

فرایندگرایی از دیدگاه مدل‌های تعالی کسب و کار

یحیی جافریان
مرکز پژوهش متالورژی رازی

چکیده

دهه اول قرن بیستم و یکم سرشار از پیچیدگی‌ها، تهدیدها و فرصت‌های بسیار برای سازمان‌ها و تداوم حیات آنها است. در شرایط پیچیده و رو به تکامل عصر حاضر، تنها شرکت‌هایی زنده می‌مانند و توانایی تداوم رقابت را خواهند داشت که سازمان‌های خود را بر اصول بنیادین تعالی بنا نهند و یا مهندسی مجدد کنند.

یکی از اصول که به عنوان پایه‌های اساسی استانداردهای مدیریتی و مدل‌های تعالی کسب و کار مورد تاکید ویژه قرار دارد «فرایند گرایی» یا «مدیریت مبتنی بر فرایندها» است.

سازمان‌های متعالی دارای سیستم‌های مدیریتی اثربخشی هستند که بر مبنای خواسته‌ها و انتظارات همه ذینفعان طراحی شده‌اند. اطمینان از اجرای سیستماتیک، فراگیر و اثربخش خط مشی‌ها، راهبردها، اهداف و طرح‌های سازمان، از طریق مجموعه‌ای شفاف و یکپارچه از فرایندها تضمین می‌شود. این فرایندها به گونه‌ای اثربخش و فراگیر، اجرا و مدیریت می‌شوند و همواره بهبود می‌یابند. تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات واقعی و قابل اطمینان از عملکرد حال و مورد انتظار، توانمندی‌های فرایندها و سیستم‌ها، خواسته‌ها، انتظارات و تجربیات ذینفعان و همچنین عملکرد سایر سازمان‌ها، از جمله رقبا انجام می‌شود. خطرات بر اساس شاخص‌های مناسب عملکردی شناسایی شده و به شکل مؤثری مدیریت می‌شوند. سازمان با روش‌های کاملاً حرفه‌ای اداره می‌شود و تمامی الزامات برونی را ارضاء نموده و حتی از این فراتر نیز می‌رود. شاخص‌های پیشگیرانه مناسب، تعریف و به کار گرفته می‌شوند؛ تا اعتماد همه ذینفعان تأمین و حفظ شوند.

مقدمه

عصر حاضر برای سازمان‌ها سرشار از دشواری، ابهام، پیچیدگی و تلاطم است. در این شرایط سخت مهمترین راهبرد سازمان‌ها برای بقا، تداوم کسب و کار و تعالی، استفاده از دستاوردهای دانش بشری در مورد رازهای تعالی و ماندگاری سازمان‌ها است. اعتقاد به اصول مدیریت کیفیت و اصولی که پایه‌های مدل‌های تعالی کسب و کار را تشکیل می‌دهند؛ از اجزای مهم این راهبرد اساسی است. از اصول اساسی که همه اندیشمندان بر آن تاکید ویژه دارند، اصل «فرایند گرایی» یا «مدیریت مبتنی بر فرایندها» واقعیت‌ها است. در این مقاله دیدگاه‌های مطرح شده در اصول مدیریت کیفیت، مدل تعالی EFQM و مدل تعالی BNQP مورد بررسی قرار گرفته و راهکارهای اجرای فراگیر و اثر بخش این اصل در سازمان‌ها ارائه می‌گردد.

فرایند گرایی از دیدگاه اصول مدیریت کیفیت و مدل‌های تعالی

اصول مدیریت کیفیت

گروه شماره ۵ از شاخه شماره ۲ کمیته شماره ۱۷۶ سازمان ایزو (ISO/TC176/SC2/WG15) پس از سال‌ها مطالعه و بررسی، در جلسه ۲۹ می سال ۱۹۹۷ در شهر کپنهاگ، اصول هشت گانه مدیریت کیفیت را تصویب کرد. این اصول عبارتند از:

اصل ۱- مشتری گرایی

Customer focus

اصل ۲- راهبری

Leadership

اصل ۳- مشارکت کارکنان

Involvement of people

اصل ۴- فرایندگرایی

Process approach

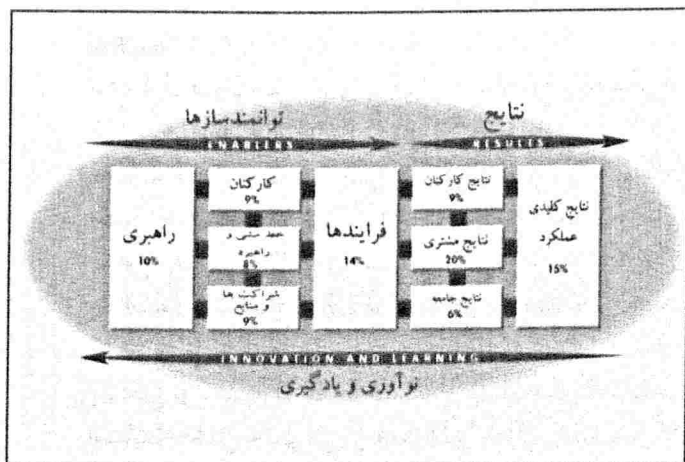
اصل ۵- سیستم گرایی در مدیریت

System approach to management

اصل ۶- بهبود مستمر

continual improvement

- راهبری و ثبات مقصد
Leadership and Constancy of purpose
- مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها
Management by Processes and facts
- ارتقاء و مشارکت کارکنان
People Development & Involvement
- یادگیری مستمر، خلاقیت و بهبود
Continuous Learning, Innovation and Improvement
- توسعه مشارکت‌ها
Partnership Development
- مسئولیت اجتماعی
Public Responsibility



شکل ۱- مدل تعالی EFQM

مدل تعالی EFQM و اصل «مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیت‌ها»

«تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرایندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته است».

سازمان‌های متعالی، دارای سیستم مدیریت موثری هستند که بر مبنای خواسته‌ها و انتظارات همه ذینفعان پایه‌ریزی و طراحی شده است. اطمینان از اجرای سیستماتیک خط مشی‌ها، راهبردها، اهداف و برنامه‌های سازمان، از طریق مجموعه‌ای شفاف و یکپارچه از فرایندها، تضمین می‌شود. این فرایندها به گونه‌ای مؤثر جاری‌سازی و مدیریت شده و همواره بهبود می‌یابند. تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات واقعی و قابل اطمینان از عملکرد حال و مورد انتظار، توانمندی‌های فرایندها و سیستم‌ها، خواسته‌ها، انتظارات و تجربیات ذینفعان و همچنین عملکرد سایر سازمان‌ها از جمله رقبا، انجام می‌شود. خطرات، بر اساس شاخص‌های مناسب عملکردی، شناسایی شده و به شکلی مؤثر مدیریت می‌شوند. سازمان با روش‌های کاملاً حرفه‌ای اداره می‌شود و تمامی الزامات برونی را ارضاء نموده و حتی از آن فراتر نیز

اصل ۷- واقعیت‌گرایی در تصمیم‌گیری
Factual approach to decision making
Mutually beneficial supplier relationship

اصول مدیریت کیفیت و اصل ۴- فرایند گرایی (Process Approach)

دیدگاه مطرح شده در اصول مدیریت کیفیت در مورد اصل فرایندگرایی به شرح زیر مدون شده است:

اصل ۴: فرایندگرایی

هنگامی که فعالیت‌ها و منابع مرتبط به صورت یک فرایند مدیریت شوند؛ دستیابی به نتایج مطلوب بسیار اثربخش‌تر خواهد بود.

منافع اساسی:

- کاهش هزینه‌ها و کم کردن زمان اجرای فرایند با به کارگیری مؤثر منابع
- نتایج قابل پیش‌بینی، به هم پیوسته و مطلوب
- اولویت‌بندی و تمرکز بر فرصت‌های بهبود
- به کارگیری اصل فرایندگرایی سازمان را به سوی موارد زیر رهنمون می‌سازد.
- تعریف سیستماتیک فعالیت‌های ضروری برای دستیابی به نتایج مطلوب
- تعریف شفاف مسئولیت و پاسخگویی برای مدیریت فعالیت‌های کلیدی
- تحلیل و اندازه‌گیری قابلیت فعالیت‌های کلیدی
- مشخص کردن فصل مشترک فعالیت‌های کلیدی درونی و همچنین فیما بین واحدهای مختلف سازمان
- تمرکز بر عواملی نظیر منابع، روش‌ها و مواد که می‌توانند باعث بهبود فعالیت‌های کلیدی سازمان شوند.
- ارزیابی خطرات، نتایج و اثرات فعالیت‌ها بر مشتریان، تامین‌کنندگان و سایر ذینفعان

مدل تعالی EFQM

بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) در سال ۱۹۹۸ به وسیله روسای چهارده شرکت بزرگ اروپایی (Volkswagen, Sulzer, Renault, Philips, Olivetti, Nestle, KLM, Fiat, Electrolux, Dassault, Ciba - Ceigy, Bull, BT, Bosch) و با تایید کمیسیون اروپا ایجاد شد.

این بنیاد مدل EFQM را در سال ۱۹۹۱ به عنوان چارچوبی برای خود ارزیابی سازمان‌ها و همچنین قضاوت در مورد متقاضیان جایزه کیفیت اروپا تدوین کرد. این جایزه نخستین بار در سال ۱۹۹۲ به شرکت زیراکس (Rank Xerox) داده شد. این مدل بر مبنای اصول هشت گانه زیر استوار شده است:

- نتیجه‌گرایی
Results Orientation
- مشتری‌گرایی
Customer Focus

می‌رود.

شاخص‌های پیش‌گیرانه مناسب، تعریف و به کار گرفته می‌شوند تا اعتماد کلیه ذینفعان تامین و حفظ شود.

مدل تعالی EFQM و معیارهای نه‌گانه

مدل تعالی EFQM بر اساس مفاهیم ۸ گانه که در مورد آنها توضیح داده شده، طراحی شده است. این مدل دارای ۹ معیار است که به دو گروه تقسیم می‌شوند:

گروه اول: توانمندسازها (Enablers)، عواملی هستند که سازمان را برای دستیابی به نتایج عالی توانمند می‌سازند.

گروه دوم: نتایج (Results)، دستاوردهایی هستند که سازمان متعالی در محدوده‌های تعریف شده به آنها دست می‌یابد. نتایج، حاصل طراحی، اجرا، حفظ و بهبود مستمر توانمندسازها هستند.

بر اساس مطلب ارائه شده در جزوه ارغوانی EFQM تحت عنوان «Introducing Excellence» و «Levels of Excellence» بروشور اطلاعاتی EFQM که در سال ۲۰۰۴ منتشر شده این معیارها عبارتند از:

- ۱- راهبری (Leadership)
- ۲- خط مشی و راهبردها (Policy & Strategy)
- ۳- کارکنان (People)
- ۴- شراکت‌ها و منابع (Partnership & Resource)
- ۵- فرایندها (Processes)
- ۶- نتایج مشتری (Customer Result)
- ۷- نتایج کارکنان (People Result)
- ۸- نتایج جامعه (Society Result)
- ۹- نتایج عملکرد کلیدی (Key Performance Results)

مدل EFQM و معیار شماره پنج- فرایندها (Processes)

سازمان‌های متعالی فرایندهای خود را برای کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی می‌کنند، مدیریت می‌نمایند و بهبود می‌بخشند.

معیارهای فرعی فرایندها عبارتند از:

5a - فرایندها به صورت سیستماتیک طراحی و مدیریت می‌شوند.

5b - همه فرایندها بر اساس نیاز، با نوآوری بهبود داده می‌شوند. تا هم مشتریان و سایر ذینفعان راضی شوند و هم ارزش بیشتری برای آنها ایجاد شود.

5c - محصولات و خدمات بر اساس نیازها و خواسته‌های مشتریان طراحی می‌شوند و تکامل می‌یابند.

5d - محصولات و خدمات تولید می‌شوند، به

مشتری تحویل می‌گردند و خدمات مربوطه ارایه می‌گردد.

5e - ارتباطات با مشتری مدیریت می‌شود و تسهیل می‌گردد.

5a - فرایندها به صورت سیستماتیک طراحی و مدیریت می‌شوند.

• طراحی فرایندهای سازمان شامل فرایندهای کلیدی مورد نیاز برای تحقق خط مشی و راهبرد سازمان

• شناسایی ذینفعان فرایند و مدیریت مسایل ارتباطی واسطه‌ای درون سازمان و بین سازمان و شرکای بیرونی به منظور مدیریت موثر فرایندهای به هم مرتبط

• استقرار و به کارگیری سیستم مدیریت فرایندها
• به کارگیری سیستم‌های استاندارد در مدیریت فرایند، برای مثال سیستم‌های مدیریت کیفیت، سیستم‌های زیست محیطی و سیستم‌های ایمنی و بهداشت کار

• به کارگیری شاخص‌های اندازه‌گیری فرایند و تعیین اهداف عملکردی

• بازنگری اثر بخشی چارچوب فرایندی در حصول سازمان به خط مشی راهبرد

5b - همه فرایندها بر اساس نیاز، با نوآوری بهبود داده می‌شوند. تا هم مشتریان و سایر ذینفعان راضی شوند و هم ارزش بیشتری برای آنها ایجاد شود.

• شناسایی و اولویت‌گذاری فرصت‌های بهبود و سایر تغییرات (اعم از تغییرات تدریجی و تحولات یکباره)

• استفاده از نتایج عملکردی و استنباطی و اطلاعات به دست آمده از فعالیت‌های یادگیری جهت تعیین اولویت‌ها و اهداف بهبود و روش‌های عملیاتی که بهبود یافته‌اند.

• ایجاد انگیزه جهت بروز خلاقیت و شکوفایی استعدادها کارکنان، مشتریان و شرکا برای ایجاد تغییرات تدریجی و تحولات یکباره

• کشف و به کارگیری طراحی‌های نوین و فرایند، فلسفه‌های عملیاتی و فن‌آوری توانمندساز

• برقراری روش‌های مناسب برای پیاده‌سازی تغییرات

• اجرای آزمایشی و کنترل پیاده‌سازی فرایندهای جدید یا تغییر یافته

• اعلام تغییرات در فرایندها به تمامی ذینفعان مرتبط

• اطمینان یافتن از این که کارکنان جهت اجرای فرایندهای جدید یا تغییر یافته، قبل از پیاده‌سازی آنها آموزش دیده‌اند.

● حصول اطمینان از دستیابی فرایندهای تغییر یافته به نتایج پیش‌بینی شده

5c - محصولات و خدمات بر اساس نیازها و خواسته های مشتریان طراحی می‌شوند و تکامل می‌یابند.

● استفاده از تحقیقات بازار، نظرسنجی از مشتریان و سایر اشکال بازخور جهت تعیین نیازها و انتظارات فعلی مشتریان از محصولات و خدمات

● پیش‌بینی و شناسایی بهبودهایی که هدف آنها ارتقای محصولات و خدمات سازمان در جهت نیازهای آتی مشتریان و سایر ذینفعان است.

● طراحی و تکوین محصولات و خدمات جدید به کمک مشتریان و شرکا به نحوی که برای مشتریان ایجاد ارزش کند.

● درک و پیش‌بینی توانایی تاثیر بالفعل و بالقوه فن‌آوری‌های جدید روی محصولات و خدمات سازمان

● تکوین محصولات و خدمات جدید برای بازارهایی که سازمان در حال حاضر در آنها حضور دارد و برای دستیابی به سایر بازارها

● استفاده از خلاقیت، نوآوری و شایستگی‌های کلیدی کارکنان داخل سازمان و شرکای بیرونی برای طراحی و تکوین محصولات و خدمات قابل رقابت

5d - محصولات و خدمات تولید می‌شوند، به مشتری تحویل می‌گردند و خدمات مربوطه ارائه می‌گردد.

● تولید یا تدارک محصولات و خدمات بر اساس طراحی‌ها و توسعه‌های انجام شده

● بازاریابی و اطلاع‌رسانی در مورد ارزش ایجاد شده و فروش محصولات و خدمات به مشتریان فعلی و بالقوه

● تحویل محصولات و خدمات به مشتریان

● ارائه خدمات برای محصولات و خدمات شامل بازیافت در جایی که نیاز باشد.

5e - ارتباطات با مشتری مدیریت می‌شود و تسهیل می‌گردد.

● تعیین و تامین نیازهای مشتریان در تماس‌های روزمره با آنها

● رسیدگی به بازخور روزانه دریافتی از مشتریان از جمله شکایات

● ارتباط فعال (آینده‌ساز) با مشتریان و مذاکره و دریافت نظرات آنها برای درک نیازها و انتظاراتشان

● پیگیری گام‌به‌گام نتایج فروش، خدمات بعد از فروش و دیگر ارتباطات با مشتریان جهت تعیین

سطح رضایت‌مندی آنها از محصولات، خدمات و دیگر فرایندهای خدمت‌دهی و فروش به مشتریان

● پیگیری جهت تداوم خلاقیت و نوآوری در روابط مشتریان و فروش و خدمات بعد از فروش

● ایجاد شراکت سازمانی با مشتریانی که موجب ایجاد ارزش افزوده در زنجیره تامین می‌شوند.

● به کارگیری نظرسنجی منظم (و سایر روش‌های ساخت یافته جمع‌آوری داده‌ها) و داده‌هایی که در تماس‌های روزمره با مشتریان به دست می‌آیند جهت تعیین و افزایش سطح رضایت مشتریان از ارتباطات با مشتریان

● توصیه به مشتریان برای استفاده مسئولانه از محصولات

مدل تعالی BNQP

در فاصله سالهای ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ شرکت‌های آمریکایی در قیاس با رقبای ژاپنی خود، به لحاظ کیفیت و قیمت محصولات دچار عقب‌ماندگی شده بودند. مالکوم بالدريج (Malcolm Balderige) که در مقطع ۸۷-۸۱ وزیر بازرگانی آمریکا بود، به مقوله مدیریت کیفیت و نقش آن در توسعه پایدار کشورها اعتقاد راسخ داشت و پیگیر ایجاد الگویی برای یک جایزه ملی کیفیت بود.

بالدريج در سال ۱۹۸۷ در اثر تصادف جاده‌ای در گذشت ولی کارهای نا تمام او پیگیری گردید و در بیستم اوت سال ۱۹۸۷، با تصویب قانون 100-107، جایزه ملی مالکوم بالدريج (Balderige National Quality Award The Malcolm) شکل گرفت و برای حمایت از این قانون و اجرای آن در سال ۱۹۸۸ بنیاد جایزه ملی مالکوم بالدريج تاسیس گردید. این بنیاد از طرف بسیاری از سازمان‌های آمریکایی حمایت مالی می‌شود و در حال حاضر در سه عرصه کسب و کار، تعلیم و تربیت و بهداشت و درمان معیارهای تعالی عملکرد را خلق نموده است؛ که با عناوین:

- 2005 Business Criteria for performance Excellence
- 2005 Healthcare Criteria for performance Excellence
- 2005 Education Criteria for performance Excellence

تدوین و منتشر شده‌اند.

در مدل جایزه ملی مالکوم بالدريج ارزشهای اساسی که معیارهای تعالی کسب و کار بر مبنای آنها استوار شده‌اند؛ عبارتند از:

- راهبری مبتنی بر چشم‌انداز Visionary Leadership
- تعالی ناشی از مشتری

هفت مقوله زیر به عنوان معیارهای تعالی عملکرد انتخاب شده‌اند:

- راهبری
- Leadership
- طرح‌ریزی راهبردی
- Strategic Planning
- تمرکز بر مشتری و بازار
- Customer and Market Focus
- اندازه‌گیری، تحلیل و مدیریت
- Measurement, Analysis and Knowledge
- دانش
- Management
- تمرکز بر نیروی انسانی
- Human Resource Focus
- مدیریت فرایند
- Process Management
- نتایج کسب و کار
- Business Results

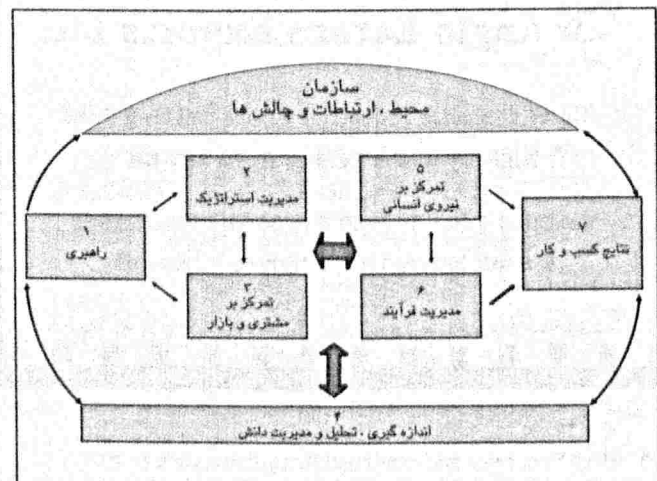
مدل BNQP و معیار مدیریت فرایند

معیار «مدیریت فرایند» بر نکات زیر تاکید دارد:

- مشخص نمودن فرایندهای کلیدی خالق ارزش و فرایندهای کلیدی پشتیبان
- طراحی فرایندها به نحوی که پاسخگوی الزامات تعیین شده باشند.
- در نظر گرفتن طول زمان اجرا، هزینه‌ها و نحوه کنترل آنها، اثر بخشی و کارایی در طراحی فرایندها
- استفاده از فن‌آوری‌های نوین، دانش سازمان و چابکی در طراحی فرایندها
- اجرای فرایندها به نحوی که الزامات تعیین شده در طراحی فرایند را پاسخگو باشد.
- تعیین شاخص‌های عملکردی کلیدی برای کنترل و بهبود فرایندهای خالق ارزش و پشتیبان
- اجرای روزمره فرایند به نحوی که پاسخگوی الزامات تعیین شده باشد.
- در نظر گرفتن کاهش هزینه‌های مرتبط با بازرسی و آزمون و ممیزی فرایند
- طرح‌ریزی برای پیشگیری از ضایعات، خطا و بازکاری
- کاهش هزینه‌های گارانتی
- طرح‌ریزی برای بهبود مستمر فرایند، کاهش تغییرات، بهبود محصولات و خدمات
- نحوه یادگیری و تسهیم نتایج حاصله از یادگیری در این مدل عواملی که برای ارزیابی یک فرایند به کار گرفته می‌شوند؛ عبارتند از:
- وجود یک رویکرد سیستماتیک، فراگیر و اثر بخش
- اجرای فراگیر رویکرد
- استفاده از یادگیری برای بهبود مستمر فرایند

Customer-driven excellence

- یادگیری فردی و سازمانی
- Organizational and Personal Learning
- ارزش قائل شدن برای کارکنان و همکاران
- Valuing employees and partners
- چابکی
- Agility
- تمرکز بر آینده
- Focus on the future
- مدیریت برای نوآوری
- Managing for innovation
- مدیریت بر اساس واقعیت
- Management by fact
- مسئولیت پذیری اجتماعی
- Social responsibility
- تمرکز بر نتایج و خلق ارزش
- Focus on results and creating value
- سیستم‌گرایی
- Systems perspective



شکل ۲- مدل جایزه ملی مالکوم بالدريج

مدل تعالی عملکرد مالکوم بالدريج بر مبنای معیارهای ۷ گانه تعالی عملکرد طراحی شده است. در این مدل که در شکل ۲ نشان داده شده است، معیارهای شماره ۱، ۲ و ۳ مثلث راهبری را تشکیل می‌دهند. ارتباط این سه معیار تاکید بر اهمیت تمرکز راهبری بر طرح‌ریزی راهبردی و مشتری را نشان می‌دهد. معیارهای شماره ۴، ۵ و ۶ مثلث نتایج را تشکیل می‌دهند. در واقع کارکنان و فرایندهای کلیدی سازمان باعث انجام فعالیت‌ها شده، نتایج کسب و کار از آن حاصل می‌شود. پیکان افقی موجود در وسط مدل، مثلث راهبری را به مثلث نتایج وصل می‌کند که این اتصال برای موفقیت سازمان حیاتی است. اندازه‌گیری، تحلیل و مدیریت دانش (معیار شماره ۴) به عنوان فونداسیون سیستم مدیریت عملکرد، کارکرد خود را دارد.

- یکپارچگی رویکرد مورد استفاده با سایر فرایندها و رویکردها

نتیجه گیری

صنعت ریخته‌گری ایران به عنوان یکی از صنایع داخلی، نقش مهمی در توسعه پایدار صنعت دارد. تداوم موفقیت‌آمیز این نقش تام به اعتقاد و عمل بر مبنای اصول اساسی تعالی و از جمله اصل فرایندگرایی دارد. قصد اصلی از به کارگیری رویکرد فرایندی، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان در دستیابی به اهداف تعریف شده است. تنها با به کارگیری چنین رویکردی واحدهای ریخته‌گری می‌توانند اعتماد و اطمینان مشتریان و سایر ذینفعان خود را در مورد عملکرد پایدار و درخشان سازمان کسب نمایند.

منابع:

- 1- "Criteria for Performance Excellence", 2005, Baldrige National Quality Program, www.baldrige.nist.gov
- 2- "The fundamental concepts of Excellence", 2004, www.efqm.org
- 1- "Introducing Excellence", 2004 www.efqm.org
- 2- "EFQM Levels of Excellence", 2004, www.efqm.org
- 3- "Quality Management Principles", www.iso.ch
- 4- "Guidance on the Concept and use of the process approach for management systems", Document: ISO/TC 176/ SC 2/N544R2 (r), 13 May 2004, www.iso.ch

بهترین پیشنهاد

جهت خرید ماشین آلات دست دوم
ریخته‌گری و آزمایشگاه متالورژی از انگلستان

کوره های القایی-تجهیزات ماسه‌سازی
خطوط قالبگیری-خطوط ماهیچه‌گیری
شات بلاست-لوازم کنترل کیفی و کوانتومتر
کوره‌های عملیات حرارتی-تجهیزات ماشینکاری ومدلسازی

تماس انگلستان ۰۰۴۴-۷۹۵۶-۱۲۳۱۱۹

تماس ایران ۰۹۱۲-۱۸۹۹۶۸



Anglo Eastern Exports Ltd

Unit4, Crusader Industrial Estate Stirling Road
High Wycombe Bucks Hp12 3ST UK

Tel:0044-1494-529980 Fax:0044-1494-529958

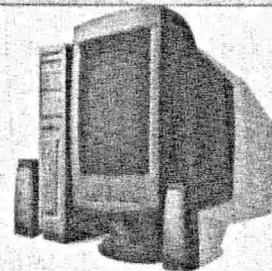
E-mail: info@angloeasternexports.co.uk



شرکت مهندسی خدمات M.D

شرکت مهندسی خدمات M.D

مدیریت مهندسی شهرام دوازی BSC.MCSE



کامپیوتر - شبکه - اینترنت - موبایل

طراحی و پیاده سازی شبکه LAN / WAN / ISP

ارائه و خدمات انواع کامپیوتر و NOTEBOOK

ارتقاء سیستم - طراحی وب سایت حرفه ای

نرم افزار و انواع سی دی موجود می باشد

خرید و فروش موبایل و سیم کارت

نشانی: تهران - خیابان میرداماد - میدان محسنی - خیابان بهروز - کوچه هفتم - مجتمع تجاری شهر - پلاک 88

تلفکس: 22227265 پست الکترونیک: SDAVAMI@EMAIL.COM