

راموفارمین

نشریه داخلی راموفارمین
ویژه نامه بهار ۱۴۰۵

راموفارمین

دانشگاه
گنت

کاربرام (کاربامازپین) نامی آشنا در درمان صرع



راموفارمین

۱۹

فهرست

صرع و سلامتی

فصلنامه صرع و سلامتی
(علمی، آموزشی و اجتماعی)
شماره ۸۹، سال بیست و سوم
تابستان و پاییز ۱۴۰۶



صاحب امتیاز: انجمن صرع ایران
مدیر مسئول: دکتر کوش قدری
سر دبیر: دکتر داریوش نسیمی طهرانی
دبیر اجرایی: ویدا اساعی

کمیته علمی و پژوهشی به ترتیب حروف الفبا:
دکتر حسینی ابراهیمی / دکتر ناهید اشجری
دکتر سعید اعتمادی فر / دکتر عباس تقاضی / دکتر زینب زینب
دکتر حسین پاکدامن / دکتر حسن دلاور کسمانی / دکتر فراد سیا
دکتر باباخان مرادی / دکتر افشین سمازی / دکتر محمد سعیدی
دکتر غلامرضا زبانی / دکتر داریوش سعیدی / دکتر سعید سعیدی
دکتر رضا شریعتی بندو / دکتر محمد غازی پور / دکتر سعید سعیدی
دکتر رحیم صفریور / دکتر آرشه مهرامی / دکتر سعید سعیدی
دکتر احمد نگهی / دکتر صهار نوربخش / دکتر سعید سعیدی
دکتر هاشمی فشرکی / دکتر سعید جهان همام / دکتر فاطمه یوردخانی

- ۱- سخن نخست
- ۲- آشنایی با صرع
- ۳- معمای حل نابینانوار مغزی در ایران
- ۴- صرع پایدار با حمله های صرعی مودری
- ۵- افسردگی و تشنج
- ۶- داروهای جدید صرع امیدهای تازه
- ۷- شناخت هورمون ها و تشنج ها
- ۸- شناخت روانشناختی
- ۹- دانش عوامل روانشناختی در زندگی بیماران مبتلا به صرع
- ۱۰- دلگه ها دانشی
- ۱۱- زندگی با صرع
- ۱۲- داستان سامعون قدرت در زمین و خود باوری
- ۱۳- داستانک
- ۱۴- افسانه عشق
- ۱۵- معرفی کتاب
- ۱۶- سفت پوست
- ۱۷- اخبار انجمن
- ۱۸- قدرانی
- ۱۹- تسلیت
- ۲۰- ویژه نامه پزشکی
- ۲۱- مسابقه
- ۲۲- آدرس: تهران، میدان نوحید، نبش
- ۲۳- پلاک ۱۰، انجمن صرع ایران
- ۲۴- تلفن: ۰۲۱-۳۳۱۲۱۰۳۳
- ۲۵- پایگاه الکترونیکی: ۰۲۱-۸۱۴۶۳۳۱۰۳۳
- ۲۶- بیست الکترونیکی: ۰۲۱-۸۱۴۶۳۳۱۰۳۳
- ۲۷- چاپ آیس جاب نابار
- ۲۸- آدرس چاپخانه سعید
- ۲۹- رسیده به سیار
- ۳۰- صفحه آرایی و طرح جلد: حسن محرابی
- ۳۱- تیراژ: ۲۲۰۰ نسخه
- ۳۲- قیمت: ۳۰۰۰۰ ریال

فهرست

- ۱ پیام رئیس هیئت مدیره
- ۲ پیام مدیر عامل
- ۳ سرمقاله
- ۴ راموفارمین، یک سال پس از خصوصی سازی
- ۵ ساخت نرم افزار سفارشی
- ۶ گزارش واحد مالی
- ۸ گزارش واحد بازرگانی
- ۹ گزارش واحد اداری
- ۱۱ اشتباه مهلك مدیران
- ۱۵ اثر خطای انسانی بر سودآوری در صنعت داروسازی
- ۱۷ فرمولاسیون؛ نقطه تلاقی علم، تولید و تصمیم سازی
- ۱۸ گام بلند صنعت دارو در ارتقای راندمان: از تجهیزات نوین تا کلین روم های پیشرفته
- ۲۰ تفکر نقادانه و ارزیابی ریسک در تصمیمات مدیریتی
- ۲۱ رفتار حرفه‌ای با شخصیت‌های مرزی در محیط کار
- ۲۴ نمره قرضی ...
- ۲۵ برند
- ۲۸ سیستم تهویه مطبوع HVAC
- ۳۰ فرهنگ سازمانی سالم و نقش آن در عملکرد صنعت داروسازی
- ۳۲ امنیت: مرز باریک مرگ و زندگی
- ۳۴ باران

به نام خداوند بهار آفرین

همکاران گرامی، همراهان ارجمند و خانواده بزرگ شرکت راموفارمین انتشار سومین شماره فصلنامه داخلی شرکت، همزمان با فرا رسیدن نوروز باستانی، فرصتی ارزشمند برای تأمل، قدردانی و ترسیم افق‌های پیش‌روست. نوروز، صرفاً تغییر یک تقویم نیست؛ نماد نو شدن، بازنگری، بالندگی و آغاز دوباره است، همان مفاهیمی که در مسیر رشد یک سازمان پیش‌رو نیز معنا پیدا می‌کنند. سال گذشته برای صنعت داروسازی، سالی سرشار از چالش‌ها و در عین حال فرصت‌های تحول‌آفرین بود. در چنین فضایی، آنچه سرمایه واقعی سازمان ما را شکل داد، تعهد حرفه‌ای، دانش تخصصی و مسئولیت‌پذیری تک‌تک همکاران بود. باور داریم که موفقیت‌های امروز ما، حاصل هم‌افزایی اندیشه‌ها، تلاش بی‌وقفه و پایبندی به کیفیت و اخلاق حرفه‌ای است.

فصلنامه داخلی شرکت، بستری برای گفت‌وگو، هم‌افزایی و تقویت هویت سازمانی است. این رسانه می‌تواند روایتگر دستاوردها، تجربه‌ها و ایده‌هایی باشد که ما را به سازمانی یادگیرنده و پیش‌رو تبدیل می‌کند. امید داریم در سال جدید، این فصلنامه بیش از پیش به تریبونی برای مشارکت فکری و تعامل سازنده میان واحدهای مختلف بدل شود.

در آستانه سال نو، ضمن قدردانی صمیمانه از تلاش‌های ارزشمند شما و همراهی خانواده‌های محترمتان، آرزو داریم سال پیش‌رو، سالی سرشار از سلامت، آرامش، رشد حرفه‌ای و موفقیت‌های پایدار برای همگان باشد.

پیروز و سرفراز باشید.

فرشاد دهقانی

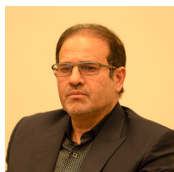
فرا رسیدن ۱۱ اردیبهشت، روز کارگر، فرصتی است برای یادآوری اهمیت بی‌بدیل کارگران در توسعه و پایداری فعالیت‌های اقتصادی کشور و به‌ویژه مجموعه راموفارمین. در شرایط اقتصادی کنونی ایران و جهان، که با چالش‌هایی همچون تورم، فشارهای مالی و رقابت جهانی مواجه است، کارکنان شرکت راموفارمین با تلاش و تعهد خود نه تنها بهره‌وری را ارتقا داده‌اند، بلکه نقش مؤثری در برون‌رفت مجموعه از تله بدهی‌های قبلی ایفا کرده‌اند.

فصلنامه راموفارمین با قدردانی ویژه از کارگران کارکنان مجموعه، عملکرد آن‌ها را نشانه‌ای از خلاقیت، پایداری و مسئولیت‌پذیری در مسیر توسعه پایدار می‌داند. همچنین از حمایت و همراهی گروه سرمایه‌گذاری خشت دژ ایلیا در ایجاد شرایطی امن و انگیزشی برای کارگران تقدیر می‌کنیم، حمایتی که امکان رشد بهره‌وری و موفقیت‌های اقتصادی را برای همه اعضای تیم فراهم کرده است.

این روز یادآور مسئولیت ما در قبال عدالت اجتماعی، کرامت انسانی و توسعه پایدار است و فصلنامه راموفارمین بر ضرورت استمرار حمایت از کارگران و ایجاد بستری عادلانه تأکید دارد، تا بتوانند همچنان در مسیر پیشرفت و توسعه اقتصادی کشور نقش‌آفرین باشند. پایدار باشید.

دکتر مهدی زرین

روز کارگر ۱۴۰۵



دکتر مهدی زرین

مدیرعامل داروسازی راموفارمین

راموفارمین، یک سال پس از خصوصی سازی در تلاقی اقتصاد جهانی دارو و بازار ایران

یک سال از ورود راموفارمین به دوره جدید حیات خود، پس از خصوصی سازی می گذرد، سالی که همزمان با یکی از پرتنش ترین دوره های اقتصاد جهانی دارو بوده است. زنجیره تأمین جهانی دارو با افزایش هزینه مواد اولیه، نوسانات شدید ارزی، تمرکز سرمایه در شرکت های بزرگ چندملیتی و تغییر الگوهای سیاست گذاری سلامت در کشورها وارد مرحله ای تازه شده است. مرحله ای که در آن «چابکی» «بهره وری» و «تصمیم گیری مبتنی بر داده» به مزیت رقابتی تبدیل شده اند، نه صرفاً ظرفیت تولید. در سطح جهانی صنعت دارو از یک بازار صرفاً تولیدمحور به بازاری سرمایه بر و دانش محور تغییر مسیر داده است.

کاهش حاشیه سود داروهای ژنریک، ادغام شرکت ها، تمرکز بر محصولات خاص و پرارزش و سخت گیرانه تر شدن نظام های بیمه ای، بازی را برای همه بازیگران به ویژه در کشورهای در حال توسعه پیچیده تر کرده است. در چنین شرایطی، شرکت هایی موفق خواهند بود که بتوانند میان کنترل هزینه، نوآوری تدریجی و پایداری مالی تعادل برقرار کنند. بازار داروی ایران نیز، همزمان با این تحولات جهانی، با چالش های ساختاری خاص خود روبه روست. محدودیت نقدینگی، کاهش توان بیمه ها و داروخانه ها، قیمت گذاری دستوری طولانی شدن چرخه وصول مطالبات و ناپایداری سیاست های ارزی. در این فضا خصوصی سازی برای راموفارمین صرفاً یک تغییر مالکیتی نبود بلکه آغاز یک تغییر پارادایم در نگاه به تولید، سرمایه، ریسک و مسئولیت پذیری اقتصادی بود.

راموفارمین در این یک سال، آموخت که بقا و رشد در بازار امروز دارو نه با افزایش بی هدف حجم تولید، بلکه با اولویت بندی هوشمند سبد محصولات، انضباط مالی، شفافیت تصمیم ها و هم راستایی منافع سازمانی ممکن است. خصوصی سازی، اگرچه فشار پاسخ گویی را افزایش داد، اما امکان تصمیم گیری سریع تر، نگاه اقتصادی دقیق تر و اتصال واقعی تر به منطق بازار را نیز فراهم کرد.

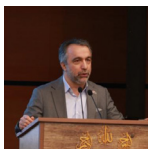
امروز، راموفارمین در نقطه ای ایستاده است که باید همزمان دو مأموریت را پیش برد، ایفای نقش مسئولانه در تأمین داروی کشور و حرکت اقتصادی پایدار در یک صنعت پرریسک. آینده از آن سازمان هایی است که واقعیت های جهانی را بشناسند، محدودیت های داخلی را انکار نکنند و با تکیه بر سرمایه انسانی، مسیر عقلانی رشد را انتخاب کنند. این یک سال، آغاز همین مسیر بوده است.

همکاران گرامی راموفارمین

سرمایه اصلی این شرکت نه خطوط تولید و نه ساختمان ها، بلکه دانش، تجربه و تعهد شماست. اقتصاد جهانی دارو بی رحم اما شفاف است تنها سازمان هایی ماندگار خواهند بود که بهره وری را به فرهنگ تبدیل کنند کیفیت را غیرقابل مذاکره بدانند و مسئولیت اقتصادی هر تصمیم را بپذیرند. آینده راموفارمین در گرو تصمیم های روزمره ماست در دقت ما، در نظم ما، در سرعت عمل ما و در همدلی سازمانی ما.

امروز بیش از هر زمان دیگری، موفقیت شرکت نتیجه کار فردی نیست. نتیجه فهم مشترک از شرایط، اولویت های روشن و حرکت هماهنگ در یک مسیر واحد است. ما می توانیم در همین بازار پیچیده، الگویی از یک شرکت خصوصی منضبط، حرفه ای و پیشرو باشیم به شرط آنکه هر کدام از ما خود را بخشی از معادله سودآوری و پایداری بدانیم. امروز بیش از هر زمان دیگری روشن است که آینده شرکت در اتاق های جلسات ساخته نمی شود بلکه در کیفیت تولید، در دقت مالی، در سرعت تأمین، در هماهنگی بین واحدها و در مسئولیت پذیری تک تک ما ساخته می شود.

اقتصاد دارو منتظر کسی نمی ماند. یا بهره ور می مانیم، یا از بازار حذف می شویم. انتخاب با ماست و مسیر برای ما آغاز شده است.



دکتر سید ابراهیم هاشمی
مدیرعامل شرکت سیناپخش

همکاری راموفارمین و سیناپخش

همکاری شرکت راموفارمین و سیناپخش فراز و نشیب های زیادی در طول همکاری داشته است ولی میزان فروش در سال ۱۴۰۳، ۶۳۳ میلیارد ریال بوده که این میزان از ابتدای سال ۱۴۰۴ تا ۱۴۰۴/۱۱/۲۶ به ۲۱۱۱ میلیارد ریال رسیده که تا پایان ۱۴۰۴ به چهار برابر فروش سال قبل خواهد رسید که جای تغییر و تشکر فراوان دارد. هر چند چشم انداز سال آینده برای بازار دارویی ایران بسیار مبهم است و چالش بزرگ پیش رو خواهد بود چالش نقدینگی، چالش ارزی و تامین... بر اساس گزارشات بررسی بودجه سال ۱۴۰۵، در حال حاضر سه بحث مطرح است سناریوی اول، عدد تغییر ارز ترجیحی و تخصیص دو میلیارد یورو ارز با نرخ ۳۴۰۱۰۰۰ ریال (دلار ۲۸۵۰۰ ریال) مجدداً برای سال آتی که با توجه به تغییر ارز نیمایی و تالار دوم به ارز توافقی، ۶۰۰ همت (ریال)، کسری نقدینگی به شرط ثبات نرخ ارز توافقی در همین عدد حال حاضر (زیر ۱۴۰۰۰۰۰ ریال) بدون محاسبه هیچ یک از ارکان تورمی (بسته بندی و پرسنل و سایر هزینه ها) خواهد بود.

سناریوی دوم تخصیص نصف ارز بصورت ترجیحی و مابقی بصورت ارز توافقی همان سناریوی اول صرفاً این سناریو نیاز به ۱۶۰۰ همت (ریال) خواهد بود تا این نقدینگی فقط برای تامین ارز خواهد داشت و سناریوی سوم تمام ارز ترجیحی به ارز توافقی تبدیل گردد که در این حالت ۲۶۰۰ همت ریال نیاز به تامین نقدینگی (با تاکید به اینکه صرفاً جهت ارز و یا ثبات نرخ ارز) خواهد بود.

گزارشات حاضر نشان دهنده کمتر از ۲۰۰۰ همت ریال تسهیلات بانکی در کل زنجیره تامین دارو هست و امکان تامین نقدینگی در سال آینده با مشکلات عدیده ای مواجه خواهد بود و شرکتی برنده است که در تامین مواد و ملزومات تولید، دپوی مناسب (حتی تا یکسال) را داشته باشد و مدیریت منابع و همچنین عدم خروج سرمایه از شرکت و تزریق منابع جدید می تواند راهگشا باشد البته هرچه بتواند از تسهیلات بانکی بیشتر استفاده نماید قطعاً به صرفه خواهد بود.

چالش دوم بحث ارزی است که بسته به شرایط سیاسی و منطقه ای بسیار پیچیده است و دورنمای خوبی در حال حاضر مشخص نیست و این پیش بینی نیز مجدداً همان پیشنهاد های اول را تاکید می نماید.

انشالله با کمک همکاران خوب در شرکت راموفارمین علی الخصوص سهامداران و مدیران ارشد آن بتوانیم سال ۱۴۰۵ را نیز با رشدی خیره کننده به پیشرفت و پویایی این شرکت افتخار نماییم.

دکتر سید ابراهیم هاشمی
مدیرعامل شرکت سیناپخش



داشبورد مدیریت زنجیره تامین



ساخت نرم افزار سفارشی شده زنجیره تامین مواد شرکت داروسازی راموفارمین

در سامانه یکپارچه زنجیره تامین نیک راهکار، کاربران می‌توانند به‌سادگی درخواست خرید کالا یا خدمات را ثبت کنند؛ چه خرید داخلی باشد چه خارجی، همراه با ثبت نوع ارز و نرخ روز. در صورت نیاز، کاربران حتی می‌توانند درخواست ثبت کالای جدید را نیز در سیستم ثبت کنند و تمامی کالاها به‌صورت مستقیم با سیستم حسابداری سازمان یکپارچه هستند.

هر درخواست وارد گردش کار تأییدات سازمانی می‌شود و توسط مدیر واحد، انبار، برنامه‌ریزی و مدیرعامل بررسی و تأیید شده و تمام مراحل همراه با تاریخ و توضیحات ثبت می‌گردد.

پس از تأیید، درخواست به واحد بازرگانی ارجاع شده و کارشناس مربوطه در کارتابل خود آن را مدیریت می‌کند؛ از ثبت برنامه خرید گرفته تا برگزاری پیش‌کمیسیون و انتخاب تأمین‌کننده. سپس اعلامیه خرید صادر شده و امکان ثبت درخواست وجه، افزودن هزینه‌های جانبی و مدیریت روش‌های پرداخت فراهم است. تمامی اسناد و فاکتورها در هر مرحله قابل پیوست بوده و پس از خرید نیز رسید انبار در سیستم ثبت می‌شود. این سامانه با ارسال نوتیفیکیشن در هر مرحله کاربران را در جریان فرایند قرار می‌دهد و قابلیت‌هایی مانند ارسال پیامک و برگزاری مناقصات آنلاین و همچنین گزارش‌گیری تحلیلی مبتنی بر BI نیز در برنامه توسعه آن در نظر گرفته شده است.

۲۶ درصد از مصارف نقدینگی شرکت صرف پرداخت بدهی ها و تسهیلات قبل از واگذاری شد

گزارش واحد مالی شرکت داروسازی راموفارمین

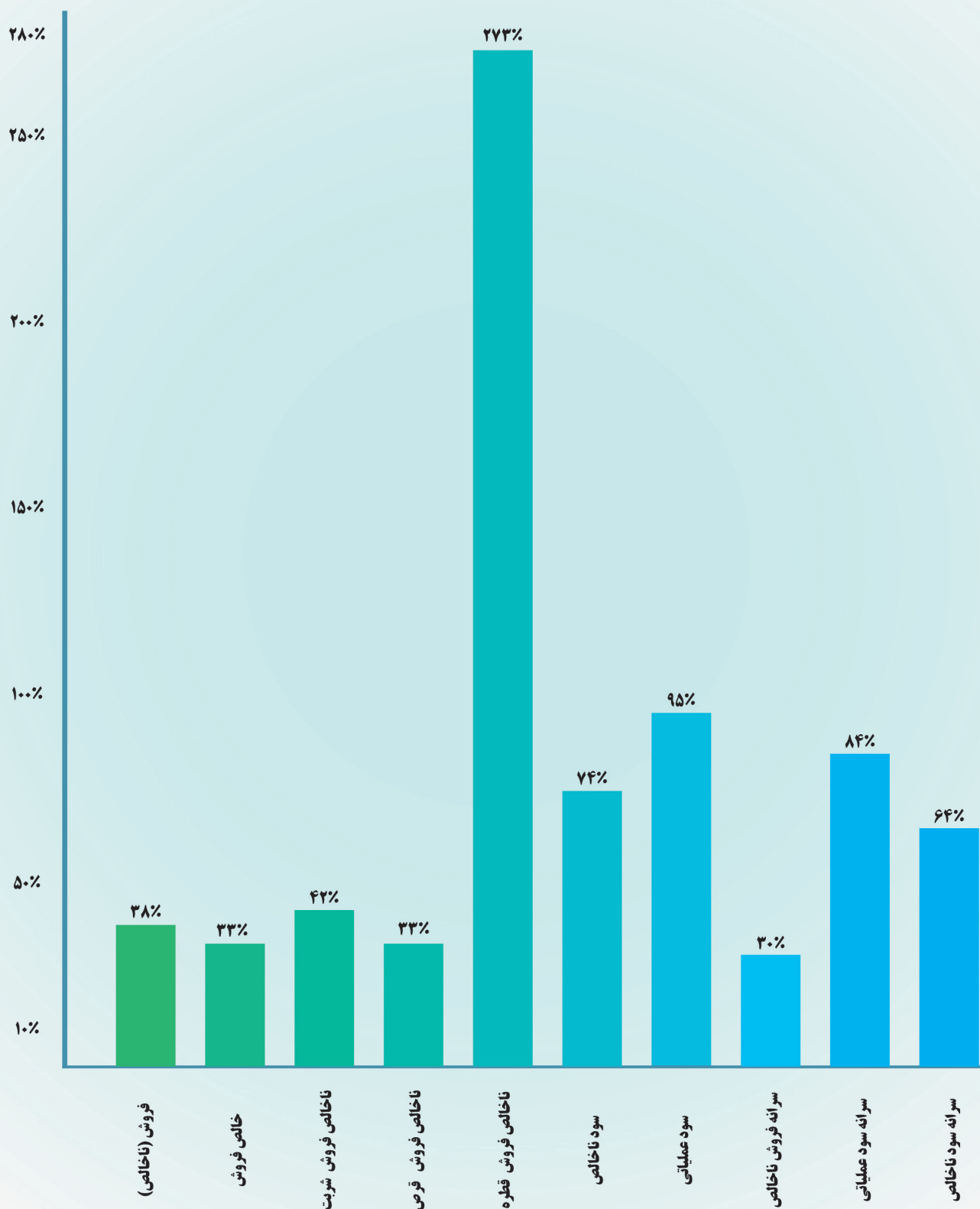
۲۸۹۶,۷ میلیارد ریال تسویه ی تسهیلات دریافتی قبل از واگذاری

پروژه جامدات شرکت در راستای GMP

ساخت کلین روم با ۷۰ درصد پیشرفت کار فیزیکی

۵۸۵ میلیارد ریال پرداخت بدهی های قبل از واگذاری

مقایسه تعدادی از شاخص های استراتژیک منتهی به آذر ۱۴۰۴ با دوره مشابه سال ۱۴۰۳



بازرگانی

فرا تراز مرزها:

هنر مذاکره و عبور از موانع تحریم برای جهانی شدن و شناخت شرکت ۶۰ ساله‌ی راموفارمین.

زنجیره تأمین پایدار و شفاف:

برقراری ارتباط مستقیم با تولیدکننده‌ها در بازار داخل و چه بازار خارج و حذف تریدرها:

پس از ۲ سال ریبرندینگ اکنون شرکت داروسازی راموفارمین بصورت مستقیم با تامین کنندگان خارجی ارتباط گرفته و قیمت مواد اولیه به مقدار قابل توجهی کاهش داشته است. شکستن انحصار:

اضافه کردن تمامی شرکت های مورد تایید غذا و دارو و افزایش منابع این شرکت.

پایان دوران تکرار:

با همکاری واحد تحقیقات در زمان ۳ ماه بالغ بر ۳۰۰ نوع ماده اولیه و جانبی کمیاب بعنوان سمپل وارد این شرکت شده است.

کشف بازارهای طلایی پنهان: با تشکیل زنجیره ی ارتباطات وسیع در زمان های کمبودی بازار مواد اولیه دارویی این شرکت پیش بینی هایی از قبل را برآورده کرده است .



دپارتمان اداری و منابع انسانی در دوره اخیر با هدف ارتقای کیفیت خدمات ، افزایش بهره وری و ایجاد انسجام بیشتر در فرایندهای سازمانی ، مجموعه ای از اقدامات کلیدی را برنامه ریزی و اجرا کرده است . رویکرد اصلی این واحد توجه ویژه به کارکنان بعنوان ارزشمندترین سرمایه شرکت و ارائه خدمات با کیفیت در کنار مدیریت بهینه منابع بوده است.

۱- بهینه سازی جذب و تامین نیروی انسانی:

ترمیم سیستم حقوق و دستمزد و ارتقای فرایند جذب و انتخاب نیرو با تمرکز بر جذب مدیران، کارشناسان و نیروهای خط تولید متخصص ، با هدف تقویت ساختار سازمان و پاسخ سریع به نیاز واحد ها.

۲- ارتقای سیستم ها و نرم افزارهای اداری و منابع انسانی:

به روز رسانی نرم افزارهای حضور و غیاب با هدف افزایش دقت ، کارایی ، سرعت عمل

۳- مدیریت هزینه های پرسنلی:

مدیریت هزینه های ایاب و ذهاب از طریق بهینه سازی مسیرها و ظرفیت ها که منجر به کاهش هزینه ها شد بدون ایجاد کوچکترین اختلال در کیفیت یا نظم ارائه خدمات. ارتقای کیفیت خدمات رستوران ، نظارت مستمر و جدی بر بهبود کیفیت غذا ، رعایت استانداردهای بهداشتی ، با هدف بهبود تجربه روزانه کارکنان.

۴- توسعه برنامه های رفاهی:

-تخصیص و توزیع سبد های رفاهی مناسبی و ایجاد برنامه های حمایتی با هدف افزایش انگیزه، رضایت و حس تعلق سازمانی.

-انعقاد قرارداد بیمه تکمیلی با تعهدات بالا تر و خدمات با کیفیت تر که با حمایت مدیریت محترم عامل سهم پرداختی شرکت افزایش یافت تا هزینه پرداختی پرسنل کاهش یابد و دسترسی به خدمات درمانی بهتر فراهم شود.

دپارتمان اداری و منابع انسانی با ایجاد نظم ساختاری، ارتقای کیفیت خدمات پرسنلی، بهبود تجربه کاری کارکنان و جذب نیروهای متخصص سعی در پیشرفت های جاری شرکت داشته است.

عقد قرار داد با شرکت لندرول

با هدف ارتقای سطح رفاه اقتصادی و بهبود معیشت کارکنان، اقدام به عقد قرارداد با شرکت لندرول جهت ارائه مجموعه‌ای از خدمات رفاهی و اعتباری به پرسنل شرکت گردیده است. بر اساس این قرارداد، کارکنان می‌توانند از امکانات مالی کوتاه‌مدت و خدمات خرید اقساطی در حوزه‌های مختلف بهره‌مند شوند. اهم خدمات قابل ارائه عبارت‌اند از:

- ارائه وام‌های کوتاه‌مدت با شرایط آسان و فرایند سریع
- امکان خرید اقساطی کالاهای اساسی و روزمره
- امکان خرید اقساطی لوازم خانگی، لوازم دیجیتال و سایر اقلام مورد نیاز با شرایط مناسب
- بهبود مدیریت نقدینگی و افزایش توان خرید کارکنان بدون فشار مالی مستقیم

انعقاد این قرارداد در راستای سیاست‌های رفاهی سازمان انجام شده و انتظار می‌رود در شرایط اقتصادی فعلی، تأثیر قابل‌توجهی بر بهبود رفاه مالی پرسنل داشته باشد و موجب افزایش رضایت، انگیزه و بهره‌وری آنان گردد.

تمرکز بر کارکنان بعنوان سرمایه انسانی، ایجاد حس اهمیت و ارزشمندی در پرسنل، و فراهم کردن زیرساخت‌های کارآمد، بستر رشد و عملکرد پایدار مجموعه را تقویت کرده است، همچنین در مسیر آینده با برنامه ریزی برای دیجیتالی سازی بیشتر فرایندها، توسعه سیستم‌های ارزیابی عملکرد، بهبود مسیر رشد کارکنان و ادامه مدیریت موثر منابع نقش اساسی در رشد استراتژیک شرکت ایفا خواهد کرد. رویکرد واحد منابع انسانی مبتنی بر حمایت از کارکنان، ارتقای کیفیت محیط کار و ایجاد سازمانی پویا و کارآمد است.



دکتر سید محمد شفیع
مدیر کنترل کیفیت

۱۳ اشتباه مهلک مدیران

یکی از نکات مورد توافق کلیه جوامع و همچنین مکاتب اقتصادی، لزوم تعیین مدیر برای جامعه یا واحد کسب و کار و تفویض اختیاراتی در کنار تعیین مسئولیت‌ها به مدیر بوده و او برای بقا و رشد مجموعه، ناچار از اتخاذ تصمیم‌های صحیح می‌باشد که با توجه به جایگاه او، هرگونه اشتباه می‌تواند بر کلیه اجزای سیستم تحت مدیریت او تأثیر نامطلوبی بگذارد. شاید مهارت مدیریت را بتوان در بهره بردن از تجارب و دانش خود و دیگران در کنار غریزه و منش مدیریت تعریف کرد. در این نوشتار نگاهی گذرا داریم به کتاب: سیزده اشتباه مهلک مدیران، نوشته استیون براون و به صورت تیتروار موارد مد نظر نویسنده را بررسی می‌کنیم. نویسنده در هر فصل یک اشتباه را مطرح کرده و پس از ذکر مثالهایی راههای اجتناب از آن اشتباه را تبیین می‌کند که علاقمندان با مراجعه به کتاب، راههای کاربردی برای اجتناب از آن اشتباه را خواهند شناخت.

اشتباه اول – بی مسئولیتی:

فرار از مسئولیت در قبال تصمیمات و اعمال شخصی، بهانه آوردن، اعتقاد به این که وضعیت ما با دیگران متفاوت است و باید با معیارهای دیگری سنجیده شویم، مقصر جلوه دادن دیگران و شرایط بیرونی همگی از مصادیق فرار از مسئولیت است. شکست هر فرد یا سازمان تحت مدیریت او، به صورت کاملاً مستقیم با تمایل او به پذیرش بهانه‌های قابل قبول جامعه متناسب است. بهانه‌هایی از قبیل سیاستهای پولی بانک مرکزی، نا آشنایی مدیران هلدینگ با اصول کار سازمان ما، همراهی نکردن کارکنان و ...

اشتباه دوم – غفلت از پرورش کارکنان:

غیبت مدیر یا تغییر کارکنان، نباید تأثیر منفی بر عملکرد و بقای سازمان داشته باشد. سازمان حتی در اثر بازنشستگی یا مرگ مدیر آن باید پابرجا بماند. این امر بدون توانمند سازی کارکنان عملی نخواهد شد. عمر بسیاری از کسب و کارهای کوچک، یک و نیم نسل است، یک نفر کسب و کاری راه انداخته و عمری برای گسترش آن تلاش می‌کند و آن را به ارث می‌گذارد. سپس طی نیم نسل میراث داران آن را نابود می‌کنند زیرا بنیان گذار تمام اختیارات را در دست خود نگه داشته و جانشین کارآمدی تربیت نکرده و با ایجاد حصارهای نامرئی، زیردستان را از نزدیک شدن به جایگاه خود دور نگه داشته بود.

اشتباه سوم – کنترل نتایج به جای تأثیر گذاری بر افکار:

کارکنان از نظر عملکرد با یکدیگر تفاوت دارند. این تفاوت عملکرد می‌تواند به دلیل عادات متفاوت ایجاد شود. پس اگر مدیر بتواند بر افکار کارکنان تأثیر گذاری کند، احساسات و فعالیت‌های آنها و نتیجتاً عادات آنها تحت تأثیر قرار گرفته و نتایج موفقیت آمیز مدنظر مدیر حاصل خواهند شد. نظام‌های پایش عملکرد، اغلب بدون توجه به این مهم، به بررسی برخی شاخص‌های عملکردی معطوف شده‌اند.

گاهی مدیر از سوی یک گروه غیر رسمی دعوت به ورود به چالشی می شود که می تواند سازمان را با مشکل مواجه کند. یک مدیر بالغ، در این شرایط خودش را جزئی از سیستم مدیریتی سازمان دانسته و از ورود به چالش ها پرهیز می کند. در این فصل به معضلی به نام بیماری ضمیر مرگبار اشاره شده. هرگاه یک مدیر، کمیته ای از مدیران را (که خودش هم عضوی از آن است)، «آنها» بنامد و بگوید: «آنها ابلاغ کردند یا تصمیم گرفتند» و خود را از بدنه مدیریتی جدا بداند، مبتلا به بیماری ضمیر مرگبار شده و تداوم این بیماری برای او و سازمان مشکل ساز خواهد بود.

اشتباه پنجم – مدیریت یکسان بر همه افراد:

جلسات مکرر به دلیل واهمه از ارتباط فرد به فرد کارکنان، حمله به بی گناه و گناهکار، پرخاشگری و ناسزاگویی از جمله جلوه های ناکارآمدی مدیریت است. موضوع مدیریت، موضوع تأثیر گذاشتن بر کار و کارکنان است پس در جلسه گروهی و بخشنامه و دستورالعمل و ابلاغیه خلاصه نمی شود و نیازمند تعامل یک به یک با کارکنان و در دسترس بودن است.

اشتباه ششم – غفلت از اهمیت سود:

در همه جای دنیا سودآوری یک سازمان یکی از اصلی ترین روشهای ارزیابی مدیریت آن سازمان است چون بدون سود حیات سازمان امکانپذیر نخواهد بود. کاهش سود منجر به کاهش بودجه شده و قبل از همه بر مواردی از قبیل تحقیق و توسعه، آموزش و منابع انسانی تأثیر گذاشته و باعث ورود سازمان به چرخه معیوب شکست می شود.

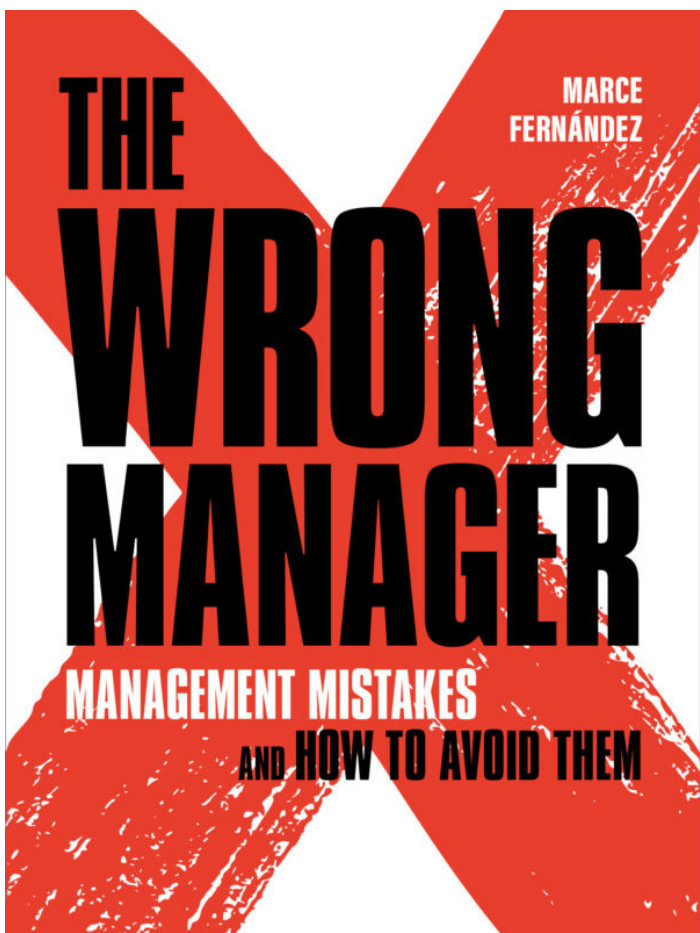
اشتباه هفتم – تمرکز بر مشکلات به جای اهداف:

پرداختن بیش از حد به مسایل جزئی گاهی باعث سردرگمی و فراموشی اهداف می شود در حالی که گاهی مشکلات خود فرصتی برای نزدیک شدن به اهداف هستند به شرطی که تمرکز مدیران بر رسیدن به اهداف بوده و بررسی مشکل برای هموار کردن راه سازمان باشد.

در برخورد با موانع، مدیر به دنبال پیدا کردن راه حلی است که از آن برای ایجاد یک فرصت استفاده کند قبل از آن که به دنبال پاک کردن صورت مسئله باشد. به جای عیب جویی از کارکنان، به علل این ناکامی ها بپردازید تا بتوانید مشکلات را پشت سر بگذارید.

اشتباه هشتم – رفیق باشی نه رئیس:

یکی از دشوارترین شرایط مدیریت، ارتقای یکی از کارکنان و انتصاب وی به مدیریت همان بخش است. زیرا باید بر کسانی مدیریت و نظارت کند که سالها رفاقت صمیمانه با آنها داشته. این مدیر به واسطه مسئولیت جدید ناچار به رعایت محدودیتهایی است که همکاران او را می رنجاند. رفاقت گاهی آدمی را کور می کند و بر دیدن حقایق و عملکرد واقعی کارکنان تأثیر منفی می گذارد. یکرنگی و صمیمیت بین مدیر و کارکنان، برای پیشگیری یا ریشه یابی مشکلات کارکنان برای حفظ و بقای سازمان اهمیت دارد و بیش از آن میتواند به از هم پاشیدن سازمان منجر شود.



اشتباه نهم – غفلت از تعیین معیارها:

یکی از مواردی که بسیاری مدیران از آن پرهیز می کنند، تعیین معیارها برای عملکرد سازمان و کارکنان است زیرا تعیین معیار دقیق ممکن است برای مدیر نیز محدودیت ایجاد کند. همچنین برخی آن را زمینه ساز وضع مقررات تنبیهی دانسته و بر علیه آن جبهه می گیرند. در حالی که تعیین معیارهای دقیق و درست زمینه ساز اعتلای سازمان خواهد بود. عواملی مانند کمیت، کیفیت، زمان، هزینه و خطاها معیارهایی هستند که برای سنجش عملکرد سازمان و کارکنان باید مدنظر باشند و چشم پوشی از آن ها عواقب مرگباری برای سازمان خواهد داشت.

اشتباه دهم – غفلت از آموزش کارکنان:

سرپیچی یک کارمند از شغلش تنها سه دلیل می تواند داشته باشد: نمی داند شغلش چیست یا نمی داند روال کاری این شغل چیست یا عاملی بر علقه و توانایی او تأثیر می گذارد. مدیران تصور می کنند عنوان شغلی به حد کافی گویا است و اسناد شرح شغل وظایف محوله را بیان کرده در حالی که نیاز به آموزش در این موارد اجتناب ناپذیر است. یک کارمند جدید قرار نیست به جای شما فکر کند بلکه باید عملکردی مطابق با سبک و اهداف مدیریتی شما ارائه دهد و پس از آشنایی با رویکرد شما، برای حل مسائل کسب و کار شما چاره اندیشی کند. این تصور که «ما حرفه ای ها را به کار گرفته ایم پس نیازی به آموزشی نداریم» ناقوس مرگ بهره وری سازمان را به صدا در می آورد.



اشتباه یازدهم – نادیده گرفتن بی کفایتی ها:

وقتی یک مدیر دقت در کارش به خرج ندهد، به راحتی از بی کفایتی ها غافل می شود. به طور کلی نادیده گرفتن بی کفایتی ها ممکن است به دلایل زیر رخ دهد: نیاز به توجه و محبت و جستجوی آن در میان کارکنان، امید به حل خود به خودی مشکلات و نهایتاً ناتوانی در برخورد با کارکنان بی کفایت. بدیهی است که هدف از برخورد با کارکنان بی کفایت، تنبیه نیست. برخورد پرخاشگرانه در مواجهه با بی کفایتی به ویژه در حضور دیگران، تأخیر در رسیدگی به بی کفایتی، عدم صراحت و استفاده نکردن از مستندات و سپس عدم پیگیری رفع مشکل، باعث کهنه و عمیق شدن آن می شوند.

اشتباه دوازدهم – صرفاً از کارکنان برجسته تقدیر شود:

حتی اگر برترین های کسب و کار خود را به کار گیرید، باز هم یکی از آنها برتر خواهد بود در حالی که همه شایسته تقدیر هستند اما همیشه شما با سطوح متفاوتی از کارآمدی روبرو هستید که سطوح میانی و پایین هم قابلیت ارتقای کارآمدی دارند اگرچه پاداش یکسان برای همه باعث ناامیدی کارکنان سخت کوش می شود. مدیر بالغ، کارکنان را برای رسیدن به اهدافشان یاری داده و سپس از آنها تقدیر می کند. او باری هر شخصی اهداف خاص تعیین کرده و هر کدام را با معیار خودش می سنجد.

اشتباه سیزدهم – تلاش برای اعمال نفوذ بر دیگران:

مدیر باید بر نگرش کارکنانش تأثیر گذار باشد. تأثیر مثبت ما روی کارکنان اعتماد به نفس و کارایی آنها را افزایش می دهد. تغییر در محیط، دانش و تحصیلات منجر به تغییر در نگرش می شود. برای تأثیرگذاری مثبت، باید کارکنانمان را بشناسیم و بدانیم زندگی آنها از اجزای مجزایی ساخته نشده که برخی قسمت ها ربطی به کار نداشته باشند (با در نظر داشتن حریم شخصی). اما این شناخت و اشراف به نقطه ضعف های کارکنان، نباید منجر به سوء استفاده برای تحت فشار گذاشتن شود. استفاده از ابزارهایی مانند تهدید و تنبیه برای اعمال نفوذ بر کارکنان و تحت فشار قرار دادن آنها پس از مدت زمانی بی اثر شده و باعث افت بیشتر کارایی کارکنان می گردد.

سخن پایانی

آنچه خواندیم نگاهی گذرا بود به کتاب ۱۳ اشتباه مهلک مدیران نوشته استیون براون، ترجمه غلامحسین علی مازندرانی که توسط انتشارات آرایان در سال ۱۴۰۲ دومین چاپ آن منتشر شده بود. البته راههایی برای اجتناب یا جبران هر اشتباه در هر فصل نیز ذکر شده که علاقمندان با مراجعه به کتاب از آن استفاده خواهند کرد. راههایی که تمرین و تکرار و اراده، ضامن به ثمر نشستن آنها خواهد بود.





زهرا اسدی
مدیر HSE

تأثیر خطای انسانی بر سودآوری در صنعت داروسازی

هزینه‌های که در تراز نامه دیده نمی‌شود



اثر خطای انسانی بر بهره‌وری و OEE

شاخص OEE (شاخص اثربخشی کلی تجهیزات) در بسیاری از کارخانه‌های داروسازی بین ۵۵ تا ۷۰ درصد قرار دارد. بخشی از فاصله تا ظرفیت ایده‌آل ناشی از تنظیمات اشتباه، بارگذاری نادرست مواد، خطا در اجرای پارامترهای بحرانی، توقف‌های کوتاه تکرار شونده می‌باشد. پروژه‌های بهبود قابلیت اطمینان انسانی، نشان داده‌اند کاهش خطای انسانی می‌تواند بین ۳ تا ۸ درصد بهبود در OEE ایجاد کند. بعنوان مثال اگر ظرفیت سالانه یک خط ۳۰۰ میلیارد تومان باشد، افزایش ۵ درصدی اثربخشی، معادل ۱۵ میلیارد تومان ظرفیت تولید اضافی بدون سرمایه‌گذاری جدید است. به بیان ساده کاهش خطا، از نظر اقتصادی کارآمدتر از افزایش فروش است.

هزینه‌های غیر مستقیم

خطای انسانی تنها به هزینه تولید مجدد محدود نمی‌شود. پیامدهای غیرمستقیم آن شامل: افزایش زمان Batch Release، قفل شدن سرمایه در موجودی، فشار مضاعف بر تیم‌های کیفی، افزایش احتمال Observation در بازرسی، ریسک آسیب به برند در صورت Recall می‌باشد. مطالعات جهانی نشان می‌دهد هزینه کیفیت ضعیف (Cost of Poor Quality) می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ درصد فروش سالانه صنایع تولیدی باشد. در صنایع تنظیم‌محور مانند داروسازی، اثر آن بر سود عملیاتی می‌تواند قابل توجه‌تر باشد.

در صنعت داروسازی، فرآیندها اعتبارسنجی می‌شوند، تجهیزات کالیبره هستند و مواد اولیه تحت کنترل دقیق قرار دارند. با این حال، یکی از متغیرهای اصلی ایجاد انحراف (Deviation)، نتایج خارج از مشخصات (OOS)، دوباره‌کاری (Rework) و حتی Recall، خطای انسانی است. مطالعات صنعتی نشان می‌دهد بین ۴۰ تا ۶۰ درصد انحرافات تولیدی در صنایع دارویی به‌نوعی با اجرای نادرست دستورالعمل‌ها، خطای ثبت داده یا اشتباه اپراتوری مرتبط هستند. ۱۰ درصد برخی سایت‌های تولیدی، بیش از نیمی از OOS ها در تحلیل ریشه‌ای به عوامل انسانی بازمی‌گردد. ۲۰ درصد این موضوع صرفاً یک چالش کیفی نیست؛ یک مسئله اقتصادی است.

هزینه مستقیم خطای انسانی

یک خطای اجرایی می‌تواند منجر به ابطال یک بچ تولیدی، توقف خط، تحقیقات گسترده انحراف، اجرای CAPA، تأخیر در آزادسازی محصول گردد. در تولید جامدات، هزینه ابطال یک بچ می‌تواند صدها میلیون تومان باشد. در خطوط استریل یا بیولوژیک، این عدد ممکن است به چند میلیارد تومان برسد. در صنایع پیشرفته، هزینه توقف خطوط استریل بین ۵,۰۰۰ تا ۲۰,۰۰۰ دلار در ساعت گزارش شده است. حتی اگر شرایط اقتصادی متفاوت باشد، نسبت هزینه توقف به هزینه پیشگیری همواره به مراتب بالاتر است.

فرهنگ گزارش‌دهی ایمنی؛ اهرم پیشگیری از وقوع هزینه

اگر خطای انسانی یک هزینه پنهان است، فرهنگ گزارش‌دهی فعال ابزاری کلیدی برای پیشگیری پیش از وقوع هزینه است. در سازمان‌های پیشرو، ایمنی دیگر یک الزام مقرراتی صرف نیست، در واقع بخشی از نظام حاکمیت شرکتی و تصمیم‌سازی راهبردی محسوب می‌شود. کیفیت و کمیت گزارش‌دهی رویدادها، شبه‌حوادث (Near Miss) و شرایط ناایمن، شاخصی از بلوغ سیستم ریسک‌پذیری سازمان است. مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهند سازمان‌هایی که توانسته‌اند «فرهنگ گزارش‌دهی ایمن و بدون ترس» ایجاد کنند، نه تنها شاخص‌های ایمنی بلکه شاخص‌های کیفیت، بهره‌وری و حتی رضایت کارکنان را نیز بهبود داده‌اند.

چرا فرهنگ گزارش‌دهی اهمیت راهبردی دارد؟

بر اساس نظریه «هرم حوادث هاینریش»، هر حادثه جدی معمولاً پیش از وقوع با ده‌ها نشانه هشداردهنده همراه است. ثبت این نشانه‌ها و تحلیل ریشه‌های آن‌ها می‌تواند از بروز خسارات انسانی، مالی و اعتباری جلوگیری کند. چالش اصلی، «ترس از گزارش» است؛ ترس از سرزنش یا تنبیه. اینجاست که مفهوم Just Culture یا «فرهنگ عادلانه» مطرح می‌شود؛ فرهنگی که میان خطای انسانی، رفتار پرخطر و تخلف عمدی تمایز قائل می‌شود و هدف آن یادگیری سازمانی است، نه مقصریابی فردی.

مطالعه موردی اول: نظام سلامت بریتانیا (NHS)

در یکی از بیمارستان‌های زیرمجموعه Imperial College Healthcare NHS Trust، با اجرای برنامه تقویت فرهنگ گزارش‌دهی و حذف فضای سرزنش، تعداد گزارش رویدادها به طور قابل توجهی افزایش یافت. در عین حال، روند بروز رویدادهای جدی کاهش پیدا کرد. نکته کلیدی این بود که توسط مدیریت به هر گزارش پاسخ

عملی داده می‌شد و نتایج اصلاحات اطلاع‌رسانی می‌شد. افزایش تعداد گزارش‌ها در این تجربه به معنای افزایش ناایمنی نبود؛ بلکه نشان دهنده بلوغ سیستم و کاهش ریسک‌های بزرگ‌تر بود. این برنامه، افزایش معنادار گزارش Near Miss و بهبود شاخص‌های اعتماد کارکنان و احساس امنیت روانی را به دنبال داشت.

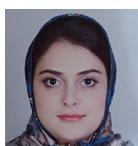
مطالعه موردی دوم: صنعت معدن و انرژی

در یک پروژه دوساله در یک شرکت فعال در صنعت زغال‌سنگ و انرژی، تمرکز بر گزارش Near Miss و گفت‌وگوی ایمن منجر به افزایش مشارکت کارکنان و کاهش نرخ حوادث شد. طی حدود دو سال، شاخص ایمنی بهبود یافت و هزینه‌های ناشی از توقف ناگهانی کاهش پیدا کرد. درس مشترک این تجربیات روشن است: وقتی سازمان خطاهای کوچک را می‌بیند، از هزینه‌های بزرگ جلوگیری می‌کند.

سه مؤلفه کلیدی در ایجاد فرهنگ گزارش‌دهی موثر

۱. امنیت روانی (Psychological Safety): کارکنان مطمئن باشند گزارش علیه آن‌ها استفاده نمی‌شود.
۲. بازخورد و شفافیت: چرخه کامل ثبت - بررسی - اقدام اصلاحی - اطلاع‌رسانی نتیجه.
۳. پیوند با بهبود مستمر: گزارش‌ها به پروژه‌های اصلاح فرآیند، بازنگری SOP و آموزش هدفمند تبدیل شوند.

فرهنگ گزارش‌دهی ایمنی، پل میان کنترل خطای انسانی و بهبود سودآوری است. ثبت شبه‌حوادث و رویدادها، باعث کاهش هزینه‌های ناشی از خطای انسانی، افزایش بهره‌وری و OEE، بهبود رضایت و انگیزه کارکنان و کاهش ریسک نظارتی و اعتباری می‌شود. برای یک شرکت داروسازی، هر گزارش یک ورودی ارزشمند برای یادگیری سازمانی و پیشگیری از هزینه‌های بزرگ آینده است.



مطهره مجردی
دکتر داروساز

فرمولاسیون؛ نقطه تلاقی علم، تولید و تصمیم سازی

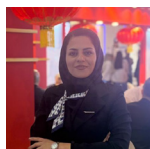
۵۰ محصول جدید اعم از دارو و مکمل وارد فاز توسعه محصول و فرمولاسیون شده اند و این روند به صورت مستمر در حال گسترش است. بر همین اساس، تحقیق و توسعه را نه به عنوان یک واحد پشتیبان، بلکه به عنوان یک بازوی استراتژیک در تصمیم سازی های فنی و توسعه سید محصولات شرکت می بینم؛ نقشی که می تواند هم زمان به افزایش توان رقابتی، ارتقای کیفیت محصولات و ایجاد زیرساختی مطمئن برای رشد

پایدار و جذب سرمایه گذاری کمک کند. بر این باورم که فرمولاسیون موفق، حاصل تلفیق دانش عمیق، دقت اجرایی، نگاه سیستم محور و جسارت در تصمیم گیری است. ترکیبی که یک محصول را از «صرفاً قابل تولید بودن» عبور می دهد و آن را به گزینه ای ارزشمند و متمایز در بازار تبدیل می کند.



واحد تحقیق و توسعه، موتور محرک ارزش آفرینی در صنعت داروسازی است؛ جایی که دانش، تجربه و تصمیم های دقیق در حوزه فرمولاسیون، مسیر عملکرد محصول، پایداری تولید و موفقیت تجاری آن را تعیین می کند. در چنین چارچوبی، به عنوان داروساز و فرمولاتور بخش تحقیق و توسعه، تمرکز فعالیت های من بر طراحی، بهینه سازی و انتقال فرمولاسیون های متنوع با رویکردی علمی- کاربردی و منطبق با الزامات تولید صنعتی شکل گرفته است. شناخت عمیق و تسلط بر رفتار مواد

اولیه، انتخاب هدفمند مواد جانبی و کنترل متغیر های بحرانی فرآیند، این امکان را فراهم کرده است تا توسعه محصولات جدید با حداقل چالش و حداکثر بازده پیش برود؛ رویکردی که به مرور به بهبود کیفیت فرمولاسیون ها، کاهش ریسک های تولید و افزایش اطمینان در انتقال از مقیاس آزمایشگاهی به خط تولید منجر شده است. در نتیجه این مسیر، تاکنون بیش از



مهندس پریسا علیوردی
رئیس واحد فنی و مهندسی

گام بلند صنعت دارو در ارتقای راندمان؛ از تجهیزات نوین تا Cleanroom پیشرفته

واحد فنی و مهندسی در چارچوب خط مشی‌های مصوب سازمان، الزامات **Good Manufacturing Practic** و دستورالعمل‌های ابلاغی سازمان غذا و دارو، اقدامات لازم را به منظور حفظ شرایط کنترل شده تولید، پایداری فرآیندها و مدیریت ریسک‌های مرتبط با وضعیت تجهیزات به اجرا درآورده است.

وضعیت تجهیزات

بخشی از تجهیزات و ماشین‌آلات مورد استفاده در خطوط تولید، دارای عمر بهره‌برداری بالاتر از محدوده بهینه بوده و مستلزم پایش مستمر، نگهداری نظام‌مند و اجرای برنامه‌های تعمیراتی برنامه‌ریزی شده می‌باشند. در این راستا، با رویکرد مبتنی بر ریسک و در انطباق با الزامات GMP، اقدامات کنترلی لازم جهت جلوگیری از بروز انحرافات کیفی و اختلال در فرآیندهای تولیدی در دستور کار قرار گرفته است.

اجرای پروژه کلین‌روم در راستای الزامات سازمان غذا و دارو

در راستای انطباق با الزامات سازمان غذا و دارو و اصول GMP، پروژه طراحی، اجرا و راه‌اندازی فضاهای کنترل شده (Clean Room) مطابق برنامه مصوب سازمان اجرا گردیده است. این پروژه شامل ارتقای زیرساخت‌های تاسیساتی، کنترل و پایش شرایط محیطی شامل ذرات معلق، دما، رطوبت و اختلاف فشار، و استقرار سیستم‌های کنترلی مربوطه بوده است. کلیه مراحل طراحی، اجرا و راه‌اندازی در چارچوب رویه‌های مصوب انجام و مستندسازی فعالیت‌های مرتبط از جمله مراحل OQ، IQ، DQ و در صورت کاربرد PQ مطابق الزامات نظارتی صورت پذیرفته است.

تأمین و راه‌اندازی تجهیزات جدید تولید دارو

در راستای نوسازی تدریجی تجهیزات و افزایش سطح انطباق با الزامات GMP، فرآیند بررسی فنی، انتخاب، تأمین و راه‌اندازی بخشی از تجهیزات جدید تولید دارو مطابق فرآیندهای مصوب سازمانی انجام شده است. در این فرآیند، انطباق مشخصات فنی تجهیزات با الزامات کیفی، ایمنی و الزامات سازمان غذا و دارو مورد ارزیابی قرار گرفته و مراحل نصب، راه‌اندازی و بهره‌برداری اولیه مطابق دستورالعمل‌های مربوطه اجرا شده است.

افزایش راندمان تولید

در نتیجه تأمین و بهره‌برداری از تجهیزات جدید تولید دارو و همچنین اجرای پروژه کلین‌روم مطابق با الزامات سازمان غذا و دارو و اصول GMP، شرایط لازم برای افزایش راندمان تولید، بهبود پایداری فرآیندها و کاهش ریسک‌های عملیاتی فراهم گردیده و شاخص‌های بهره‌برداری خطوط تولید به صورت تدریجی ارتقا یافته است.

اقدامات فنی و مهندسی در چارچوب GMP

در راستای حفظ انطباق با الزامات نظارتی و الزامات کیفی مصوب، اقدامات زیر در دوره مورد گزارش اجرا شده است:

۱. استقرار و اجرای برنامه‌های تعمیر و نگهداری پیشگیرانه و اصلاحی (PM/CM) با مستندسازی کامل
۲. پایش و بازبینی شرایط بهره‌برداری تجهیزات به‌منظور حفظ پارامترهای بحرانی فرآیند
۳. انجام تعمیرات و تأمین قطعات یدکی در چارچوب رویه‌های مصوب و با رعایت الزامات کیفی
۴. بررسی علل بروز خرابی‌ها و انحرافات فنی و اجرای اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه (CAPA) در صورت لزوم
۵. بازنگری، به‌روزرسانی و استانداردسازی دستورالعمل‌های اجرایی (SOP) مرتبط با فعالیت‌های فنی

نقش واحد فنی مهندسی

واحد فنی و مهندسی در تعامل مستمر با واحدهای ذی‌ربط، مسئولیت پایش وضعیت تجهیزات، مدیریت فعالیت‌های فنی و پشتیبانی از تداوم شرایط کنترل‌شده تولید را بر عهده داشته است. تصمیم‌گیری‌های فنی در چارچوب رویه‌های مصوب و با رویکرد مبتنی بر ریسک انجام شده و اقدامات لازم جهت کاهش توقفات و حفظ قابلیت اطمینان تجهیزات اجرا گردیده است. اقدامات انجام‌شده در دوره مورد گزارش، در راستای سیاست‌های سازمان، الزامات GMP و دستورالعمل‌های سازمان غذا و دارو، منجر به حفظ شرایط پایدار تولید، ارتقای سطح انطباق فرآیندها و بهبود تدریجی راندمان تولید گردیده است.





دکتر مریم مختاریان پور
مدیر واحد تضمین کیفیت

تفکر نقادانه و ارزیابی ریسک در تصمیمات مدیریتی

طبیعی گرایش داریم به طور ناخودآگاه و بدون دانستن دلایل روشن تصمیم بگیریم و سپس تصمیماتمان را برای خود و دیگران توجیه کنیم. مفروضات غلط هم یکی دیگر از چالش‌ها و دلایل اصلی شکست تصمیمات است. مشکل این نیست که ما نمیتوانیم مفروضات غلط را شناسایی کنیم بلکه مشکل آنجاست که حتی متوجه نیستیم مفروضات غلط را خلق می‌کنیم. هنگامی که مفروضات به طور شفاف و مشخص بیان میشوند، مدیران معمولاً به خوبی می‌توانند آن‌ها را تایید و یا رد کنند اما مشکل آنجاست که مفروضات غلط، پنهان هستند و معمولاً مورد توجه ما قرار نمی‌گیرند. مدیران، به خوبی قادر به تشخیص مفروضات صحیح از غلط هستند، اما برنامه‌هایی ارائه می‌دهند که بر پایه مفروضات غلطی هستند که از وجودشان آگاه نیستند.

تفکر نقادانه و همچنین موضوع ارزیابی ریسک که یکی از مبانی مهم در صنعت داروسازی و سیستم‌های کیفی است؛ مدیران و تیم را ملزم به تفکر ریشه‌ای و تصمیم بر مبنای تحلیل، بررسی و ارزیابی کلیه مفروضات می‌کند.



در این راستا، با در نظر گرفتن تفکر ارزیابی ریسک که در گایدلاین‌های داروسازی به جنبه مباحث کیفی آن تحت عنوان Quality Risk Management توجه ویژه‌ای می‌شود، می‌توان از راه اندازی پروژه‌های کلان تا تصمیمات روزمره را بررسی و مفروضات غلط پنهان تصمیمات را تا حد امکان عیان کرد و در نتیجه تصمیمات با ضریب خطای کمتری اتخاذ نمود. همچنین برای بسط بیشتر موضوع تفکر نقادانه، کتاب تفکر نقادانه برای مدیران (تصمیم‌گیری و متقاعدسازی ساختار یافته در کسب و کار) از رادو آتاناسیو و ترجمه خسرو معصومی از انتشارات بینش نو در این زمینه پیشنهاد می‌شود.

مدیریت در هر سازمانی نقشی حیاتی دارد و موفقیت یا شکست یک سازمان به شدت به تصمیمات و عملکرد مدیران آن وابسته است. در دنیایی کسب و کار که تحولات سریع و عمیق، شکست‌های ساختاری ناگهان، ابهام، پیچیدگی و عدم قطعیت از خصلت‌های بارز آن به شمار می‌رود؛ پرورش و توسعه ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها و مهارت‌های فکری از الزامات بنیادین رشد، اثر بخشی و بهره‌روی است و تفکر نقادانه یکی از مهمترین این مهارت‌ها می‌باشد.

با وجود تعاریف متعدد، می‌توان تفکر نقادانه را به عنوان مهارت دریافت، ارزیابی و تحلیل شفاف و مبتنی بر واقع‌بینی، به منظور قضاوت هوشمندانه و تصمیم‌گیری آگاهانه تعریف کرد. در واقع تعریف ساده تفکر نقادانه، تفکری هدفمند و دقیق و در عین حال اجتناب از تله‌های شناختی است. تفکر نقادانه به هیچ وجه ربطی به انتقاد کردن ندارد و عبارت تفکر نقادانه به معنی تحلیل، بررسی و کشف است. تفکر نقادانه نه تنها برای تحلیل اطلاعات ورودی به منظور تصمیم‌گیری مفید

است، بلکه برای ساختار بندی اطلاعات خروجی برای متقاعد سازی نیز نقش مهمی ایفا می‌کند. برای درک بهتر تاثیر تفکر نقادانه، می‌توان این سوال را بررسی کرد که چند درصد تصمیمات مدیران، حرفه‌ای و بر اساس منطق است؟ و پاسخی که از یک مطالعه بدست آمده نشان می‌دهد که بین ۳۵ تا ۴۳ درصد از رفتارهای افراد، مبتنی بر مبنای تفکر و منطق نیست! از طرفی دیگر، عقلانی سازی تصمیمات مانع سنجش دقیق میزان غیر منطقی بودن رفتارهایمان است. عقلانی سازی یک ساز و کار دفاعی است که از طریق آن توضیحاتی منطقی برای تصمیمات دست و پا می‌کنیم، تصمیماتی که بر پایه احساسات، عادت و یا سوگیری گرفته شده است. ما به طور



فاطمه کلانتری

روانشناس و مدیر روابط عمومی

رفتار حرفه‌ای با شخصیت‌های مرزی در محیط کار

ویژگی‌ها ممکن است در محیط درمانی بیشتر دیده شوند، اما در فضای سازمانی نیز می‌توانند خود را به شکل تعارض‌های کاری، سوءبرداشت‌های ارتباطی و واکنش‌های هیجانی شدید نشان دهند. هدف این مقاله، ارائه‌ی راهکارهای علمی و عملی مبتنی بر رویکرد شناختی-رفتاری (CBT) برای تعامل سالم، حرفه‌ای و مؤثر با افراد دارای ویژگی‌های مرزی در محیط کار است.

شخصیت مرزی چیست؟

اختلال شخصیت مرزی یک الگوی پایدار از مشکلات در حوزه‌های زیر است:

۱. تنظیم هیجانات
۲. روابط بین‌فردی
۳. تصویر از خود
۴. کنترل تکانه

افراد دارای ویژگی‌های مرزی ممکن است:

- بسیار سریع هیجانی شوند
- احساس کنند دیگران قصد طرد یا بی‌ارزش کردن آنها را دارند
- روابط را به صورت «همه یا هیچ» ببینند
- بین صمیمیت شدید و خشم ناگهانی نوسان داشته باشند
- در شرایط استرس، واکنش‌های غیرقابل پیش‌بینی نشان دهند

در محیط کار، این ویژگی‌ها ممکن است با عنوان «رفتار دشوار» یا «حساسیت بیش از حد» برداشت شود، در حالی که ریشه‌ی آن در ساختار شناختی و هیجانی فرد قرار دارد.

محیط کار را معمولاً عرصه‌ی تولید، بهره‌وری و نظم می‌دانیم؛ اما در واقع، سازمان پیش از آنکه صرفاً ساختاری اقتصادی باشد، صحنه‌ی انسانی است: جایی که روان آدمی، با تمام پیچیدگی‌ها، اضطراب‌ها، نیازها و زخم‌هایش، در لباس نقش‌های شغلی ظاهر می‌شود.

در چنین صحنه‌ی، مواجهه با برخی الگوهای شخصیتی می‌تواند به‌طور خاص، رابطه‌ی کاری را شکننده و ناپایدار کند. یکی از این الگوها، آن چیزی است که در روان‌پزشکی معاصر از آن با عنوان «ویژگی‌های مرزی» یاد می‌شود.

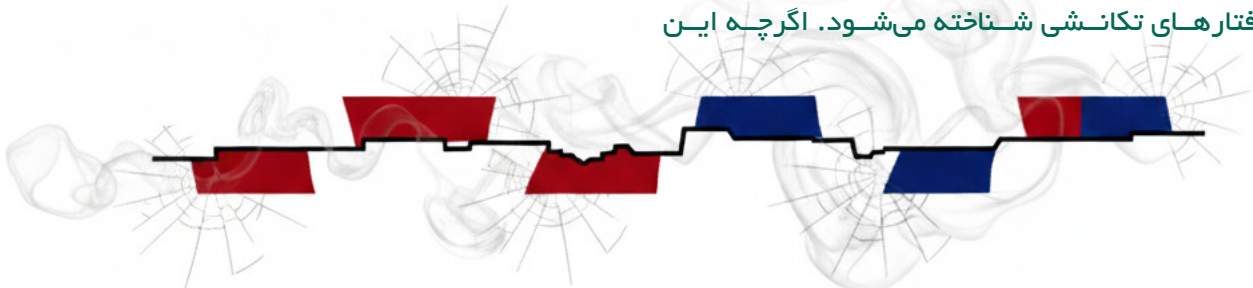
اما باید از همین ابتدا محتاط بود:

شخصیت مرزی یک برچسب نیست که بتوان آن را به سادگی بر پیشانی فردی در اداره یا کارخانه زد. آنچه در محیط کار دیده می‌شود، اغلب نه «اختلال» به معنای بالینی، بلکه طیفی از حساسیت‌های هیجانی، شکنندگی رابطه‌ی او و دشواری در تنظیم عاطفه است.

این مقاله تلاشی است برای فهم این پدیده، نه صرفاً کنترل آن؛ برای دیدن انسان پشت رفتار، نه صرفاً اصلاح رفتار.

محیط کار یکی از مهم‌ترین بسترهای تعامل انسانی است؛ جایی که شخصیت، هیجان، سبک ارتباطی و مهارت‌های بین‌فردی افراد به شکل مستقیم بر عملکرد فردی و سازمانی اثر می‌گذارد. در میان طیف گسترده‌ی تفاوت‌های شخصیتی، مواجهه با افرادی که ویژگی‌های اختلال شخصیت مرزی (Borderline Personality Disorder) یا صفات مرزی دارند، می‌تواند برای همکاران و مدیران چالش‌برانگیز باشد.

شخصیت مرزی با بی‌ثباتی هیجانی، حساسیت شدید به طرد، نوسانات روابط بین‌فردی و رفتارهای تکانشی شناخته می‌شود. اگرچه این





بنابراین واکنش‌های شدید آنها معمولاً ناشی از سوءنیت نیست، بلکه حاصل تفسیرهای شناختی تحریف‌شده و هیجان‌های کنترل‌نشده است.

اصول کلیدی رفتار حرفه‌ای با افراد مرزی در محل کار

اصل اول: مرزهای روشن و ثابت ایجاد کنید
افراد مرزی در روابط دچار بی‌ثباتی‌اند و نیازمند ساختار مشخص هستند.

رفتار درست:

- قوانین کاری واضح
- وظایف مشخص
- حد و مرز ارتباطی محترمانه

مثال:

من می‌تونم امروز تا ساعت ۴ درباره‌ی این موضوع صحبت کنم، بعد از آن جلسه دارم.
مرز روشن، امنیت ایجاد می‌کند.

اصل دوم: از واکنش هیجانی متقابل پرهیز کنید
افراد مرزی ممکن است دیگران را وارد چرخه‌ی هیجانی کنند. مهم‌ترین مهارت شما:

- تنظیم هیجان خودتان
- به جای واکنش فوری:
- مکث کنید
- آرام پاسخ دهید
- وارد جدل نشوید

مثال:

می‌فهمم ناراحت شدی. اجازه بده بعد از کمی آرام شدن درباره‌اش صحبت کنیم.

نمودهای شخصیت مرزی در محیط کار

در سازمان‌ها، ویژگی‌های مرزی معمولاً به شکل‌های زیر ظاهر می‌شوند:

۱. حساسیت شدید به انتقاد حتی بازخوردهای ساده ممکن است به عنوان حمله یا بی‌ارزش‌سازی تلقی شوند.
۲. نوسان در رابطه با همکاران فرد ممکن است یک روز همکاری را ایده‌آل بدانند و روز دیگر همان فرد را دشمن تلقی کند.
۳. واکنش‌های هیجانی شدید گریه، خشم، قهر یا ترک جلسه در واکنش به موقعیت‌های معمول کاری.
۴. ترس از طرد و رهاشدگی فرد ممکن است نسبت به تغییرات کوچک (مثل پاسخ دیر هنگام مدیر) واکنش شدید نشان دهد.
۵. رفتارهای تکانشی تصمیم‌گیری عجولانه، استعفای ناگهانی، یا واکنش‌های افراطی در تعارض‌ها.

نگاه رویکرد CBT به شخصیت مرزی در محیط کار

در رویکرد شناختی-رفتاری، رفتارهای فرد نتیجه‌ی تعامل سه عامل است:

- افکار (شناخت‌ها)
- هیجان‌ها
- رفتارها

افراد مرزی معمولاً دارای طرحواره‌ها و باورهای مرکزی زیر هستند:

- من دوست‌داشتنی نیستم
- دیگران مرا ترک خواهند کرد
- اگر اشتباه کنم، نابود می‌شوم
- دنیا جای ناامن و بی‌ثباتی است

اصل سوم: اعتباردهی هیجانی بدون تأیید رفتار

Validation

یعنی احساس فرد را بفهمید، اما رفتار نامناسب را تأیید نکنید.

مثال:

«حق داری ناراحت باشی، ولی فریاد زدن قابل قبول نیست»
این روش باعث کاهش دفاعی شدن فرد می‌شود.

اصل چهارم: ارتباط شفاف و غیر مبهم

افراد مرزی مستعد سوء برداشت‌اند.

پس بهتر است:

- پیام‌ها کوتاه و روشن باشند
- از کنایه پرهیز شود
- انتظارات دقیق بیان شوند

مثال نامناسب:

«بعداً یه فکری می‌کنیم»

مثال مناسب:

«تا فردا ساعت ۱۲ نتیجه را اعلام می‌کنم.»

اصل پنجم: از دوگانه‌سازی جلوگیری کنید

افراد مرزی گاهی همکاران را به دو گروه تقسیم می‌کنند:

- خوب‌ها
- بدها

مدیران باید مراقب باشند وارد بازی «طرفداری» نشوند.

به جای جانب‌داری:

«من تلاش می‌کنم منصفانه به موضوع نگاه کنم.»

اصل ششم: باز خورد دادن با روش CBT

باز خورد باید:

- رفتاری باشد نه شخصیتی
- مشخص باشد نه کلی
- همراه با راه‌حل باشد

مثال:

نادرست:

«تو همیشه مشکل درست می‌کنی»

درست:

«در جلسه امروز وقتی صحبت همکار قطع شد، تنش ایجاد شد. دفعه بعد اجازه بده گفتگو کامل شود.»

اشتباهات رایج در برخورد با شخصیت مرزی

- وارد شدن به بحث احساسی
 - تهدید و تحقیر
 - بی‌ثباتی در تصمیم‌ها
 - دلسوزی افراطی و مرزهای شل
 - طرد کامل فرد
- این واکنش‌ها معمولاً مشکل را تشدید می‌کنند.

نتیجه‌گیری

افراد دارای ویژگی‌های شخصیت مرزی در محیط کار می‌توانند همزمان توانمندی‌های قابل توجه و چالش‌های هیجانی داشته باشند. رویکرد شناختی-رفتاری به ما یاد می‌دهد که پشت رفتارهای دشوار، باورهای عمیق و ترس‌های بنیادین قرار دارد. با مرزهای روشن، ارتباط شفاف، اعتباردهی هیجانی و مدیریت حرفه‌ای تعارض‌ها می‌توان تعامل سالم‌تری ایجاد کرد و از آسیب‌های سازمانی جلوگیری نمود. محیط کار، اگر ساختارمند و حمایتگر باشد، می‌تواند بستری برای رشد و ثبات بیشتر این افراد نیز فراهم کند.



مهندس پریسا علیوردی
رئیس واحد فنی و مهندسی

نمره قرضی ...

خانم معلم در دفتر تنها بود که پسر کوچکی آرام در دفتر را باز کرد و با لحن محتاطی او را صدا کرد خانم معلم او را شناخت، اما بدون آن که بخواهد نارضایتی خودش را به رویش بیاورد، گفت: تو در امتحان نمره ۹ گرفتی

تو تنها کسی هستی که نمره قبولی نگرفته! پسرک با خجالت و در حالی که صورتش سرخ شده بود سرش را بلند کرد و گفت: خانم معلم چن می‌شود... می‌شود یک نمره به من ارفاق کنید؟ خانم چن با عتاب مادرانه‌ای سرش را تکان داد و گفت: یک نمره ارفاق کنم؟! این ممکن نیست. من طبق جواب‌هایی که در برگه امتحانت نوشته‌ای به تو نمره داده‌ام. او اضافه کرد: نگران نباش. من که نمی‌خواهم به خاطر ضعف در امتحان، تو را تنبیه کنم. تو باید در امتحان بعد تلاش بیشتری کنی و نمره بهتری بگیری. پسر با صدایی که نشان می‌داد خیلی ترسیده گفت: اما مادرم کتکم می‌زند. خانم معلم ساکت شد.

او آرزوی والدین را درک می‌کرد که می‌خواهند بچه‌هایشان بهترین نمره‌ها را کسب کنند و موفق باشند؛ از طرفی نمی‌توانست در برابر بچه‌های بازیگوشی که در امتحاناتشان ضعیف هستند، نرمش نشان دهد. اما یک موضوع دیگر هم بود. او می‌دانست که کتک خوردن بچه‌ها هم هیچ کمکی به تحصیلشان نمی‌کند و حتی تأثیر منفی آن ممکن است آن‌ها را از تحصیل بازدارد. نمی‌دانست چه تصمیمی بگیرد. یک نمره ارفاق بکند یا نه؟؟ او در کار خود جداً اصول را رعایت می‌کند. اما به هر حال قلب رئوف مادرانه هم داشت. نگاهی به پسرک کرد.

هنوز تمام تن پسرک از ترس می‌لرزید و به گریه هم افتاده بود. عاقبت رو به پسرک کرد و گفت: ببین! این پیشنهادم را قبول می‌کنی یا نه؟ من به ورقات یک نمره «ارفاق» نمی‌کنم. فقط می‌توانم یک نمره به تو «قرض» بدهم.

تو هم باید در امتحان بعدی ۲ برابر آن را، یعنی ۲ نمره، به من پس بدهی. خوب است؟ پسرک با شادی گفت: چشم! من حتماً در امتحان بعدی ۲ نمره به شما پس می‌دهم. او با خوشحالی از خانم معلم تشکر کرد و رفت. از آن پس برای این که بتواند در امتحان بعدی قرضش را به خانم معلم پس بدهد، با دقت زیاد درس می‌خواند. تا این که در امتحان بعد نمره بسیار خوبی کسب کرد. از طرف مدرسه به او جایزه‌ای داده شد.

از پس آن «درس» که خانم معلم به او داده بود، مقطع دبیرستان را با نمرات عالی پشت سر گذاشت و وارد دانشگاه شد. او همیشه ماجرای قرض نمره را برای دوستانش تعریف می‌کند و از بازگویی آن همیشه هیجان زده می‌شود. زیرا می‌داند که نمره‌ای که خانم معلم آن روز به او قرض داد، سرنوشتش را تغییر داد. آن پسرک جوان اکنون جزو ده ثروتمند دنیا است... او "لی‌کا-شینگ" رئیس بزرگترین کمپانی عرضه کننده محصولات بهداشتی و آرایشی به سراسر جهان است

همیشه روحیه خود را حفظ کنید و در شکست‌ها به خود روحیه قرض دهید تا موفق شوید... ✓



پریسا مهرانی

مدیر مارکتینگ



تأثیر ارزش ویژه نام تجاری (برند) بر پاسخ مشتریان صنعتی

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر ارزش ویژه نام تجاری بر پاسخ‌های رفتاری مشتریان صنعتی انجام شده است.

مبنای اصلی تحقیق بر این فرض استوار است که برند، تنها یک نام یا نشان تجاری نیست، بلکه مجموعه‌ای از ادراکات، تصورات و تجربیات ذهنی مشتریان است که می‌تواند رفتار اقتصادی آنان را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار دهد.

در بازارهای صنعتی نیز همانند بازارهای مصرفی، برند نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد اعتماد، کاهش ریسک ادراک شده و افزایش تمایل به خرید ایفا می‌کند.

ارزش ویژه برند به عنوان ارزشی افزوده تعریف می‌شود که یک نام تجاری به محصول یا خدمت می‌بخشد.

این ارزش افزوده می‌تواند موجب افزایش قدرت قیمت‌گذاری، بهبود جایگاه رقابتی، افزایش سهم بازار و تقویت روابط بلندمدت با مشتریان شود. بر اساس دیدگاه آکر و کلر، ارزش ویژه برند از چند بعد اصلی تشکیل شده است:

آگاهی از برند، کیفیت ادراک شده، تداعی‌های برند و وفاداری به برند..

آگاهی از برند به توانایی مشتری در شناسایی و یادآوری برند در شرایط مختلف اشاره دارد. هرچه سطح آگاهی مشتریان نسبت به برند بیشتر باشد، احتمال قرار گرفتن آن برند در مجموعه انتخاب‌های

مشتری افزایش می‌یابد. کیفیت ادراک شده بیانگر برداشت ذهنی مشتری از برتری کلی محصول نسبت به رقبا است.

این کیفیت لزوماً کیفیت فنی واقعی نیست، بلکه برداشت و ارزیابی ذهنی مشتری از عملکرد محصول است. تداعی‌های برند شامل تمامی معانی، تصاویر ذهنی، احساسات و ویژگی‌هایی است که در ذهن مشتری با برند پیوند خورده‌اند.

وفاداری به برند نیز به تمایل مشتری برای خرید مجدد، توصیه برند به دیگران و مقاومت در

برابر پیشنهادهای رقبا اشاره دارد. مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که میان این ابعاد نوعی رابطه سلسله‌مراتبی برقرار است. آگاهی از برند به عنوان نقطه شروع فرآیند شکل‌گیری ارزش ویژه برند در نظر گرفته می‌شود. مشتری ابتدا باید برند را بشناسد تا بتواند درباره کیفیت آن قضاوت کند یا تداعی‌های ذهنی مرتبط با آن شکل دهد. در ادامه، کیفیت ادراک شده و تداعی‌های مثبت، زمینه‌ساز ایجاد وفاداری خواهند بود. وفاداری نیز به نوبه خود نقش مهمی در تقویت ارزش ویژه کلی برند ایفا می‌کند. یافته‌های پژوهش نشان داد که آگاهی از برند تأثیر مثبت و معناداری بر کیفیت ادراک شده دارد. به عبارت دیگر، هرچه مشتریان شناخت بیشتری از برند داشته باشند، برداشت آنان از



کیفیت محصولات نیز تقویت می‌شود. همچنین آگاهی از برند تأثیر مثبتی بر تداعی‌های برند دارد؛ بدین معنا که شناخت بیشتر از برند موجب شکل‌گیری تصویر ذهنی قوی‌تر و مثبت‌تر در ذهن مشتریان می‌شود. نتایج همچنین نشان داد که کیفیت ادراک شده و تداعی‌های برند هر دو تأثیر مثبت و معناداری بر وفاداری دارند. مشتریانی که کیفیت بالاتری را ادراک می‌کنند و تصویر ذهنی مطلوب‌تری از برند دارند، تمایل بیشتری به تداوم رابطه با برند نشان می‌دهند. در ادامه مشخص شد که کیفیت ادراک شده، تداعی‌های برند و وفاداری به طور مستقیم بر ارزش ویژه کلی برند اثرگذار هستند. در مرحله بعد، اثر ارزش ویژه برند بر پاسخ‌های رفتاری مشتریان بررسی شد. نتایج بیانگر آن بود که ارزش ویژه برند تأثیر مثبت و معناداری بر تمایل به پرداخت قیمت بالاتر دارد. این یافته نشان می‌دهد که برند قوی می‌تواند حساسیت قیمتی مشتریان را کاهش دهد. همچنین ارزش ویژه برند نگرش مثبت مشتریان نسبت به توسعه برند را افزایش می‌دهد؛ به این معنا که مشتریان آمادگی بیشتری برای پذیرش محصولات جدید با همان نام تجاری خواهند داشت.

علاوه بر این، ارزش ویژه برند بر ترجیح برند و قصد خرید نیز تأثیر مثبت و معناداری داشت. مشتریانانی که ارزش بیشتری برای برند قائل هستند، آن را نسبت به رقبای ترجیح داده و احتمال خرید مجدد آنان افزایش می‌یابد. بنابراین ارزش ویژه برند نه تنها بر نگرش، بلکه بر رفتار واقعی مشتریان نیز اثرگذار است.

بر اساس نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها استراتژی‌های بازاریابی خود را در راستای تقویت آگاهی از برند توسعه دهند. استفاده از تبلیغات هدفمند، ارتباطات بازاریابی یکپارچه، حضور مؤثر در نمایشگاه‌ها و تعامل مستمر با مشتریان صنعتی می‌تواند به افزایش شناخت برند کمک کند. همچنین تمرکز بر بهبود مستمر کیفیت محصولات و استفاده از مواد اولیه مرغوب، نقش مهمی در تقویت کیفیت ادراک شده خواهد داشت.

ایجاد تجربه مثبت برای مشتریان، ارائه خدمات پس از فروش مناسب و آموزش کارکنان در زمینه ارتباط حرفه‌ای با مشتریان نیز می‌تواند به شکل‌گیری تداعی‌های مثبت و افزایش وفاداری کمک کند. در نهایت، مدیریت یکپارچه برند و سرمایه‌گذاری مستمر در برندسازی می‌تواند ارزش ویژه برند را به عنوان یک دارایی استراتژیک تقویت کند.

این پژوهش نشان می‌دهد که در بازارهای صنعتی نیز برند نقش محوری دارد و می‌تواند مستقیماً بر سودآوری و عملکرد مالی شرکت اثر بگذارد. مدیریت صحیح ابعاد ارزش ویژه برند می‌تواند به ایجاد مزیت رقابتی پایدار، افزایش فروش و تقویت روابط بلندمدت با مشتریان منجر شود.

کاربارام (کاربامازپین) نامی آشنا در درمان صرع





دکتر نگین احيایي راد
داروساز

سیستم تهویه مطبوع HVAC؛ اهمیت تامین تهویه مطبوع برای مراکز دارویی

سیستم گرمایش، تهویه و جریان هوای مطبوع (HVAC) یکی از بزرگترین مصرفکنندگان انرژی در ساختمان‌های مسکونی و تجاری است. در برخی کشورها مانند هند، بیش از ۵۰٪ انرژی ورودی ساختمان صرف سیستم HVAC می‌شود. در صنعت داروسازی، شرایط محیطی فضاها تولید تأثیر مستقیم بر کیفیت محصول دارد. به همین دلیل، تأسیسات دارویی تحت نظارت دقیق سازمان غذا و دارو قرار دارند و ملزم به رعایت مقررات cGMP هستند. این مقررات شرکتهای تولیدکننده دارو را موظف میکند اقدامات پیشگیرانه برای تضمین ایمنی، خلوص و اثربخشی محصول انجام دهند.

الزامات GMP تأکید میکنند که تولید باید با رویکرد کیفی انجام شود تا از آلودگی، اشتباه در اختلاط مواد و خطاهای تولید جلوگیری شود. در این میان، استفاده مؤثر از سیستم مدیریت ساختمان (BMS) ابزار مدیریتی مهمی برای نظارت بر عملکرد ساختمان، مصرف انرژی و رعایت الزامات زیستمحیطی است. BMS کمک می‌کند تا:

- شرایط محیطی بهینه حفظ شود
- مصرف انرژی کنترل گردد
- هزینه‌های عملیاتی کاهش یابد
- عمر تجهیزات افزایش پیدا کند

استفاده صحیح از BMS باعث کاهش فشار کاری تجهیزات، کاهش ساعات کارکرد غیرضروری، کاهش هزینه‌های تعمیر و نگهداری و کاهش نیاز به تعویض زود هنگام تجهیزات میشود.

نکته: HVAC در داروسازی فقط تهویه نیست، بلکه ابزار کنترل دما، رطوبت، فشار و ذرات برای حفظ کیفیت دارو و رعایت cGMP است. BMS دادهها را ثبت، پایش و آلارم میدهد و باعث کاهش هزینه، افزایش عمر تجهیزات و بهینه‌سازی مصرف انرژی می‌شود.



اجزا عملکردی:

- HVAC دو وظیفه اصلی (Canonical Function) را انجام می دهد
- کنترل ذرات معلق، گردوغبار و میکروارگانیسم ها
- از طریق فیلتراسیون هوا با استفاده از فیلترهای HEPA با راندمان بالا

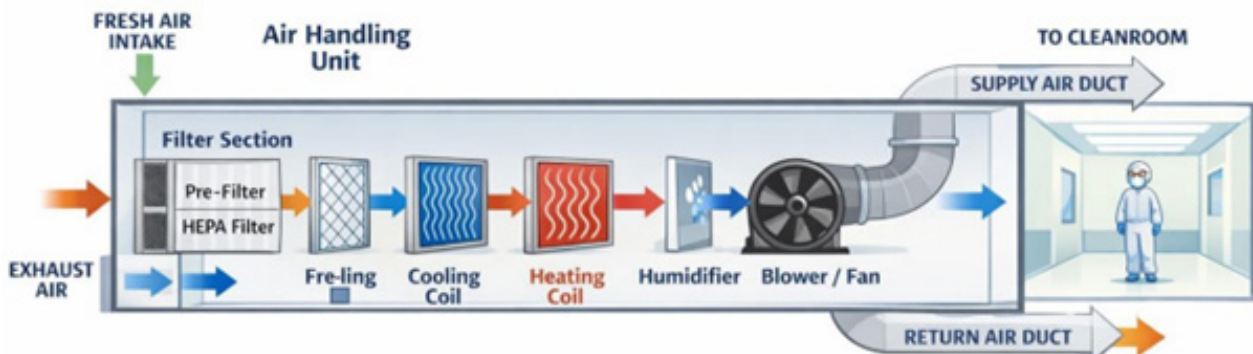
حفظ اختلاف فشار (Delta P)

فضاهایی که باید تمیزتر از محیط اطراف باشند، تحت فشار مثبت نگه داشته می شوند.

Air Handling Unit

AHU بخش اصلی HVAC است که هوا را تنظیم و توزیع میکند. این دستگاه معمولاً به صورت یک جعبه فلزی بزرگ ساخته میشود که دارای اسکلت فلزی و پنل های فلزی گالوانیزه برای محافظت در برابر خوردگی است. در مدل های فضای باز، پوشش ضدآب و درزبندی تقویت شده دارد. اجزای داخلی آن شامل فن، کویل های سرمایشی و گرمایشی، فیلترها، دمپرها و تجهیزات کاهش صدا است و از طریق کانال ها هوای تنظیم شده را به فضا منتقل کرده و هوای برگشتی را دریافت میکند. در **AHU** ابتدا فیلترها قرار میگیرند تا از ورود گردوغبار و آلودگی به اجزای بعدی جلوگیری شود. در داروسازی معمولاً از فیلترهای مرحله های مثل **G4**، **F6**، **F9** و **HEPA (H13)** استفاده میشود. عمر فیلتر با مانیتورینگ افت فشار (**Pressure Drop**) کنترل می شود و عدم تعویض به موقع می تواند باعث پارگی فیلتر و آلودگی سیستم شود.

سرمایشی و گرمایشی برای تنظیم دما و رطوبت به کار میروند. کویلها معمولاً از لوله های مسی یا آلومینیومی ساخته میشوند تا انتقال حرارت بهتر انجام شود.

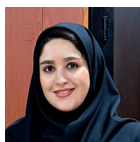


آب گرم توسط بویلر یا هات واتر ژنراتور و آب سرد توسط چیلر تأمین می شود. در کویل سرمایشی، هنگام کاهش دما تا نقطه شبنم، تقطیر آب (**Condensate**) رخ می دهد که برای کاهش رطوبت استفاده میشود. سنسورهای دما در خروجی کویل نصب میشوند و همراه با شیر کنترلی موتوردار، دمای هوای خروجی را تنظیم می کنند.

نتیجه گیری :

صنعت HVAC یک صنعت جهانی با نقشهای طراحی، ساخت، بهره برداری و استانداردسازی است و در داروسازی تحت نظارت سختگیرانه FDA و الزامات cGMP قرار دارد.

فرهنگ سازمانی سالم و نقش آن در عملکرد صنعت داروسازی



ریحانه محمدی
کارشناس ارشد روانشناسی

تعریف فرهنگ سازمانی :

فرهنگ سازمانی به الگوهای پایدار رفتار و معنا در یک سازمان اطلاق می شود، الگوهایی که به مرور زمان شکل گرفته و رفتار روزمره کارکنان را هدایت می کنند. فرهنگ سازمانی بیش از آنکه در اسناد رسمی متجلی شود، در تصمیم گیری ها و رفتارهای واقعی مشاهده می شود.

اهمیت فرهنگ سازمانی در صنعت داروسازی

صنعت دارو به دلیل ارتباط مستقیم با سلامت جامعه حساسیت و مسئولیت اجتماعی بالایی دارد. فرهنگ سازمانی نقش کلیدی در موارد زیر ایفا می کند:

- تصمیم گیری های اخلاقی و حرفه ای
- رعایت استانداردها و پروتکل ها
- کاهش خطای انسانی
- افزایش تعهد کارکنان به مأموریت سازمان

نقش مدیران ارشد در شکل دهی فرهنگ

مدیران ارشد به ویژه مدیر عامل، مهم ترین الگوهای رفتاری سازمان هستند. رفتار آنها چه آگاهانه و چه ناآگاهانه، تعیین کننده فرهنگ سازمانی است. پیامدهای واقعی فرهنگ، نه از طریق دستورالعمل ها بلکه از طریق رفتارهای روزمره مدیران منتقل می شود.

ویژگی های فرهنگ سازمانی سالم

- فرهنگ سازمانی سالم دارای شاخص هایی است که بر عملکرد و رضایت کارکنان تاثیر می گذارد:
- شفافیت در ارتباطات و تصمیم گیری ها
 - امنیت روانی برای بیان نظر و گزارش خطا
 - همسویی ارزش های فردی با ارزش های سازمان
 - احساس معنا و اهمیت در کار

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از ارزش ها، باورها و الگوهای رفتار مشترک، نقش مهمی در هدایت رفتار و تصمیم گیری های سازمان ایفا می کند. در صنعت داروسازی با توجه به حساسیت بالای فرآیندهای تولید و توزیع و تاثیر مستقیم بر سلامت جامعه، بررسی فرهنگ سازمانی اهمیت ویژه ای دارد. این مقاله با هدف تبیین مفهوم فرهنگ سازمانی و تحلیل تاثیر آن بر عملکرد شرکت های دارویی تدوین شده است. در این بررسی، نقش فرهنگ سازمانی در تصمیم گیری های اخلاقی، رعایت استانداردهای حرفه ای، کاهش خطای انسانی و افزایش تعهد کارکنان مورد مطالعه قرار گرفته است. همچنین تاثیر رفتار مدیران ارشد در شکل دهی و تداوم فرهنگ سازمانی تحلیل شده است. یافته ها نشان می دهد که فرهنگ سازمانی سالم می تواند موجب بهبود عملکرد، ارتقای کیفیت، کاهش ریسک های حرفه ای و تقویت مسئولیت اجتماعی سازمان های دارویی شود.

مقدمه

فرهنگ سازمانی (هویت) و (نفس) یک شرکت است چیزی که نه تنها عملکرد روزمره را شکل می دهد بلکه مسیر آینده سازمان را تعیین می کند. در دنیای رقابتی و حساس صنعت دارو، موفقیت سازمان ها تنها به سرمایه مالی، فناوری یا دانش فنی وابسته نیست، بلکه به میزان زیادی تحت تاثیر فرهنگ سازمانی قرار دارد. در سال های اخیر تجربه جهانی نشان داده است که شرکت های موفق تنها به سرمایه مالی یا تکنولوژی متکی نیستند بلکه به سرمایه انسانی و کیفیت روابط سازمانی نیز توجه ویژه دارند. در محیط های پیچیده و حساس مانند صنعت داروسازی، فرهنگ سازمانی سالم می تواند تفاوت بین پایداری و فرسودگی نوآوری و ایستایی اعتماد و بی اعتمادی را رقم بزند. تجربه نشان داده است که حتی بهترین استراتژی ها، بدون فرهنگ همسو، نتایج مطلوبی به همراه ندارند.

- برگزاری کارگاه ها و برنامه های آموزشی برای ترویج ارزش ها و هنجارهای مطلوب
- ترکیب آموزش های حرفه ای با آموزش های اخلاقی و رفتاری

فرهنگ سازمانی سالم سرمایه ای استراتژیک برای رشد شرکت ها

فرهنگ سازمانی یک پروژه کوتاه مدت یا یک برنامه تزئینی نیست بلکه فرآیندی پویا و مستمر است که نیازمند توجه مداوم مدیران ارشد می باشد. سرمایه گذاری آگاهانه ب فرهنگ سازمانی نه تنها به بهبود عملکرد داخلی منجر می شود بلکه تضمین کننده اعتبار حرفه ای و ایفای مسئولیت اجتماعی سازمان در قبال سلامت جامعه است. فرهنگ سازمانی سالم سرمایه ای است که قابل خرید نیست اما قابل ساختن است این سرمایه علاوه بر بهبود کیفیت زندگی کارکنان مستقیماً بر عملکرد ایمنی و اعتبار شرکت اثر می گذارد. یافته های این مقاله نشان می دهد که در صنعت داروسازی فرهنگ سازمانی سالم نه تنها موجب ارتقای کیفیت و بهبود عملکرد سازمان می شود بلکه با افزایش تعهد کارکنان کاهش خطای انسانی و تقویت تصمیم گیری های اخلاقی اثر مستقیمی بر مسئولیت اجتماعی و سلامت جامعه دارد. اگر مدیران محترم در صنعت داروسازی خواستار رشد بلندمدت پایدار باشند لازم است فرهنگ سازمانی را به عنوان یک اولویت استراتژیک در نظر بگیرند و با برنامه ریزی عملی آن را تقویت کنند و نقش مدیران ارشد به ویژه مدیرعامل در تثبیت و گسترش فرهنگ سازمانی غیر قابل انکار است. بنابراین سرمایه گذاری مستمر و راهبردی بر توسعه فرهنگ سازمانی علاوه بر ارتقای عملکرد داخلی تضمین کننده ی پایداری بلندمدت و اعتبار حرفه ای سازمان در سطح ملی و بین المللی خواهد بود.

پیامدهای فرهنگ ضعیف: فرهنگ سازمانی ضعیف می تواند منجر به فرسودگی شغلی، کاهش انگیزه افزایش رفتارهای نامیشتی، کاهش تعهد و افزایش ریسک های حرفه ای شود. در صنعت داروسازی این پیامدها اثرات جدی تری بر کیفیت ایمنی و سلامت جامعه دارد.

فرهنگ سالم چه تاثیری بر عملکرد شرکت دارد؟

- خطاهای ناشی از ترس و فشار را کاهش دهد.
- مشارکت و گزارش مشکلات را افزایش دهد.
- تصمیم گیری را با دیدگاهی واقع بینانه و بدون پنهان کاری تقویت کند

راهکارهای تقویت فرهنگ سازمانی برای مدیران ارشد

ایجاد و تبیین ارزش های روشن :

- ارزش های سازمانی باید شفاف عملیاتی و قابل اندازه گیری باشد
- مدیران باید این ارزش ها را در تصمیم گیری ها و رفتار روزمره خود نمایان کنند.

الگوی رفتاری شدن ارزش ها :

- رفتار مدیران ارشد الگویی برای کارکنان است
- رفتارهای متضاد با ارزش ها به سرعت فرهنگ ضعیف ایجاد می کند.

ارتقای امنیت روانی و امکان بازخورد:

- ایجاد محیطی که کارکنان بدون ترس خطاها و مشکلات را گزارش دهند
- تشویق به یادگیری به جای مجازات صرف

پاداش دهی و تشویق فرهنگ محور

- شناسایی و تقدیر از رفتارهایی که با ارزش های سازمان همسو هستند.
- سیستم پاداش و ارتقا مبتنی بر رفتار و تعهد واقعی نه صرفاً نتایج کمی





رامتین منصوری
دانشجوی امنیت تهاجمی و گرافیسیت

امنیت؛ مرز باریک مرگ و زندگی

چرا صنعت دارو هدف طلایی هکر هاست؟

صنعت دارو به دلیل دارا بودن دارایی معنوی (IP) گران قیمت و حساسیت شدید به زمان توقف (Down Time)، هدف ایده آل برای باج افزار ها است. هکر ها میتوانند با توقف خط تولید دارو های حیاتی و یا از دست رفتن تحقیقات و آزمایشات بالینی چندین ساله، فشار سنگینی برای پرداخت باج ایجاد کنند. در واقع در این صنعت «زمان» مستقیماً با «حیات بیماران» گره خورده است.

نقاط ضعف

بزرگترین چالش موجود در این زمینه، وجود تجهیزات قدیمی (Legacy) است. این تجهیزات معمولاً دارای سیستم عامل های قدیمی و آسیب پذیر هستند و به دلیل عدم پشتیبانی توسط شرکت سازنده قابل بروزرسانی نیستند. همچنین اتصال شبکه اداری به شبکه تولید (OT) بدون لایه های حفاظتی کافی، مسیری باز و هموار برای ورود بدافزار فراهم میکند. دسترسی از راه دور پیمانکاران برای نگهداری دستگاه های حساس نیز با اتصال دو شبکه به یکدیگر ریسک ورود Malware (بدافزار) را افزایش میدهد و جزء حفره های امنیتی حساس میباشد.

راه حل

از اصلی ترین روش های تاب آوری و مقابله با این بدافزار ها بخش بندی شبکه (Segmentation) است. در این تکنیک دیتابیس های با اهمیت از بقیه شبکه داخلی و اینترنت جدا میشوند (Isolation). با توجه به مکانیسم کاری بدافزار ها که تکثیر کردن خود است، بخش بندی شبکه به کنترل بدافزار در یک بخش خاص کمک میکند.

- اتوماسیون های صنعتی و خطوط تولید نیز یک روش بخش بندی مختص به خود دارند. به این روش مدل پردو (Purdue Model) گفته میشود که بر پایه ساختار لایه بندی بنا شده است،
- برای مثال تمامی حسگر ها، نوار های نقاله و ماشین آلات در لایه صفر و یک قرار میگیرند این لایه باید از تمامی سطوح دیگر ایزوله باشند تا حدی که بهتر است اجزای این سطح حتی با یکدیگر هم ارتباط مستقیم نداشته باشند
 - لایه های دو و سه لایه ایستگاه های مهندسی و نظارت است باید به ماتورینگ محدود باشند
 - لایه چهار و پنج نقطه حساس اتصال لایه های تولید به بخش اداری و IT است در این لایه باید اتصالاتی از جمله ریموت دسکتاپ غیر فعال باشند



یکی دیگر از متد های قابل اعتماد و پیاده سازی مدل **Zero Trust** یا اعتماد صفر است. در این مدل ادمین شبکه همیشه بدترین حالت را در نظر می‌گیرد. این مدل سه حالت پیاده سازی اصلی دارد:

- **تایید کردن صریح:** این حالت قبل از اعطای اجازه دسترسی، با داده های در دسترس ایمنی منبع دسترسی را تایید میکند. با پیشرفت تکنولوژی و ابدای روش های جدید، اثرگذاری این روش کم شده است.
- **اجازه ورود با کمترین سطح دسترسی:** ادمین اجازه دسترسی را با کمترین آزادی عمل میدهد برای مثال کاربر توانایی خواندن فایل ها را دارد اما توانایی تغییر آن ها را ندارد. یا اجازه دسترسی را تنها به قسمت خاصی از شبکه دارد. به دلیل وجود ابزار های افزایش سطح دسترسی (**Privilege Escalation**) در تمام حالت های این متد ادمین شبکه باید نظارت کامل بر اعمال کاربر ناشناس داشته باشد.
- **در نظر گرفتن حمله:** کاهش دادن محدوده تیررس مهاجم و بخش بندی کردن شبکه، تایید رمزگزاری هر دو سر اتصال (**E2E**)، بالاتر بردن تمهیدات امنیتی و فایروال (**FireWall**) از ویژگی های این روش است.

می‌توان گفت مهمترین بخش حفظ امنیت، استفاده از بکاپ های آفلاین است. با افزایش قیمت تجهیزات سرور، بسیاری از شرکت ها به استفاده از فضا های ابری روی آورده اند که به شدت خطر حمله هایی مثل **Session Hijacking** را بالا میبرد. از روی دیگر در صورت دسترسی و رمزنگاری داده ها توسط مهاجم، مجموعه میتواند بدون پرداخت هیچگونه باج اطلاعات خود را بازیابی کند. در این روش توصیه می‌شود که بکاپ ها در سیستمی خارج از شبکه مجموعه ذخیره شود.



واکنش به بحران (Incident Response)

در لحظه وقوع بحران ادمین به برنامه ای از پیش تعیین شده نیاز دارد که شامل ایزوله کردن سریع بخش های آلوده شبکه برای جلوگیری از انتشار بدافزار به بقیه قسمت ها است. هدف این بخش مدیریت آشفستگی، تعیین اولویت بازیابی (مثلا دیتابیس تضمین کیفیت و یا بخش تحقیق و توسعه) است.

امنیت سایبری دیگر محدود به واحد **IT** نیست و باید جزئی از استاندارد **GMP** دیده شود. همانطور که آلودگی میکروبی باعث ابطال یک محصول دارویی میشود، «آلودگی سایبری» نیز اعتبار و کیفیت دارو را از بین می برد. سرمایه گذاری در امنیت سایبری، در واقع سرمایه گذاری بر روی ایمنی بیمار و بقای برند داروسازی است.



بهزاد رنجبر

کارشناس انبار



باران ...

در کوچه‌های باریک محله‌ی قدیمی‌مان، همیشه پاییز زودتر از همه جا می‌رسید. هنوز مدرسه‌ها بوی روزهای اول مهر را می‌دادند که ابرهای خاکستری آرام‌آرام روی سقف شیروانی‌ها پهن می‌شدند. بعد، باران... همان بارانی که برای من بچه، معنایش فقط خیس شدن نبود؛ دریچه‌ای بود به دنیایی که هنوز بزرگ‌ها بلد نبودند ببینند.

صدای ریزش قطره‌ها روی حوض کاشی‌کاری‌شده‌ی حیاط، انگار موسیقی پنهانی بود که فقط در آن فصل نواخته می‌شد. مادرم از پشت پنجره صدا می‌زد: «نرو توی بارون سرما می‌خوری»، اما من همیشه قبل از تمام شدن جمله‌اش پا گذاشته بودم وسط حیاط. دست‌هایم را باز می‌کردم و باران مثل دانه‌های ریز نور روی پوست کودکی‌ام می‌نشست. بوی خاک نم‌خورده می‌آمد... بویی که انگار تمام خاطرات را از اعماق زمین بالا می‌کشید.

پاییز برایم فقط فصل برگ‌های زرد نبود؛ فصل رویاهایی بود که با باران زنده می‌شدند. برگ‌های افتاده در کوچه، برایم قایق‌هایی بودند که مقصدشان معلوم نبود، اما همیشه می‌دانستند چگونه در مسیرشان پیش بروند. من هم کنارشان می‌دویدم، با چکمه‌های پلاستیکی و خنده‌هایی که با هر چکوی باران بلندتر می‌شد.

حالا سال‌ها گذشته، اما هنوز وقتی باران پاییزی می‌بارد، همان کودک بازیگوش از میان برگ‌های خیس سر برمی‌آورد. هنوز دلش می‌خواهد زیر باران بایستد، چشم‌هایش را ببندد و فکر کند هر قطره، نامه‌ای است از روزهای دور... روزهایی که ساده بودند، اما آن‌قدر عمیق که هنوز هم گرم نگه می‌دارند. پاییز که می‌آید، حس می‌کنم باران دستم را می‌گیرد و آرام به کودکی‌ام می‌برد. به همان حیاط کوچک، همان بوی خاک، همان صدای شرشر ریز قشنگی که دنیا را پر از آرامش می‌کرد. انگار پاییز هر سال می‌آید تا یادم بیندازد هنوز هم می‌شود با چند قطره باران، تمام خستگی‌های بزرگسالی را شست و دوباره آرام شد.

اکنون در آستانه سال نو، ضمن
قدردانی صمیمانه از تلاش‌های
بی‌وقفه همکاران، همراهان
و شرکای گرانقدر، امیدواریم
سال پیش‌رو برای شرکت
داروسازی راموفارمین سرشار
از نوآوری‌های اثربخش، توسعه
پایدار، موفقیت‌های علمی و
گام‌هایی استوار در مسیر
خدمت‌رسانی هرچه بهتر به
جامعه باشد.

باشد که در سال جدید، همچون
بهار، شاهد رویش ایده‌های نو،
شکوفایی استعدادها و تعمیق
همکاری‌ها باشیم.

سال نو مبارک



تهران، کیلومتر ۴ جاده
مخصوص کرج، خیابان
شیشه سازی مینا،
خیابان ولیعصر، روبروی
شهرک آزادی.

تلفن: ۰۲۱-۴۴۵۳۶۰۲۰-۲۴

نمابر: ۰۲۱-۴۴۵۰۳۵۵۰

کد پستی: ۱۳۹۸۸۳۴۱۱۱

 **RAMOPHARMIN**