید و سازمان تان مسئله دارد، مشکل اقتصادی دارید، کمبود نقدینگی، مچاله‌تان کرده است، و با بحران‌هایی عدیده طرف هستید، و دیگر قدرتی هم ندارید، چطوری می‌خواهید توسعه‌یافته هم جلوه کنید؟ آقا! تورم دارید، به جریان اقتصادی تان نگاه کنید سر جد تان! آیا تا الان چیزی از «شما فلکت» به گوش تان خورده است؟ می‌دانید چیست؟ بله! تورم بعلاوه فقر! می‌دانید شاخص فلکت ایران در بهار ۱۴۰۴ به رقم ۴۲.۲ درصد رسیده بود؟ و لابد الان...

\*

مدیر جان! از چه این همه من، من می کنی!؟ کیستی شما؟! شما اگر رهبران تغییر بودید، مبارکاید. مدیر جامد خودخواه، که نمی داند تغییر چیست، حلال چیست، ضریب چیست، "رسانه" چیست، که کاربردی ندارد!

فرض بگیریم الان جنگ است و شما احساس می کنید که در این جنگ پیروز شده و بردهاید! برای جنگ محدود، البته شاید برندای هم در کار باشد! (که جانا، در جنگ همه بازنداهاند!) اما مدیر جان! یادت هست که شوروی (در گلاستونوست و پرسترویکا) فرو پاشید؟ یادت هست که آمریکا ادعا کرد که در "جنگ سرد"، برنده بوده است؟! یادت هست؟! بود؟!

مگر می توان در جنگ نامحدود، جایگاه برنده و بازنده را مشخص کرد؟! اگر می شد که امروز دیگر نباید روسيه ای در کار بود و این همه پیغام و پسغام بین "پوتین" و "ترامپ" رد و بدل می شد!

یک توصیه ملی؛ در سازمان و نهاد تان "قاعده نفر دهم" را اجرا کنید. یعنی حداقل یک نفر را در تیم تان بگذارید که با شما مخالفت کند (برخی رسانه ها این نقش را دارند)، به ویژه وقتی که همه دارند مجاز تان را می گویند، واکسن بزنید که خودشیفتگی های احتمانه دامن تان را نگیرد! خبری نیست...

\*

برادر جان! فرهنگ داشتن، خوب است ولو سکه رایج بازار نباشد! فرهنگ تخریب و سمی را امروز کنار بگذارید. زبان انکار خوب نیست. توان خود را صناعت کنید. بدگویی، درشت گویی و عمل زشت، در شان مدیر نیست. پاپوش دوختن برای دیگران را صمیمانه از خود تان دور کنید. منزه باشید. آرام گیرید.

از این روزنامه نگار سی ساله، این توصیه کوچک را بپذیرید؛ به اصل ماندگاری بیاندیشید و ارزش های بلندمدت ایجاد کنید. زبان تان آینده نگرانه باشد. تفاوت مجموعه موفق و غیر موفق در "فرهنگ" است، فرهنگ که نباشد، شما هیچ اید، همه هیچ ایم.

\*

تغییر کنید؛ تغییر؛ که علمای دینی همواره به تقوا دعوت تان کنند. ما روزنامه نگار و اهل رسانه ایم، و می توانیم -دلسوزانه- فقط عرض کنیم؛ اگر الان فهمیدهاید که اشتباه بوده است رفتار تان، سقف تفکر تان را بالا ببرید. ضد کاریزماتیک بودن چه سودی دارد برایتان؟!

**دُنیاَي سلامت و دارو**

**رسانه مطمئن صنعت**

**«غذا» و «دارو»**

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

QR Code for website:

QR Code for Telegram:

QR Code for Instagram:

## تولید قراردادی



مهندس رضا عباس خان

## یک پیشنهاد پیشواری صنعت داروی ایران



مشارکت در تولید برای مدیران عامل این شرکت‌ها در دور دست می‌ماند و...!

\*

ما معتقدیم سرمایه‌گذار واقعی صنعت دارو کسی است که دغدغه تولید داشته و کمک کند چرخ تولید بچرخد و طبعاً در سود فروش هم شریک باشد. با توجه به اینکه اغلب شرکت‌های دولتی از این موضوع سر باز می‌زنند، سرمایه‌گذاران هم ناگزیر به سوداگری فروش مواد اولیه سوق می‌یابند و کار دست به دست کردن مواد نیاز تولید در بازار؛ آن‌هم با قیمت‌های نجومی؛ رونق می‌گیرد! و...

\*

بیانیه مزایا و معایب این پدیده را مرور کنیم.

◀ مزایای سرمایه‌گذاری در صنعت دارو از طریق تولید قراردادی یا مشارکت در تولید:

#### ۱. رشد بازار دارو

تولید قراردادی با توجه به افزایش جمعیت و نیاز به خدمات بهداشتی و درمانی، می‌تواند یک پیشنهاد جذاب تلقی شود و چون تقاضا برای داروهای مختلف در حال افزایش است، به پتانسیل درمان‌های جدید یاری رسانده، و بازار دارو در ایران را از نو رونق بخشد.

شما شرایط تحریمی را هم در نظر بگیرید که سبب کمبود عرضه دارو شده است. می‌بینید که ضرورت تولید قراردادی را دوچندان هم می‌شود.

بررسی دوباره پدیده‌ای به نام "تولید قراردادی" یا مشارکت در تولید، در شرایطی که شرکت‌های داروسازی با محدودیت‌های مالی مواجه هستند - و البته تحریم - شاید خالی از لطف نباشد.

\*

در شرایطی که صنعت دارویی کشور با سیلی صورت خود را سرخ نگه‌داشته است؛ موضوعی وجود دارد که واقعاً که تویی ذوق همگان زده است؛ انتشار آمارهای خیالی رکورددشکنی فروش و تولید! که البته عمدتاً هم توسط شرکت‌های نیمه دولتی ارائه می‌شود.

\*

واقعیت کجاست؟ آن جایی که شرکت‌های خصوصی تولیدکننده در عمل و بدون شوآف، بازار همین شرکت‌های دولتی را قبضه کرده و به سادگی دارند سهم خود را در بازار افزایش می‌دهند.

جای تعجب است که خصوصیت‌ها به جای چاره‌اندیشی برای خطوط خالی از تولید خود کماکان به فکر آمارسازی هستند و اجازه ورود سرمایه‌گذاران را هم به بخش تولید نمی‌دهند!

\*

باید یادآور شد که نام و عنوان دهان پرکن این شرکت‌ها گاهای فرصت‌هایی مناسب برای جذب سرمایه‌گذار فراهم می‌آورد؛ که خب شوربختانه بنا به دلایلی نامعقول و بعضی کوتاه نظرانه مدیران بالادستی این شرکت‌ها، راه‌ها را می‌بندند، و نوعی بد نگری را ترویج می‌دهند و این راه در آمدی بالقوه (که می‌تواند ابزاری برای بروز رفت از وضعیت موجود باشد)، یعنی تولید قراردادی یا

## ۲. حمایت دولت

تولید قراردادی با توجه به حضور شرکت‌های بزرگ و معتبر در صنعت دارو، می‌تواند رقابتی بسیار شدید را پدید آورده باشد. احساس خطر برای از دست دادن بازار، همواره به دلیل عدم واقع‌نگری اغلب مدیران عامل از وضعیت موجود، خطر از دست دادن مارک را برای ایشان در پی می‌آورد.

شما موضوع تأثیر قیمت‌ها را هم به دایره مضماین بیفزایید. رقابت شدید ممکن است منجر به کاهش قیمت‌ها و کاهش حاشیه سود شود.

### ۳. مشکلات تأمین مواد اولیه

برای برخی از مواد اولیه ممکن است نیاز به واردات باشد، آن‌وقت تولید قراردادی هم می‌تواند از تحریم‌ها و نوسانات ارزی لطمه ببیند.

تازه‌ای کیفیت مواد اولیه را هم در نظر بگیرید. تأمین مواد اولیه با کیفیت بالا ممکن است چالش‌برانگیز شود.

### ۴. نوسانات اقتصادی

تولید قراردادی می‌تواند به نوسانات اقتصادی دامن زده و بر هزینه‌های تولید و قیمت‌گذاری هم اثر بگذارد. در نهایت ما با تأثیر بر تقاضا هم طرفیم؛ در شرایط اقتصادی نامناسب، تقاضا برای دارو ممکن است کاهش یابد.



### ۵. مسائل کیفیت و استاندارد

تولید قراردادی کمک به صنعت تولید دارو است و اما نیازمند رعایت استانداردهای کیفی و ایمنی است که این یکی هم ممکن است هزینه‌بر باشد.

از آن طرف، بازرگانی و کنترل کیفیت را هم در نظر بگیرید. نیاز به بازرگانی‌های مکرر و کنترل کیفیت می‌تواند زمان و هزینه‌هایی بالا را به همراه آورد.

\*

سرمایه‌گذاری در صنعت دارو از طریق تولید قراردادی و مشارکت در تولید در ایران می‌تواند فرصت‌هایی قابل توجه باشد. کافی است دوباره به این موضوع با دید کمک به چرخه تولید و کارآفرینی و نیروی کار ایرانی نگاه کنیم نه سوداگری در خرید مواد اولیه. پس به امید روزهایی بهتر برای صنعت دوست‌داشتی داروی ایران.

## ۳. کاهش هزینه‌ها

تولید قراردادی کمک به صنعت دارو است. می‌توان از زیرساخت‌های موجود شرکت‌های دیگر استفاده کرد و طیعت‌نیاز به سرمایه‌گذاری اولیه کاهش می‌یابد. این امر اساساً، مشوی برای سرمایه‌گذار هم هست تا برای اطمینان از بازگشت سریع سرمایه خود خیالش راحت باشد و البته در حد بضاعت می‌تواند به میزان فروش دارو و هدف موردنظر هم یاری رساند.

شما ببینید به این‌ها، بهینه‌سازی منابع، با استفاده از تولید قراردادی، و جلوگیری از هزینه‌های اضافی را هم بیفزایید.

## ۴. دسترسی به بازارهای جدید

تولید قراردادی تقویت اصل مشارکت است، زیرا با شرکت‌های محلی می‌تواند به گسترش شبکه توزیع و دسترسی به بازارهای جدید یاری رساند؛ و البته انتخاب محصول و لوکیشن شرکت تولیدی نیز در برآوردهای اولیه برای این موضوع اهمیت دارد. موضوع دیگر، مبحث برندهاینگ و اعتبار است. در صورتی که تولید قراردادی برای تولید یک دارو با برنده مدنظر سرمایه‌گذار صورت پذیرد، موضوع خیلی متفاوت می‌شود؛ قطعاً تولید و فروش با همکاری برندهای بزرگ، به افزایش اعتبار و شناخت بیشتر آن برنده کمک می‌کند و ضمن کاهش فرصت‌های از دست رفته فروش شرکت‌ها؛ به دلیل مشکلات مالی؛ در نهایت به حضور مداوم در مارکت فروش منتهی خواهد شد.

## ۵. تخصص و تجربه

تولید قراردادی، می‌تواند نوعی کمک به شکل‌گیری همکاری با شرکت‌های بین‌المللی یا معتبر داخلی تلقی شود و احتمالاً به انتقال تکنولوژی و دانش فنی هم بسیار یاری رساند.

همچنین شما آموزش نیروی انسانی را هم در نظر بگیرید. این نوع همکاری‌ها، همواره به آموزش و ارتقاء سطح مهارت‌های نیروی انسانی بسیار کمک کرده است.

## ◀ معايي

### ۱. ريسک‌های قانوني

مقررات و قوانین ممکن است به طرزی ناگهانی تغییر کنند، که این مطلوب سرمایه‌گذاران تولید قراردادی نیست؛ بهویژه تغییرات مدیریتی مدارمی که بیشتر در شرکت‌های خصوصی رخ می‌دهد،

بارها منجر به لغو تفاهمنامه‌ها و قراردادهای قبلی شده است!

مسائل نظارتی را هم به این داستان بیفزایید! این موضوع مانند دو لبه‌ی یک تیغ شود؛ یعنی مدیران عامل نفع شخصی را برای این تولیدات در نظر نگرفته و یا اساساً موضوع را برای کمک به چرخه تولید در نظر بگیرند.

پدافند غیرعامل در حوزه تولید دارو

# قبل از واقعه چه کنیم؟



دکتر علیرضا آزادانی  
مسئول فنی



## مقدمه

با توجه به تهدیدات رژیم اسرائیل، موضوع پدافند غیرعامل با توجه به سبقه تجاوزات آشکار دشمنان ایران بسیار مهم بوده و باید به صورت سنجیده و علمی برنامه‌ریزی همه جانبه‌ای صورت گیرد تا منافع ملی را در برابر هر گونه آسیب دشمنان حفظ نماید. علاوه بر این موضوع، هنگام بروز حوادث غیر مترقبه‌ای مثل زلزله، سیل و ... ایجاد آمادگی لازم در شرایط اضطراری الزامی است.

## اهداف پدافند غیرعامل در داروسازی

برنامه کوتاه و بلند مدت به شرح ذیل است.

**۱) تنوع و بومی‌سازی تولید دارو**

الف) جلوگیری از وابستگی به واردات مواد اولیه و موثره (برنامه بلندمدت)

ب) ایجاد زنجیره تامین داخلی برای داروهای استراتژیک و حیاتی در هلдинگ‌های دارویی

با توجه به اینکه در حال حاضر ۳ هلдинگ اصلی سهم عمده بازار دارویی کشور را در اختیار دارند هر یک از هلдинگ‌ها می‌توانند طرح تولید API یا مواد موثره دارویی را با توسعه فناوری تولید مواد موثره دارویی با استفاده از امکانات کارخانجات داخل هلдинگ اجرایی کرده یا در صورتی که تولید ماده موثره، به فناوری پیشرفته‌تری را نیاز دارد، به صورت همکاری مشترک بین هلдинگ‌ها تولید ماده موثره را اجرایی کنند.

اهداف پدافند غیرعامل به طور کلی عبارتند از کاهش آسیب‌پذیری و خسارت در برابر تهدیدات، افزایش آستانه مقاومت ملی، و حفظ منافع کشور در شرایط بحرانی. این‌ها می‌توانند در نهایت موجب حفظ سرمایه‌های کشور شود. در این راستا پدافند غیرعامل در حوزه تولید دارو با توجه به نقش آن در سلامت جامعه و امنیت ملی اهمیتی بسیزا دارد و می‌تواند جهت ادامه فعالیت‌ها، تداوم عملیات تولید دارویی و خدمت‌رسانی دارویی به مردم نقشی مهم را ایفا کند. صرفه‌جویی در هزینه‌های تولیدی و استفاده از منابع موجود در بهترین شکل و ایجاد آگاهی، دانش و مدیریت از ابزارهای مهم پدافند غیرعامل است. لوازم و اقدامات پدافند غیرعامل در حوزه تولید دارو در دو

ب) ایمنی سازی آزمایشگاه‌های کارخانجات دارویی در برابر نشت مواد شیمیایی و سمی به محیط زیست کارخانجات باید پیش‌بینی لازم را داشته و آموزش مناسب را به پرسنل در تماس با مواد مزبور را داده باشند. اقدامات ایمنی و حفاظتی با استفاده از روش‌های خنثی سازی و حفاظت فردی مثل ماسک‌های مخصوص طی مانورهای تمرینی آموزش داده شود.

ج) طراحی مقاوم تاسیسات فنی و بالا بران ضریب امنیتی آن در برای تهدیدات طبیعی (زلزله) یا انسانی (حمله یا خرابکاری) تاسیسات فنی و حمایتی باید از سازه‌ای مناسب برخوردار بوده، در صورت مقاوم نبودن تقویت گردد. امکان دسترسی به سیستم‌های مزبور فقط برای کارکنان آن واحدها مشخص باشد و اجازه تردد به سایر کارکنان بر اساس پروتکل‌های امنیتی داده نشود.

#### ۵) حفظ توان تولید در شرایط بحران

پیش‌بینی موارد اختلال در تولید و تهیه برنامه‌های جایگزین برای تولید محصولات حیاتی باید صورت گیرد و استفاده از فناوری‌های تولید قابل انتقال بهصورتی که خطوط تولید در صورت آسیب



دیدن ساختمان به خط تولید مازاد دیگری انتقال یابند یا استفاده از امکانات کارخانجات دارویی دیگر یا استان‌های مجاور یا پشتیبان می‌تواند مانع از عدم تولید محصولات دارویی مورد نظر شود.

#### ۶) شناسایی نقاط ضعف فنی در خطوط تولید، سیستم‌های هواساز و تاسیسات زیر ساختی شامل، برق و آب

ارزیابی آسیب پذیری ساختمان‌ها و تجهیزات فنی در شرکت‌های دارویی از در برابر شرایط اضطراری و حوادث غیر مترقبه باید به صورت دقیق صورت گیرد تا در صورت امکان برنامه‌ریزی برای مقاوم‌سازی ساختمان‌ها انجام شود؛ و تمهیداتی برای تامین تاسیسات زیر ساختی نظیر آب و برق که از ارکان مهم شرایط تولید هستند فراهم شود تا در صورت قطع برق و آب، پیش‌بینی لازم استفاده از منابع جایگزین صورت گیرد.

#### ۷) آموزش نیروهای انسانی ماهر و با تجربه:

آموزش نیروهای انسانی چند مهارتی در موقع اضطراری برای ادامه تولید محصولات دارویی تحقق برنامه‌های تولیدی در زمان‌های اضطراری می‌تواند راهگشا باشد.

#### ۲) توزیع و ذخیره‌سازی استراتژیک داروها

##### الف) ایجاد انبارهای سراسری

آماده نمودن انبارهای مجهز، ایمن و پراکنده در اقصی نقاط کشور، بهصورتی که هر استان کشور دارای یک یا دو استان پشتیبان باشد و انبارهای مزبور امکانات انبارش داروهای یخچالی یا زنجیره سرد را پیدا کنند. ایجاد ذخیره راهبردی دارو بر اساس بند یک ماده ۷۱ قانون برنامه هفتم پیشرفت برای مدت حداقل ۶ ماه عملیاتی گردد.

##### ب) ذخیره‌سازی داروهای حیاتی

جهت شرایط بحرانی ذخیره‌سازی داروها بر اساس فهرست تهیه شده داروهای ضروری وزارت بهداشت و درمان (Essential List) که در اختیار سازمان غذا و دارو اقرار گرفته است صورت گیرد.

##### ج) مدیریت هوشمند ذخیره تامین دارو

در جهت پاسخ سریع در زمان بحران، ایجاد زنجیره توزیع دارو و برای شرایط خاص طی یک پروتکل محترمانه تهیه شده توسط سازمان غذا و دارو انجام شود. در این راستا لازم است سیستم

سیستم نرم‌افزاری ردیابی هوشمند و کنترل شده توزیع دارو در زمان بحران فعال بوده تا توزیع دارو و ذخیره‌سازی آن مشخص باشد ذخیره‌سازی آن مشخص باشد جهت حمل سریع دارو به مراکز توزیع یا ذخیره‌سازی استفاده از کانتینرها بزرگ به تعداد کافی توصیه می‌شود

نرم‌افزاری ردیابی هوشمند و کنترل شده توزیع دارو در زمان بحران فعال بوده تا توزیع دارو و ذخیره‌سازی آن مشخص باشد جهت حمل سریع دارو به مراکز توزیع یا ذخیره‌سازی استفاده از کانتینرها بزرگ به تعداد کافی توصیه می‌شود.

#### ۳) امنیت اطلاعات و سایبری

##### الف) رمزگذاری اطلاعات داده‌های تولیدی

فرمولاسیون و زنجیره توزیع داروها و ایجاد سطح دسترسی به برنامه‌های نرم افزارها در کارکنان شرکت‌ها

ب) به روزرسانی سیستم امنیتی شبکه و پشتیبانی آن و بک‌آپ‌گیری مرتب اطلاعات در فضای مجازا

ج) برقراری مانورهای سایبری جهت کارکنان بخش فناوری و اطلاعات

#### ۴) ایمنی و حفاظت فیزیکی از تاسیسات فنی، آزمایشگاهی

##### الف) آموزش کارکنان

در حوزه ایمنی و واکنش اضطراری با برقراری کلاس‌های آموزشی و مانورهای تمرینی آمادگی لازم ایجاد شود.

# آیا برای فروش برنامه‌ای دارید؟



مهندس میثم بهادران



در زمان بحران، که کسب‌وکارها با چالش‌هایی بی‌سابقه مواجه می‌شوند، افزایش فروش نه تنها امکان‌پذیر، بلکه برای حفظ حیات کسب‌وکار ضروری هم است. کلید موفقیت، انعطاف‌پذیری و تطبیق استراتژی‌ها با شرایط جدید است. اکنون در موقعیتی کم‌سابقه در کشورمان هستیم، بازارها دچار تغییرات اساسی و ناگهانی شده‌اند؛ روند تصمیم‌گیری‌های مشتریان سازمانی تحت تأثیر نگرانی‌های اقتصادی و عدم اطمینان سیاسی قرار گرفته، و بهشدت کند و محتاطانه شده است، و نوعی سردرگمی هم... خب! ما می‌دانیم وجود این شرایط، فروشنده را به سمت «عاجزانه فروختن» سوق می‌دهد! در حالی که مشتری دنبال فروشنده‌ای با اعتماد به نفس است که راهکارهایی مطمئن هم در چننه‌اش باشد. برای عبور از این فضا و رسیدن به اهداف سازمانی، بازنگری در استراتژی‌ها، اجتناب‌ناپذیر است.

سیاسی و کاهش اعتماد عمومی به وجود می‌آید)

- ریسک‌گریزی
  - تاخیر در خرید
  - تعجیل در خرید
  - تغییر مسیر از خریدهای استراتژیک به خریدهای اضطراری
  - تغییر اولویت ذهنی از «رشد» به «بقاء» و...
  - پس شما به عینه ملاحظه می‌کنید که با یک فرمول بسته‌بندی از پیش تعیین شده مواجه نیستید.
- درست است که گفتیم فروش در شرایط بحرانی با چالش‌هایی متعدد رو به رو است، اما اتفاقاً یادتان نرود که همین شرایط، ممکن است ایجاد نیاز کاذب را هم در پی آورد و خریداران بخواهند خیال خود را از موجودی مورد نیازشان، راحت کنند. می‌بینید؟ موضوع دقیقاً در همین فشارسنجی است که شرایط را در دستان خود دارد و موقعیت را از نو می‌سازد... بیانید با هم موارد زیر را مرور کنیم:
- بی‌ثباتی اقتصادی و کاهش قدرت خرید و تغییر اولویت‌های مصرف‌کننده

## ◀ چالش‌های فروش و استراتژی‌های هوشمندانه در شرایط بحرانی

فروش در بحران همیشه یک چالش بزرگ برای کسب‌وکارها است. بحران‌ها ممکن است شکل‌هایی مختلف به خود بگیرند؛

- افزایش رقابت، و تلاش برای حفظ سهم بازار
- اختلال در زنجیره تامین و افزایش هزینه‌های عملیاتی
- نااطمینانی و کاهش اعتماد سرمایه‌گذاران
- تغییر رفتار مصرف‌کننده (که با تهدیدهای نظامی، بلا تکلیفی

تحريك تقاضا و جذب مشتریان کمک کند. این پیشنهادها باید به گونه‌ای طراحی شوند که هم برای مشتریان جذاب باشند و هم سودآوری کسبوکار را حفظ کنند. همچنین فروش ترکیبی و مشارکت در پرداخت همراه با موسسات مالی می‌تواند برای مشتریان جذابیت ایجاد کند.

● در شرایط بحرانی، استراتژی‌های فروش باید بر حفظ مشتریان فعلی، جذب مشتریان جدید با رویکردهای خلاقانه و ارائه ارزش افزوده تمرکز پیدا کنند. نادیده گرفتن مشتریان وفادار، منجر به از دست دادن این مشتریان و آسیب به اعتبار برنده می‌شود.

● بیشتر مشتریان سازمانی در دوران بحران، در فاز بلا تکلیفی می‌مانند. یعنی نه رد می‌کنند، نه می‌خرند. اگر پیگیری هوشمند و زمان‌بندی شده نباشد مشتریان به راحتی ممکن است سرد شوند. پس حداقل، آن نیاز برخاسته از تامین کالا در شرایط را از دست ندهید و بکوشید که جذب تان به سمت شرایطی برود که مشتری خودش متغیر است.

ارائه تخفیف‌ها و پیشنهادهای ویژه می‌تواند به تحریک تقاضا و جذب مشتریان کمک کند. این پیشنهادها باید به گونه‌ای طراحی شوند که هم برای مشتریان جذاب باشند و هم سودآوری کسبوکار را حفظ کنند

با این وجود، آنچه که اهمیت دارد، نحوه برخورد و تطبیق با این شرایط است. از جمله مهم‌ترین استراتژی‌های فروش در شرایط فوق به شرح زیر است:

● کسبوکارها باید با شناسایی نیازهای جدید مشتریان، محصولات و خدماتی را ارائه دهند که پاسخگوی این نیازها باشد و تمرکز بیش از حد بر فروش و نادیده گرفتن نیازهای مشتریان، می‌تواند منجر به نارضایتی مشتریان و از دست دادن آن‌ها شود. در زمان بحران، اولویت‌های مشتریان به سمت کالاها و خدمات ضروری تغییر

می‌کند. کسبوکارها باید محصولات و خدمات خود را با این نیازها هم را است کنند. آن وقت خواهند دید که خود مشتری احتمالاً سراغ کالایی را می‌گیرد که در دایره عرضه شما موجود نبوده است.

● شرکت‌هایی که در زمان بحران قیمت‌گذاری، انعطاف‌پذیر و خرید پلکانی داشتند، افزایش در وفاداری مشتری را تجربه کردند. ارائه تخفیف‌ها و پیشنهادهای ویژه می‌تواند به

**رہ آورد تامین**  
شرکت تامین  
رہ آورد تامین  
(سهامی عام)

# تولید

# انواع روکش‌های قرص

**RT.FILM**  
(نام تجاری)

تامین سلامت و کیفیت  
رہ آورد رانشو و تصریب

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



دکتر مهدی زارعی

هرچه زودتر، بهتر

# بازنگری و اصلاح کنید این نظام توزیع دارو را...



نظام توزیع دارو در ایران طی دهه‌های گذشته بر مبنای ساختاری انحصاری و ذی‌نفعانه شکل گرفته است. در این الگو، شرکت‌های داروسازی و واردکنندگان موظف‌اند محصولات خود را صرفاً به شرکت‌های توزیع تحویل دهند و داروخانه‌ها نیز ناچارند دارو را از همین مسیر تأمین کنند.

این سازوکار هرچند در ابتدا با هدف ایجاد نظم و کنترل طراحی شد، اما در عمل پیامدهایی چون افزایش هزینه‌های سربار، تأخیر در دسترسی بیماران، شکل‌گیری رانت و قاچاق معکوس، و مغایریت با قوانین تسهیل کسب‌وکار و همچنین تضعیف اقتصاد داروخانه‌ها را در پی داشته است.

با توجه به محدودیت منابع و شرایط اقتصادی کشور، و عملکرد ضعیف و انحصارگرانه این سیستم، بازنگری در این نظام ضروری است. یکی از راه‌های کارآمد، طراحی و استقرار سامانه مستقیم دارو بر پایه مدل Direct-to-Pharmacy (DTP) است؛ مدلی که با حفظ نقش محوری داروخانه‌ها، واسطه‌های غیرضروری را حذف کرده و شفافیت و کارآمدی بیشتری به زنجیره تأمین می‌بخشد.

## هزینه‌های اضافی

کارمزد و تخفیف‌ها و آفر (پیشنهاد)‌های بالا برای کسب سود شرکت‌های توزیع که مستقیماً به قیمت نهایی دارو افزوده می‌شود! **● زنجیره طولانی تأمین:** عبور دارو از مسیر کارخانه، شرکت توزیع؛ داروخانه، بیمار موجب تأخیر در دسترسی می‌گردد.

## مشکلات نظام فعلی

- الف. انحصار در خرید و فروش
- ب. امکان توزیع ناعادلانه و ذی‌نفعانه
- ج. نبود اختیار برای کارخانه‌ها و واردکنندگان و داروخانه‌ها در انتخاب مسیر توزیع.

### ◀ الزامات اجرایی

- ایجاد زیرساخت فناوری برای اتصال همه اجزای زنجیره تأمین به سامانه ملی.
- اصلاح قوانین با هدف لغو اجرای خرید از شرکت توزیع و تعریف تعریف شفاف برای خدمات لجستیکی و حمل.
- توسعه نظارت هوشمند بر موجودی، قیمت و مسیر توزیع.
- تقویت پوشش دهی بیمه‌ای برای کاهش سهم پرداختی بیماران.

### ◀ دستاوردهای مورد انتظار

- کاهش حداقل ۱۵ تا ۲۰ درصدی قیمت نهایی دارو از طریق حذف واسطه‌های غیرضروری. باحتساب سود شرکت‌های توزیع و آفرها و سهم عوامل توزیع و...
- تسهیل و تسريع دسترسی بیماران به دارو.
- تقویت جایگاه داروخانه‌ها و افزایش پایداری اقتصادی آن‌ها.
- شفافیت مالی و کاهش زمینه‌های فساد و قاچاق.
- حرکت در مسیر عدالت دارویی و ارتقای سطح خدمات سلامت کشور.

- **عدم شفافیت:** تخصیص‌های غیرعادلانه و رانت ساختاری و پیامدهای بعدی.

- **اقتصاد شکننده داروخانه‌ها:** حاشیه سود اندک و هزینه‌های بالا، پایداری مالی داروخانه‌ها مدام در حال تهدید است.

### ◀ ویژگی‌های یک نظام توزیع کارآمد

- یک الگوی مطلوب برای توزیع دارو باید بر اصول زیر استوار باشد:

- ایجاد رقابت سالم و امکان انتخاب برای داروخانه‌ها و کارخانه‌ها و واردکنندگان دارو.
- کوتاه بودن مسیر توزیع و حذف واسطه‌های غیرضروری.
- تقویت جایگاه داروخانه به عنوان اصلی ترین حلقه ارتباط با بیمار.
- شفافیت کامل در جریان توزیع دارو و امور مالی آن.
- عدالت در دسترسی بیماران به دارو و کاهش فشار هزینه‌ای بر آن‌ها.



سامانه مستقیم دارو بر پایه مدل Direct-to-Pharmacy کوتاه‌سازی زنجیره تأمین، کاهش هزینه‌ها و افزایش شفافیت، نقطه عطفی در تحول نظام دارویی کشور باشد. اجرای این اصلاحات علاوه بر آثار اقتصادی مثبت، گامی مهم در تحقق عدالت و ارتقای سلامت جامعه خواهد بود

### ◀ سامانه مستقیم دارو

- در این الگو، محوریت توزیع دارو بر داروخانه متمرکز است: کارخانه‌ها و واردکنندگان می‌توانند دارو را مستقیماً در اختیار داروخانه‌ها قرار دهند.
- شرکت‌های توزیع صرفاً وظیفه لجستیک و انبارداری خواهند داشت و نقش واسطه مالی آن‌ها حذف می‌شود.
- یک سامانه ملی برای رهگیری دارو از تولید تا مصرف ایجاد می‌شود که به نسخه الکترونیک متصل است.
- داروخانه‌ها در این مدل از قدرت و اختیاری بیشتر در تأمین دارو برخوردار می‌شوند؛ و در واقع بیماران منتفع می‌گردند.

### ◀ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

- تداوم ساختار فعلی در نظام توزیع دارو نه تنها هزینه‌ها را افزایش می‌دهد، بلکه بیماران و داروخانه‌ها را نیز با فشاری مضاعف مواجه می‌سازد. سامانه مستقیم دارو بر پایه مدل Direct-to-Pharmacy می‌تواند با کوتاه‌سازی زنجیره تأمین، کاهش هزینه‌ها و افزایش شفافیت، نقطه عطفی در تحول نظام دارویی کشور باشد. اجرای این اصلاحات علاوه بر آثار اقتصادی مثبت، گامی مهم در تحقق عدالت و ارتقای سلامت جامعه خواهد بود.



جلیل یوسفی‌زاده علی یوسفی‌زاده

(بخش پایانی)

درباره شرکت‌های لجستیک طرف سوم

## راهکاری برای اصلاح صنعت توزیع و پخش دارو در ایران

کاهش قیمت تمام‌شده محصولات است. این شرکت‌ها به‌واسطه تخصصی بودن و همچنین به دلیل حجم بالای فعالیت‌هایی که دارند (به‌واسطه ارائه خدمات به بسیاری از تولیدکنندگان)، قادرند هزینه فعالیت‌های لجستیکی را کاهش داده و در مقابل ارائه این خدمات به واحدهای تولیدی و خدماتی، هزینه‌هایی کمتر دریافت کنند. این امر به‌طور مستقیم در قیمت تمام‌شده محصولات

بررسی مزایای تاسیس شرکت‌های 3PL و تغییر ماهیت شرکت‌های توزیع و پخش دلایلی عدیده وجود دارد که شرکت‌های تولیدی یا خدماتی به شرکت‌های طرف سوم رو می‌آورند که در ادامه به بررسی برخی از این دلایل که نقشی پررنگ‌تر را دارند می‌پردازیم. نخستین دلیل اساسی مراجعه به شرکت‌های لجستیکی طرف سوم،

سال ۲۰۲۳	سال ۲۰۲۲	سال ۲۰۲۱	نتایج
۹%	۱۱%	۱۵%	درصد کاهش هزینه‌های لجستیکی
۵%	۶%	۸%	کاهش هزینه‌های موجودی
۱۵%	۲۳%	۲۶%	درصد کاهش دارایی‌های ثابت
۶۰%	۶۶%	۵۸%	تغییر یافته از نرخ پاسخگویی به سفارشات
۶۶%	۶۸%	۶۵%	تغییر یافته به
۶۱%	۶۸%	۶۷%	تغییر یافته از دقت پاسخگویی به سفارشات
۶۶%	۶۹%	۷۲%	تغییر یافته به

جدول شماره ۱: منافع قابل اندازه‌گیری حاصل از بهره‌برداری خدمات شرکت‌های 3PL

جدول شماره ۲: صورت سود و زیان معمول (استاندارد) در شرکت‌های توزیع و پخش دارویی ایران

عنوان	یک سال مالی	نسبت به فروش
درآمدهای عملیاتی (فروش خالص)	۱۰۰	۱۰۰٪
بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی (بهای تمام شده کالای فروش رفته)	(۹۰)	-۹۰.۰۰٪
سود (زیان) ناخالص	۱۰	۱۰.۰۰٪
هزینه های فروش، اداری و عمومی (اختصاصا هزینه حقوق و دستمزد)	(۴.۵)	-۴.۵٪
سایر هزینه ها	(۱.۵)	-۱.۵٪
سود (زیان) عملیاتی	۴.۰	۴.۰۰٪
هزینه های مالی	(۱.۹۲)	-۱.۹۲٪
سایر درآمدها و هزینه های غیر عملیاتی	۰	۰.۰۰٪
سود (زیان) قبل از مالیات	۲۰.۸	۲۰.۸٪
هزینه مالیات بر درآمد	(۰.۵۲)	-۰.۵۲٪
سود (زیان) خالص	۱.۵۶	۱.۵۶٪

سودآور بودن و یا هزینه‌زا بودن است. در شرایط استاندارد صنعت پخش، سازمانی که سطح هزینه‌های مالی خود را به اندازه میانگین ماهانه از فروش خود نگه دارد و با احتساب نرخ بهره بانکی ۲۳ درصد، نزدیک به ۲ درصد از فروش خود را می‌باید صرف پرداخت هزینه‌های مالی کرده که این موضوع در صورت سود و زیان نمونه ارائه شده، سود قبل از مالیات سازمان را به ۲۰٪ درصد کاهش می‌دهد و در نهایت در صورت امکان مدیریت با شرایط ذکر شده، می‌توان از یک شرکت توزیع و پخش دارویی انتظار سود خالص ۱.۵۶ درصد از فروش را متصور شد.

مجدها متذکر می‌شود که نسبت‌های ارائه شده، حاصل تحلیل و بررسی شرکت‌های مختلف توزیع و پخش دارویی بوده و لزوماً نمی‌تواند یک صورت سود و زیان استاندارد مطلق باشد.

بر این اساس مشاهده می‌شود که حاصلی سود شرکت‌های توزیع و پخش بهویژه دارویی در ایران، بسیار کم و پر ریسک است و با توجه به شرایط اقتصادی و بحران پیش آمده از جنگ در خرداد و تیر ماه ۱۴۰۴، مدیریت شرکت‌های توزیع و پخش دارویی بسیار دشوار شده است. لذا در صورت تاسیس و راهاندازی شرکت‌های لجستیک طرف سوم و واگذاری فعالیت‌هایی از قبیل انبارداری، حمل و نقل و لجستیک و حتی بازاریابی و فروش به تامین‌کنندگان می‌توان با کاهش هزینه‌ها، حاصلی سود را تا ۷ درصد ارتقا بخشد. البته این موضوع به معنای کاهش پرسنل نیست. به طور معمول شرکت‌های توزیع و پخش دارویی در سطح کشور ۱۵۰ الی ۲۰۰ نفر را به عنوان فروشنده و سرپرست فروش در اختیار دارند که این تیم می‌تواند به شرکت‌های تامین‌کننده انتقال یابند.

افزایش بهره‌وری و بازده دارایی‌های (ROA) نیز در این موضوع

واحدهای تولیدی و خدماتی اثر داشته و آن را کاهش خواهد داد. نکته مطرح شده فوق را با بررسی صورت سود و زیان معمول شرکت‌های توزیع و پخش دارویی تکمیل می‌کنیم.

همان‌گونه که در جدول شماره ۲ ارائه شده است حاصلی سود ناخالص در شرکت‌های توزیع و پخش دارویی در حدود ۱۰ درصد است. در این خصوص لازم به ذکر است که مشکلات موجود در نقدینگی و وصول مطالبات در صنعت دارو و زنجیره تامین آن، باعث شده که در حال حاضر حاصلی سود ناخالص ۱۰ درصد نسبتی مناسب و ایده‌آل به نظر آمده و در صورت حاصل نمودن نسبت‌هایی بالاتر از این، به عنوان عملکردی مناسب شناخته شود. امروزه تخصیص ۴ الی ۵ درصد از فروش به عنوان هزینه‌های حقوق و دستمزد، نسبتی مناسب و ایده‌آل محسوب می‌شود و شرکت‌هایی که در صورت‌های مالی خود بالاتر از این نسبت را مشاهده می‌کنند، یا سطح رفاهیاتی بالاتر را برای پرسنل خویش تدارک دیده‌اند و یا فروشی پایین به نسبت تعداد پرسنل خویش ایجاد کرده‌اند.

البته که این موضوع نیز جای بسیاری برای تحلیل دارد. در مجموع هزینه‌های حقوق و دستمزد و سایر هزینه‌ها از قبیل حمل و نقل، بیمه، اجاره... در قالب هزینه‌های فروش، اداری و عمومی، شرکت‌های توزیع و پخشی که بتوانند این سرفصل خود را در بازه ۵ الی ۶ درصدی مدیریت کنند، می‌توانند، مدیریتی بهتر در خصوص هزینه‌های خود انجام دهند. با احتساب ۶ درصد به عنوان هزینه‌های عملیاتی یک سازمان توزیع و پخش دارو، به ۴ درصد باقی مانده به عنوان سود عملیاتی می‌رسیم. هزینه‌های مالی در شرایط فعلی، اصطلاحا پاشنه آشیل یک شرکت در

سایر کشورها متوجه اختلافی زیاد در استانداردهای توزیع کشور ایران با سایر کشورها می‌شوند. به طور مثال در کشور ترکیه فرآیند اخذ درخواست و ارسال سفارش در بازه زمانی ۲ بار در روز صورت می‌پذیرد. طبیعتاً دست‌یابی به این استاندارد نیازمند بسط و گسترش زیرساخت‌های پایه‌ای است که این موضوع و در شرایط فعلی کشور ایران، امری بسیار هزینه‌زا و نیازمند سرمایه بالایی است. در این خصوص می‌توان مقایسه بین شرکت‌های سنتی توزیع و پخش و شرکت‌های ۳PL را در جدول شماره ۳ مشاهده کرد.

بررسی دقیق‌تر فرآیند توزیع نشان از ارسال و توزیع کالا از انبارهای خارج شهر به مشتریان است که به طور معمول توسط کامیون صورت می‌پذیرد و مستلزم صرف زمان و هزینه‌ای گزاف جهت رساندن کالا به مشتریان است. از طرفی مطابق قوانین کشورها، امکان تاسیس راهاندازی انبارهای مرکزی در مرکز شهر محدود نیست. حال جهت بهبود و بهینه‌سازی فرآیند توزیع در صنعت پخش، کاهش زمان انتظار مشتری جهت دریافت سفارش خود یکی از راهکاری‌های اصلی است که برخورداری از ناوگان حمل و نقل چابک و سریع و تخصصی در رسیدن به این هدف نقشی بسزا را خواهد داشت. همچنین امروزه روز و با گسترش آلوگی هوای کلان‌شهرها، یکی از دغدغه‌ها و معضلات دولت در کنترل ترافیک کلان‌شهرها است. رفت و آمد ناوگان حمل و نقل بیش از ۱۶۰ شرکت توزیع و پخش در سطح شهر خود باعث مسائل و مشکلاتی عدیده هم برای شرکت‌های توزیع و پخش و هم سیستم خدمات شهری در ارائه خدمات به مشتریان است. در کنار موضوع آلوگی هوای هزینه سوخت ناوگان حمل و نقل که روندی صعودی را داشته، خود گواهی دیگر بر این ادعا است.

تجهیز، نگهداری و تعمیر ناوگان حمل و توزیع در شرکت‌های توزیع و پخش دارو در حال حاضر خود یکی از بحران‌های اصلی است. در صنایعی از قبیل توزیع دارو، الزماتی از قبیل استانداردهای GDP و GSP باید به طور دقیق و مستمر اجرا و کنترل شوند که یکی از راههای این موضوع برخورداری از ناوگان ملکی است. افزایش قیمت خودروها، سرمایه‌گذاری و نوسازی ناوگان حمل و نقل را به تاخیر اندخته و توجه به این موضوع در اولویت‌های پایین‌تر در شرکت‌های توزیع و پخش دارویی قرار گرفته است.

بسیار مهم است. به طوری که با حذف دارایی‌های غیر مولد لجستیکی، نرخ بازده دارایی‌های شرکت‌های توزیع و پخش بهبود می‌یابد. کما اینکه این موضوع در شرکت‌های بورسی و یا صادراتی بسیار با اهمیت است.

یکی از مشکلات فعلی شرکت‌های توزیع و پخش دارویی در حال حاضر، اخذ تسهیلات از بانک‌ها است که ناشی از کاهش نرخ کفایت دارد. در حقیقت با کاهش دارایی‌های ثابت اعم از انبار، لجستیک و ناوگان حمل و نقل، نرخ کفایت سرمایه افزایش می‌یابد که این



موضوع می‌تواند یاری‌گر شرکت‌ها در اخذ تسهیلات بانکی شود. در این راستا، کاهش نیاز به سرمایه‌گذاری و اصلاح زیرساخت‌ها، شرکت‌های توزیع و پخش را به سمت استفاده بهینه از منابع در بهبود و توسعه سرمایه در گردش و جریان نقدینگی سوق داده و نهایتاً، منابع را به سمت حوزه‌های درآمدزا هدایت می‌کند.

یک مزیت دیگر که در بهکارگیری شرکت‌های طرف سوم وجود دارد، افزایش میزان و کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان است. این شرکت‌ها به واسطه تخصصی بودن، این امکان را دارند که خدمات لجستیکی را به‌نحوی مطلوب‌تر و بهتر به مشتریان و اشخاص درگیر با فرآیند لجستیک ارائه نمایند. در نتیجه، استفاده از شرکت‌های طرف سوم موجب بهبود در ارائه خدمات لجستیکی خواهد شد. تحقیقات صورت گرفته نشان می‌دهد که به طور میانگین در صنعت دارو، اخذ سفارش و ارسال کالا در بازه زمانی یک بار در هفته صورت می‌پذیرد. با مقایسه این آمار با

شرکت‌های ۲PL	روش‌های سنتی	
صفر یا خیلی کم	بالا	سرمایه‌گذاری در انبار
کم	بالا	سرمایه‌گذاری در تامین وسیله حمل و توزیع
حذف و یا به شدت کاهش یافته	بالا	حقوق و دستمزد پرسنل
برون سپاری شده و بهینه	داخلی و پرهزینه	مدیریت حمل و نقل

جدول شماره ۳: مقایسه شرکت‌های سنتی توزیع و پخش فعلی با شرکت‌های 3PL

روزمره خود استفاده کنند. در حوزه فعالیت‌های لجستیکی نیز وضع به‌همین‌گونه است. تکنولوژی‌های به‌روز شده مدام در حال ایجاد و تغییر هستند. اینکه یک سازمان تولیدی و خدماتی چه مقدار می‌تواند خود را با تکنولوژی‌های روز لجستیکی هماهنگ کند و چه مقدار توان دارد تا مدام خود را به‌روز نگه دارد، جای بحث و بررسی دارد. اما یک شرکت طرف سوم، برای اینکه در گردونه رقابت در حوزه کاری خود باقی بماند، ناچار است تا خود را مدام به‌روز کرده و از تکنولوژی‌های جدید استفاده کند. به این ترتیب سازمان‌هایی که از خدمات شرکت‌های طرف سوم استفاده می‌کنند، در واقع از تکنولوژی‌های به‌روز در حوزه لجستیک بهره خواهند بردا.

دلایلی دیگر نیز برای واگذاری فعالیت‌های لجستیکی به شرکت‌های طرف سوم وجود دارد که می‌توان به مواردی نظیر تمرکز سازمان‌ها بر مزیت رقابتی اصلی خود، توان ایجاد بازارهای جدید، سرمایه‌گذاری کمتر در امور لجستیکی، امکان معرفی محصولات جدید، کاهش مصرف سوخت در سطح کشور، حفظ سلامت محیط زیست و بهبود نسبت‌های مالی از قبیل دوره گرداش کالا و دوره گرداش عملیات و شفافیت‌های مالی که بودجه‌بندی صحیح را در بی خواهد داشت، اشاره کرد. کلیه دلایل مذکور ضرورت توسعه شرکت‌های ۳PL در ایران را آشکار می‌کنند.



در بازار رقابت، سازمان‌هایی  
برنده خواهند شد که  
تکنولوژی‌های روز را به‌خوبی  
درک کرده و از آن‌ها در  
فعالیت‌های روزمره خود  
استفاده کنند

### ◀ چالش‌های پیش روی شرکت‌های طرف سوم در ایران

از جمله مهم‌ترین چالش‌ها در توسعه و راه‌اندازی شرکت‌های لجستیکی ۳PL می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

● ترس از برونو-سپاری فعالیت‌های لجستیکی و عدم اعتماد و مقاومت در مقابل شرکت‌های ۳PL

● عدم آشنایی با شرکت‌های ۳PL و نحوه بومی‌سازی آن‌ها

● نا آشنایی با زیرساخت‌های مورد نیاز جهت توسعه شرکت‌های ۳PL

● عدم وجود ساز و کارهای قانونی مورد نیاز

● عدم وجود نرم‌افزارهای عملیاتی پویا و تخصصی بومی

● نامشخص بودن متولیان امر جهت صدور مجوزهای قانونی مورد نیاز

● نامشخص بودن ارگان‌های ذی‌ربط جهت ممیزی و نظارت بر عملکرد این شرکت‌ها

نکته بسیار مهم دیگری که در این زمینه می‌توان به آن اشاره کرد، تخصصی‌تر نمودن فعالیت‌های بازاریابی و فروش است. همان‌گونه که در این مقاله در صدد معروفی شرکت‌های لجستیک طرف سوم جهت ارائه خدمات تخصصی لجستیک بوده‌ایم، به‌طور ناخواسته این امر در جهت تخصصی‌تر کردن فعالیت‌های بازاریابی و فروش نیز گام برمی‌دارد. جهت روش‌تر شدن موضوع به یک عضلی که شرکت‌های توزیع و پخش بدان دچار هستند، اشاره می‌کنیم. با توجه به تعدد شرکت‌های توزیع و پخش و مراجعه حضوری فروشنده‌گان این شرکت‌ها به مشتریان (داروخانه‌ها)، متصدیان ارائه درخواست در داروخانه‌ها زمانی بسیار اندک و ناچیز را در اختیار فروشنده‌گان شرکت‌های توزیع و پخش قرار می‌دهند. فروشنده‌گان نیز با توجه به هدف فروش خویش بنناچار روی به معرفی برخی از محصولات از کل سبد کالایی خویش می‌آورند که طبیعتاً معرفی و فروش برخی از کالاها مجهول می‌ماند. این موضوع همواره محل بحث و چالشی میان تامین‌کننده‌گان و شرکت‌های پخش جهت فروش کالاهای تخصصی خویش است. در صورتی که تامین‌کننده‌گان از یک تیم بازاریابی و فروش تخصصی برخوردار باشند، می‌توانند تنها نسبت به معرفی کالای خویش پرداخته و از هزینه‌ها و نگرانی‌های توزیع و حمل و تحویل سفارشات به مشتریان دوری گزینند.

دلیل دیگری که در به‌کارگیری شرکت‌های طرف سوم به‌ویژه در شرایط فعلی اقتصادی و سیاسی کشور ایران می‌توان مطرح کرد، ایجاد انعطاف در مدیریت این شرکت‌ها است. با بروز شرایط رکود و یا کاهش فروش، شرکت‌های توزیع و پخش به‌ویژه شرکت‌های توزیع و پخش دارویی به‌واسطه حاشیه سود پایین، با بحران‌هایی بیشتر مواجه خواهند شد که در صورت بهره‌گیری از خدمات شرکت‌های ۳PL می‌توانند با دست باز نسبت به مدیریت شرکت‌های خود بپردازنند. چرا که هزینه‌های لجستیکی و دغدغه‌هایی از جنس تامین سوخت و افزایش هزینه‌های آن به هزینه‌های متغیر یا Variable Cost تبدیل شده و با حجم عملیات شرکت‌ها تنظیم می‌شود.

نکته آخر در این زمینه، آن است که با پیشرفت علوم و تکنولوژی‌ها، لازم است تا شرکت‌ها و سازمان‌ها از آن‌ها به‌نحوی مطلوب استفاده کنند. در بازار رقابت، سازمان‌هایی برنده خواهند شد که تکنولوژی‌های روز را به‌خوبی درک کرده و از آن‌ها در فعالیت‌های



دکتر مسعود کیهان

آگاهی، کلید سلامت؛

# رشد خاموش سرطان پستان در ایران!

”هر ۴۰ دقیقه یک زن در کشور به سرطان پستان مبتلا می‌شود و در صورت ادامه روند فعلی، این آمار تا سال ۲۰۳۰ دو برابر خواهد شد“! این هشدار دکتر ناهید نفیسی، رئیس انجمن بیماری‌های سینه‌ایران است که تاکیدی کند؛ سرطان پستان به عنوان شایع ترین سرطان در میان زنان، به طور خاموش رشد می‌کند و لازم است زنان تا ۴۰ سالگی غربالگری‌های دوره‌ای را انجام دهند تا بیماری در مراحل اولیه تشخیص داده شود.

تحقیقات سرطان پستان و پژوهش‌کده سرطان معتمد جهاد دانشگاهی، روند بروز سرطان پستان در ایران مطابق گزارش‌های ثبت سرطان بین سال‌های ۱۳۹۶-۱۳۸۲ در زنان و مردان روند افزایشی نشان می‌دهد. در سال ۱۳۹۶ میزان بروز اختصاصی سرطان پستان در ۴۰/۷۲ درصد هزار زن گزارش شده است. بیشترین بروز در گروه سنی ۶۹-۶۵ (۳۳/۱۲۸ درصد هزار زن) و گروه سنی ۶۰-۶۴ (۲۷/۷۹ درصد هزار زن) بوده است.

در بسیاری از کشورها، ماموگرافی و معاینه دوره‌ای زنان بالای ۴۰ سال بخشی از نظام سلامت عمومی است. در ایران اما غربالگری منظم و رایگان هنوز به شکل ملی اجرانمی شود. بیشتر زنان زمانی به پزشک مراجعه می‌کنند که توده به مرحله‌ای پیشرفته رسیده است. هزینه بالای ماموگرافی، کمبود مرکز مجهز در شهرهای کوچک و نبود آموزش کافی درباره علائم اولیه از دلایل اصلی این تأخیر است.

یکی از عوامل کلیدی در کنترل سرطان پستان، آگاهی عمومی است. تحقیقات نشان داده‌اند، زنانی که مهارت «خودآزمایی پستان» را می‌آموزند ۲ تا ۳ برابر زودتر به پزشک مراجعه می‌کنند.

دکتر الهام فلاح، جراح و عضو انجمن سرطان ایران می‌گوید: «بیش از ۶۰ درصد زنان مراجعه کننده به ما حداقل ۶ ماه از مشاهده اولین نشانه بیماری گذشته است. در این مدت حیاتی، می‌شد با یک آزمایش ساده از پیشرفت بیماری جلوگیری کرد».

به هر روی آنچه مسلم است، روند افزایشی بروز سرطان پستان در کشور در سال‌های اخیر است و اینکه مقادیر گزارش شده بیشتر از مقادیر برآورد شده توسط سازمان‌های علمی مرتبط با سرطان در دنیا است. این روند افزایشی تاکیدی بر ضرورت سیاست‌گذاری‌های ملی جهت تشخیص به موقع و افزایش بقا و کیفیت زندگی زنان است. افزایش آگاهی عمومی و آموزش دختران در مدارس، ارائه خدمات غربالگری ارزان و تعهدات بیمه‌ای حداکثری می‌تواند در زمینه جلوگیری از رشد این بیماری شایع در کشور مؤثر باشد.

سرطان به عنوان یکی از مهم‌ترین بیماری‌های غیر واگیر، از تهدیدهای اصلی سلامت بشریت به شمار می‌رود و در حال حاضر با ۱۶ درصد بعد از بیماری‌های قلبی و عروقی دومین علت مرگ‌ومیر کشور است. بیش‌بینی می‌شود که تعداد موارد جدید سرطان در جهان تا سال ۲۰۵۰، افزایش ۶۱ درصد داشته باشد و همچنین در همین بازه زمانی، میزان مرگ‌ومیر سالانه ناشی از سرطان در جهان حدود ۷۵ درصد افزایش خواهد یافت که عمدتاً ناشی از رشد جمعیت و افزایش جمعیت افراد مسن است.

بر اساس آخرین آمار ارائه شده توسط انتستیتو کانسر ایران، روزانه ۲۰۰ بیمار مبتلا به سرطان در کشور جان خود را از دست می‌دهند و ایران به لحاظ روند رو به رشد به روز سرطان بین کشورهای جهان رتبه ۴۸ را دارد. سرطان در ایران رو به افزایش است. به طوری که به ازای هر ۱۰۰ هزار نفر در مردان ۱۷۷ نفر و در زنان به ازای هر ۱۰۰ هزار نفر ۱۴۰ نفر به این بیماری مبتلا هستند. در این بین سرطان پستان شایع ترین سرطان در ایران است. بروز خام سرطان پستان در ایران ۴۷.۷ در هر ۱۰۰ هزار زن است. به نحوی که سالانه بیش از ۱۹ هزار مورد جدید ابتلا به این نوع سرطان در کشور ثبت می‌شود؛ یعنی به طور میانگین بیش از ۵۰ مورد در روز یا حدود ۲ مورد در ساعت.

بر اساس آخرین یافته‌های علمی سن و جنسیت، سابقه خانوادگی، سرطان پستان در اثر جهش ژنی، نژاد / قومیت، وزن، قرار گرفتن در معرض اشعه، سابقه‌ی چاقی، مصرف هورمون، ازدواج نکردن، عدم باروری، عدم شیردهی، تأخیر در بارداری، استرس و مصرف دخانیات و الکل به عنوان عوامل مهم ابتلا به سرطان پستان ذکر شده است. دانشمندان در حال انجام تحقیق بر روی عوامل دیگر هستند برای تعیین این که چه نقشی (در صورتی که اصلاً نقشی ایفا کنند) می‌توانند در توسعه سرطان پستان داشته باشند.

بر اساس یک تحقیق مشترک صورت گرفته توسط مرکز



**Masport®**  
Clostridium Botulinum Toxin Type A



**Starfill**

Produced by Visionmed Korea  
Distributed by Masoondarou Co.



**MDPC**  
Biotechnology and Biopharmaceutics  
Masoondarou Co.

**استارفیل** (ھیالورونیک اسید)  
محصول جدید مصون دارو





## تندیس بورس برای «پارس دارو»

# ۳۰ سالگی یک حضور شیرین!

مراسم گشایش معاملات روز یکشنبه ۲۰ مهرماه ۱۴۰۴ بورس تهران، با حضور مدیرعامل، اعضا هیئت مدیره، معاونان و مدیران شرکت داروسازی پارس دارو، مدیرعامل بورس تهران و جمیع از مدیران بازار سرمایه برگزار و زنگ آغاز معاملات به دست مدیرعامل پارس دارو که با نماد «دپارس» در بازار سرمایه حضور دارد، به صدا در آمد. در ادامه این مراسم، تندیس بورس تهران به مدیرعامل پارس دارو اهدا شد.

شرکت پارس دارو به عنوان یکی از قدیمی‌ترین و بزرگ‌ترین شرکت‌های داروسازی‌های کشور، در حالی در میان شرکت‌های حاضر در تالار شیشه‌ای حضور دارد که این شرکت از مهرماه ۱۳۷۴ با نماد «دپارس» وارد بورس اوراق بهادار تهران شده است.

به‌همین مناسبت بود که بورس تهران میزبان مراسمی ویژه برای سی‌امین سالگرد عرضه سهام داروسازی پارس دارو شده بود؛ «یکشنبه - یک ناشر». جالب آن که در این روز، شاخص کل بورس حدود ۷۰ هزار واحد رشد داشت و از ۳ میلیون واحد هم عبور کرد.

جمع صمیمی شما عزیزان حضور داریم. پارس دارو که در مهرماه ۱۳۷۴ به جمع ناشران بورسی پیوست، و هم‌اکنون با حدود ۶ همت ارزش بازار، رتبه ۱۵ را در میان بیش از ۳۰ ناشر فعال در صنعت داروسازی به خود اختصاص داده است. دکتر محمد احمدی، مدیرعامل پارس دارو در این مراسم ضمن تشکر از مدیرعامل، معاونان، مدیران و کارکنان بورس تهران وی با اشاره به فراز و نشیب‌های بیش از ۶ دهه فعالیت شرکت و ۲۰ دهه حضور در بورس تهران، از ثبات مالی چند سال اخیر و بهبود شاخص‌های این شرکت در چند سال گذشته که سال‌های سختی برای صنعت دارو بوده است، سخن گفت.

احمدی افروزد: شرکت پارس دارو دارای ۴ پروانه بهره برداری شامل خط تولید و بسته‌بندی قرص و کپسول جنزا، خط تولید و بسته‌بندی تولید فرآورده‌های پماد و کرم موضعی، خط تولید و بسته‌بندی محلول و لوسیون موضعی و خط تولید و بسته‌بندی

پارس دارو که در مهرماه ۱۳۷۴ به جمع ناشران بورسی پیوست، و رسانه در این برنامه اظهار داشت: خوشحالم امروز در سی‌امین سالروز عرضه سهام پارس دارو در بورس تهران و در آستانه پنجم آبان ماه، ۶۵مین سالروز تاسیس شرکت پارس دارو در

محصولات سفالوسپورین خوراکی شرکت با حضور وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی تا تولید، فروش و صادرات محصولات این سایت جدید اشاره کرد و در پایان نیز توضیحاتی درخصوص پروژه در دست انجام خط محلول شرکت ارائه داد و از افتتاح این خط جدید نیز در ماههای آینده خبر داد.

در ادامه این مراسم و در نشست خبری، مهندس جمال شیرازی، معاون مالی و عضو هیئت مدیره شرکت پارس دارو به تشریح عملکرد این شرکت در سال مالی ۱۴۰۳ و ۶ ماهه ابتدایی سال ۱۴۰۴ پرداخت و سپس مدیرعامل و مدیران ارشد پارس دارو به سوالات مطرح شده توسط خبرنگاران حاضر در جلسه از جمله سوالاتی درخصوص عملکرد شرکت در حوزه‌های مالی، فروش و صادرات، پروژه‌های انجام شده و در دست اقدام، کیفیت محصولات، تخصیص ارز، وصول مطالبات و برنامه‌ها و چشم‌انداز آتی شرکت به‌طور مبسوط پاسخ دادند.

بعد از پایان این نشست خبری نیز دکتر احمدی به تقاضای مصاحبه اختصاصی چندین رسانه پاسخ مثبت داد و پاسخگوی سوالات اهالی رسانه بود.

لازم به ذکر است، بورس تهران با هدف تعامل بیشتر با ناشران پذیرفته شده و یادآوری ارتباط و تعامل ناشر با بازار سرمایه و همه ذی‌نفعان اقدام به برگزاری این مراسم کرده است که این مراسم نهایی برنامه از ابتدای سال جاری بود که با حضور شرکت پارس دارو برگزار شد.

قرص و کپسول سفالوسپورین و پودر برای تهیه سفالوسپورین خوراکی است و در ده‌ها محصول از جمله آسپرین، ناپروکسن و محصولات نیمه جامد رهبر بازار دارویی کشور محسوب می‌شود. دکتر احمدی تصریح کرد: بعد از حضور بنده به عنوان مدیرعامل، استراتژی جدیدی برای مدیریت این شرکت تعیین شد و تغییر سبد محصولات و برنامه‌ریزی چندین پروژه زیربنایی برای تأمین آینده بازار محصولات پارس دارو در دستور کار قرار گرفت و عملیاتی شد.

وی در ادامه به تشریح مهم‌ترین اقدامات صورت گرفته طی یک سال گذشته در شرکت پارس دارو از جمله اصلاح سبد محصولات شرکت، افزایش ظرفیت تولید پارس دارو با تعویض دستگاه آبساز، بهره‌برداری از پروژه طراحی و ساخت آبرسیدکن دستگاه Oil Free شرکت، اخذ ۲۱ پروانه محصولات جدید در

سال ۱۴۰۳، تولید و عرضه ژل بنزوئیل پراکساید به عنوان خط اول درمان آکنه، خرید و اضافه شدن پنج پنج دستگاه HPLC جدید به آزمایشگاه‌های شرکت، اخذ GMP خط جامدات و اقدام برای اخذ GMP خط نیمه جامدات شرکت، صادرات بیش از یک میلیون دلاری در سال گذشته، اخذ ۹ سند تک برگی و اقدام برای اخذ سند دهم برای پارس دارو، برگزاری مجمع افزایش سرمایه ۱۵۸ درصدی، دریافت اوراق ارزی به عنوان نخستین شرکت در هلдинگ تی‌بی‌کو و افتتاح پروژه

شرکت پارس دارو دارای ۴ پروانه بهره‌برداری شامل خط تولید و بسته‌بندی قرص و کپسول جنرال، فرآورده‌های پماد و کرم موضعی، محلول و لوسيون موضعی و قرص و کپسول سفالوسپورین و پودر برای تهیه سفالوسپورین خوراکی است



شناسایی مسیرهای احتمالی تخریب و پایداری ماده اولیه:

# لزوم انجام استرس تست‌ها در توسعه مواد اولیه دارویی (API)



دکتر یوسف‌الحلاّبی  
مسئول فنی مواد اولیه شرکت  
تحقیقاتی/امهندسی توفیق دارو

آنچه



استرس تست‌ها (Active Pharmaceutical Ingredients, APIs) بخش حیاتی از فرآیند توسعه مواد اولیه دارویی محسوب می‌شوند که باهدف شناسایی مسیرهای احتمالی تخریب و تعیین پایداری ذاتی ماده انجام می‌گیرند. این آزمون‌ها اطلاعاتی ارزشمند در مورد ماهیت، سرعت و شرایط تخریب ماده فعال فراهم می‌کنند و پایه‌ای برای طراحی فرمولاسیون، انتخاب شرایط نگهداری و تدوین روش‌های آنالیز معتبر می‌سازند.

در این مطلب به اهمیت، اهداف، روش‌ها و کاربرد نتایج استرس تست‌ها در توسعه مواد اولیه دارویی مطابق بالازامات ICH Q1A(R2) و ICH Q3A پرداخته می‌شود.

**۱- شناسایی مسیرهای تخریب:** تعیین واکنش‌های اصلی که منجر به تجزیه ماده می‌شوند (اکسیداسیون، هیدرولیز، ایزومریزاسیون، فتوولیز وغیره).

**۲- تشخیص و شناسایی مخصوصات تخریب:** فراهم‌سازی اطلاعات برای توسعه روش‌های آنالیزی که قادر به جداسازی و شناسایی ناخالصی‌های تخریبی باشند.

**۳- تعیین پایداری ذاتی (Intrinsic Stability):** بررسی مقاومت ساختار شیمیایی ماده در برابر تنفسهای محیطی.

**۴- تسهیل توسعه فرمولاسیون:** کمک به انتخاب مواد جانبی (اکسپیانت‌ها) و بسته‌بندی‌هایی که از تخریب API جلوگیری کنند.

**۵- پشتیبانی از اعتبارسنجی روش‌های آنالیز:** بهویژه در کروماتوگرافی، برای اثبات ویژگی Specificity در حضور مخصوصات تخریب.

پایداری مواد اولیه دارویی یکی از عوامل کلیدی در تضمین کیفیت، ایمنی و اثربخشی داروهای است. هر ماده فعال دارویی در طول چرخه حیات خود - از تولید تا مصرف - ممکن است

در معرض شرایطی قرار گیرد که منجر به تجزیه و کاهش اثربخشی آن شود. از این‌رو، شناخت رفتار ماده در برابر عوامل تخریب‌کننده نظری حرارت، رطوبت، نور و اکسیدکننده‌ها برای توسعه یک محصول پایدار و قابل اعتماد ضروری است. استرس تست‌ها، که به عنوان مطالعات تخریب اجباری (Forced Degradation Studies) نیز شناخته می‌شوند، ابزاری قدرتمند برای ارزیابی این رفتار هستند. این آزمون‌ها پیش از شروع مطالعات پایداری رسمی انجام شده و دیدگاهی روشن در مورد حساسیت‌های شیمیایی و فیزیکی ماده فراهم می‌آورند.

اهداف اصلی انجام استرس تست‌ها در توسعه API را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:



استرس تست‌ها معمولاً شامل چند نوع تیمار استاندارد هستند که هر یک هدفی خاص را دنبال می‌کند:

شرط معمول	هدف	نوع تست
حرارت خشک یا در حضور رطوبت (۴۰-۸۰ درجه سانتیگراد)	بررسی حساسیت به دما و شناسایی مسیرهای ترموشیمیایی	تخرب حرارتی
محیط اسیدی یا بازی (NaOH یا HCl) یا آب خالص	بررسی حساسیت به هیدرولیز	تخرب هیدرولیتیکی
پراکسیدها یا KMnO <sub>4</sub> با غلظت کم	بررسی حساسیت به اکسیداسیون	تخرب اکسیداتیو
نور UV یا فلورسنت ICH Q1B مطابق	بررسی حساسیت به نور	تخرب نوری
آسیاب یا میکرونایز شدن، سایش، یا فشار	بررسی تغییرات فیزیکی (در صورت لزوم)	تخرب مکانیکی

#### ج) ارزیابی خطرات کیف:

داده‌های استرس تست پایه‌ای برای ارزیابی خطرات (Risk Assessment) در چارچوب ICH Q9 (Quality Risk Management) محسوب می‌شوند.

#### د) تدوین شرایط نگهداری و انقضا/تست مجدد:

تعیین شرایط بهینه دما، نور، و رطوبت بر اساس نتایج تخریب برای پیشنهاد شرایط نگهداری و زمان پایداری انجام می‌شود.

\*

انجام استرس تست‌ها بخش جدایی ناپذیر از توسعه مواد اولیه دارویی است که نقشی کلیدی در شناخت پایداری، طراحی روش‌های آنالیز و تضمین کیفیت محصول نهایی ایفا می‌کند. بدون اجرای مناسب این مطالعات، احتمال بروز مشکلات پایداری، تشکیل ناخالصی‌های خطرناک و کاهش کارایی دارو افزایش می‌یابد. از این‌رو، استرس تست‌ها نه تنها الزامی از دیدگاه مقرراتی بلکه ایازاری علمی برای توسعه بهینه و ایمن محصولات دارویی محسوب می‌شوند.

در این راست، شرکت دانش‌بنیان تحقیقاتی و مهندسی توفیق دارو با بهره‌مندی از پیشرفت‌های ترین دستگاه‌های آنالیتیکال و با تکیه بر سرمایه‌های انسانی توانمند در هر دو حوزه سنتز و آنالیز، انجام استرس تست‌ها را در فرآیند توسعه دانش فنی مواد اولیه نوین دارویی به‌طور بنیادین در دستور کار دارد.

#### منابع

ICH Q1A(R2): Stability Testing of New Drug Substances and Products.

ICH Q1B: Photostability Testing of New Drug Substances and Products.

ICH Q3A/B: Impurities in New Drug Substances and Products.

ICH Q9: Quality Risk Management.

Baertschi SW et al., Pharmaceutical Stress Testing: Predicting Drug Degradation, 3rd Ed., Springer, 2016.

مطابق با راهنمای ICH Q1A(R2)، انجام استرس تست‌ها در مرحله توسعه دارویی برای تعیین پایداری ذاتی ماده فعال توصیه شده است. این تست‌ها باید طوری طراحی شوند که منجر به تخریب ۵ تا ۲۰ درصدی از ماده شوند تا بتوان مسیرهای اصلی تخریب را بدون تخریب کامل شناسایی کرد. در طراحی استرس تست‌ها باید توجه شود که شدت تیمارها بیش از حد نباشد تا ساختار ماده به‌طور کامل از بین نرود. هدف اصلی، مشاهده مسیرهای واقعی تخریب است، نه تخریب کامل. همچنین، راهنمای ICH Q3A و Q3B بر اهمیت شناسایی و کنترل ناخالصی‌های فرآیندی و تخریبی تأکید دارند. بنابراین، داده‌های حاصل از استرس تست‌ها برای شناسایی و ارزیابی ایمنی ناخالصی‌های احتمالی ضروری است. همچنین ضرورت دارد از روش‌های آنالیز دستگاهی معتبر نظیر HPLC، LC-MS، UV-Vis و NMR برای شناسایی محصولات تخریب استفاده شود. داده‌ها باید به صورت کمی و کیفی آنالیز شده و نتایج در قالب گزارش رسمی شامل شرایط، درصد تخریب و ماهیت محصولات آورده شود.

نتایج استرس تست‌ها نقشی چندجانبه در چرخه توسعه مواد اولیه دارویی ایفا می‌کنند:

#### الف) توسعه روش‌های آنالیز:

نتایج حاصل از تست‌ها به طراحی روش‌های Stability-Indicating کمک می‌کنند تا مواد تخریبی احتمالی از ترکیب اصلی تفکیک شوند.

#### ب) طراحی فرمولاسیون:

با شناخت عوامل تسریع کننده تخریب، می‌توان ترکیبات جانبی مناسب (مثل آنتی‌اکسیدان یا بافر) و بسته‌بندی‌های مقاوم انتخاب کرد.

گفت و گویی و پژوهش

# داستان امتداد یک حرکت متعال



ورو:د

هر کسی که می‌شناسدش، می‌داند که او اهل تظاهر، و مدل مدیر عامل‌های منزوى و خفته نیست، برون‌گرا و اهل کار و تلاش و «رسانه» است و در مدیریت زندگی، راه خودش را می‌رود. من ایشان را از زمان همکاری‌های دور می‌شناسم، سال ۱۳۹۵ بود که رفته بودیم مراسم افتتاحیه «شرکت فرآیندگستر» (در همسایگی کلرپارس، که بعداً هم در هم ادغام شدند) و با ایشان هم ملاقاتی در شرکت شهید قاضی پیش آمد و...؛ این سال‌ها رفت، و من او را در فاصله این ۹ سال مدام می‌دیدم، و این که جایگاهش عوض می‌شود و بالا و بالاتر می‌رود، و هیچ تغییری در رفتارش نمی‌کند! در این وادی، آدم‌ها با یک سمت کوچولو چنان تغییر می‌کنند که... که نگو و نپرس! او تغییری نکرد، جز آن که موبی سپید کرد و بر تجربیاتش افزوده و افزوده‌تر شد و متوقف هم نشد و امتداد داد؛ و الان هم مدیر عامل یک شرکت غیر دارویی (ایران یاسا) است. ما از خلاص این گفتار (در دو/ سه بخش) دنبال فرمول‌های مدیریت در صنعت رفته‌ایم؛ در این که از کجا باید شروع کرد و چگونه در یک حالت قبض، می‌توان شرکت‌ها را از رکود و ایستایی در آورد و...، به اهتزاز در آوردن پرچم در شرکت‌هایی که می‌خواهند برتر و موثر در جریان تولید باشند، کار چندان ساده‌ای نیست و دکتر ابوالفضل باباپور از آن‌هاست که از حرکت بازنمی‌ایستد تا به مطلوب مدیریتی خودش برسد و...

آخرین سند اثبات این موضوع هم روز ۲۹ مهر ۱۴۰۴ رخ داد. برگزیده شدن شرکت ایران یاسا به عنوان «شرکت ممتاز صادراتی» از آن کارهای درجه یک بود که باباپور از عهده‌اش بر می‌آمد. از قدیم هم با همکاران بازرگانی توأم‌مند برای افزایش بازدهی عملکرد، تعاملاتی خوب داشته است؛ حالا هم همین بس که این جایزه توسط ریاست جمهوری اهدا شده. با دکتر باباپور در ۸ ماهگی حضورش در ایران یاسا گفت و گو کردیم؛ از زمانی که کارش را آغاز کرد، دوران مدیر عاملی در کلرپارس و حالا هم در ایران یاسا. سوال‌ها را حذف کرده و مستقیم حرف‌های ایشان را می‌خوانیم.

سردبیر

## ◀ دکتر ابوالفضل باباپور:

من متولد پنجم مرداد ۱۳۵۱ ورزقان ارسباران (آذربایجان شرقی) هستم؛ و در خانواده‌ای پر جمعیت به دنیا آمدم. ما شش برادر و سه خواهر بودیم، پدرمان هم که دفتر اسناد رسمی داشت و دارد. برادرهایم همه افرادی تحصیل کرده، موفق و موثر در حوزه فعالیت‌های خودشان هستند، البته یکی از برادرانم هم در عملیات بدر سال ۱۳۶۴ به درجه رفیع شهادت نائل آمده که چشم و چراغ خانه و کاشانه همه‌ی ماست و راستش؛ این از محدود دفعاتی است که به او اشاره می‌کنم. یاد و خاطره ایشان از ذهن و خانه ما نمی‌رود و جان شیفتنه او در یاد همه‌ی اعضا خانواده ما هست و به برادری با این شهید افتخار می‌کنیم.

\*

من بعد از اخذ مدارک لیسانس و فوق‌لیسانس حسابداری در دانشگاه، دوره‌های MBA و DBA را در دانشگاه تهران گذراندم. سال ۱۳۷۶ در کنار پدر در دفتر خانه‌اش کار می‌کردم؛ و در

شهریور همان سال بود که وارد صنعت دارو شدم. در آن زمان، یک داروسازی با نام زکریا داشتیم که بعداً به داروسازی دانان تغییر نام داد. حدود چهار، پنج سالی در آن مشغول به کار بودم؛ مدتی هم به عنوان مدیر مالی و برنامه‌ریزی به شرکت ایران ترانسفو در زنجان پیوستم. سپس مأمور به خدمت در "شرکت تجهیز نیروی زنگان" شدم؛ این شرکت، تولیدکننده روغن‌های صنعتی بود و در علی‌آباد شهر صنعتی زنجان قرار داشت. پس از آن، حدود یک سال و نیم در صنعت خودروسازی در زنجان فعالیت

مهندسی صنایع برای تولیدات صنعتی، یک رشته کلی است که پایه‌اش بیشتر روی ماشین‌ابزار و صنایع فلزی و مدیریت واحدهای تولیدی استوار است؛ و من با چشم‌انداز رقم‌زدن اتفاقات خوب و بزرگ، که در فکرم بود این مسیر را برگزیدم

\*

اگر امروز به شرکت‌هایی که پیش از این در آن‌ها فعالیت داشته‌ام، مراجعه، و با کارکنان تولیدی گفت‌و‌گو کنید، مطمئنم از رفتار و عملکرد بندۀ اعلام رضایت خواهند کرد. دلیل اصلی این رضایت هم، شیوه ارتباطی من با پرسنل است؛ همواره تلاش کرده‌ام ارتباطی مستقیم، صمیمی و بی‌واسطه با کارگران برقرار کنم. شخصاً در کنار آن‌ها حاضر می‌شوم، به صحبت‌ها و مسائل‌شان گوش می‌دهم و مشکلات مطرح شده را بررسی می‌کنم. در مواردی که در حیطه اختیارات و توانم باشد، تمام تلاش خود را برای حل گرفتاری‌های آن‌ها به کار می‌گیرم. حتی در مواردی که کارکنان با مشکلات شخصی یا خانوادگی روبه‌رو هستند، سعی می‌کنم به صورت دوستانه نقش مشاور را ایفا کنم تا از فشارهای روانی آن‌ها کاسته شود. باور دارم که وقتی پرسنل احساس امنیت و آرامش به دست آورند و دغدغه‌های شخصی‌شان کاهش یابد، راندمان کاری هم به صورت طبیعی افزایش پیدا خواهد کرد.

\*

بعد از آن به تهران آمدم و چهار سال در بخش طراحی مهندسی سایپا به عنوان مدیر مالی و اقتصادی مشغول به کار بودم. سپس به تبریز برگشتم و به مدت چهار سال در شتابکار که تولیدکننده جعبه فرمان و یکی از تنها تولیدکنندگان این قطعه در کشور بود، فعالیت داشتم. این شرکت حدود ۸۰۰ نفر نیرو داشت. سپس در شرکت محورسازان و بعد از آن هم در شرکت مهکان پارس به عنوان معاون مالی و اقتصادی مشغول به کار شدم. مهکان پارس، بزرگ‌ترین شرکت زیرمجموعه ایران خودرو است و پیش از سه هزار نفر نیرو دارد.

\*

از سال ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۷ به عنوان عضو هیئت مدیره شرکت داروسازی شهیدقاضی، زیرمجموعه تی‌پی کو فعالیت کردم و یک سال نیز سرپرستی این شرکت را بر عهده داشتم. پس از آن، در سال ۱۳۹۷ به شرکت کلرپارس پیوستم و به مدت



### ◀ مدیرعاملی

یک مدیرعامل موفق کسی است که همیشه در صحنه حضور دارد؛ نمی‌توان فقط در دفتر نشست و همه چیز را به دیگران سپرد. هیچ‌کس به اندازه‌ی خود مدیرعامل احساس مسئولیت نمی‌کند. برای مثال، وقتی من در شرکت حضور ندارم، هر یک از مدیران ممکن است فقط به منافع شخصی خود توجه کنند، چون در نهایت که پاسخ‌گو نیستند و مسئولیت نهایی بر عهده مدیرعامل است.

\*

در زمان حضورم به عنوان عضو موظف هیئت‌مدیره، بیشتر بر امور توسعه‌ای، تولید، افزایش سودآوری و کاهش ضایعات تمرکز داشته و دارم. در شهیدقاضی که بودم، خب به اطلاعات مالی و گزارش‌های عددی دسترسی داشتم، سعی می‌کردم تحلیل‌های مدیریتی ارائه دهم تا بتوان تضمیناتی دقیق‌تر اتخاذ کرد. در آن دوره، علاوه بر مسئولیت‌های مالی و اداری، شخصاً به واحد تولید و

برنامه‌ریزی سر می‌زدم و امورات را پیگیری می‌کردم.

اما زمانی که شخص، مدیرعامل می‌شود، دیگر مسئولیت‌هایش همه‌جانبه است؛ از صفر تا صد کارها باید پاسخ‌گو باشد، حتی مراقبت از رفتار و عملکرد نیروهای زیرمجموعه نیز جزو وظایف اوست تا از خطوط قرمز عبور نکنند. این تجربه را من در شرکت کلرپارس به خوبی درک کردم. در آن‌جا، تنها در بخش بازرگانی، مجبور شدم سه مدیر را به دلایل مختلف که جزئیات آن محروم‌اند، تغییر کرد و عملای تمام وقت در گیر مسئولیت‌های مدیریتی بودم. این‌جا عرض می‌کنم که خانواده‌های ما، در مسیر مسئولیت‌های ما، از خودگذشتگی می‌کنند. مدیرعامل واقعاً کمتر از تمامی کارکنانش با خانواده خودش در تماس است؛ و ذات مدیریت

به‌ویژه بخش‌های حساس، دقت و نظارت‌هایی بیشتر نیاز است.

\*

دلیل دوم عدم تمایل اولیه من به پذیرش مدیریت کلرپارس، وضعیت مالی آن بود. این شرکت زیان‌ده بود و حتی در سال‌های

ورود بنده به شرکت کلرپارس تضمینی بود که آن زمان از سوی هلدینگ تی‌بی‌کو و در زمان مدیریت آقای دکتر رضوانی فر اتخاذ شد. در آن مقطع، اقدامات رسمی برای این تغییر انجام شد و حتی احکام مربوط به این انتصاب نیز بدون هماهنگی قبلی صادر گردید. لازم می‌دانم تأکید کنم که آنچه بیان می‌کنم، صرفاً واقعیت ماجراست.

پیش از آن خودم اعلام کرده بودم که تمایل دارم به تهران منتقل شوم، حتی در قالب یک سمت معاونتی. هدف من مدیرعاملی نبود؛ صرفاً علاقه‌مند بودم در تهران و در جایگاهی مانند معاون مالی یا حتی عضو هیئت‌مدیره فعالیت کنم. اما آقای محمدحسین ملک یک شب با بنده تماس گرفت و گفت: «می‌خواهیم شما را به عنوان مدیرعامل کلرپارس انتخاب کنیم». و من هم دیگر مقاومتی نکردم و مدیرعاملی شرکت کلرپارس را پذیرفتم.

\*

واقعاً شخصاً ترجیح می‌دادم در جایگاه معاونت یک سازمان فعالیت کنم تا در سمت مدیرعامل، زیرا مسئولیت‌های نفر اول بسیار سنگین است و باید پاسخ‌گویی تمامی بخش‌ها، مراجع و مسائل باشد، در حالی که معاون معمولاً با شرح وظایف مشخص و محدودتری مواجه است و در نتیجه، آرامش کاری بیشتری دارد. وقتی که به عنوان سرپرست شرکت دارووسازی شهیدقاضی منصوب شدم و بعدش هم مدیرعامل کلرپارس، سبک زندگی‌ام به کلی تغییر کرد و عملای تمام وقت در گیر مسئولیت‌های مدیریتی بودم. این‌جا عرض می‌کنم که خانواده‌های ما، در مسیر مسئولیت‌های ما، از خودگذشتگی می‌کنند. مدیرعامل واقعاً کمتر از تمامی کارکنانش با خانواده خودش در تماس است؛ و ذات مدیریت مجموعه‌های بزرگ هم همین است که عرض کردم.

ظرفیت خط تولید پارافین کلره ۵ تن در روز بود که با توسعه انجام شده، این ظرفیت به ۱۳ تن در روز افزایش یافت.

\*

ظرفیت سایر خطوط تولید راهم افزایش دادیم و کیفیت محصولات به طور کامل بهبود پیدا کرد. تمامی خطوط، بهویژه مخازن و انبارها، نوسازی و استانداردسازی شدند. شرایط ایمنی و امنیتی مجموعه نیز ارتقا یافت؛ زیرا شرکت از نظر پدافند غیرعامل در موقعیتی حساس قرار داشت. محوطه‌ای که پیش تر فاقد دیوار بود، محصور شد و سامانه نظارتی آن نیز تقویت گردید؛ دوربین‌های مداربسته نصب و شبکه امنیتی مجموعه توسعه یافت. یا مثلا در حوزه فناوری اطلاعات نیز اقداماتی مؤثر انجام شد. زیرساخت‌های کنترلی و برنامه‌ریزی تولید (DCS) از نظر امنیت سایبری ارتقا داده شدند. در زمینه برنده‌سازی نیز عملکردی قابل توجه داشتیم. توانستیم جایگاه برنده شرکت را در منطقه ثبت کنیم و رویکرد صادرات محور را در دستور کار قرار دهیم. طی این مدت، صادرات شرکت به ۱۹ کشور مختلف گسترش یافت. به واسطه این اقدامات، ضمن افزایش ظرفیت تولید، شرکت از وضعیت زیان‌ده خارج شد و به سودآوری پایدار رسید؛ به‌گونه‌ای که در پایان، با حاشیه سود خالص ۴۵ درصد، شرکت را به همکاران جدید و اگذار کردیم. این نتایج طی شش سال تلاش مستمر به دست آمد؛ و امروز خدا را شکر می‌کنم که پیش خدا و خلق خدا رو سفید هستم. از شرکتی که قرار بود تعطیل اش کنند، رسیدیم به جایی که متقاضی‌های زیادی پیدا کرده بود...

\*

من از عملکرد خودم می‌توانم راضی باشم، بهویژه حالا که مدتی طولانی از آن روزها گذشته؛ و شما هم می‌دانید که مقدم بر نظر و رضایتمندی بنده، این خود همکاران بودند که از مسیر توسعه و درآمدزایی، تبدیل به یکی از شرکت‌های خوب تی‌پی کو شده بودند؛ و از نقشی که ایفا می‌کردن، رضایت داشتند.

این رضایت‌ها از زمان مدیریت آقای دکتر شانه‌ساز (وقتی که در شهیدقاضی بودم) شروع می‌شد و تا مدیرانی که همراه خودم به کلرپارس بردم، امتداد یافته و ادامه داشت. همه همکارهای خوبی برای هم بودیم و هم افزایی سازمانی را به نحو احسن انجام می‌دادیم. مثلا شما یادتان هست که در اواخر سال ۱۳۹۸ و با ورود ویروس کرونا، ما در کلرپارس کمیته‌ای ویژه تشکیل داده بودیم تا اینمی شرکت و پرسنل را تامین کنیم. در همین راستا متوجه شدیم که کشور با کمبود مواد ضد عفونی کننده مواجه است و متأسفانه

۱۳۹۷ و ۱۳۹۶ در فهرست واگذاری شستا قرار داشت. مدیران وقت امیدوار بودند که هرچه زودتر از این شرکت خارج شوند. با همه این شرایط، در نهایت شجاعانه تصمیم گرفتیم مسئولیت را بپذیرم و وارد کلرپارس شومن.

تقریباً هم‌زمان با حضور من در شرکت، مراحل ثبت و ادغام شرکت فرآیند گسترش با کلرپارس هم انجام شد و این دو مجموعه با هم ادغام شدند. البته باید تأکید کنم که این ادغام اثری مستقیم بر سودآوری شرکت نداشت؛ بنابراین نباید تصور شود که صرفاً ادغام این دو شرکت باعث بهبود وضعیت‌های مالی شد.

\*

در خصوص راهاندازی تولید آب اکسیژن، باید عرض کنم که در ابتدای کار، فرآیند تولید از نظر فنی و تکنولوژیک کامل و استاندارد نبود. هرچند محصول تولید می‌شد، اما کیفیت آن با استاندارد نبود. هرچند مجموعه تولید می‌شد، اما کیفیت آن با تولید (DCS) از نظر امنیت سایبری ارتقا داده شدند. در زمینه برنده‌سازی نیز عملکردی قابل توجه داشتیم. توانستیم جایگاه برنده شرکت را در منطقه ثبت کنیم و رویکرد روزانه آب اکسیژن حدود ۱۸ تن بود، اما کیفیت پایین محصول باعث نارضایتی گستردگی مشتریان شده بود. شکایاتی متعدد دریافت کردند بودیم؛ به‌گونه‌ای که بنده شخصاً دستور دادم تمام محصولات ارسال شده به مشتریان، با هزینه شرکت جمع آوری و به کارخانه بازگردانده شود! در ادامه، برای ارتقای کیفیت، یک تیم تحقیق و توسعه تشکیل دادیم. سه نفر از استادان دانشگاه و سه نفر از نیروهای متخصص داخلی شرکت به این کمیته پیوستند تا با همکاری یکدیگر فرآیند بهبود کیفیت را برنامه‌ریزی و اجرا کنند. در نهایت هم، یک تیم تحقیق و توسعه تشکیل دادیم و موفق شدیم مشکلات کیفی آب اکسیژن را برطرف کنیم. به تکنولوژی روز دنیا در این حوزه دست یافتنیم و ضمن ارتقای کیفیت محصول، ظرفیت تولید را نیز افزایش دادیم؛ به طوری که تولید روزانه به ۵۰ تن رسید. علاوه بر گردید صنعتی، توانستیم گردید بهداشتی و آرایشی را نیز تولید کنیم و در کنار آن، فرآیند برنده‌سازی را نیز آغاز کردیم.

\*

برای بخش کلر نیز اقداماتی توسعه‌ای و مهمن را انجام دادیم؛ از جمله ایجاد خط تولید پارافین کلره که اگر در آن زمان، آن خط را می‌خواستیم از کشور هند خریداری کنیم، قیمت اش بالغ بر ۶۰ میلیارد تومان می‌شد؛ اما ما موفق شدیم با بهره‌گیری از ضایعات و بدون نیاز به سرمایه‌گذاری نقدی (با هزینه‌ای معادل یک ریال)، این خط تولید را راهاندازی کنیم. این خط هم‌اکنون هم در شرکت فعال است و امکان بازدید از آن برای همگان فراهم. پیش از آن،

کلرپارس شرکتی زیان ده بود و حتی در سال‌های ۱۳۹۷ و ۱۳۹۶ در فهرست واگذاری شستا قرار داشت. مدیران وقت امیدوار بودند که هرچه زودتر از این شرکت خارج شوند. هرچند مجموعه تولید می‌شد، اما کیفیت آن با استاندارد نبود. هرچند مجموعه تولید می‌شد، اما کیفیت آن با تولید (DCS) از نظر امنیت سایبری ارتقا داده شدند. در زمینه برنده‌سازی نیز عملکردی قابل توجه داشتیم. توانستیم جایگاه برنده شرکت را در منطقه ثبت کنیم و رویکرد روزانه آب اکسیژن حدود ۱۸ تن بود، اما کیفیت پایین محصول باعث نارضایتی گستردگی مشتریان شده بود. شکایاتی متعدد دریافت کردند بودیم؛ به‌گونه‌ای که بنده شخصاً دستور دادم تمام محصولات ارسال شده به مشتریان، با هزینه شرکت جمع آوری و به کارخانه بازگردانده شود! در ادامه، برای ارتقای کیفیت، یک تیم تحقیق و توسعه تشکیل دادیم. سه نفر از استادان دانشگاه و سه نفر از نیروهای متخصص داخلی شرکت به این کمیته پیوستند تا با همکاری یکدیگر فرآیند بهبود کیفیت را برنامه‌ریزی و اجرا کنند. در نهایت هم، یک تیم تحقیق و توسعه تشکیل دادیم و موفق شدیم مشکلات کیفی آب اکسیژن را برطرف کنیم. به تکنولوژی روز دنیا در این حوزه دست یافتنیم و ضمن ارتقای کیفیت محصول، ظرفیت تولید را نیز افزایش دادیم؛ به طوری که تولید روزانه به ۵۰ تن رسید. علاوه بر گردید صنعتی، توانستیم گردید بهداشتی و آرایشی را نیز تولید کنیم و در کنار آن، فرآیند برنده‌سازی را نیز آغاز کردیم.

\*

برای بخش کلر نیز اقداماتی توسعه‌ای و مهمن را انجام دادیم؛ از جمله ایجاد خط تولید پارافین کلره که اگر در آن زمان، آن خط را می‌خواستیم از کشور هند خریداری کنیم، قیمت اش بالغ بر ۶۰ میلیارد تومان می‌شد؛ اما ما موفق شدیم با بهره‌گیری از ضایعات و بدون نیاز به سرمایه‌گذاری نقدی (با هزینه‌ای معادل یک ریال)، این خط تولید را راهاندازی کنیم. این خط هم‌اکنون هم در شرکت فعال است و امکان بازدید از آن برای همگان فراهم. پیش از آن،

آرزو می‌کنم این شرکت‌ها مثل کلرپارس، شهیدقاضی و سایر مجموعه‌ها پیشرفت و توسعه پیدا کنند، صادرات‌شان افزایش یابد و تولیدات‌شان بتواند نیازهای داخل کشور را به خوبی تامین کند. ما دوست داریم این شرکت‌ها همیشه مطرح و برندهای معتبر در بازار دارویی کشور باشند. بالاخره شاید بتوان گفت؛ ما بهترین سال‌های زندگی‌مان را در آن جا جا گذاشتیم و هرچه که بود و نبود، به تی‌بی‌کو غیرت و عرق داشتیم.

### اکنون

من از دهم اسفند ۱۴۰۳ به صورت رسمی کارم را در شرکت ایران‌یاسا شروع کردم. مراسم تودیع و معارفه هم دو روز قبل از (۸) اسفند انجام شد. این‌جا قبل از مشکلاتی داشت، بهویژه از نظر نیروی انسانی. بحث سال‌ها بود، مشکلات حقوقی و تبعیض‌هایی؛ مکرر هم اعتصابات کارگری و ناراضیتی‌های معمول را شاهد بودم. تقریباً هفته‌ای نبود که کارگران ساكت بنشینند! شلوغ بود و ...

\*

به لطف خدا، ما امسال از اول فروردین ۱۴۰۴ دورانی آرام را شروع کردیم. خب! تا حدی زیاد تبعیض‌ها برطرف شد و به خواسته‌های به حق کارگران توجه کردیم. خودم مستقیم با کارگران در ارتباطم، می‌روم با آن‌ها صحبت می‌کنم. حتی یک نفر را به عنوان بازرس شب و نماینده خودم انتخاب کرده‌ام تا مسائل را پیگیر باشد. الان هم تولید به خوبی در حال انجام است.

زندگی هر کسی به درآمدش بستگی دارد و درآمد هم به عملکردش. وقتی یک نفر مسئولیت پذیر باشد و عملکرد خوبی نشان دهد، طبیعتاً راندمانش بالامی رود و درآمدش هم حفظ می‌شود. البته من به "همدردی ساده" هم خیلی امتیاز می‌دهم و به نظرم تأثیر زیادی در آرامش و رضایت آن‌ها دارد. خب وقتی هم درآمد شما عددی مشخص و مستمر است، خیلی از مشکلات خانوادگی هم حل می‌شود؛ حالا با خیالی راحت، تمرکز کامل را روی کار می‌گذارید.

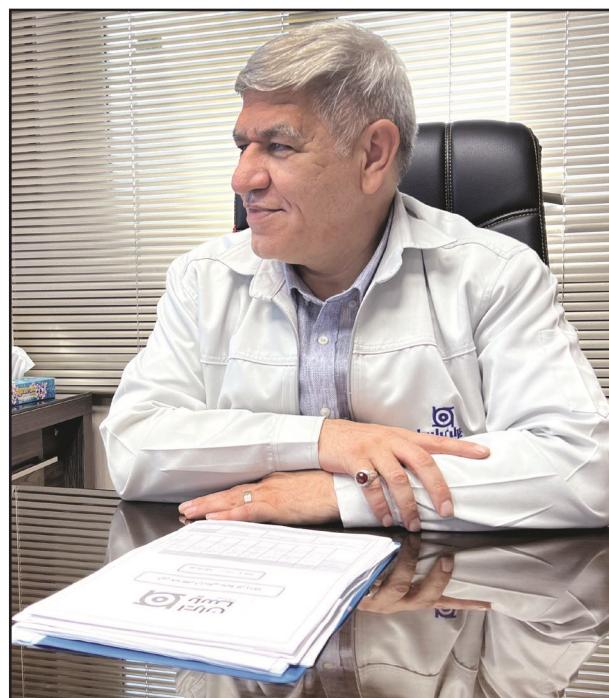
\*

ما برای ایجاد آرامش و اطمینان، سیستم پرداخت حقوق کارکنان را برنامه‌ریزی و منظم کردیم. تصمیم گرفتیم که حقوق اصلی در چهارم هر ماه پرداخت شود؛ دهم، بن‌کارت به مبلغ ۵ میلیون تومان داده شود؛ پانزدهم علی‌الحساب پرداخت گردد و بیست‌وچهارم نیز مبلغ پهروزی به حساب‌شان واریز شود. به این ترتیب، کارکنان در طول ماه چهار نوبت دریافتی دارند و از آن‌جایی که این پرداخت‌ها دقیقاً در همان تاریخ‌ها انجام می‌شود، می‌توانند برای هزینه‌ها و تعهدات مالی خود برنامه‌ریزی دقیق تری کنند.

\*

این‌جا یک شرکت صنعتی خاص است که از سال ۱۳۴۷ تاسیس شده است. ابتدا، شرکتی بوده که با ۳۵۰ نفر نیروی انسانی و در زمینی به مساحت ۴ هکتار فعالیت خود را آغاز کرده، اما اکنون مساحت زمین به ۱۷ هکتار افزایش یافته و تعداد نیروی انسانی هم به ۱۳۵۰ نفر رسیده است. وقتی من این‌جا را تحویل گرفتم، تعداد

داروسازی‌ها مسئولیت لازم را در تولید و تامین این مواد به موقع بدهده نگرفتند. بنابراین من جلسه‌ای با مشاوران، مدیران کنترل کیفیت و بخش تحقیق و توسعه برگزار کردم و با توجه به مقاله‌ای که درباره تولید ضدغوفونی کننده‌های مبتنی بر آب اکسیژن در اروپا خوانده بودم، تاکید کردم که باید سریع وارد این حوزه شویم چون این نوع ضدغوفونی کننده‌ها به سرعت باکتری‌ها و ویروس‌ها را از بین می‌برند. تیمی تشکیل دادیم و موفق شدیم تکنولوژی تولید ضدغوفونی کننده‌های مبتنی بر آب اکسیژن را به دست آوریم و سریع تولید را آغاز کردیم. در سال ۹۹ توائیستیم بیش از ۹۰ درصد نیاز کشیور به ضدغوفونی کننده‌های سطوح را تامین کنیم و حتی تلاش کردیم بخشی از تولید را صادراتی کنیم، اما سازمان غذاؤدارو اجازه نداد. من شخصاً تعهد دادم که ۱۰۰ درصد



نیاز داخلی را تامین خواهیم کرد و درخواست کردم اجازه دهند بخشی از تولید را برای صادرات اختصاص دهیم...

\*

بینید! شما وقتی مدیر عامل یک مجموعه می‌شویید، طبیعتاً دلبستگی به آن‌جا و افراد آن‌جا هم ایجاد می‌شود. در طول سال‌هایی که در کلرپارس کار کردم، رابطه‌ای نزدیک با پرسنل و کارگران داشتم و با فرآیندهای شرکت تنظیم بودم و همه با هم پیش می‌رفتیم. زندگی کاری و حتی درآمد من به آن شرکت وابسته بود، بنابراین دلبستگی و تعهدم نسبت به آن، روز به روز بیشتر می‌شد و حس عرق و تعلق خاصی نسبت به مجموعه پیدا کرده بودم.

\*

من همین الان هم همچنان نسبت به تی‌پی‌کو و شرکت‌هایی که در آن‌ها کار کرده‌ام، احساس تعهد و علاقه‌ای زیاد دارم. همیشه

زیست محیطی، و در نهایت ارتقای کیفیت محصول بوده و هست. این سه اصل به طوری جدی مورد تاکید قرار گرفته و بر این باور هستیم که بارعایت آن‌ها، افزایش راندمان تولید کاملاً قابل تحقق خواهد بود.

ما تعدادی از ظرفیت‌هایی که قبلاً بلاستفاده بودند یا استفاده نمی‌شوند، دوباره فعال کردیم، و با تامین منابع مالی، ماشین آلاتی را هم لازم داشتیم که تهیه کردیم. یکی از آن‌ها وارد کارخانه شده و زیرساخت‌هایش را آماده می‌کنیم. انشاء الله تا بهمن ماه راه‌اندازی می‌شود. این پروره، هم ظرفیت تولید را بالا می‌برد، هم کیفیت را ارتقا می‌بخشد، و جایگزین ماشین آلات قدیمی می‌شود. همچنین چند دستگاه جدید از اروپا خریداری کرده‌ایم که هزینه‌اش پرداخت شده، بارگیری هم انجام شده و کشته در حال حرکت است. احتمالاً تا یک ماه دیگر به گمرک رسیده و ترخیص اش انجام خواهد شد. برنامه‌مان این است که این دستگاه‌ها را سال آینده راه‌اندازی کنیم؛ و از منظر تکنولوژی به روز می‌شویم، هزینه‌ها و زمان تولید کم می‌شود، کیفیت محصولات بالا می‌رود و ظرفیت تولید هم بیشتر می‌شود. پارال اورهال و بروزرسانی و نوسازی را پیش می‌بریم.



تنوع محصولات ایران‌یاسا، حدود هزار نوع انواع محصولات است. از منظر صادرات هم الان، به پنج/شش کشور از جمله عراق، افغانستان، پاکستان، ترکیه، آذربایجان و گرجستان صادرات داریم، و در صدیم سه صادراتی خود را هم در این بازارها افزایش دهیم.

همکاران من در جنگ ۱۲ روزه یک ضرب سر کار بودند و واقعاً گل کاشتند. وزیر محترم آقای دکتر احمد میدری، و مدیر عامل وقت صندوق جناب دکتر حجت میرزا بی‌هم درست و سطح جنگ، تشریف آوردهند و از نزدیک خودشان با همکاران حرف زدند و روحیه و انگیزه‌های کارکنان را بالا برندند؛ و دیدند ما با افزایش تدبیر امنیتی، توانستیم روند تولید را بدون توقف ادامه دهیم؛ تولید هیچ‌گاه متوقف نشد و تلاش کردیم عملکرد مجموعه دچار خلل نشود.

نیروها حدود ۱۴۰۰ نفر بود. اما به جای اینکه نیروی جدید بگیریم، بعضی از نیروها را جایه‌جا کردیم و بازنشسته‌هایی هم داشتیم.

اگرچه پتروشیمی‌ها از ما جلوتر هستند، اما در حوزه محصولات تخصصی خودمان بهویژه در صنعت تایر و لاستیک‌سازی، در رتبه اول صادرات قرار داریم و بالاترین میزان صادرات را در این بخش به خود اختصاص داده‌ایم. از نظر سه‌های‌داری و جایگاه در هلدینگ صبا انرژی (زیرمجموعه بازنشستگان کشوری) نیز، پس از پتروشیمی‌ها، رتبه دوم را در مجموعه‌های وابسته داریم. همچنین، جایگاه شرکت در بازار سرمایه و بورس نیز مطلوب است. به طوری که حتی در روز معرفی بندۀ به عنوان مدیر عامل، تأییدیه بورس ظرف کمتر از یک ساعت صادر شد، که این موضوع نشان از جایگاه ثبتیت‌شده و قابل اعتماد شرکت در بازار سرمایه دارد.

من برای شرکت، یک سیاست کلی، یک استراتژی مشخص و یک چشم‌انداز بلندمدت تعریف کرده‌ام. در این مسیر، هدف صرفاً افزایش توانای تولید نیست، بلکه اولویت با ارتقای کیفیت و تقویت

در زمینه برنده‌سازی کلرپارس عملکردی قابل توجه داشتیم. توانستیم جایگاه برنده شرکت را در منطقه ثبتیت کنیم و رویکرد صادرات محور را در دستور کار قرار دهیم. طی این مدت، صادرات شرکت به ۱۹ کشور مختلف گسترش یافت

برندینگ است. هدف‌گذاری من دستیابی به درآمد ۴.۵ هم‌تی با حاشیه سود ۲۵ درصد است (فروش سال گذشته حدود ۳ هزار میلیارد تومان بوده است). بر همین اساس، مأموریت داریم تا یک استراتژی پنج ساله تدوین کنیم که در آن ارتقای کیفیت، رعایت الزامات زیست محیطی، افزایش ایمنی و امنیت در کنار سودآوری لحاظ شده باشد. همچنین شرکت باید به سمت صادرات محوری حرکت کند؛ به گونه‌ای که ۵۰ درصد تولید به بازارهای خارجی اختصاص یابد. این جهت‌گیری، اساس برنامه‌ریزی‌های آینده شرکت ما خواهد بود.

برند ایران‌یاسا در بازار داخلی الان از جایگاهی مناسب برخوردار است، و ما در همین آغاز کار، جایگاه برنده را احیا کردیم. در زمینه کیفیت نیز بهبودی قابل توجه حاصل شده و سطح کیفی محصولات مان ارتقا یافته است. شعار ما در اولویت نخست، امنیت، ایمنی، سپس الزامات

شرکت ایران یاسا تایرو رابر  
NATIONAL EXPORT DAY

صادرکننده ممتاز سال ۱۴۰۴



بیست و نهمین همایش «روز ملی صادرات»، با حضور صاحبان صنایع، برگزیدگان حوزه‌های مختلف صادرات کالای ایرانی، جمعی از مسئولان و «دکتر مسعود یزشکیان»، رئیس جمهور، در محل سالن اجلاس سران برگزار شد. «ایران یاسا» یکی از چهار شرکت برتر و ممتاز صادرکننده محصولات ایرانی بود، و دکترا ابوالفضل باباپور، مدیر عامل، تندیس صادرکننده ممتاز را از دستان رئیس جمهوری دریافت کرد.

راموفارمین

شرکت داروسازی راموفارمین تأسیس ۱۳۴۸



راموفارمین

از ریشه‌ای کهن، با نگاهی نو

An age-old root, with a renewed perspective



دکتر سامان راجی  
مدیر نظرات بر هدایتگر  
دارویی شستا (تبی کو)

## ویژگی‌های رهبران مؤثر امروز

این توانایی رهبر را قادر می‌سازد تا ایده‌های جدید را به اقدام

عملی تبدیل کرده و مسیرهایی تازه برای سازمان خلق کند. این توانایی، مؤلفه‌های طراحی سازمانی و تجربه‌گرایی را شامل می‌شود. رهبر باید بتواند سازوکارهایی مانند ایجاد ساختار تیم‌های نوآوری یا استقرار فرهنگ "شکست سریع، یادگیری سریع" را برای اجرای ایده‌های نو ایجاد کند.

فرهنگ شکست سریع، یادگیری سریع، یکی از فرهنگ‌های کلیدی در حوزه نوآوری است که از تفکر چابک ریشه می‌گیرد. این فرهنگ بدین معناست که ایده‌ها و فرضیات خود را سریع و با هزینه کم آزمایش کنید تا اگر قرار است شکست بخورید، بهتر است زودتر اتفاق بیافتد تا منابع زیادی هدر نرود. این درحالی است که شکست به‌خودی خود ارزشمند نیست، مهم آن است که پس از شکست، داده و بینشی استخراج شود و در چرخه بعدی تصمیم‌گیری به کار گرفته شود. بر این اساس، مکانیزم این فرهنگ در عمل، فرضیه‌سازی، آزمایش سریع، بازخوردگیری و یادگیری و تکرار را شامل می‌شود.

این توانایی‌ها در کنار یکدیگر، رهبری را از سطح مدیریت امور روزمره به سطح هدایت تحول آفرین که برای محیط کسب و کار پیچیده و متغیر امروزی ضرورت دارد، ارتقاء می‌دهد. به عبارتی، اگر این توانایی‌ها هم‌زمان در سازمان به وجود آیند:

سازمان به یک سیستم زنده و یادگیرنده تبدیل می‌شود؛ کارکنان

انگیزه و حس تعلقی بیشتر پیدا می‌کنند؛ مشتریان اعتماد و

وفاداری بالاتری نشان می‌دهند، و در مجموع، سازمان می‌تواند در

محیط‌های پیچیده و چالش‌برانگیز، پایدار بماند و رشد کند.



### مقدمه:

پژوهشگران حوزه رهبری، چهار توانایی اساسی را برای رهبران مؤثر در فضای کسب و کار امروز برمی‌شمارند که در بسیاری از سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به عنوان مبنای توسعه رهبری مورد استفاده قرار می‌گیرند. این توانایی‌ها عبارتند از:

**درک وضعیت (Sensemaking):** این توانایی به معنای فهم و تفسیر شرایط پیچیده و مبهم، تحلیل الگوهای ایجاد درکی مشترک از موقعیت خود و دیگران است. به عبارتی رهبر باید بتواند از میان انبوه داده‌ها و رویدادها، معنا استخراج کند.

تشخیص الگوهای در میان داده‌های متناقض یا ناکامل به همراه خلق روایت‌هایی که تیم بتواند بر مبنای آن عمل کند از مهم‌ترین مشخصه‌های این توانایی رهبران محسوب می‌شود. در موقعیت‌هایی با تغییرات سریع محیط کلان (اقتصادی، سیاسی، قانونی و ...)، این مهارت اهمیت مضاعف پیدا می‌کند.

**ارتباط‌سازی (Relating):** این توانایی به معنای ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، هم‌دلی و همکاری با دیگران است و شامل گوش دادن فعال، درک دیدگاه‌های متفاوت و توانایی ایجاد شبکه‌های حمایتی درون و برون‌سازمانی است.

در حقیقت، این توانایی ریشه در رهبری تحول آفرین و هوش هیجانی دارد و ابعاد کلیدی ایجاد اعتماد، گوش دادن فعال و مذاکره و میانجی‌گری را شامل می‌شود. به عبارتی، رهبر نه تنها باید با اعضای تیم ارتباط مؤثر برقرار کند، بلکه باید سرمایه اجتماعی نیز بسازد. در شرایطی که شبکه‌های غیررسمی و روابط انسانی نقشی مهم دارند، این توانایی یک مزیت رقابتی به حساب می‌آید.

**تصویرسازی (Visioning):** توانایی خلق و ترسیم آینده‌های الهمابخش و معنادار را که دیگران بتوانند با آن ارتباط برقرار کنند، شامل می‌شود. رهبر مؤثر باید چشم‌اندازی روش ارایه دهد تا افراد انگیزه پیدا کنند و جهت حرکت خود را درک کنند.

این توانایی برگرفته از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک و رهبری تحول آفرین بوده و تفکر سیستمی و آینده‌پژوهی از مؤلفه‌های کلیدی آن محسوب می‌شوند. بر این اساس، رهبر باید بتواند بین وضعیت موجود و آینده مطلوب، یک پل ذهنی ایجاد کند.

**نوآوری (Inventing):** این توانایی مشتمل بر طراحی و پیاده‌سازی شیوه‌ها، ساختارها و فرآیندهای نو برای تحقق چشم‌انداز است.



**شرکت داروسازی فارابی (سهامی عام)**  
 یکی از بزرگترین و مدرنترین مجتمع های داروسازی کشور است که به منظور تولید انبوه فرآورده های دارویی تاسیس گردید و در دیماه سال ۱۳۷۱ مورد بهره برداری قرار گرفته است. این مجتمع در مساحتی بالغ بر ۵۰ هزار هکتار در دامنه کوه های جنوبی شهر زیبا و تاریخی اصفهان بنا شده است.



## رکورد قابل توجه فروش ۴۵۱ میلیارد تومانی داروسازی فارابی در مهرماه

رکورد قابل توجه فروش ۴۵۱ میلیارد تومانی داروسازی فارابی در مهرماه شرکت داروسازی فارابی در مهرماه ۱۴۰۴ به فروش چشمگیر ۴۵۱ میلیارد تومانی دست یافت. این رقم در مقایسه با مدت مشابه سال گذشته که ۳۰۰ میلیارد تومان بود، رشد ۵۰ درصدی را نشان می دهد.

همچنین در مقایسه با ماه قبل (شهریورماه ۱۴۰۴) ۴۰۰ میلیارد تومان فروش)، رشد ۱۳ درصدی در فروش محقق شده است. در بخش فروش تجمیعی نیز، این شرکت در دوره ۷ ماهه نخست سال جاری با ثبت ۲،۲۴۳ میلیارد تومان فروش، نسبت به مدت مشابه سال قبل (۱،۶۳۷ میلیارد تومان) رشد ۳۷ درصدی را تجربه کرده است.

این عملکرد قابل توجه که بر اساس گزارش رسمی شرکت اعلام شده، بیانگر موفقیت این شرکت در توسعه بازار و اجرای راهبردهای تجاری اثربخش است و می تواند تأثیر مثبتی بر صورت های مالی و سودآوری شرکت داشته باشد.



۰۳۱۳۳۱۳۲۲۰۰ - ۰۳۱۳۳۱۳۲۳۰۰

### کانال های ارتباطی شرکت داروسازی فارابی

www.FarabiPharma.ir  
 Email:Farabi@farabipharma.ir

### آدرس

اصفهان، کیلومتر ۱۵ جاده شیراز، شرکت داروسازی فارابی  
 تلفن: ۰۳۱۳۳۱۳۲۲۰۰  
 دورنگار: ۰۳۱۳۳۱۳۲۳۰۰



آرش لطفی ماشمیانی  
مدیرعامل شرکت داروسازی  
روزدارو

مرور ۵ مهارت کلیدی

# مدیر عامل موفق چه می‌کند؟



دو دهه تجربه‌اندوزی در صنعت داروسازی کشور و کار در هر دو بخش خصوصی و دولتی این صنعت بزرگ، درس آموخته‌ها و یادگیری‌هایی زیاد از بزرگان صنعت داروسازی برای من داشته است. مشاهده فراز و فرود شرکت‌ها، موفقیت و شکست‌های مدیران ارشد و از همه مهم‌تر، روند کلی صنعت در بیست سال اخیر همراه با ترکیب "آنچه از کتاب‌ها آموخته‌ام" و "آنچه در عمل تجربه کرده و یا مشاهده کرده‌ام" نقشه راهی برای توسعه بینش‌های مدیریتی برایم خلق کرده است. از اواسط دهه هشتاد که در شرکت عبیدی به عنوان مدیر برنامه‌ریزی و انبارها، مشغول به فعالیت بوده‌ام تا به امروز، نکات مدیریتی فراوانی را از فن‌سالاران و بزرگ‌مردان صنعت دارو فراگرفته‌ام، ولی همواره این پرسش را در ذهن داشته‌ام که چه مدیران ارشدی موفق‌تر از دیگران هستند؟ به عبارت دیگر، داشتن کدام مهارت‌ها برای افزایش احتمال موفقیت مدیران در تلاطم‌های محیط کسب‌وکاری می‌تواند عاملی برای موفقیت شرکت‌ها باشد؟ و فارغ از عوامل اثرگذار محیطی، چرا برخی افراد در مدیریت شرکت‌ها، موفق‌تر و برخی دیگر متحمل شکست‌های سنگین می‌شوند؟ در مسیر پاسخ به این سوال مهم، این نکته را باید فراموش کرد که در هر دوره زمانی، به اقتضاء شرایط برخی از مهارت‌های مدیریتی اهمیت بالاتری پیدا می‌کنند و برخی دیگر اهمیت خود را از دست می‌دهند، به عنوان مثال، رکود و کمبود نقدینگی کنونی حاکم بر صنعت، مهارت‌هایی ویژه‌تر را طلب می‌کند.

▶ پنج مهارت کلیدی و مهم برای موفقیت مدیران  
عامل شرکت‌ها

۱. **رهبری و کار تیمی:** حجم بالای پیگیری امور در شرکت‌ها، نیازمند حضور مدیرانی کارآمد، کاربد و پیگیر است. در این اصلی شرکت، پرورش دهنده ژنال‌های دیگر است تا باز سنگین

برگیرد. شبکه‌ای که نیازمند ایجاد، نگهداری و توسعه است و برای حفظ آن، سطحی قابل قبول از مهارت‌های مذکوره و ارتباطات انسانی نیاز است. اگر این شبکه به خوبی عمل نماید، نه تنها موفقیت شرکت تضمین می‌شود، بلکه فرصت‌های رشد و توسعه جدیدی خلق می‌گردد که پیش از آن، امکان بروز نداشته‌اند.

**۴. نوآوری:** محیط پیرامونی، ما را بر اساس مشکلات و چالش‌هاییمان، ارزیابی مان نمی‌کند، بلکه راهکارهای نوآورانه ما برای حل این چالش‌هاست که جایگاهمان را تعیین و عیارمان را هویدا می‌کند. ذهن نوآور، ذهنی خلاق است که مسائل را تعریف می‌کند، ریشه‌های مسائل را درک و در نهایت، راهکارهای جدید و راهگشای ارایه می‌کند. چالش‌های روزافزون کنونی در صنعت داروسازی، قطعاً به مدیران عامل نوآور نیازمند است تا مسیرهای جدید را خلق کنند و از همه مهم‌تر، مولد فرهنگ نوآوری در شرکت‌های زیرمجموعه خود باشند و مزیت‌های رقابتی را باز تعریف کنند.

فروش، بازاریابی، مدیریت مالی، منابع انسانی و بازرگانی بین این ژنرال‌ها به صورت متوازن توزیع و اهداف و استراتژی‌های شرکت محقق شود. امروزه حتی در متون استانداردهای ایزو ۹۰۰۱، واژه رهبری جایگزین مدیریت شده است و این باور وجود دارد که سازمان‌های موفق را رهبران قدرتمند، مدیریت خواهند کرد. این رهبران، خالق تیم‌های کاری فعال، بالانگیزه و پیگیر هستند و همان‌قدر که در تصمیم‌گیری‌ها قاطعه‌اند، توانایی انگیزش نیروهای خود را در بالاترین سطح ممکن را هم دارند.

**۲. هوش هیجانی (EQ):** هوش هیجانی از اهمیتی بالا برای موفقیت مدیران امروزی برخوردار است و حتی در جذب مدیران، اهمیت آن از هوش استدلالی و ریاضی (IQ) هم بالاتر ارزیابی می‌شود. این اهمیت از آن‌جا نشات می‌گیرد که مهارت‌های انسانی برای یک مدیرعامل، در درجه‌ای بالاتر از مهارت‌های فنی قرار دارد و روابط انسانی موضوع اصلی مدیریت امروزی است. در تعریف علمی هوش هیجانی، به قابلیت تطبیق فرد با محیط و توانایی مدیریت احساسات خود و دیگران اشاره دارد. بنابراین در



یکی از ارکان مهم این هوش، توانایی همدلی با سایرین است. مدیرعاملی که باید توانایی همدلی هم‌زمان با سه‌های دار شاکی از سودآوری پایین شرکت و نیروی شاکی از دیرپرداخت شدن حقوق و مزایایش را داشته باشد، بدون شک باید مجهز به سلاح هوش هیجانی باشد

**۵. چاپکی در اقدام:** ذهن‌هایی که فقط ایده‌پردازی می‌کنند، توانایی برداشتن سنگ‌های بزرگ در مسیر حرکت شرکت‌ها را ندارند. همه چیز در اجرا و پیگیری خلاصه می‌شود. موفقیت شرکت‌های داروسازی، به مدیران عامل پیگیر و چاپک نیاز دارد که بدنه سازمان را به حرکت و ادار کنند و بتوانند از پس بحران‌های تحمیلی برآیند. مدیران اجرایی قوی، تئوری‌بینی‌های بدون عمل نیستند و به دلیل داشتن چاپکی، انعطاف‌پذیری بالایی در مواجهه با تغییرات دارند و پاسخ‌های مناسب و به موقع به عوامل محیطی می‌دهند. این مهارت‌ها، بیش از آنچه بیان شد هم قابل طرح هستند، لیکن آنچه گفته شد چکیده‌ای از مهارت‌های ضروری برای مدیران عامل شرکت‌های داروسازی در روزهای سخت صنعت داروسازی کشور است.

محیط‌های سخت و پرتنش امروزی صنعت داروسازی، داشتن این مهارت ضرورتی انکارناپذیر است. یکی از ارکان مهم این هوش، توانایی همدلی با سایرین است. مدیرعاملی که باید توانایی همدلی هم‌زمان با سه‌های دار شاکی از سودآوری پایین شرکت و نیروی شاکی از دیرپرداخت شدن حقوق و مزایایش را داشته باشد، بدون شک باید مجهز به سلاح هوش هیجانی باشد.

**۳. شبکه سازی:** مدیران عامل شرکت‌های داروسازی برای موفقیت نیازمند مدیریت شبکه‌ای عظیم از افراد فعال در این صنعت هستند، این شبکه باید پوششی گسترده از افراد موثر در صنعت گرفته تا مشتریان و تامین‌کنندگان کلیدی را در



علی وحدتی

شطرنج با غول‌های داروسازی: رمزگشایی از طرح جنجالی TrumpR

# ترامپ شو!



بازار داروی ایالات متحده، با ساختار پیچیده قیمت‌گذاری و واسطه‌های متعدد، همواره یکی از چالش‌برانگیز‌ترین حوزه‌ها برای سیاست‌گذاران و مصرف‌کنندگان بوده است. در یک سو، غول‌های داروسازی، شرکت‌های بیمه و واسطه‌های مرموزی به نام مدیران مزایای دارویی (PBMs) قرار دارند و در سوی دیگر، میلیون‌ها بیمار با این سوال مواجه‌اند که چرا هزینه یک داروی حیاتی در کشورشان چندین برابر دیگر نقاطه جهان است؟ در میانه این میدان، دونالد ترامپ با طرحی غیرمنتظره وارد شده و مثل همیشه قصد دارد قواعد بازی را آن طور که خودش می‌پسندد، تغییر دهد.

Nation دارد. بر اساس این اصل، قیمت داروها در آمریکا باید با پایین‌ترین قیمتی که در سایر کشورهای توسعه‌یافته عرضه می‌شود، هم‌تراز گردد. این استراتژی صرفاً یک درخواست نیست؛ ترامپ با استفاده از اهرم فشار قدرتمندی مانند تهدید به اعمال تعرفه‌های ۱۰۰ درصدی بر داروهای وارداتی، شرکت‌ها را پای میز مذاکره کشانده است. ماحصل این فشار، تا این جای کار، دو توافق مهم بوده است. فایزر به عنوان اولین شرکت به این طرح پیوست و موافقت کرد، ضمن ارائه تخفیف‌های چشم‌افسا روى برخی داروهای سبد خود،

TrumpRx.gov در ظاهر یک وب‌سایت فدرال ساده است که به مصرف‌کنندگان اجازه می‌دهد برخی داروها را مستقیماً و با تخفیف‌های قابل توجه خریداری کنند. اما پشت این ایده، یک استراتژی چندلایه نهفته است. همان‌طور که ترامپ چند ماه پیش در کاخ سفید بیان داشت: «برای سال‌های متمادی، آمریکایی‌ها بالاترین قیمت را در تمام دنیا برای داروهای نسخه‌ای پرداخت کرده‌اند؛ بسیار بیشتر از سایر کشورها برای محصولات مشابه! این روزیه امروز به پایان می‌رسد.» این سخنان، گویای هدف بلندپروازانه طرحی است که ریشه در اصل Most-Favored

گذاشتند این داروها در فاز اول، یک حرکت حساب شده برای شروعی کم در دسر و جلوگیری از تقابل مستقیم با لابی های قدرتمند بیمارستانی است. البته که باید منتظر باشیم ترامپ به سراغ داروهای بیمارستانی هم برودا! این طرح نه تنها شرکت های داروسازی، بلکه سایر بازیگران زنجیره تأمین را نیز به تکاپو انداده است. گزارش ها حاکی از آن است که داروخانه های خرد فروشی و حتی پلتفرم های تخفیف دارویی مانند GoodRx در حال مذاکره برای پیوستن به این وب سایت هستند. این موضوع نشان می دهد که تأثیر TrumpRx فراتر از یک کانال فروش جدید است و می تواند ساختار توزیع و قیمت گذاری را در سطحی گسترده تر متحول کند. این حرکت به استراتژی های فروش مستقیم به مصرف کننده (Direct to Consumer) انرژی تازه ای می بخشد و با ایجاد یک کانال شفاف و مورد حمایت دولت، مسیر را برای تعامل مستقیم شرکت ها با بیماران هموار تر می کند.

در نهایت، TrumpRx شاید نتواند یک شبکه ساختار اقتصادی نظام سلامت آمریکا را زیر و رو کند، اما بدون شک مسیر آینده را مشخص می کند: حرکت به سمت تعديل قیمت، شفافیت و اصلاحات ساختاری. پیوستن غول های داروسازی و علاقه سایر بیماران هموار تر می کند.

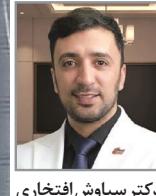


بازیگران کلیدی نشان می دهد که این طرح چیزی فراتر از یک ایده جدید در حوزه قیمت گذاری است و در حال تبدیل شدن به یک اهرم فشار تجاری است. این حرکت، سنگ بنای یک رویکرد سیاست گذاری جدید است که می تواند نحوه قیمت گذاری و دسترسی به دارو در ایالات متحده را باز تعریف کند. آینده نشان خواهد داد که آیا این پلتفرم به یک تغییر بنیادین تبدیل می شود یا دامنه تأثیر آن محدود به نمایش رسانه ای ترامپ باقی خواهد ماند.

۷۰ میلیارد دلار در تولید و تحقیق و توسعه در خاک آمریکا سرمایه گذاری کند. کمی بعد، آسترازنکا نیز با شرایطی مشابه و تعهد به سرمایه گذاری ۵۰ میلیارد دلاری، به دو میں غول داروسازی تبدیل شد که به این پلتفرم می پیوندد. این ابعاد نشان می دهد که هدف این برنامه صرفاً به مقرنون به صرفه کردن دارو برای بیماران محدود نمی شود، بلکه به دنبال باز تعریف شیوه مذاکره میان دولت و صنعت و بازگرداندن تولید به داخل آمریکاست. برای درک عمیق تر این تحول، باید به یکی از قدرتمند ترین و در عین حال ناشناخته ترین بازیگران نظام سلامت آمریکا، یعنی مدیران مزایای دارویی یا PBMs اشاره کرد. این شرکت های واسطه، با مذاکره از طرف شرکت های بیمه، تخفیف های هنگفتی از تولید کنندگان دارو دریافت می کنند، اما فرآیندهای غیرشفاف آن ها باعث می شود بخشی قابل توجه از این تخفیف ها به سود خودشان تبدیل شود و به مصرف کننده نهایی نرسد. حال با ایجاد یک کانال فروش مستقیم و شفاف، عملآ این واسطه های پرنفوذ را دور می زند. این اقدام، یک چالش مستقیم برای مدل کسب و کار PBMs و گامی مهم در جهت شفاف سازی زنجیره پیچیده تأمین دارو در آمریکا است. با این وجود، به نظر نمی رسد که TrumpRx بتواند تمام بازار

تأثیر TrumpRx فراتر از یک کانال فروش جدید است و می تواند ساختار توزیع و قیمت گذاری را در سطحی گسترده تر متحول کند. این حرکت به استراتژی های فروش مستقیم به مصرف کننده (Direct to Consumer) انرژی تازه ای می بخشد و با ایجاد یک کانال شفاف و مورد حمایت دولت، مسیر را برای تعامل مستقیم شرکت ها با بیماران هموار تر می کند

دارو را یک شبکه متحول کند. طبق اعلام رسمی، این وب سایت در ژانویه ۲۰۲۶ شروع به کار خواهد کرد. در ابتدا بناست تا بر مجموعه ای محدودی از داروهای پر مصرف در بیماری های مزمن با گروه هدف بیماران کم درآمد متوجه شود. این طرح تاکنون به حوزه داروهای تخصصی که در بیمارستان ها و کلینیک ها تجویز می شوند (مانند داروهای انکولوژی یا روماتولوژی) وارد پیدا نکرده است. این داروها مدل های باز پرداخت پیچیده و بسیار سودآوری برای مراکز درمانی دارند. به نظر می رسد کنار



دکتر سیاوش افتخاری

## فروش به هر قیمت در GSK

# فساد سازمان یافته این طوری بر ملاش!

در سال‌های آغازین دهه‌ی ۲۰۱۰، شرکت بریتانیایی GlaxoSmithKline که یکی از بزرگ‌ترین نام‌ها در صنعت داروسازی جهان بود تصمیم گرفت بازار چین را به محور اصلی رشد خود تبدیل کند! در جلسه‌های هیئت‌مدیره در لندن مدیران از فرصت‌های بی‌پایان سخن می‌گفتند؛ جمعیتی میلیارداری یا اقتصادی در حال جهش و نظام درمانی که تازه به سمت تجویز گستردگی داروهای برنده حرکت می‌کرد؛ و «رشد فروش به هر قیمت» و سوشه‌برانگیز...؛ همین جمله‌ی ساده در گیوه‌مکانی، که در جلسات فروش و گزارش‌های داخلی بارها تکرار می‌شد، تبدیل شد به محور فرهنگی که از بالا تا پایین سازمان را دربر گرفت!

فعالیت است. تحقیقات در سال ۲۰۱۳ آغاز شد و به سرعت ابعادی غافلگیر‌کننده پیدا کرد. ماموران امنیت اقتصادی چین دریافتند که این شرکت بیش از چهارصد و پنجاه میلیون دلار برای رشوه دادن به پزشکان، مدیران بیمارستان‌ها و مسئولان خرید هزینه کرده است. ساختار فساد آن قدر پیچیده بود که پرداخت‌ها از طریق شرکت‌های بازاریابی صوری در هنگ‌کنگ و شانگهای انجام می‌شد تا ردی از خود باقی نگذارد.

در تابستان ۲۰۱۴، دادگاه شانگهای پس از ماه‌ها تحقیق شرکت GSK را به جرم فساد سازمان یافته محکوم کرد. جریمه‌ی تعیین شده نزدیک به پانصد میلیون دلار بود بزرگ‌ترین جریمه‌ی تاریخ چین برای یک شرکت خارجی تا آن زمان.

چند مدیر ارشد از جمله رئیس دفتر چین به زندان محکوم شدند. در داخل شرکت فضای ترس و شرم حاکم شد. دهها کارمند اخراج شدند و برخی از افساگران که در ابتداء تهدید مواجه بودند بعدتر از سوی رسانه‌ها به عنوان شجاع ترین افراد صنعت داروی معرفی شدند. در دفتر مرکزی مدیر عامل وقت اندرو ویتی ناچار شد در برابر رسانه‌ها و سه‌امداداران حاضر شود و رسم‌آور خواهی کند. او پذیرفت که ساختار پاداش‌دهی شرکت اشتباه بوده و فرهنگ سازمانی باید از نوساخته شود. GSK سیستم ارزیابی منابع انسانی خود را بازنویسی کرد و معیارهای اخلاقی و رعایت قوانین را در قلب نظام پاداش قرار داد؛ اما با این آسیب، فروش در بازار چین سقوط کرد سهام شرکت پایین آمد و اعتبارش در سطح جهانی به شدت لطمeh دید.

در دفاتر منطقه‌ای GSK در شانگهای، پکن و گوانگزو، کارکنان فروش تحت فشاری مستمر بودند. سامانه پاداش‌دهی طوری طراحی شده بود که تنها سنجه موفقیت میزان فروش بود. اگر پزشکی داروی GSK را تجویز نمی‌کرد، کارکنان فروش باید راهی پیدا می‌کردند تا او را قانع کنند و این قانع کردن خیلی زود از مزه‌های اخلاقی گذشت... کارت‌های هدیه، سفرهای خارجی به‌ظاهر علمی اما در واقع تفریحی، هدایای گران‌قیمت و گاهی حتی وعده‌های شخصی، به ابزارهای روزمره فروش تبدیل شدند. بسیاری از کارکنان می‌دانستند که کاری که می‌کنند قانونی نیست؛ اما ساختار سازمانی طوری طراحی شده بود که یا باید همراه جریان می‌رفتی یا شغلت را از دست می‌دادی.

در سال ۲۰۱۲ یک کارمند بخش فروش در شانگهای که از این فضای فاسد خسته شده بود، شروع به جمع‌آوری مدارک کرد. او می‌دید که گزارش‌های مالی صوری برای توجیه پرداخت‌های مشکوک تنظیم می‌شود و فاکتورهایی به نام همایش‌های علمی وجود دارد که هرگز برگزار نشده‌اند!

در جلسات داخلی از او و همکارانش خواسته می‌شد یاد بگیرند چگونه هزینه‌ها را مستندسازی کنند تا مقامات حسابرسی را گمراه کنند. در واقع، بخش منابع انسانی و مالی به جای نظارت به بخشی از چرخه فساد تبدیل شده بودند.

ماه‌ها بعد او با ترس و بی‌اعتمادی به مقامات نظارتی چین اطلاع داد که شبکه‌ای گستردگی از پرداخت‌های غیرقانونی در حال

Search...



SEO

# طرح گندم

## عمرانی رشد و درخشش

### خانواده سلامت ایران



هدیه ویژه خانواده

سلامت ایران

فقط با ارائه مجوز فعالیت در حوزه سلامت، از ما هدیه بگیرید:

- ✓ طراحی کارت ویزیت دیجیتال کاملاً رایگان — حتی اگر مشتری ما نباشد
- ✓ مشاوره تخصصی رایگان دیجیتال مارکتینگ



همراهی واقعی یعنی:

- ✓ تخفیف‌های استثنایی جشنواره پاییزه پرداخت اقساطی حتی بدون پیش‌پرداخت
- ✓ گارانتی صد درصد رضایت و پشتیبانی بی‌قید و شرط با طرح گندم.

مشاور شما دکتر غلاملو

0912 00 44 279

021 52 372 000

در دنیای پر رقابت امروز، دیده‌شدن هنر است و اعتماد، سرمایه. ما در طرح گندم باور داریم که پزشکان، درمانگران و فعالان حوزه سلامت شایسته بهترین تصویر و جایگاه در ذهن مخاطباند.

برای همین، در جشنواره پاییزه طرح گندم فرصتی طلایی فراهم کرده‌ایم تا با خدمات فول سرویس دیجیتال مارکتینگ در کنار شما باشیم:



SEO

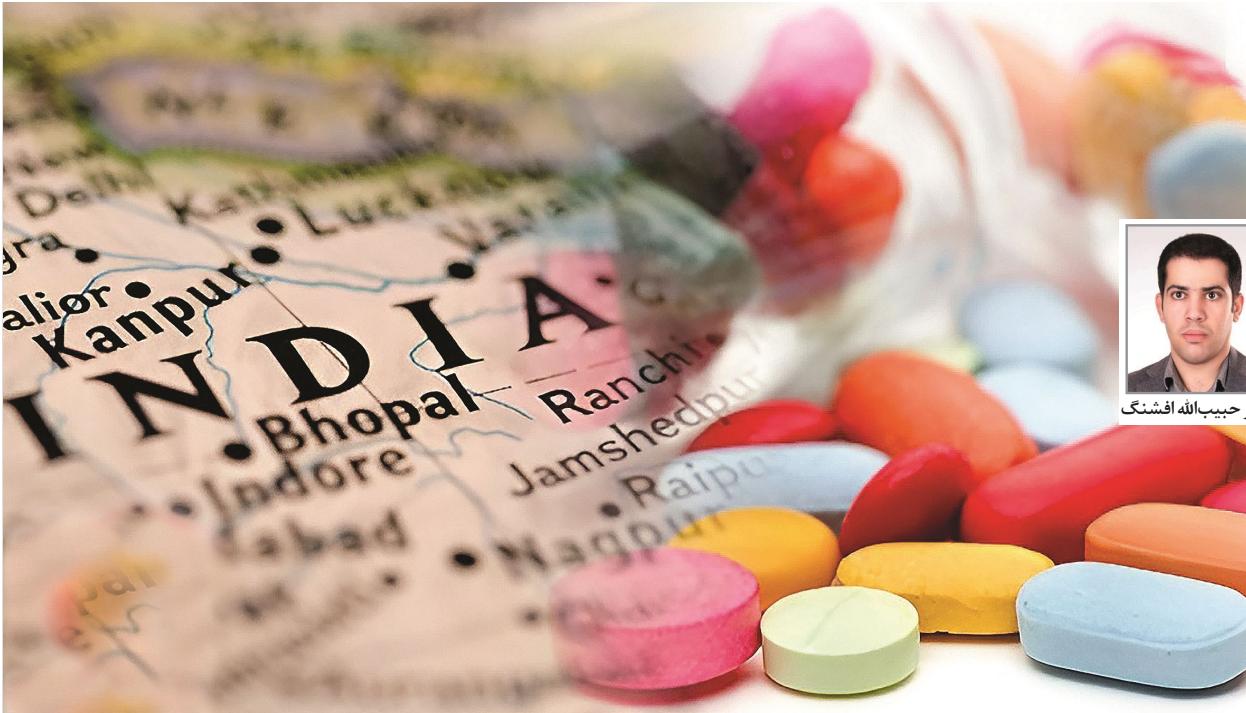
- ✓ طراحی سایت و سئو
- ✓ برنده‌نگ و طراحی لوگو عکاسی و تیزر حرفه‌ای
- ✓ چاپ، کاتالوگ، بروشور و سیستم‌سازی کسب‌وکار

دیده شوید، رشد کنید، بدرخشید.

tarhegandom.com



دکتر حبیب‌الله افشنگ



## حمسه‌ی تبدیل شدن به داروخانه‌ی جهان (Pharmexcil)

نتوانسته‌اند سرعت آن را کاهش دهند.

طبق آخرين آمار منتشر شده توسط اين شورا، صادرات دارويي هند در ماههای آوريل تا مه سال مالي ۲۰۲۵-۲۰۲۶، به رقم شگفت‌انگيز ۴.۹ ميليارد دلار آمريكا رسيد. اين رقم نشان‌دهنده يك شروع قوي و توانايي صنعت هند برای تأمین نيازهای جهانی است.

### ۲. تمرکز بر تحلیل:

يکی از وظایف کلیدی این شورا، رصد دقیق آمار تجارت است. در سال مالي ۲۰۲۴-۲۰۲۵، تمرکز بر تحلیل صادرات دارو، محصولات دارويي و مواد شیمیابي خوب هند بود تا بتواند مسیرهای رشد آتی و مقاصد جدید را مشخص کند. اين تحلیل داده‌محور، رمز استراتژي موفقیت آمیز هند بوده است.

### ۳. ساختار و راهبرد: (Logistics and Regulation)

شورای Pharmexcil خود را به با سخنرانی، بلکه با خدمات خود تعریف می‌کند. اين خدمات، شریان حیاتی هزاران صادرکننده هندی است.

**گواهی مبدأ (Certificate of Origin):** يکی از مهم‌ترین خدمات، صدور گواهی مبدأ است. این گواهی به محصولات هندی هویت بین‌المللی می‌دهد و فرآیندهای گمرکی در کشورهای مقصد را تسهیل می‌بخشد.

**تسهیلات بازرگانی (MDA/MAI):** شورا به اعضای خود کمک می‌کند تا از طرحهای حمایتی دولتی مانند MDA (کمک توسعه بازار) و MAI (طرح دسترسی به بازار) استفاده کنند. اين حمایتهای مالي و لجستيکی، حضور صادرکننده‌گان هندی در

بن یک داستان جدی و زیبا است؛ روایتی از نظم، استراتژی و جهش‌های چشم‌افسا در اعداد و ارقام، که نشان می‌دهد چگونه یک شورا توانست هند را به «داروخانه جهان» تبدیل کند.

### ۴. آغازی معمارانه: (Architectural Start)

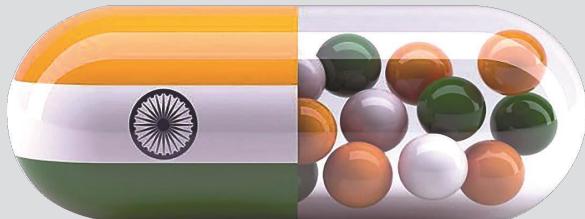
شورای توسعه صادرات دارويي هند (Pharmexcil)، که در زبان انگلیسي مخفف Pharmaceuticals Export Promotion Council است، نه يك سازمان بوروکراتيک، بلکه يك معمار به تمام معنا بود. اين شورا تحت نظارت وزارت بازرگانی و صنعت دولت هند، در يك مأموریت واضح متولد شد: تسهیل، ترويج و تضمین کیفیت صادرات طبیعی وسیع از محصولات، از داروهای بالینی گرفته تا مواد شیمیابی خوب و محصولات سلامت‌محور. وظیفه Pharmexcil ساختن پل‌هایی تجاری بین تولیدکننده‌گان هندی و بازارهای بین‌المللی بود، به‌طوری که محصولات «ساخت هند» نه تنها مقرن به صرفه باشند، بلکه از بالاترین استانداردهای جهانی نیز برخوردار شوند.

### ۵. بیداری غول صادراتی: (Billion-Dollar Leaps)

سفر داستانی از رشد و پویایی است که با ثبت ارقام مالي خیره‌کننده، جهان را تحریر کرده. اين شورا توانست صنعت داروسازی هند را از يك بازیگر منطقه‌ای به يك قدرت جهانی تبدیل کند.

### ۶. گام‌های مالي عظیم:

در سال‌های اخیر، شتاب صادرات دارويي هند، تحت نظارت Pharmexcil، به حدی رسیده که حتی چالش‌های جهانی نیز



می کند که کشتی صادراتی هند همچنان در مسیر درست خود باقی بماند و از موانع عبور کند.

بیشن برای آینده: مأموریت نهایی Pharmexcil اطمینان از این است که صنعت داروی هند در حال رشد باشد و نیازهای سلامت جهانی را در درازمدت تأمین کند. این شورا با پشتونه ارقام قوی میلیاردی و تمرکز بر کیفیت، نه تنها یک موفقیت اقتصادی، بلکه یک تعهد اخلاقی به جهان را نمایندگی می کند.

این داستان Pharmexcil یک سند زنده است؛ سندی که هر سال با ارقام بزرگ تر و دستاوردهای جدیدتر، در حال نگارش است و جایگاه هند را به عنوان تأمین کننده اصلی سلامت و درمان در جهان تثبیت می کند.

نمایشگاههای بین المللی و بازارهای جدید را امکان پذیر می سازد. توافقنامه های استراتژیک (MoUs): Pharmexcil به طور فعال با نهادهای بین المللی یادداشت تفاهم (MoU) امضا می کند تا موانع تجاری را برداشته و دسترسی به بازارهای کلیدی را بهبود بخشد. فهرست این تفاهم نامه ها نشان دهنده شبکه گسترده ای از روابط بین المللی است.

#### ﴿سیاست و پایداری﴾ (Strategy and Sustainability)

شورای توسعه صادرات دارویی هند فراتر از ارقام فروش عمل می کند؛ این شورا در خط مقدم چالش های ژئوپلیتیکی و تجاری قرار دارد تا پایداری صنعت را تضمین کند.

**مدیریت چالش ها:** هیئت رئیسه Pharmexcil به طور مستمر درگیر بحث های استراتژیک است. به عنوان مثال، یکی از نگرانی های اخیر، بررسی اثر تعرفه های احتمالی ایالات متحده بر صادرات دارویی هند بود. شورا با اتخاذ راهبردهای رشد آینده، تضمین

خانه هنرمندان ایران  
IRANIAN ARTISTS' FORUM

فنسالاران  
Fansalaran

# سینما سلامت

نسل سه سوم

کارگردان: فاطمه ثقفی  
تهیه کننده: علی اکبر ثقفی

اکران نقد و بررسی

یوکرافی

دوشنبه ۵ آبان ساعت ۱۷

خانه هنرمندان ایران



دکتر فیروزه کردخاہی



ساده نگیرید

## استرس را در کودکان بشناسید

استرس، بخش جدایی ناپذیر از زندگی انسان است و در اصل، پاسخی طبیعی به چالش‌ها و فشارهای محیطی به شمار می‌آید. در سطحی متعادل، استرس می‌تواند نقش محرك و سازگارکننده ایفا، و فرد را برای مقابله با شرایط دشوار آماده کند. اما زمانی که این فشارهای روانی از آستانه‌ی تحمل فرد فراتر روند یا بدون حمایت هیجانی مناسب تجربه شوند، می‌توانند پیامدهای جدی بر سلامت روان و جسم بر جای گذارند. کودکان نیز همانند بزرگسالان استرس را تجربه می‌کنند با این تفاوت که درک، بیان و مدیریت هیجانات در آنان هنوز به طور کامل رشد نیافته است و همین امر آن‌ها را در برابر آثار منفی استرس آسیب‌پذیر تر می‌کند. دوران کودکی مرحله‌ای حساس و تعیین‌کننده در رشد مغزی، هیجانی و اجتماعی انسان است. در این دوره، مواجهه‌های مداموم با تنش‌های محیطی مانند تعارضات خانوادگی، فشار تحصیلی، طرد اجتماعی یا تغییرات ناگهانی می‌تواند به فعل شدن مکرر سیستم استرس در مغز منجر شود و زمینه‌ساز مشکلاتی همچون اضطراب، اختلالات خلقي، افت عملکرد تحصیلی و دشواری در شکل‌گیری روابط سالم شود. از سوی دیگر، استرس درمان‌نشده در کودکی ممکن است به اختلالات روانی مزمن در بزرگسالی تبدیل شود. با وجود این، همه‌ی کودکان در برابر استرس آسیب‌پذیر نیستند؛ پژوهش‌ها نشان می‌دهند که حمایت عاطفی والدین، روابط ایمن و آموزش مهارت‌های مقابله‌ای می‌تواند نقش حفاظتی قدر تمندی در برابر آثار استرس ایفا کند. از همین‌رو، شناسایی عوامل استرس‌زا، درک پیامدهای روانی و جسمی آن و به کارگیری مداخلات علمی و موثر، برای حفظ سلامت روان نسل آینده اهمیت حیاتی دارد.

### می‌تواند در درازمدت بر رشد شناختی و هیجانی اثر منفی بگذارد.

عامل دیگر، فشارهای تحصیلی و ترس از شکست است. در بسیاری از نظامهای آموزشی تأکید بیش از حد بر نمره‌های درسی، رقابت و مقایسه باعث می‌شود کودکان اضطراب عملکرد (Performance Anxiety) را تجربه کنند. این اضطراب در صورت تداوم، ممکن است منجر به افت تمرکز، پرخاشگری یا اجتناب از مدرسه شود. انتظارات بیش از حد والدین و مقایسه‌ی مکرر کودک با دیگران نیز این احساس ناکافی بودن را تشیدید می‌کند.

روابط اجتماعی و تعامل با همسالان نیز نقشی مهم در شکل‌گیری یا کاهش استرس دارند. تجربه‌ی طرد شدن، زورگویی (Bullying)، تمسخر یا کنار گذاشته شدن از گروه‌های دوستانه می‌تواند منبعی قابل توجه از اضطراب و احساس بی ارزشی برای کودک باشد. در مقابل، روابط دوستی امن و حمایتگر، عاملی محافظتی در برابر استرس‌های بیرونی محسوب می‌شود.

### عوامل ایجاد استرس در کودکان

استرس در کودکان پدیدهای چندعاملی است و معمولاً در اثر تعامل میان عوامل محیطی، خانوادگی، اجتماعی و فردی به وجود می‌آید. کودک برخلاف بزرگسالان هنوز توانایی شناختی و هیجانی لازم برای درک و تنظیم فشارهای روانی را ندارد؛ به همین دلیل، حتی موقعیت‌هایی که برای بزرگسالان کم اهمیت به نظر می‌رسند، می‌توانند برای کودک بسیار تهدیدکننده باشند.

یکی از مهم‌ترین عوامل بروز استرس در کودکان، محیط خانوادگی ناسالم و پرتنش است. کودکانی که در خانواده‌هایی با تعارض مدام، طلاق، خشونت خانگی، یا بی ثباتی عاطفی و اقتصادی زندگی می‌کنند، اغلب احساس نامنی، ترس و بی اعتمادی را تجربه می‌کنند. پژوهش‌های روانشناسی دلیستگی نشان داده‌اند که چنین محیط‌هایی با فعل شدن مکرر سیستم استرس در مغز (به‌ویژه محورهایی روانی - هیپوفیز - آدرنال) همراه است که

هستند. در کودکان دبستانی، این حالت ممکن است به شکل امتناع از رفتن به مدرسه یا وابستگی شدید به والدین دیده شود. در استرس مزمن، ممکن است اختلال در خواب، کابوس‌های شبانه، بی‌اشتهاایی یا پرخوری عصبی نیز بروز کند.

علاوه‌ی هیجانی؛ در سطح هیجانی کودک دچار اضطراب، ترس، غم، خشم یا احساس نالممی می‌شود. او ممکن است زودرنج شود، با کوچک‌ترین ناکامی گریه کند یا از موقعیت‌های جدید اجتناب ورزد. استرس مدام، تعادل سیستم هیجانی را مختل کرده و منجر به کاهش توان تنظیم هیجان (Emotion Regulation) می‌شود.

کودکانی که دلبستگی نایمین دارند، معمولاً در مواجهه با استرس دچار واکنش‌های شدیدتر و طولانی تر می‌شوند. زیرا فاقد الگوهای درونی تنظیم عاطفی هستند. در برخی موارد، استرس ممکن است به درون ریزی هیجانات و بروز علائم افسردگی یا احساس گناه منجر شود، در حالی که در دیگر کودکان، به شکل بروز ریزی هیجان‌ها مانند پرخاشگری، نافرمانی یا تحریک‌پذیری دیده می‌شود.

علاوه‌ی رفتاری و شناختی؛ در حیطه‌ی رفتاری، تغییرات محسوسی در الگوهای روزمره کودک قابل مشاهده است. کودک ممکن است به رفتارهای واپس‌روی (Regression) مانند مکیدن انگشت، شبادراری یا چسبیدن افرادی به والدین بازگردد. در محیط تحصیلی نشانه‌هایی چون کاهش تمرکز، افت نمرات درسی،



حوالی پرتوی، یا بی‌علاقگی به فعالیت‌های مورد علاقه مشاهده می‌شود. گاهی نیز کودک در واکنش به اضطراب درونی، رفتارهای کنترل‌گرانه یا کمال‌گرایانه از خود نشان می‌دهد تا احساس کنترل بر محیط را بازسازی کند. در برخی موارد، استرس مدام موجب اختلال در کارکردهای شناختی می‌شود. تحقیقات نشان داده‌اند که سطح بالای کورتیزول می‌تواند بر عملکرد حافظه کاری (Working Memory) و توجه انتخابی (Selective Attention) اثر منفی بگذارد. در نتیجه، کودک در فرآیند یادگیری، حل مسئله و تصمیم‌گیری دچار دشواری می‌شود.

علاوه‌ی اجتماعی؛ در سطح روابط اجتماعی، استرس می‌تواند باعث کاهش تعامل با همسالان، ازوای اجتناب از بازی‌های گروهی یا وابستگی افرادی به بزرگسالان شود. برخی کودکان برای جلب

از دیگر منابع استرس تغییرات ناگهانی در زندگی کودک مانند نقل مکان، تغییر مدرسه، مهاجرت یا از دست دادن یکی از عزیزان است. این موقعیت‌ها حس کنترل و پیش‌بینی پذیری را از کودک می‌گیرند و ممکن است باعث بروز واکنش‌هایی مانند شب‌ادراری، کناره‌گیری اجتماعی یا کابوس‌های شبانه شوند. در کودکان کوچک‌تر، حتی واقعی چون تولد خواهر یا برادر جدید یا جدایی موقت از والدین

می‌تواند موجب اضطراب جدایی (Separation Anxiety) شود.

عوامل زیستی و سبک زندگی نیز در ایجاد و تداوم استرس موثرند. کمبود خواب، تغذیه‌ی نامناسب، بی‌تحرکی، یا استفاده‌ی بیش از حد از وسایل دیجیتال می‌تواند باعث تحریک‌پذیری، کاهش تمرکز و افزایش پاسخ‌پذیری هیجانی کودک شود. بدن و مغز کودک برای بازسازی و تنظیم هیجان به خواب و تغذیه‌ی سالم نیاز دارند؛ بنابراین هرگونه اختلال در این دو عامل، زمینه‌ساز استرس‌های روانی خواهد بود.

در نهایت، باید به ویژگی‌های شخصیتی و تفاوت‌های فردی اشاره کرد. برخی کودکان به صورت ذاتی حساس‌تر، درون‌گرتر یا با سیستم عصبی واکنش‌پذیرتری هستند. این کودکان در برابر حرکت‌های استرس‌زا آسیب‌پذیرترند و به حمایت هیجانی بیشتری از سوی والدین و مردمیان نیاز دارند. در مقابل، کودکانی که از مهارت‌های مقابله‌ای، اعتماد به نفس و دلبستگی اینم بروخودارند؛ معمولاً توانایی بالاتری در مدیریت فشارهای روانی نشان می‌دهند. به طور کلی، می‌توان گفت استرس در کودکان نتیجه‌ی برهمنکنی میان فشارهای بیرونی و ظرفیت درونی برای سازگاری است. هرچه حمایت عاطفی و محیطی بیشتر باشد، احتمال تأثیر منفی استرس بر رشد روانی و جسمی کودک کاهش می‌باید.

## ◀ علائم و نشانه‌های استرس در کودک

استرس در کودکان برخلاف بزرگسالان، اغلب به صورت مستقیم و کلامی بیان نمی‌شود. بسیاری از کودکان هنوز توانایی کافی برای شناسایی و نامگذاری هیجانات خود را ندارند؛ در نتیجه، نشانه‌ای درونی‌شان از طریق علائم جسمانی، هیجانی و رفتاری بروز می‌باید. بررسی این نشانه‌ها از دیدگاه بالینی اهمیت زیاد دارد، زیرا تشخیص زودهنگام می‌تواند از بروز اختلالات اضطرابی، افسردگی یا مشکلات روان‌تنی در مراحل بعدی زندگی پیشگیری کند.

از منظر روان‌فیزیولوژیک، واکنش استرس در بدن کودک با فعال‌سازی محور هیپو‌تalamوس-هیپوفیز-آدرنال (HPA) و افزایش ترشح کورتیزول همراه است. هنگامی که این وضعیت تکرار یا مزمن شود، بدن کودک وارد حالت «برانگیختگی مدام» می‌شود که به صورت تغییرات رفتاری و جسمی قابل مشاهده است. علائم جسمانی؛ کودکان مضراب و تحت استرس معمولاً شکایات جسمی مبهمی دارند که علت پزشکی مشخصی برای آنها یافته نمی‌شود. شایع‌ترین آن‌ها شامل دل‌درد، سردرد، تهوع، تپش قلب، عرق کردن کف دست‌ها و بی‌قراری عضلانی است. این نشانه‌ها در واقع بازتاب فعالیت بیش از حد سیستم سمپاتیک

شناسایی و بازسازی کند. بازی درمانی (Play Therapy) نیز یکی از موثرترین شیوه‌های درمانی برای کودکان بهویژه در سنین پیش‌دبستانی و دبستان است. در این روش، بازی به عنوان زبانی نمادین برای ابراز هیجانات، ترس‌ها و تعارض‌های درونی کودک به کار می‌رود. یکی از موثرترین مداخلات در درمان استرس، درمان‌های مبتنی بر خانواده (Family-Based Interventions) است. در این رویکرد، والدین یاد می‌گیرند چگونه با کودک ارتباطی همدلانه و بدون قضاوت برقرار کنند و از گووهای ارتباطی تنش‌زا دوری کنند. کودکانی که احساس می‌کنند هیجانات شان معتبر و قابل پذیرش است، راحت‌تر درباره‌ی ترس‌ها و نگرانی‌هایشان صحبت می‌کنند. گفت‌وگوهای منظم والد – کودک درباره‌ی احساسات روزمره، می‌تواند سطح استرس را به‌طور چشمگیری کاهش دهد. مدرسه، دومین محیط تأثیرگذار در شکل گیری هیجانات کودک است. معلمان با مشاهده‌ی تغییرات رفتاری یا تحصیلی می‌توانند در شناسایی زودهنگام علائم استرس نقشی مؤثر ایفا کنند. اجرای برنامه‌های آموزش مهارت‌های زندگی (Life Skills Education) در مدارس، شامل آموزش مهارت‌هایی چون همدلی، حل مسئله،

توجه یا کاهش اضطراب درونی، به رفتارهای نمایشی یا نافرمانی روی می‌آورند. در سنین بالاتر، استرس‌های مکرر ممکن است منجر به رفتارهای جبرانی مانند دروغ‌گویی، پنهان‌کاری یا حتی پرخاشگری علیه دیگران شود. از دیدگاه رواشناسی تحولی، این تغییرات در واقع نشانه‌های هشدار سیستم هیجانی کودک هستند که نیاز به تنظیم، حمایت و بازسازی امنیت روانی دارند. اگر این نشانه‌ها نادیده گرفته شوند، احتمال تثبیت الگوهای ناسازگارانه و شکل‌گیری اختلالات اضطرابی یا خلقی در آینده افزایش می‌باید.

### راه‌های درمان و مداخله در استرس کودکان

درمان و مدیریت استرس در کودکان فرآیندی چندبعدی است که باید متناسب با سن، سطح رشد شناختی، نوع استرس و ویژگی‌های شخصیتی کودک طراحی شود. در این مسیر نقش والدین، مدرسه و درمانگران حرفه‌ای به صورت هم‌زمان اهمیت دارد. هدف اصلی مداخله‌ها نه تنها کاهش نشانه‌های استرس، بلکه افزایش تاب آوری (Resilience) و آموزش مهارت‌های تنظیم هیجان است تا کودک بتواند در آینده به صورت خودکار با چالش‌های زندگی سازگار شود. اولین گام در درمان استرس کودکان، بازسازی احساس امنیت



خودآگاهی و کنترل خشم، به پیشگیری از بروز اضطراب و استرس در جمعبنای همسال کمک می‌کند. همچنین، مشاوران مدرسه باید فضای امنی برای گفت‌وگو و تخلیه‌ی هیجانی فراهم کنند. در سال‌های اخیر، برنامه‌های مبتنی بر ذهن‌آگاهی برای کودکان نتایج بسیار مثبتی در کاهش استرس و اضطراب نشان داده‌اند. تمرین‌هایی مانند تنفس آگاهانه، تمرکز بر بدن، یا مشاهده‌ی احساسات بدون قضاوت، به کودک کمک می‌کند تا کنترل بیشتری بر واکنش‌های هیجانی خود پیدا کند و از غرق شدن در افکار اضطراب‌زا پیشگیری نماید.

... و در نهایت تغییر در عادات روزمره نیز نقش مکملی در درمان استرس دارد. خواب کافی، تغذیه‌ی سالم، فعالیت بدنی منظم و کاهش مصرف رسانه‌های دیجیتال، از عوامل مهم در حفظ تعادل هیجانی کودکان هستند. ورزش‌هایی مانند شنا، یوگا و بازی‌های گروهی به تخلیه‌ی هیجان و افزایش حس شادابی کمک می‌کنند.

**وجود روابط دلبستگی ایمن (Secure Attachment)** میان والد و کودک، یکی از قوی‌ترین عوامل محافظت‌کننده در برابر آثار منفی استرس است. این دلبستگی از طریق رفتارهایی چون در آغوش گرفتن، همدلی، شنیدن بدون قضاوت و پاسخ‌دهی مناسب به نیازهای هیجانی کودک شکل می‌گیرد

است. کودک باید بداند که در محیطی زندگی می‌کند که پذیرفته، درک شده و مورد حمایت است. محیط خانواده باید عاری از تنفس‌های مکرر، تهدید و تنبيه بدنی باشد. تحقیقات نشان داده‌اند که وجود روابط دلبستگی ایمن (Secure Attachment) میان والد و کودک، یکی از قوی‌ترین عوامل محافظت‌کننده در برابر آثار منفی استرس است. این دلبستگی از طریق رفتارهایی چون در آغوش گرفتن، همدلی، شنیدن بدون قضاوت و پاسخ‌دهی مناسب به نیازهای هیجانی کودک شکل می‌گیرد.

یکی دیگر از اهداف اصلی درمان استرس در کودکان، آموزش راهبردهای مقابله‌ای مؤثر (Coping Strategies) است. این آموزش‌ها شامل مهارت‌هایی مانند شناسایی و نامگذاری احساسات، استفاده از تکنیک‌های تنفس عمیق، شمارش معکوس، نقاشی، یا نوشتن درباره‌ی احساسات است. در درمان شناختی-رفتاری (CBT)، به کودک کمک می‌شود تا افکار تحریف‌شده و ترس آور خود را

نخستین شرکت فعال ایرانی  
در زمینه صادرات مواد اولیه دارویی  
حدوافظها، اقلام آزمایشگاهی  
و انجام خدمات مالی بین الملل  
در جنوب شرق آسیا

Import & Export

واردات  
صادرات



Sky Tech Bridge Co.Ltd

فروش مواد اولیه  
به صورت فاینانس

MD@skytechbridge.com

Tel: (+۶۶۹۴۲۹۳۲۹۲۶)

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



افسردگی فصلی

# وقتی خلق با تغییر فصل هادگر گون می‌شود

تارا رضوی



## ﴿ اختلال عاطفی فصلی چیست؟ ﴾

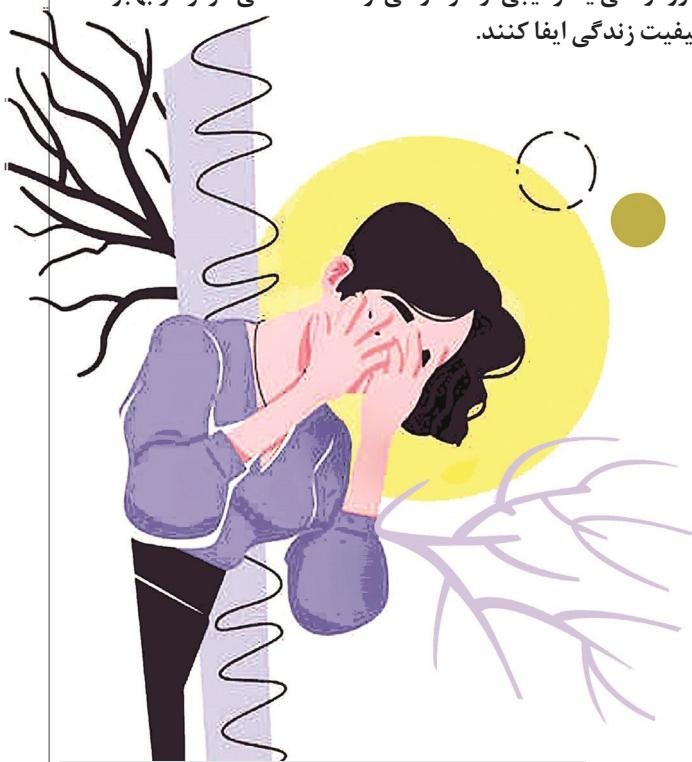
اختلال عاطفی فصلی (Seasonal Affective Disorder - SAD) که اغلب به عنوان افسردگی فصلی شناخته می‌شود، نوعی افسردگی دوره‌ای است که با تغییر فصول و ریتم‌های محیطی بروز می‌کند. برخلاف افسردگی اساسی که ممکن است در هر زمان و بدون ارتباط مشخص با محیط رخ دهد، اختلال عاطفی فصلی غالباً در پاییز و زمستان شدت می‌یابد و با شروع بهار یا تابستان کاهش می‌یابد. این اختلال نشان دهنده حساسیت روان انسان به ریتم‌های زیستی و محیطی مانند نور، دما و طول روز است. مطالعات نشان داده‌اند که تغییرات نور محیط، بهویژه کاهش نور خورشید در روزهای کوتاه پاییز و زمستان، باعث تغییر در هورمون‌های سروتونین و ملاتونین می‌شود و به کاهش انرژی، تغییرات خواب و خلق افسرده منجر می‌گردد.

## ◀ علائم و نشانه‌ها

- مدیریت است. مهم‌ترین یافته‌ها عبارت‌اند از:
- نور درمانی: ۳۰-۲۰ دقیقه نور مصنوعی شدید روزانه در بیشتر بیماران علائم را بهبود می‌دهد.
  - ویتامین D: کمبود ویتامین D باشد علائم مرتبط است و مکمل‌ها می‌توانند مؤثر باشند.
  - ریتم شبانه‌روزی و زنیک: زن‌های مرتبط با ساعت زیستی و الگوهای خواب شب‌زنده‌دار حساسیت به SAD را افزایش می‌دهند.
  - فعالیت بدنی و طبیعت: ورزش منظم و پیاده‌روی در فضای باز می‌تواند خلق پایین را بهبود دهد.
  - تصویربرداری مغزی: در فصل‌های تاریک، فعالیت نواحی مرتبط با پاداش و تنظیم خلق در مغز کاهش می‌یابد.
  - روان‌درمانی و موسیقی درمانی: مداخلات روان‌شناختی و هنری به عنوان درمان‌های مکمل مؤثر گزارش شده‌اند.

### ◀ چه زمانی باید به متخصص مراجعه کرد؟

- هر چند بسیاری از افراد می‌توانند با تغییر سبک زندگی، نور طبیعی و فعالیت بدنی علائم اختلال عاطفی فصلی را کنترل کنند، اما در برخی موارد مراجعه به روانشناس یا روانپزشک ضروری است. این موارد شامل وضعیت‌هایی است که علائم:
- شدید یا طولانی مدت باشند
  - موجب کاهش زیاد انرژی و انگیزه شوند
  - با اختلال جدی در خواب (بی‌خوابی یا خوابابی) همراه باشند
  - عملکرد فرد در کار، تحصیل یا روابط اجتماعی را مختل کنند
  - با افکار منفی پایدار و احساس نامیدی همراه باشند.
- در چنین شرایطی، مداخلات تخصصی مانند روان‌درمانی، دارو‌درمانی یا ترکیبی از هر دو می‌توانند نقشی مؤثر در بهبود کیفیت زندگی ایفا کنند.



## ◀ اثر بر روابط بین‌فردي

- اختلال عاطفی فصلی تنها تجربه‌ای فردی نیست و می‌تواند بر کیفیت روابط اجتماعی، خانوادگی و حرفه‌ای اثر بگذارد:
- کاهش تحمل و افزایش تحریک‌پذیری، منجر به بروز تنش‌های بین فردی می‌شود.
  - تمایل به انسزا و دوری از جمیع روابط دوستانه و خانوادگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
  - کاهش انرژی و انگیزه ممکن است بر روابط عاطفی و صمیمیت زناشویی اثرگذار باشد.
  - در محیط کار یا تحصیل، افت تمرکز و انگیزه می‌تواند کیفیت عملکرد و همکاری گروهی را کاهش دهد.

## ◀ فصل‌های درگیر

- پاییز و زمستان: شایع‌ترین نوع. کاهش نور خورشید و کوتاه شدن طول روز باعث افزایش ملاطونین و کاهش سروتونین می‌شود که به ایجاد خواب آلودگی، بی انرژی بودن و میل به کربوهیدرات‌منجر می‌شود.
- بهار و تابستان: کمتر شایع است. در این حالت افراد غالباً با خوابابی، اضطراب و تحریک‌پذیری مواجه می‌شوند تارخوت و خواب آلودگی.

## ◀ تفاوت با دیگر انواع افسردگی

- افسردگی اساسی:** دوره‌های وابسته به فصل است، در حالی که افسردگی اساسی ممکن است در هر زمان و مزمن باشد.
- افسردگی پنهان (Masked Depression):** افسردگی پنهان معمولاً با شکایات جسمانی (دردهای مزمن، مشکلات گوارشی، سردرد) خود را نشان می‌دهد.
- SAD با علائم خلقی آشکار و همزمانی با تغییر فصل مشخص می‌شود.

- ◀ یافته‌های علمی درباره اختلال عاطفی فصلی**
- پژوهش‌ها نشان داده‌اند که اختلال عاطفی فصل ریشه‌های زیستی، روان‌شناختی و محیطی دارد و با مداخلات مختلف قابل

حرکت در مسیر خودکاری می‌نمایی

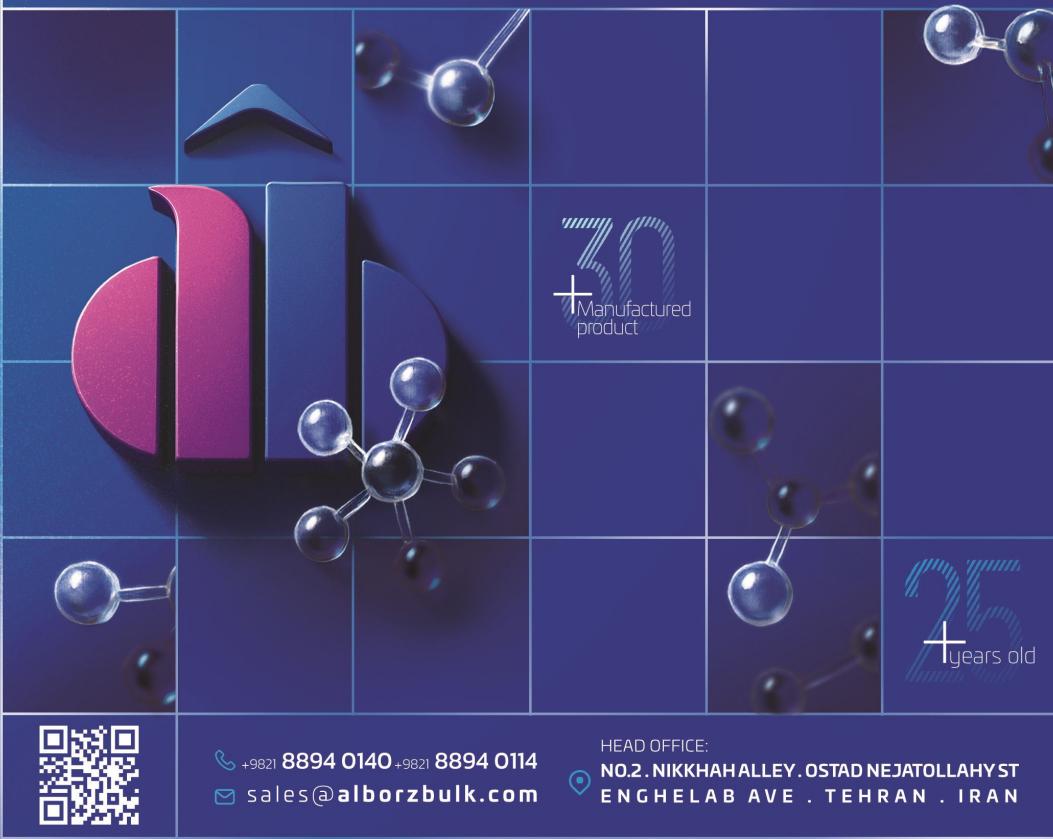
البرز بالک

شرکت تولید مواد اولیه دارویی



API PRODUCT LIST

1	APREPITANT	19	GABAPENTIN
2	ATORVASTATIN CALCIUM	20	IBUPROFEN
3	AZITROMYCINE	21	LIDOCAINE BASE
4	BETAMETHASONE SODIUM PHOSPHATE	22	LIDOCAINE HYDROCHLORIDE
5	BETAMETHASONE VALERATE	23	LOSARTAN POTASSIUM
6	CARBAMAZEPINE	24	LORATADINE
7	CEFIXIME TRIHYDRATE	25	METHYL PARABEN
8	CIPROFLOXACIN HYDROCHLORIDE	26	METOPROLOL SUCCINATE
9	CITALOPRAM HYDROBROMIDE	27	METOPROLOL TARTRATE
10	CYPROTERONE ACETATE	28	ONDANSETRON HYDROCHLORIDE
11	DAPOXETINE HYDROCHLORIDE	29	OXYMETHOLONE
12	DESLOTRATADIN	30	PREGABALIN
13	DEXAMETHASONE SODIUM PHOSPHATE	31	PROPYL PARABEN
14	DEXTROMETHORPHAN HYDROBROMIDE	32	RIVAROXABAN
15	DICLOFENAC SODIUM	33	ROSVUASTATIN CALCIUM
16	DICLOFENAC POTASSIUM	34	SERTRALINE HYDROCHLORIDE
17	ESCITALOPRAM OXALATE	35	SITAGLIPTIN PHOSPHATE MONOHYDRATE
18	FLUVOXAMINE MALEATE	36	TRIAMCINOLONE ACETONIDE



alborzbulk.com

 **Spartina®**  
Tirzepatide



GO LIGHT  
FEEL RIGHT!



برای آشنایی بیشتر با  
اسپارتینا اسکن کن!



**Fansalaran**  
Magazine No. 27

**65<sup>th</sup>**

**Anniversary of the  
Establishment of  
Pharmaceutical  
Pars Darou Company**

[www.parsdarou.ir](http://www.parsdarou.ir) 1960-2025

شصت و پنجمین  
سالروز تاسیس شرکت داروی ایرانی  
پارس دارو  
گرامی باد

