

## بررسی و تحلیل کارایی چرخه مکاتبات و اسناد و مدارک دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان

داود شریفیان<sup>1</sup>

فاطمه اسفندیاری<sup>2</sup>

زهره میرحسینی<sup>3</sup>

### چکیده

**هدف:** بررسی وضعیت مکاتبات اداری و اسناد و مدارک دولتی یکصد دستگاه اجرایی استان خوزستان به منظور ارتقای سطح امنیت، فراگیر کردن عرضه خدمات الکترونیکی در نظام مکاتبات اداری و افزایش بهره‌وری.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش، پیمایش تحلیلی و مطالعات میدانی است و برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه، بازدید حضوری و مصاحبه استفاده شده است.

**جامعه پژوهش:** کارکنان دستگاه‌های ذی‌ربط که مکاتبات کاغذی و الکترونیکی را با استفاده از نرم‌افزار اتوماسیون در یکصد فرمانداری و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان انجام می‌دهند.

**یافته‌ها:** یافته‌ها در تأیید فرضیه، نشان می‌دهد که در مقایسه مکاتبات اداری یکصد دستگاه اجرایی استان خوزستان (27 فرمانداری و 73 دستگاه اجرایی) در سال 1395، درصد ارائه مکاتبات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی نسبت به فرمانداری‌ها، با 77 درصد بالاترین میزان را دارد و اینکه چگونه جایگزینی مکاتبات الکترونیکی در فرایند سازمانی سبب کاهش سلسله مراتب سازمانی، بوروکراسی اداری، کاهش تشریفات و بهبود امور می‌شود.

همچنین؛ وضعیت رشد مکاتبات الکترونیکی با استفاده از سامانه اتوماسیون 10 استان برتر را به ترتیب اولویت نشان می‌دهد که استانداری «خوزستان» با 90 درصد مکاتبات الکترونیکی سال‌های 1394 و 1395، در اولویت هشتم قرار گرفته و نسبت به سال‌های قبل پیشرفت داشته است.

**نتیجه‌گیری:** طی بررسی انجام شده مشخص گردید بسیاری از دستگاه‌های مورد مطالعه شاخص‌های موردنیاز (سخت‌افزار، نرم‌افزار، آماده‌سازی زیرساخت‌های فنی، احصاء و بهبود فرایندها، شبکه، آموزش، راهبری الکترونیکی تبادلات، هوشمندسازی، فرهنگ سازمانی و مواردی از این دست) را، که در تشکیل یک سازمان کم یا بدون

---

<sup>1</sup> دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده علوم انسانی واحد علوم و تحقیقات تهران و شاغل در نهاد ریاست جمهوری [dsharifian@yahoo.com](mailto:dsharifian@yahoo.com)

<sup>2</sup> دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده علوم انسانی واحد علوم و تحقیقات تهران و شاغل در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران [esfandiari4326@yahoo.com](mailto:esfandiari4326@yahoo.com)

<sup>3</sup> دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال [z\\_mirhoseini@iau-tnb.ac.ir](mailto:z_mirhoseini@iau-tnb.ac.ir)

کاغذ و مدیریت اسناد الکترونیکی نقش مؤثری ایفا می‌نمایند، ندارند. در پایان برای بهبود چرخه مکاتبات و اسناد و مدارک اداری دستگاه‌های اجرایی، که سهم بسزایی در تحقق دولت الکترونیک ایفا می‌نمایند، راهکارهایی ارائه شده است. **کلیدواژه‌ها:** سازمان کم و بدون کاغذ<sup>1</sup>، اتوماسیون اداری<sup>2</sup>، دولت الکترونیک<sup>3</sup>، مکاتبات اداری<sup>4</sup>، دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان<sup>5</sup>.

## **Review and Analysis of the Efficiency of the Correspondence, Records and Documents: Life Cycle of Khuzestan Province Executive Bodies**

### **Abstract**

**Objective:** Investigating the status of administrative correspondence and government documents in one hundred executive offices in Khuzestan Province in order to improve the level of security, to encompass the provision of electronic services in the administrative correspondence system and to increase productivity.

**Methodology:** The research method is analytical scrutiny and field studies. For data collection, questionnaires, face to face interviews and interviews have been used. The research community: The staff of the related organizations that perform paper and electronic correspondence using automation software in one hundred governorates and executive departments of Khuzestan province.

**Findings:** The findings confirm the hypothesis that, in comparison with the administrative correspondence of one hundred executives bodies in Khuzestan province (27 governor offices and 73 executives bodies), in 2016, the percentage of presenting electronic correspondence of the executive agencies to governor offices', with 77%, has its highest rate and this issue that how e-mail substitution in the organizational process reduces organizational hierarchy, administrative bureaucracy and improvement of affairs.

Also, the state of growth of e-mail correspondence using automation system of the top ten provinces based on priority shows that the governorate of Khuzestan with 90% of the electronic correspondence of 2015 and 2016 is in the eighth priority and compared to the previous years has progressed.

**Conclusion:** In the course of the study, it was determined that many of the studied organizations did not have necessary indexes (hardware, software, technical infrastructure preparation, process improvement, network, training, e-mail management, intelligence, organizational culture, etc.) which played a key role in establishing a lesser paper or paperless organization and managing electronic documents. Finally, some solutions have been proposed to improve the communication and administrative documents' life cycle at the executive agencies, which play a significant role in the realization of an e-government.

**Keywords:** Lesser Paper and Paperless organization, Office Automation, Electronic Government, Administrative Correspondence, Executive Agencies of Khuzestan Province.

---

<sup>1</sup>. Lesser paper and paperless organization

<sup>2</sup>. Office Automation

<sup>3</sup>. E-government

<sup>4</sup>. Administrative Communications

<sup>5</sup>. Executive Organizations of Khuzestan province

در عصر حاضر زبان نوشتاری، وسیله‌ای ارزشمند برای تبادل افکار، اندیشه‌ها، دیدگاه‌ها و همچنین پیام‌رسانی، آگاهی بخشی و اطلاع‌رسانی در گستره وسیعی است (شریفیان و همکاران، 1394: 10). امروز نقش مکاتبات اداری در انجام امور بر کسی پوشیده نیست و در اهمیت آن همین بس که اکنون هیچ سازمانی جز از طریق مکاتبات نخواهد توانست به طور رسمی با سایر وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، استانداری‌ها و مؤسسات، ارتباط کاری و مؤثر برقرار کند. هر سازمانی برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های خود ناگزیر از برنامه‌ریزی، هماهنگی و پیگیری امور است و در این راه بهره‌مندی از سیستمی منظم، قوی و سهل الوصول در عرصه مکاتبات و اسناد اداری، مؤثر و راه‌گشا خواهد بود (بردار تعالی دبیرخانه‌ها، 1392: 9).

بیشترین حجم مکاتبات اداری به دو شکل نامه و گزارش اداری است. افزون بر این، گونه‌های دیگری از نوشتار از قبیل بخشنامه‌ها، تصویبنامه‌ها، صورت‌جلسه‌ها، شیوه‌نامه‌ها، احکام، ابلاغیه‌ها، یادداشت‌ها، فرم‌ها و استانداردها نیز رواج دارد. منظور از استانداردها اصول و قواعد مصوبی هستند که به عنوان قوانین یا معیارهای لازم برای عملکرد و فعالیت پذیرفته شده‌اند (آموزش مدیریت اسناد الکترونیکی، استانداردها و رهنمودها، 1393: 87). بهره‌گیری از اطلاعات دقیق و به‌موقع برای تصمیم‌گیری‌های صحیح و بهره‌مندی از فرصت‌های پیش‌روی سازمان‌ها، بسیار حائز اهمیت است که قسمت عمده‌ای از این اطلاعات کاربردی از داده‌کاوی تعاملات (پیام، نامه، گزارش، صوت و مواردی از این دست) در داخل یا خارج از سازمان استنتاج می‌شود. این اطلاعات یا به تعبیر دیگر، دانش سازمانی مندرج در تعاملات، عموماً غیر قابل واکاوی، استخراج دانش و تحلیل بوده و تبادلات الکترونیکی به دلیل عدم استفاده از امضای دیجیتال قابل استناد و اعتماد نیز نمی‌باشند.

دستیابی به مدیریت دانش مستلزم این است که نامه‌های مبادله شده بین دستگاه‌های اداری کشور، به مفهوم واقعی سند الکترونیکی<sup>1</sup> شده و یکپارچه‌سازی مکاتبات و اسناد اداری کشور با هدف رسیدن به دولت یکپارچه<sup>2</sup> تحقق یابد. در این مقاله با دیدگاهی کلان به یکصد دستگاه اجرایی استان خوزستان سعی شده است با رویکردی راهبردی و فرایندپذیر به حوزه مکاتبات در کشور، ضمن ارائه راهکارهای ملی، وضعیت هر یک از دستگاه‌های اجرایی در حوزه سازمان کم یا بدون کاغذ با هدف افزایش بهره‌وری، افزایش سلامت اداری، کاهش هزینه‌ها و در نهایت افزایش رضایت مندی مردم مشخص و مورد ارزشیابی قرار گیرند. در عصر اطلاعات، دیگر شیوه‌های دستی پیشین همچون نامه‌نگاری و کتابت به علت محدودیت‌ها و موانعی نظیر هزینه بالای تولید، چاپ و پرینت، ذخیره، توزیع، وابستگی به زمان و مکان خاص و نیز مشکلات جستجو، پاسخگوی نیاز کنونی نمی‌باشد (فهیم‌نیا، 1395: 3). آگاهی از وضعیت، ضمن پاسخگویی به نیازهای تمام ذی‌نفعان، در توسعه و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، ارتقای کمیت و کیفیت

<sup>1</sup>. Electronic Document

<sup>2</sup>. Integrate government

خدمات اداری کشور و نیز توانمندسازی نیروی انسانی متخصص و کارآمد، افزایش بهره‌وری، افزایش سلامت اداری، کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت‌مندی مردم راهگشا خواهد بود (ریاست جمهوری، 1395: 3). از دستاوردهای این بررسی امکان انتقال آسان‌تر اطلاعات، قابلیت چندرسانه‌ای، شفافیت، حذف زمینه‌های فساد در مکاتبات و اسناد اداری، یکپارچه‌سازی، استانداردسازی مکاتبات اداری کشور، ایجاد مخزن<sup>1</sup> اسناد و مکاتبات، تهیه گراف گردش مکاتبات و طراحی ساختار جدید اداری و سرانجام افزایش بهره‌وری اداری کشور خواهد بود. همچنین این مقاله براساس «نظریه شناخت یادگیری چندرسانه‌ای»<sup>2</sup> جایگاه دریافت، پردازش، توزیع، ارجاع، مدیریت اتوماسیون اداری در دبیرخانه دستگاه‌های اجرایی استان را به عنوان کانون مکاتبات، از یک واحد اجرایی سنتی به یک واحد مدیریتی ارتقاء داده و گستره وظایف آنها را به راهبری سامانه و پایگاه مدیریت منابع سازمانی براساس فرایندهای مصوب تسری خواهد داد.

در این مقاله سعی شده است مقوله‌هایی چون «سهولت و سرعت تبادل اطلاعات» و «صرفه‌جویی در وقت و هزینه» که به نظر می‌رسد باعث اثربخشی سیستم اتوماسیون اداری در ارتباطات سازمانی خواهد شد، و نیز جایگاه ارتباطات و مکاتبات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی سازمان‌ها را مورد بررسی قرار دهیم.

#### اهداف کلان

- فراگیر<sup>3</sup> کردن عرضه خدمات الکترونیکی در نظام مکاتبات اداری به منظور افزایش بهره‌وری؛
- ارتقای سطح امنیت در نظام مکاتبات اداری؛
- دریافت درخواست‌های اشخاص حقیقی و حقوقی از دستگاه‌ها به صورت الکترونیکی در راستای تکریم ارباب رجوع؛
- تضمین اصالت، اعتبار و صحت مکاتبات الکترونیکی؛
- استانداردسازی الزامات، بایسته‌ها و معیارهای اتوماسیون اداری؛
- پایش، ارزشیابی عملکرد و بهبود مستمر نظام مکاتبات اداری؛
- به حداقل رساندن مکاتبات و حذف تعاملات کاغذی.

#### پیشینه پژوهش

بر اساس بررسی به عمل آمده در پایگاه‌های متعدد اطلاع‌رسانی و تحت وب، تاکنون درخصوص ارزشیابی وضعیت مکاتبات اداری و اسناد و مدارک دولتی استان خوزستان پژوهشی در داخل یا خارج از کشور صورت نگرفته است. پژوهشی مشابه، لیکن کلی و عام، درباره وضعیت مکاتبات استانداردسازی‌های سراسر کشور (از نویسندگان مقاله حاضر) صورت گرفته که در پایگاه اطلاع‌رسانی «سیویلیکا»<sup>4</sup> منتشر شده است.

<sup>1</sup>. Repository

<sup>2</sup>. Cognitive Theory of Multimedia Learning

<sup>3</sup>. Ubiquity

<sup>4</sup>. [https://www.civica.com/Paper-NCOEM02-NCOEM02\\_030.html](https://www.civica.com/Paper-NCOEM02-NCOEM02_030.html)

اسفندیاری، شریفیان و میرحسینی (1396)، در مقاله‌ای با عنوان «رایانش ابری: مکاتبات، اسناد و مدارک استانداری‌های سراسر کشور» به بررسی تأثیر سیستم‌های اتوماسیون اداری بر حوزه‌های ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و نیز گام‌هایی برای کاهش حجم کاغذ با استفاده از سامانه مدیریت مدارک، فناوری‌ها و ابزارهای کسب و کار پرداخته‌اند. در این مقاله، همچنین با بررسی میزان پیشرفت استانداری‌ها در زمینه استقرار دولت الکترونیکی و به‌کارگیری نظام‌ها و فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی، سرعت و سهولت تبادل اطلاعات در 31 استانداری سراسر کشور طی سال‌های 95-1394 بررسی شده است.

### روش‌شناسی

روش پژوهش این مقاله پیمایش تحلیلی است که از ابزارهای پرسشنامه، بازدید حضوری و مصاحبه با کارکنان برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان هستند که مکاتباتی به شیوه‌های الکترونیکی و کاغذی انجام می‌دهند. پس از جمع‌آوری اطلاعات، با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Excel داده‌های به دست آمده در دو سطح توصیفی (فراوانی و درصد) و استنباطی در قالب جدول و نمودار مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

فرضیه پژوهش: تأثیر معنادار استفاده از ارتباطات الکترونیکی بر فرآیند ارتباطات سازمانی که سبب کاهش سلسله مراتب سازمانی و بوروکراسی اداری می‌گردد.

### پرسش‌های پژوهش:

1. آیا مکاتبات درون‌سازمانی به صورت الکترونیکی به گردش در می‌آید؟
2. آیا مکاتبات برون‌سازمانی به صورت الکترونیکی به گردش در می‌آید؟
3. آیا برای صدور نامه از امضای الکترونیکی استفاده می‌شود؟
4. آیا مدیران شخصاً از سامانه دبیرخانه استفاده و ارجاع می‌نمایند؟

### یافته‌ها

بررسی اطلاعات استخراج شده از مآخذ این پژوهش در باره «بررسی و تحلیل کارایی چرخه مکاتبات و اسناد و مدارک دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان»، ما را از ارتباطات سازمانی با استفاده از پیشرفت فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات درون سازمانی آگاه می‌سازد. یافته‌ها در تائید فرضیه، نشان می‌دهد که مکاتبات اداری فرمانداری‌ها (27 فرمانداری) و دستگاه‌های اجرایی (73 دستگاه اجرایی) استان خوزستان چگونه با جایگزینی مکاتبات الکترونیکی در فرآیند سازمانی سبب کاهش سلسله مراتب سازمانی، بوروکراسی اداری و بهبود امور شده است.

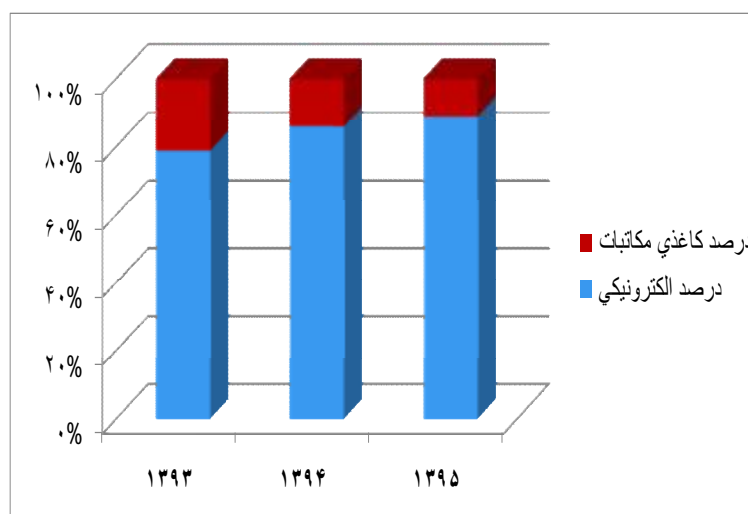
در پرسشنامه، در مورد 4 معیار «مکاتبات درون‌سازمانی»، «مکاتبات برون‌سازمانی»، «صدور نامه از امضای الکترونیکی» و «استفاده مدیران از سامانه دبیرخانه و ارجاع آن» در زمینه نقش اتوماسیون اداری بر روابط سازمانی نظرخواهی شد و پاسخ‌دهندگان تأثیر اتوماسیون اداری بر هر یک از این معیارها را با یکی از گزینه‌های «بلی» و «خیر» ارزیابی می‌کردند. در بخش یافته‌های کمی، نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها به صورت آمارهای توصیفی و استنباطی در قالب جداول و نمودارها ارائه می‌شود.

ابتدا وضعیت مکاتبات استناداری‌های سراسر کشور (31 استان) در سال‌های 95-1393 در جدول شماره 1 و درصد الکترونیکی و کاغذی این مکاتبات، در نمودار شماره 1 نشان داده می‌شود. و سپس وضعیت مقایسه‌ای چاپ مکاتبات استناداری خوزستان با کل استناداری‌ها بین سال‌های 95-1393 در جدول شماره 2 و نمودار شماره 2 نشان داده می‌شود.

جدول 1. گزارش وضعیت مکاتبات استناداری‌های سراسر کشور بین سال‌های 95-1393 (31 استان)

سال	تعداد کل مکاتبات	الکترونیکی	کاغذی	درصد الکترونیکی
1393	3151272	2481648	669624	79%
1394	3737911	2363557	374354	86%
1395	3257022	2882719	282148	89%

جدول شماره 1 نشان می‌دهد 85 درصد مکاتبات استناداری‌ها در سه سال اخیر به صورت الکترونیکی صورت گرفته است؛ و بیانگر آن است که تا سال 1395 مکاتبات الکترونیکی نسبت به سال‌های پیشین 89 درصد پیشرفت داشته است. نمایش این وضعیت در نمودار شماره 1 آمده است.

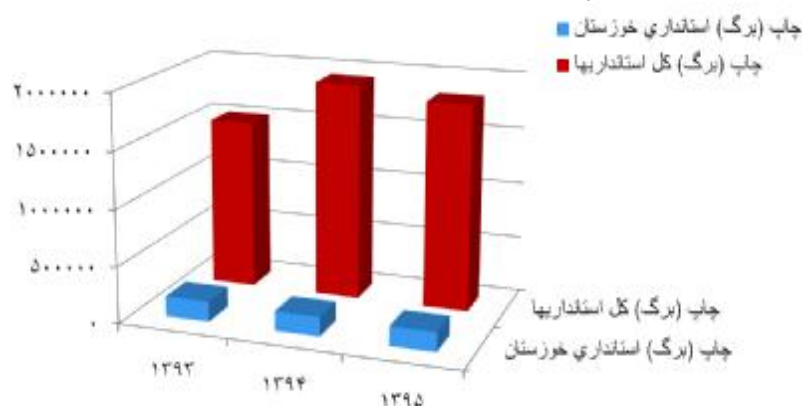


نمودار 1. نمودار درصد الکترونیکی و کاغذی مکاتبات استناداری‌های سراسر کشور بین سال‌های 95-1393

جدول 2. گزارش مقایسه‌ای چاپ مکاتبات استانداری خوزستان با کل استانداری‌ها بین سال‌های 1393-95

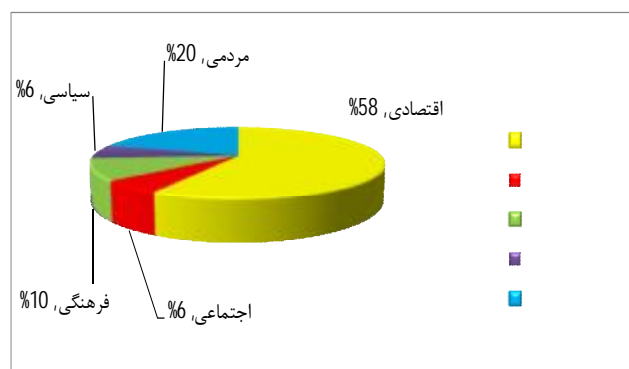
سال	تعداد چاپ (برگ) کل استانداری‌ها	تعداد چاپ (برگ) استانداری خوزستان	درصد تناسب چاپ (برگ) استانداری خوزستان نسبت به کل استانداری‌ها
1393	1,506,828	180,240	12%
1394	1,925,476	170,000	8%
1395	1,826,512	171,000	9%

جدول شماره 2 گزارش وضعیت مقایسه‌ای چاپ مکاتبات استانداری خوزستان با کل استانداری‌ها را بین سال‌های 1393-95 نشان می‌دهد که در 1395 با 9% نسبت به سال‌های پیشین متغیر بوده است. نمایش این وضعیت در نمودار شماره 2 نیز آمده است.



نمودار 2. وضعیت تناسب چاپ مکاتبات استانداری خوزستان با کل استانداری‌ها بین سال‌های 1393-95

موضوع مکاتبات استانداری‌های سراسر کشور در دولت یازدهم طبق نمایش نمودار شماره 3، موضوع مکاتبات استانداری‌های سراسر کشور (31 استان) در دولت یازدهم بر مبنای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و مردمی تقسیم‌بندی شده که مکاتبات با موضوع «اقتصادی» (58%) بالاترین میزان و مکاتبات با موضوع «اجتماعی» (6%) پایین‌ترین میزان را شامل بوده است.

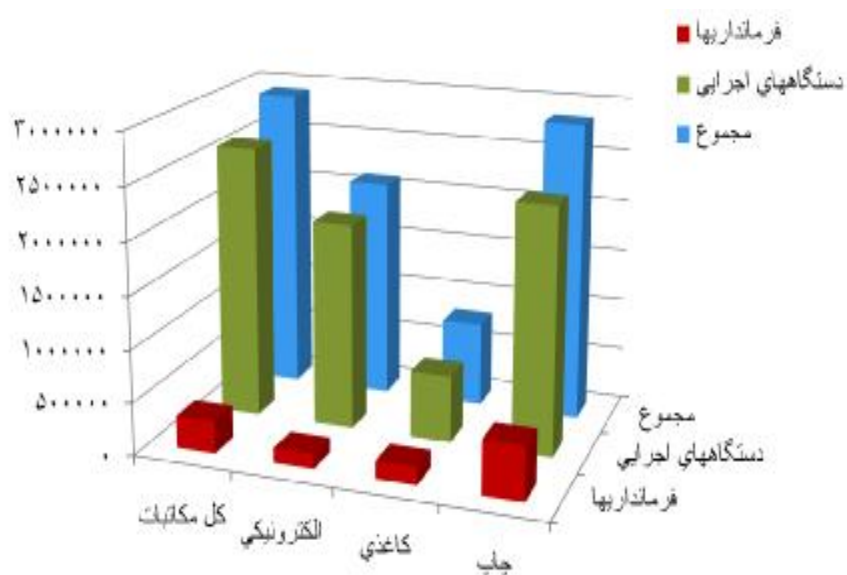


نمودار 3. نمودار موضوعی مکاتبات استانداری‌ها در دولت یازدهم (31 استان)

جدول شماره 3 وضعیت مکاتبات به صورت الکترونیکی، کاغذی و چاپ به صورت برگ را در 100 دستگاه - 27 فرمانداری و 73 دستگاه‌های اجرایی - استان خوزستان در سال 1395 نشان می‌دهد که درصد ارائه مکاتبات الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی نسبت به فرمانداری‌ها با 77٪، بالاترین میزان را دارد. وضعیت این برآورد در نمودار شماره 4 نیز به خوبی نمایش داده شده است.

جدول 3. وضعیت مکاتبات استان خوزستان (100 دستگاه) در سال 1395

عنوان دستگاه	کل مکاتبات	مکاتبات الکترونیکی	مکاتبات کاغذی	چاپ (برگ)	درصد الکترونیکی
فرمانداری‌ها (27 دستگاه)	309622	141532	168090	511480	46%
دستگاه‌های اجرایی (73 دستگاه)	2607538	1968785	638753	2340200	77%
مجموع (100 دستگاه)	2.917.160	2.110.317	806.843	2851680	72%



نمودار 4. وضعیت مکاتبات استان خوزستان در سال 1395

رشد مکاتبات الکترونیکی ده استانداردی برتر بین سال‌های 95-1393  
 جدول شماره 4 و نمودار شماره 5، وضعیت رشد مکاتبات الکترونیکی با استفاده از سامانه اتوماسیون را در 10 استان برتر به ترتیب اولویت نشان می‌دهد که استانداری «خوزستان»، با 90 درصد مکاتبات الکترونیکی سال‌های 1394 و 1395 در اولویت هشتم قرار گرفته و نسبت به سال 1393 پیشرفت داشته است. همان‌گونه که در نمودار شماره 5 مشاهده می‌شود درصد مکاتبات الکترونیکی در استانداری «خراسان رضوی» با 99 درصد در سال 1395 نسبت به سال‌های 1393 و 1394 در اولویت اول قرار دارد. و



استانداری «کهگیلویه و بویراحمد» در سال 1393 با 53 درصد و در سال 1394 با 69 درصد و در سال 1395 با 73 درصد نسبت به سایر استانداری‌های برتر، پایین‌ترین اولویت را دارد.

جدول 4. رشد مکاتبات الکترونیکی ده استانداری برتر بین سال‌های 1393-95

ردیف	عنوان استانداری	درصد مکاتبات الکترونیکی در سال 1393	درصد مکاتبات الکترونیکی در سال 1394	درصد مکاتبات الکترونیکی در سال 1395
1	خراسان رضوی	95%	99%	99%
2	اصفهان	94%	95%	99%
3	کردستان	40%	87%	96%
4	هرمزگان	33%	67%	92%
5	قزوین	42%	83%	91%
6	آذربایجان غربی	75%	63%	91%
7	قم	75%	98%	90%
8	خوزستان	52%	90%	90%
9	البرز	48%	31%	90%
10	کهگیلویه و بویراحمد	53%	69%	73%



نمودار 5. رشد الکترونیکی مکاتبات در ده استان برتر

سوال 1: آیا مکاتبات درون‌سازمانی به صورت الکترونیکی به گردش در می‌آید؟

جدول 5. مکاتبات الکترونیکی درون‌سازمانی فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان در سال 1395

نتایج آزمون t			درصد		تفاوت دوفراوانی مشاهده شده و مورد انتظار		فراوانی مورد انتظار		فراوانی مشاهده شده		کیفیت ارائه اتوماسیون اداری در کاهش سلسله مراتب اداری
سطح معناداری (Sig)	درجه آزادی	t مشاهده شده	دستگاه‌های اجرایی	فرمانداری‌ها	دستگاه‌های اجرایی	فرمانداری‌ها	دستگاه‌های اجرایی	فرمانداری‌ها	دستگاه‌های اجرایی	فرمانداری‌ها	
0/051	3	3/16	%97/3	%85/2	2	4	71	23	73	27	مکاتبات الکترونیکی درون‌سازمانی

جدول شماره 5 نشان می‌دهد که مکاتبات الکترونیکی درون‌سازمانی فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان در سال 1395 (85/2 درصد فرمانداری‌ها و 97/3 درصد دستگاه‌های اجرایی) به صورت الکترونیکی بوده است و مکاتبات 15 درصد فرمانداری‌ها (4 فرمانداری) و 7 درصد دستگاه‌های اجرایی (2 دستگاه اجرایی) به صورت کاغذی بوده است.

نتایج جدول شماره 5 نشان می‌دهد که از نظر پاسخ‌دهندگان، مکاتبات درون‌سازمانی در فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان اهمیت دارد. علت این امر را می‌توان این‌طور تحلیل کرد که: سطح معناداری برابر با 0/051 است و با درجه آزادی 3 در سطح 0/05 ( $P > 0/05$ ) بزرگتر می‌باشد و نیز مقدار آماره  $t$  به دست آمده برابر با 3/16 است که از مقدار بحرانی 1/96 بزرگتر است. با 99 درصد اطمینان و 1 درصد خطا بین فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار تفاوت معنی‌داری وجود دارد و می‌توان گفت که مکاتبات الکترونیکی درون‌سازمانی سال 1395 بالاتر از حد متوسط در گردش بوده است. لذا با توجه به مکاتبات الکترونیکی درون‌سازمانی فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان با استفاده از سامانه اتوماسیون اداری، فرض پژوهش پذیرفته می‌شود؛ به این معنا که استفاده از مکاتبات الکترونیکی درون‌سازمانی در فرایند سازمانی سبب کاهش سلسله مراتب سازمانی و بورکراسی اداری می‌شود.

سوال 2. آیا مکاتبات برون‌سازمانی به صورت الکترونیکی به گردش در می‌آید؟

جدول شماره 6 نشان می‌دهد که مکاتبات الکترونیکی برون‌سازمانی فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان در سال 1395 (72/4 درصد فرمانداری‌ها و 76/7 دستگاه‌های اجرایی) به صورت الکترونیکی است و مکاتبات 15 درصد فرمانداری‌ها (8 فرمانداری) و 24 درصد دستگاه‌های اجرایی (17 دستگاه اجرایی) به صورت دستی بوده است.

جدول 6. مکاتبات الکترونیکی برون‌سازمانی فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان در سال 1395

نتایج آزمون $t$			درصد		تفاوت دو فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار		فراوانی مورد انتظار		فراوانی مشاهده شده		کیفیت ارائه اتوماسیون اداری در کاهش سلسله مراتب اداری
سطح معناداری (Sig)	درجه آزادی	$t$ مشاهده شده	دستگاه‌های اجرایی	فرمانداری‌ها	دستگاه‌های اجرایی	فرمانداری‌ها	دستگاه‌های اجرایی	فرمانداری‌ها	دستگاه‌های اجرایی	فرمانداری‌ها	
0/028	3	3/97	%76/7	%70/4	17	8	56	19	73	27	مکاتبات الکترونیکی برون‌سازمانی

نتایج جدول شماره 6 نشان می‌دهد که از نظر پاسخ‌دهندگان به مکاتبات برون‌سازمانی در فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان در حد متوسط بوده است. علت این امر را می‌توان این‌طور تحلیل کرد که: سطح معناداری برابر با 0/051 است و با درجه آزادی 3 در سطح 0/05 ( $P < 0/05$ ) کوچکتر است و نیز مقدار آماره  $t$  به دست آمده برابر با 3/97 است که از مقدار بحرانی 1/96 بزرگتر می‌باشد. با 99 درصد اطمینان و 1

درصد خطا بین فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار تفاوت معنی‌داری وجود دارد و می‌توان گفت که مکاتبات الکترونیکی برون‌سازمانی سال 1395 به‌طور معناداری در حد متوسط در گردش بوده است. لذا با توجه به مکاتبات الکترونیکی برون‌سازمانی فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان با استفاده از سامانه اتوماسیون اداری، فرض پژوهش پذیرفته می‌شود؛ به این معنا که استفاده از مکاتبات الکترونیکی برون‌سازمانی در فرایند سازمانی سبب کاهش سلسله مراتب سازمانی و بورکراسی اداری می‌شود.

سوال 3. آیا برای صدور نامه از امضای الکترونیکی استفاده می‌شود؟

جدول شماره 7 نشان می‌دهد که امضای الکترونیکی در صدور نامه‌های فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان در سال 1395، 44/4 درصد فرمانداری‌ها و 12/3 دستگاه‌های اجرایی را شامل می‌شده است که 12 درصد فرمانداری‌ها (15 فرمانداری) و 24 درصد دستگاه‌های اجرایی (64 دستگاه اجرایی) در صدور نامه‌ها، امضای الکترونیکی ندارند.

جدول 7. استفاده از امضای الکترونیکی در صدور نامه‌های فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان در سال 1395

نتایج آزمون t			درصد		تفاوت دو فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار		فراوانی مورد انتظار		فراوانی مشاهده شده		کیفیت ارائه اتوماسیون اداری در کاهش سلسله مراتب اداری
سطح معناداری (Sig)	درجه آزادی	t مشاهده شده	دستگاه‌های اجرایی	فرمانداری‌ها	دستگاه‌های اجرایی	فرمانداری‌ها	دستگاه‌های اجرایی	فرمانداری‌ها	دستگاه‌های اجرایی	فرمانداری‌ها	
0/000	3	3/04	%12/3	%44/4	64	15	9	12	73	27	مکاتبات الکترونیکی برون‌سازمانی

طبق داده‌های جدول شماره 7، سطح معناداری برابر با 0/000 است و با درجه آزادی 3 در سطح 0/05 کوچکتر ( $P < 0/05$ ) می‌باشد، و نیز؛ مقدار آماره t به‌دست برابر با 3/04 است که از مقدار بحرانی 1/96 بزرگتر می‌باشد، لذا با 95 درصد اطمینان می‌توان گفت که استفاده از امضای الکترونیکی در صدور نامه‌های فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان در سال 1395 به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط بوده است.

سوال 4. آیا مدیران شخصاً از سامانه دبیرخانه استفاده و ارجاع می‌نمایند؟

جدول شماره 8 نشان می‌دهد که استفاده مدیران به‌طور شخصی از سامانه دبیرخانه و ارجاع نامه‌ها در فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان در سال 1395، 77/7 درصد فرمانداری‌ها و 86/3 دستگاه‌های اجرایی را شامل می‌شده است که بیانگر آن است که مدیران 12 درصد فرمانداری‌ها (6 فرمانداری) و 19 درصد دستگاه‌های اجرایی (10 دستگاه اجرایی) استان، هنوز از کارتابیل دستی استفاده می‌کنند.

جدول 8. استفاده مدیران از سامانه دبیرخانه و ارجاع در مکاتبات فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان در سال 1395

نتایج آزمون t			درصد		تفاوت دو فراوانی مشاهده شده و مورد انتظار		فراوانی مورد انتظار		فراوانی مشاهده شده		کیفیت ارائه اتوماسیون اداری در کاهش سلسله مراتب اداری
سطح معناداری (Sig)	درجه آزادی	t مشاهده شده	دستگاه‌های اجرایی	فرمانداری‌ها	دستگاه‌های اجرایی	فرمانداری‌ها	دستگاه‌های اجرایی	فرمانداری‌ها	دستگاه‌های اجرایی	فرمانداری‌ها	
0/000	3	4/67	%86/3	%77/7	10	6	63	21	73	27	استفاده مدیران از سامانه دبیرخانه و ارجاع

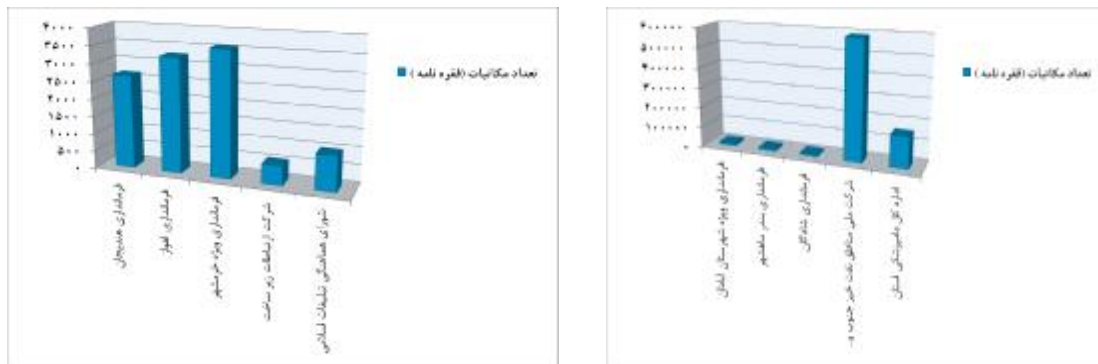
طبق داده‌های جدول شماره 8، سطح معناداری برابر با 0/000 است و با درجه آزادی 3 در سطح 0/05 کوچکتر ( $P < 0/05$ ) می‌باشد، و نیز مقدار آماره t به دست برابر با 4/67 است که از مقدار بحرانی 1/96 بزرگتر می‌باشد. لذا با 95 درصد اطمینان می‌توان گفت که استفاده مدیران از سامانه دبیرخانه فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان در سال 1395 به طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط بوده است. چنان که مدیران شخصاً از سامانه اتوماسیون اداری استفاده کنند، آن دستگاه به سمت سازمان و بدون کاغذ پیش خواهد رفت و بالعکس، هر چه مدیران از سامانه دبیرخانه استفاده نکنند به سمت سازمان کاغذی و دستی پیش می‌روند.

بیشترین و کمترین مکاتبات فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان در سال 1395 جدول شماره 9 بیشترین و کمترین تعداد مکاتبات برحسب فقره نامه را در فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان در سال 1395 نشان می‌دهد که از میان فرمانداری‌ها، فرمانداری «شادگان» با فقره نامه 12324 و از میان دستگاه‌های اجرایی، دستگاه «شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و شرکت‌های زیرمجموعه کارون و مارون» با تعداد 587000 فقره نامه بیشترین مکاتبات را داشته‌اند.

جدول 9. بیشترین و کمترین تعداد مکاتبات (برحسب فقره نامه) فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان در سال 1395

کمترین تعداد مکاتبات فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی			بیشترین تعداد مکاتبات فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی		
تعداد مکاتبات (فقره نامه)	عنوان دستگاه	ردیف	تعداد مکاتبات (فقره نامه)	عنوان دستگاه	ردیف
2661	فرمانداری هندیجان	1	13200	فرمانداری ویژه شهرستان آبادان	1
3266	فرمانداری اهواز	2	12500	فرمانداری بندر ماهشهر	2
3580	فرمانداری ویژه شهرستان خرمشهر	3	12324	فرمانداری شادگان	3
554	شرکت ارتباطات زیرساخت	4	587000	شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و شرکت‌های زیر مجموعه کارون و مارون	4
1000	شورای هماهنگی تبلیغات اسلامی	5	156970	اداره کل دامپزشکی استان	5
1500	بنیاد ملی نخبگان	6	121948	شرکت توزیع برق خوزستان	6

همچنین، از میان فرمانداری‌های استان خوزستان، فرمانداری «هندیجان» با 2661 فقره نامه و از میان دستگاه‌های اجرایی، دستگاه «شرکت ارتباطات زیرساخت» با تعداد 554 فقره نامه کمترین مکاتبات را در همین سال داشته‌اند. نمایش این وضعیت در نمودار شماره 6 آمده است.



نمودار 6. بیشترین کمترین تعداد مکاتبات (برحسب فقره نامه) فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی

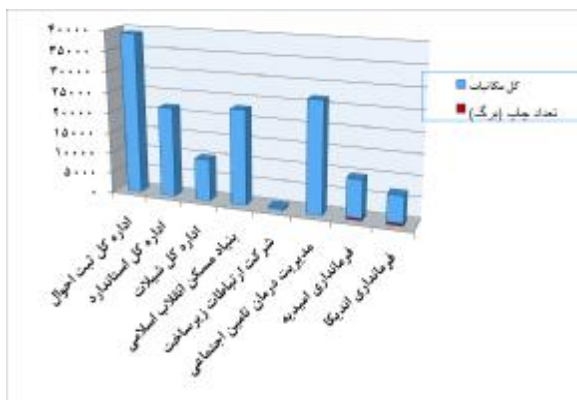
استان خوزستان در سال 1395

جدول شماره 10 بیشترین و کمترین تعداد چاپ مکاتبات برحسب برگ را در فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان در سال 1395 نشان می‌دهد که از میان فرمانداری‌ها، «فرمانداری ویژه شهرستان آبادان» با تعداد 33000 برگ چاپ از 13200 فقره کل مکاتبات خود، و از میان دستگاه‌های اجرایی، دستگاه «شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و شرکت‌های زیرمجموعه کارون و مارون» با تعداد 99000 برگ چاپ از 587000 فقره کل مکاتبات، بیشترین چاپ را داشته‌اند.

جدول 10. بیشترین و کمترین تعداد چاپ مکاتبات (برحسب برگ) فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان در سال 1395

کمترین تعداد چاپ فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی				بیشترین تعداد چاپ فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی			
ردیف	عنوان دستگاه	تعداد چاپ (برگ)	کل مکاتبات	ردیف	عنوان دستگاه	تعداد چاپ (برگ)	کل مکاتبات
1	اداره کل ثبت احوال	0	39050	1	فرمانداری ویژه شهرستان آبادان	33000	13200
2	اداره کل استاندارد	0	21875	2	فرمانداری اندیمشک	30000	10347
3	اداره کل شیلات	0	10194	3	فرمانداری آغاچاری	15000	3688
4	بنیاد مسکن انقلاب اسلامی	0	23090	4	شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب و شرکت‌های زیر مجموعه کارون و مارون	99000	587000
5	شرکت ارتباطات زیرساخت	0	554	5	اداره کل راهداری و حمل و نقل جاده‌ای	264000	30000
6	مدیریت درمان تأمین اجتماعی	0	26848	6	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	108578	54289
7	فرمانداری امیدیه	560	9109				
8	فرمانداری اندیکا	650	6450				

همچنین، از میان فرمانداری‌های استان خوزستان، فرمانداری «امیدیه» با 560 برگ چاپ از 9109 فقره کل مکاتبات خود، کمترین چاپ را در همین سال داشته است. این امر بیانگر آن است که استان خوزستان در فرایند سازمانی خود در سال 1395 بیشتر از مکاتبات الکترونیکی استفاده کرده است. نمایش این وضعیت در نمودار شماره 7 نیز مشاهده می‌شود.



نمودار 7. نمودار کمترین تعداد چاپ مکاتبات دستگاه‌های اجرایی و فرمانداری‌های استان خوزستان در سال 1395

### نتیجه‌گیری

امروزه با توجه به تغییر نیازهای جوامع بشری و همچنین دقت در عمل و صرفه‌جویی در وقت، بیشتر کارهای روزمره به صورت ماشینی و اتوماسیون انجام می‌شود. همچنین استفاده از اتوماسیون اداری نه تنها در تسریع به سرانجام رسیدن مکاتبات سازمانی مؤثر است، بلکه در افزایش دقت مکاتبات، بهبود پیگیری و سوابق مکاتبات نیز تأثیر بسزایی دارد و بستری مناسب برای روند مکاتبات و تعامل الکترونیکی درون-سازمانی و برون‌سازمانی سازمان‌ها فراهم می‌سازد.

طبق یافته‌های به دست آمده در فرمانداری‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان، مشخص گردید بسیاری از دستگاه‌های مورد مطالعه شاخص‌های مورد نیاز (سخت‌افزار، نرم‌افزار، آماده‌سازی زیرساخت‌های فنی، احصاء و بهبود فرایندها، شبکه، آموزش، راهبری الکترونیکی تبادلات، هوشمندسازی، فرهنگ سازمانی و...) را، که در تشکیل یک سازمان کم یا بدون کاغذ و مدیریت اسناد الکترونیکی دستگاه‌های اجرایی نقش مؤثری ایفا می‌نمایند، ندارند و ضروری است در راستای بهبودی هر چه بیشتر روند مکاتبات و تعاملات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی خویش با استفاده از اتوماسیون اداری، و نیز دقت، شفافیت، رضایتمندی متقاضیان و ارج نهادن به حقوق شهروندی تلاش بیشتری کنند.

### پیشنهادها

- راه‌اندازی سامانه یکپارچه، جامع و فراگیر برای مکاتبات اداری در سطح استان؛

- انتقال اشکالات و ایرادات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به دبیرخانه مجمع مدیران دبیرخانه‌ها به منظور پیگیری از شرکت‌های مجری و تولیدکننده اتوماسیون اداری؛
- اصلاح و بهبود فرایندهای کاری بویژه حذف ایستگاه‌های اضافی و پیشگیری از موازی‌کاری؛
- بازدید دوره‌ای از دبیرخانه، بایگانی و اتوماسیون اداری دستگاه‌های اجرایی به منظور انتقال دانش و تجربیات؛
- پذیرش نقش‌ها و وظایف جدید از سوی دبیرخانه‌ها با رویکرد فناورانه؛
- لزوم تدوین چارچوب، ضوابط و دستورالعمل‌ها و استانداردسازی در دبیرخانه‌ها؛
- تعامل و ارتباط مؤثر با دبیرخانه مجمع به ویژه از طریق سایت [www.dabirxhaneha.ir](http://www.dabirxhaneha.ir)؛
- تداوم برگزاری اجلاس استانی مجمع دبیرخانه‌ها (شایان ذکر است برگزاری دومین اجلاس در استان خراسان رضوی برنامه‌ریزی شده است).

#### منابع:

- آموزش مدیریت اسناد الکترونیکی، استانداردها و رهنمودها (1393). مترجمان اعظم‌سادات حسینی، رضا مهاجر، زهرا ضرغامی؛ ویراستار ترجمه فارسی- تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
- اسفندیاری، فاطمه؛ شریفیان، داود و میرحسینی، زهره (1396). رایانش ابری: مکاتبات اسناد و مدارک استانداری‌های سراسر کشور، دومین کنفرانس ملی مدیریت مهندسی، استانه اشرفیه، مؤسسه آموزش عالی مهرآستان گیلان به نشانی: [https://www.civilica.com/Paper-NCOEM02-NCOEM02\\_030.html](https://www.civilica.com/Paper-NCOEM02-NCOEM02_030.html)
- حیدرنیای‌رودسری، زهرا و دیگران (1392). بردار تعالی دبیرخانه‌ها: مشتمل بر انواع ساختار دبیرخانه، انواع دبیرخانه.... تهیه و تنظیم اداره کل دبیرخانه مرکزی ریاست جمهوری، کمیته پیگیری و ارزیابی عملکرد و کمیسیون تلفیق اجلاس مدیران دبیرخانه‌های نظام اداری کشور. تهران: ریاست جمهوری، معاونت حقوقی، معاونت تدوین و تنقیح قوانین و مقررات کشور، اداره چاپ و انتشار.
- دادگران، محمد (1381). مبانی ارتباطات جمعی- تهران: فیروزه.
- ریاست جمهوری (1395). نقشه راه تحول نظام مکاتبات و تبادلات اداری کشور.
- شریفیان، داود و همکاران (1394). شیوه‌نامه مکاتبات اداری، تهیه و تدوین اداره کل دبیرخانه مرکزی ریاست جمهوری، کارگروه راهبری مکاتبات و اسناد مجمع مدیران دبیرخانه‌های نظام اداری کشور. تهران: معاونت تدوین، تنقیح و انتشار قوانین و مقررات معاونت حقوقی ریاست جمهوری.
- فهم‌نیا، فاطمه (1395). کتاب الکترونیکی (علم اطلاعات و دانش‌شناسی). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.

Emery, Edwin (1969). Introduction to mass communications . Phillip H. Ault , Warren K. Agee. 2nd ed.- Bombay: Vakils, Feffer and Simons Private Ltd.