

بسم الله الرحمن الرحيم

گنجینه دانش فرماندهی مرزبانی

نویسنده:

مهندس احمد روحانی

۱۳۹۲

روحانی/احمد ۱۳۵۱

## گنجینه دانش فرماندهی مرزبانی

تهران: فرماندهی مرزبانی ناجا، مرکز تحقیقات و مطالعات فرماندهی مرزبانی ناجا / انتشارات  
مرزبانان

ISBN: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۸۲-۷۳-۹

رده‌بندی کنگره: ۹۸۹۱ گ ۲ / ر LGR۹۹۶

رده‌بندی دیویی: ۳۷۸/۵۵

شماره کتاب شناسی ملی: ۲۷۷۲۴۰۵

### گنجینه دانش فرماندهی مرزبانی



نویسنده: مهندس احمد روحانی

ویراستار ادبی: علی رضا حیدرنژاد

ویراستار علمی: سید سیامک فتح الهی

ناشر: انتشارات مرزبان

صفحه آرایی و طراحی جلد: حسین کشتی کار

شمارگان: ۲۰۰۰

نوبت چاپ: اول

قیمت: ۱۵۰۰۰۰ ریال

سال نشر: ۱۳۹۳

نشانی: انتهای اتوبان همت - جنب دانشگاه علوم انتظامی -

فرماندهی مرزبانی ناجا - مرکز تحقیقات و مطالعات

شماره تماس: ۰۲۱-۸۷۷۳۰۷۳۹

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مرکز تحقیقات و مطالعات فرماندهی مرزبانی ناجا بوده و هرگونه استفاده  
از این کتاب بدون اجازه ناشر پیگرد قانونی دارد

## فصل اول - مرز و مرزبانی

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| ۱۵ | مقدمه.....                                      |
| ۱۶ | مفهوم قلمرو از دیدگاه جغرافیای سیاسی.....       |
| ۱۸ | قلمرو خواهی.....                                |
| ۲۰ | مرز.....                                        |
| ۲۱ | انواع مرز.....                                  |
| ۲۳ | تعاریف و اصلاحات مربوط به رودخانه های مرزی..... |
| ۲۴ | پل ها و سدهای مشترک مرزی.....                   |
| ۲۵ | اطلاعات کلی درباره مرزهای کشور.....             |
| ۲۹ | قراردادها و مقررات مرزی.....                    |
| ۳۰ | علائم و نشانه های مرزی.....                     |
| ۳۱ | عمق نوار مرز یا منطقه مرزی.....                 |
| ۳۲ | اصولی از قانون اساسی مرتبط با مرز.....          |
| ۳۴ | مرزبانی و مرزبان.....                           |
| ۳۴ | اهمیت مرز و مرزبانی.....                        |
| ۳۶ | تعاریف مرتبط.....                               |
| ۳۸ | تاریخچه مرزبانی.....                            |
| ۴۰ | جایگاه سازمانی مرزبانی.....                     |
| ۴۱ | آیین نامه مرزبانی.....                          |
| ۴۳ | سایر مأموریت های مرزبانی ناجا.....              |
| ۴۴ | وظایف قانونی.....                               |
| ۴۶ | تهدیدات مرزی.....                               |
| ۵۳ | مرز نشینی.....                                  |
| ۵۷ | تردد های مرزی.....                              |
| ۶۰ | تأسیسات مشترک مرزی.....                         |
| ۶۱ | بازارچه های مرزی.....                           |

## فصل دوم- فرماندهی و رهبری

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| ۶۴ | مقدمه.....                                        |
| ۶۶ | خصوصیات، صفات و شرایط ویژه برای فرماندهان.....    |
| ۸۰ | شرایط لازم برای فرماندهی از دیدر رهبر انقلاب..... |
| ۸۱ | آفات مدیریت و فرماندهی.....                       |
| ۸۳ | رهبری.....                                        |
| ۸۳ | نظریه های رهبری.....                              |
| ۸۳ | تئوری ویژگی های شخصیتی.....                       |
| ۸۴ | نظریه های رفتار رهبری.....                        |
| ۸۶ | نظریه های اقتضایی.....                            |
| ۸۸ | مبانی اسلامی و تئوری رهبری اثربخش.....            |

## فصل سوم- مستند سازی

|     |                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------|
| ۹۴  | مدیریت دانش و یادگیری سازمانی.....                         |
| ۹۶  | اهمیت و ضرورت مدیریت دانش.....                             |
| ۹۷  | فرایند مدیریت دانش.....                                    |
| ۹۹  | عوامل اثرگذار بر موفقیت مدیریت دانش.....                   |
| ۱۰۱ | تجربه و مستندسازی.....                                     |
| ۱۰۳ | منافع و مزایای مستندسازی تجربه ها.....                     |
| ۱۰۴ | فرایند نظام مستندسازی تجربه های مدیران.....                |
| ۱۱۱ | حقوق مالکیت و قوانین و مقررات مرتبط با نظام مستندسازی..... |
| ۱۱۱ | راهبردهای مستندسازی.....                                   |

## فصل چهارم- دانش- گنج های فرماندهی مرزبانی

|     |                                                                                |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|
| ۱۱۶ | مقدمه.....                                                                     |
| ۱۱۷ | دانش های فردی، مدیریتی و شغلی رؤسا، مدیران و فرماندهان پیشین مرزبانی کشور..... |
| ۱۱۸ | سرهنگ بازنشسته ابوالقاسم کافی.....                                             |
| ۱۱۹ | سرهنگ بازنشسته محمد باقر شکوهی.....                                            |

|     |       |                                       |
|-----|-------|---------------------------------------|
| ۱۲۷ | ..... | امیر سرتیپ ۲ بازنشسته غلامحسین اخیانی |
| ۱۳۸ | ..... | امیر سرتیپ ۲ بازنشسته تیمور کشاورزی   |
| ۱۴۳ | ..... | امیر سرتیپ ۲ بازنشسته محبوب تیموری    |
| ۱۵۲ | ..... | امیر سرتیپ ۲ بازنشسته اصغر نیک طبع    |
| ۱۵۶ | ..... | امیر سرتیپ ۲ بازنشسته غلامحسین خطابی  |
| ۱۷۲ | ..... | سرهنگ بازنشسته عباس محمدی             |
| ۱۸۲ | ..... | امیر سرتیپ ۲ بازنشسته محمد صانعی      |
| ۱۹۲ | ..... | سردار سرتیپ ۲ بهنام شریعتی فر         |
| ۲۰۰ | ..... | سردار سرتیپ قاسم رضائی                |
| ۲۰۸ | ..... | سردار سرتیپ دکتر حسین ذوالفقاری       |

## فصل پنجم - آموخته ها ..... ۲۱۸

|     |       |              |
|-----|-------|--------------|
| ۲۲۵ | ..... | منابع و مأخذ |
| ۲۲۸ | ..... | پیوست        |

## نمودارها

|     |       |                                              |
|-----|-------|----------------------------------------------|
| ۹۱  | ..... | نمودار ۱-۲ ویژگی های رهبری در اسلام          |
| ۱۰۴ | ..... | نمودار ۱-۳ فرایند مستندسازی تجربه ها         |
| ۱۰۸ | ..... | نمودار ۲-۳ مراحل مستندسازی                   |
| ۱۱۰ | ..... | نمودار ۳-۳ فرایند مستندسازی تجربه های خبرگان |

## جداول

|     |       |                                                                |
|-----|-------|----------------------------------------------------------------|
| ۹۸  | ..... | جدول ۱-۳ چرخه های مختلف مدیریت دانش                            |
| ۱۰۰ | ..... | جدول ۲-۳ عوامل عمده اثرگذار بر موفقیت مدیریت دانش              |
| ۱۰۷ | ..... | جدول ۳-۳ دانش فراگیرنده تصمیمات                                |
| ۱۲۰ | ..... | جدول ۱-۴ پیشینه خدمتی جناب بازنشسته محمدشکوهی                  |
| ۱۲۸ | ..... | جدول ۲-۴ پیشینه خدمتی امیر سرتیپ دوم بازنشسته عبدالحسین اخیانی |
| ۱۳۹ | ..... | جدول ۳-۴ پیشینه خدمتی امیر سرتیپ ۲ بازنشسته تیمور کشاورزی      |
| ۱۴۴ | ..... | جدول ۴-۴ پیشینه خدمتی امیر سرتیپ ۲ بازنشسته محبوب تیموری       |
| ۱۵۳ | ..... | جدول ۵-۴ پیشینه خدمتی امیر سرتیپ ۲ بازنشسته اصغر نیک طبع       |

- جدول ۶-۴ پیشینه خدمتی امیر سرتیپ ۲ بازنشسته غلامحسین خطابی..... ۱۵۷
- جدول ۷-۴ پیشینه خدمتی جناب سرهنگ بازنشسته عباس محمدی..... ۱۷۳
- جدول ۸-۴ پیشینه خدمتی امیر سرتیپ ۲ بازنشسته محمد صانعی..... ۱۸۳
- جدول ۹-۴ پیشینه خدمتی سردار سرتیپ ۲ بازنشسته بهنام شریعتی فر..... ۱۹۳
- جدول ۱۰-۴ پیشینه خدمتی سردار سرتیپ ۲ قاسم رضائی..... ۲۰۱
- جدول ۱۱-۴ پیشینه خدمتی سردار سرتیپ حسین ذوالفقاری..... ۲۰۹
- جدول ۱۲-۴ تاریخچه فرماندهی مرزبانی پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران..... ۲۱۵
- جدول ۱۳-۴ صفات بارز و سبک غالب رهبری فرماندهان پیشین مرزبانی ناجا..... ۲۱۶

## مقدمه ناشر :

سازمان‌ها برای انجام مأموریت‌ها و دستیابی به اهداف خود دارای منابع و دارایی‌های متعددی می‌باشند. برخی از این منابع و دارایی‌ها بسیار ارزشمند و استراتژیک هستند که برای کسب مزیت رقابتی سازمان نقش محوری دارند. دانش برای تمام سازمان‌ها از جمله این منابع و دارایی‌ها است، به طوری که صاحب‌نظران، دانش را جایگزین نهایی تولید، ثروت و سرمایه بولی می‌دانند. در واقع دانش تنها منبعی در سازمان است که در اثر استفاده، نه تنها از ارزش آن کاسته نشده، بلکه بر ارزش آن نیز افزوده می‌شود. این دانش در رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، دیدگاه‌ها، اقدامات و تصمیمات سازمانی مستقر و مستتر است و زمانی اهمیت بیشتر می‌یابد که به محصولات و خدمات ارزشمندی تبدیل شود.

در سازمان با پیشینه و صبغه طولانی مثل مرزبانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران که قدمت آن به اندازه تفکر انسان است، جایگاه دانش عینی و تجربی جایگاه ویژه و اثرگذاری دارد. و اتفاقاً تنها چیزی در حال حاضر نمود خارجی در سازمان ندارد، همین دانش عینی است که گذر زمان و خروجی‌ها دیگر در دسترس نبوده و قابل بهره‌برداری نیست. امروز مدیریت دانش با هدف تبدیل این دانش گرانبها به دانش قابل لمس و قابل انتقال و قابل بهره‌برداری گام بزرگی در تعالی و ترقی و دانش محور کردن سازمانها بر داشته است و به همین منظور ما نیز بر آن شدیم تا در حوزه رقابتی کردن سازمان آنچه را می‌دانند و می‌دانیم را تبدیل به محصول کرده و آنرا به کار گیریم و به اشتراک گذاریم.

مرکز تحقیقات فرماندهی مرزبانی در این کتاب با بهره‌گیری از دانش و تجربیات فرماندهان پیشین سعی دارد با تبدیل دانشهای ضمنی به دانش‌های آشکار در فرماندهی مرزبانی ناجا و براساس واکاوی تجربه‌های فرماندهان پیشین و در اختیار گذاشتن این تجربیات به فرماندهان و کارکنان مرزبانی ناجا بتوانند به رشد و تعالی سازمان مرزبانی کمک نموده و امید است این اقدام گامی باشد در جهت حفظ آرمانهای جمهوری اسلامی ایران و دفاع از مرزها..

رئیس مرکز تحقیقات کاربردی فرماندهی مرزبانی ناجا

سرهنک ستاد مسعود سلطانی

## پیش‌گفتار نویسنده

مستندسازی تجربه‌ها، تدبیری است در راستای توسعه «یادگیری» در سازمان. یادگیری در سازمان، یک «باید» است. یک نیاز است. بهترین راه تحقق «اهداف»، راهی است که کاراتر، بهره‌ورانه و اثربخش‌تر باشد. عقل مصلحت‌اندیش «انسان» همواره به دنبال کشف بهترین راه انجام «کار» است. بهترین روش انجام کار، روشی است که کمترین هزینه و انرژی را برای انجام آن کار مصرف کند و در ضمن «بیشترین نتیجه» [تحقق هدف کار] را عرضه کند. پس شناسایی و درک و کشف بهترین راه انجام کارها، سؤال همیشگی مدیران است. به سخن دیگر، مدیران و سازمان‌ها، همواره به دنبال شناسایی بهترین راه‌های انجام کار هستند. پس هر کسی و هر چیزی که به شناسایی «بهترین راه» انجام کارها کمک کند، دل‌پسند مدیران و سازمان است. در واقع «دانستن» بهترین راه‌های انجام کارها، خواسته اساسی آنان است.

حال «دانستن» یک «موضوع» موقعی اتفاق می‌افتد که پیش از این، آن «موضوع» یاد گرفته شده باشد. پس کلید پاسخ و راه حل مشکل مدیران در تحقق اهداف و آرمان‌های خود و سازمان آنها در گرو یاد گرفتن بهترین راه‌های انجام کارهاست. یادگیری، رمز معمای همیشگی آنهاست. از این رو؛ در دوران امروزی «یادگیری» درباره آنچه که ما را درباره بهترین راه انجام کارها رهنمون باشد، به شدت مورد استقبال مدیران و سازمان‌ها است. به همین دلیل است که در بین تئوری‌های نوین سازمانی و مدیریتی «سازمان‌های یادگیرنده» به شدت با اقبال عمومی مدیران کنونی جوامع بشری روبه‌رو شده است.

بدین ترتیب، ما همواره نیاز داریم که درباره شغل و وظیفه خود به یادگیری مشغول باشیم.