



פרויקט יסודות ניהול - רשות שדות התעופה

מגשوت: טל אלפר 322208703

ירדן ממן 212149439

רקע על הארגון

חזונו של נתב"ג הוא להוות תשתיית ראשית של כניסה ויציאה אווירית מדינת ישראל על מנת לחבר אותה לשאר העולם תוך כדי שמירה על ביטחונים של הנוסעים.

על מנת לבצע זאת בצד המיעבי משתמשים בפתרונות טכנולוגיים מתקדמים, מעגלי אבטחה וביטחון גלויים וסמיים.

עקב גודלו של הארגון אנחנו בחרנו להרכז בחטיבת הביטחון. **המטרה** של חטיבת הביטחון היא **למנוע פיגוע תעופתי** בקרע ו באויר.

פירמידת הנהול של חטיבת הביטחון:

מנהלים בכירים – מנכ"ל רשות, מנה"ט (מנהל חטיבת ביטחון).

ראשי אגפים והסגנים שלהם: ראש אגף בידוק ביטחוני, סגן ראש אגף בידוק ביטחוני, ראש אגף אבטחה וסגן ראש אגף אבטחה.

מנהלי בגיןים – ראש יחידות: ראש יחידת ר"צים טב"ו (טיפול ביטחוני בנוסע), ראש יחידת ר"צים טב"ט ומפרידים (טיפול טכנולוגי בנוסע), ראש יחידת سورקים, ראש יחידת מאבטחים, ראש יחידת מאפיינים, ראש יחידת מפעילים, ראש יחידת מתשאלים, מפקדים תורניים וסגני מפקדים תורניים.

מנהלים צוטרים – ראש צוותים טב"ו, ראש צוותים טב"ט, אחמ"ש מז"מ, אחמ"ש سورקים, ראש צוות מאבטחים, ראש צוות לבנים.

לא מנהלים – מאפיינים, מפעילים, מפרידים, מתשאלים, מזמ"ים, سورקים, לבנים, מאבטחים.

פרק הארגו

מבנה הארגון

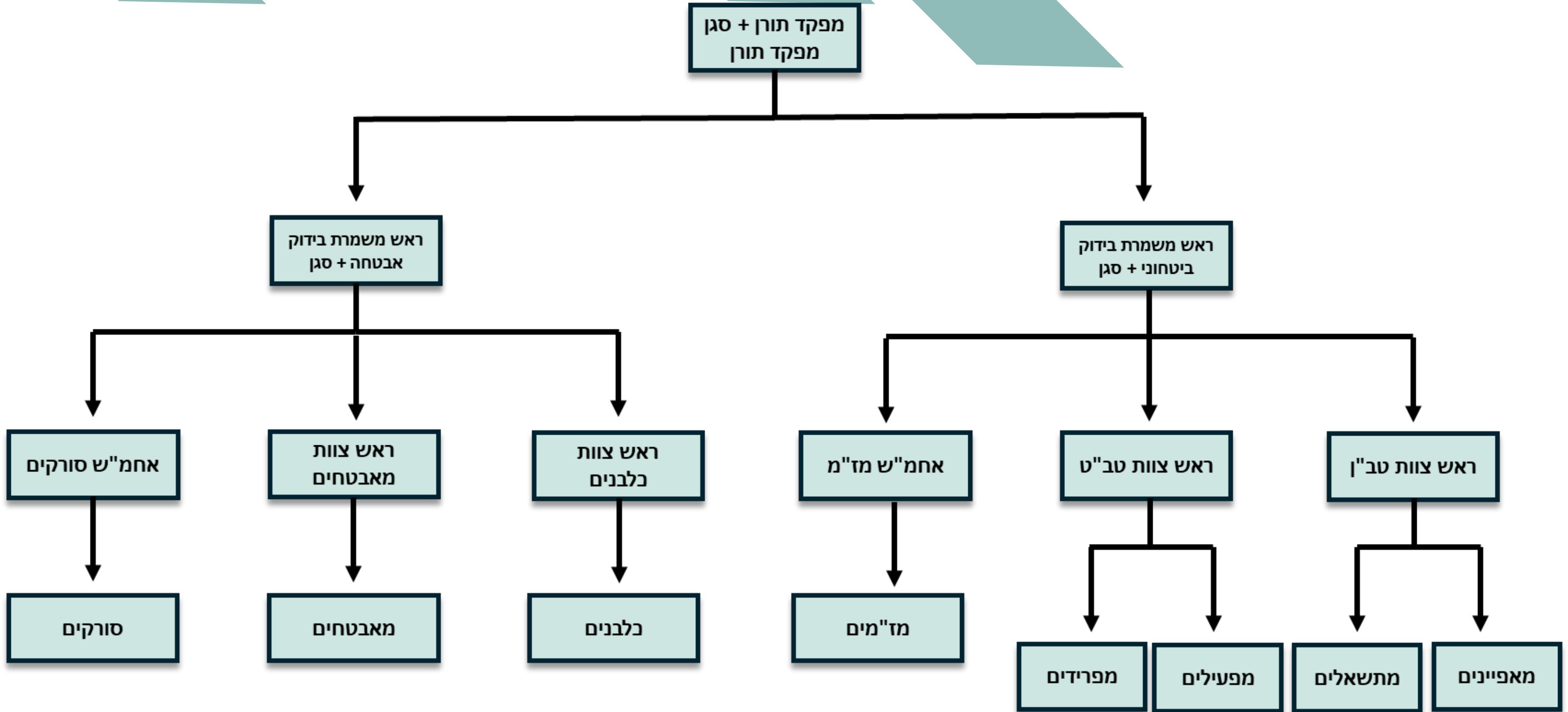
างף הביטחון בנתב"ג בנוי על בסיס מבנה ארגוני **פונקציונלי**.

הางף מחולק לשני אגפים - אגף אבטחה ואגף בידוק ביטחוני.

לכל אגף ישנו מספר יחידות המתפקדות באופן עצמאי, אך בולן משתפות פעולה יחד כדי לשמור על הסדר, הארגון והביטחון בשדה.

בפרק זה אנו נעסק באופן שבו מנהלת משמרות עבודה.

עץ הארגון:



האצלת סמכויות, ביזוריות

- **לחטיבת הביטחון סמכויות רבות אשר לרובן השלבות משפטיות רחבות. עובדי הביטחון רשאים לעורר חיפושים על גופו וחפциיו של הנושא, לעבב חריגים ולהפעיל בו כוח במידה הצורך.**
- **ברוב המקרים המנהלים במשמרות יכולים להאציל סמכויות לגורמים הcpfifs אליהם. האצלת סמכויות מאפשרת קבלת החלטות מהירה בשטח, ללא צורך בהמתנה לאישור מדרגים גבוהים יותר כאשר מתרחשים אירועים בלתי צפויים.**
- **במחלקה הביטחון ישנה ניהולית המבוססת לרוב על ביזור הסמכויות בקרב המנהלים. במהלך המשמרות מפקד תורן וסגנו האחראים על כל מה שקרה במשמרות בכלל הזרות השונות. להם כפofs מנהלים שונים כפי שתיארנו, גם אליהם כפofs עובדים. בר מידע הרלוונטי מגיע לכל גורם ניהול ויוצר רצף עבודה שוטף, קבלת החלטות מהירה, מתן מענה מיידי לביעות ושמירה על הסדר.**

הצעה לשינוי - פרק הארגון

שינוי 1 - מבנה ארגוני

מעבר למבנה ארגוני מטריציוני, מבנה זה יהיה יעיל יותר באירועי חירום מאשר המבנה הפונקציונלי.
באשר יש צוות עם נציג מכל מחלקה, כל אחד יודע את תפקידו באירוע ובר הוא יסתים במהירות ובפשטות.
**לעומת מבנה פונקציונלי בו לכל מחלקה יש את הנהלים שלה במקרי חירום והוא פועלת על פיהם בלבד בוגר
משאר המחלקות ולא בשיתוף פעולה.**

שינוי 2 - האצלת סמכויות

השינוי השני בנושא האצלת סמכויות הוא בעת כניסה של עובדים למגזר העבודה ע"י ראש הצוות.
באשר עובד מגיע למגזר העבודה, ראש הצוות יתדרך אותו בצוורה מסודרת ומוגדרת.
**חלק מהדברים עליהם יתדרך: צפי במות נוסעים, דרישות רלוונטיות לשמירת הנהלים הבכירים יותר
ומעבר על דגשים חשובים בעת העבודה עם הנוסעים.**

פרק התבנויות

STRENGTHS

- **מקצועיות וידע טכני** - כלל העובדים בעלי ידע רחב. העובדים עוברים קורס שאורכו חודש במהלכו הם לומדים את ניהול העבודה אותם מכתב השב"כ וחניה בשיטה המותאמת לכל חnier (יכולת לקחת בין שבועיים לחודשיים). ישנים מעגלי אבטחה וביתחון גלוים וסמיים.
- **ניסיון בניהול סיכוןים** - יכולת תגובה מהירה לאירועי ביטחון, מנגנוני מנעה והרתעה מתקדמים (галויים וסמיים).

OPPORTUNITIES

- **פיתוח טכנולוגי** - פיתוח והטמעת מערכות מתקדמות.
- **הברחות ופיתוח מיזנניות** - פיתוח תוכניות הבשרה טובות ומהירות יותר, תרגול מצבי חירום כל אגפים, חיזוק שיתוף הפעולה בין האגפים השונים.

WEAKNESS

- **עומס עבודה גבוה** - עבודה בשעות קשות, עומס רב של נוסעים, עבודה תחת לחץ.
- **מחסור בכוח אדם** - ישנה תחלופת עובדים גבוהה בדרגת הזוטר, ישנו קושי לגייס עובדים חדשים ולשמर את העובדים הקיימים.

S W
O T

THREATS

- **איומי טרור** - עליה במורכבות האיוםים הנוכחיים וגורם הטרור המעורבים.
- **متకפות סייבר** - חשש מפריצות סייבר למערכות המידע של החטיבה, חשש לפריצות סייבר למערכות המטושים והצורך למנוע ולנער מתקפות אלו.

הצלבה מודל SWOT

- **מינוף חזקות והזדמנויות - איר לנצל את החזקות וההזדמנויות שיש לנו עבשו**
ניסיוון בניהול סיבוניים ← הבשרות ופיתוח מיוםנו
מקצועיות וידע טכני ← פיתוח טכנולוגי
- **חזקות ואיוםים - איר לנצל את החזקות להטמודדות עם האיוםים**
מקצועיות וידע טכני ← איוםי טרור
ניסיוון בניהול סיבוניים ← מתקפות סייבר
- **חולשות והזדמנויות - איר לנצל הזדמנויות להתגבר על חולשות**
עומס עבודה גבוה ← פיתוח טכנולוגי
מחסור בכוח אדם ← הבשרות ופיתוח מיוםנו
- **חולשות ואיוםים - איר לצמצם חולשות ולהימנע מאיוםים**
עומס עבודה גבוה ← איוםי טרור
מחסור בכוח אדם ← מתקפות סייבר

ה策ה לשינוי - תכנון תרחישים

המודל החדש מבוסס על תהליכי מתמשר של זיהוי איוםים, ניתוחם ובניית תగבות מותאמות. חלוקת תפקידים ברורה, הקצת משאבים לבונה ושיתוף פעולה בין-ארגוני מאפשרו לארגון להתמודד עם איוםים מתחדשים בצורה אפקטיבית ולשמור על ביטחון הנוסעים והעובדת השופפת.

1. ניתוח סיכוןים - פורום של כל המנהלים בחטיבה, מעתת הפורום להציג פערים ואיוםים שהמנהלים בשטח מזהים וכיום אין להם מענה.

2. בנייה תרחישים - פורום של מנהלים בכירים, בעקבות המידע שעה בשלב הראשון יכתבו תרחישים ספציפיים ככל הניתן תוך התייחסות לחולשות ולפערים הקיימים.

3. תכנון תגובה - לכל תרחיש תיכתב תוכנית עובדה מסודרת ומוגדרת. ישנים תרחישים שלא ניתן לצפות אותם מראש שכן יש להכין מסמך עקרונות מנהיים להנrealות בתרחישי קייזון.

4. הקצת משאבים - לכל תרחיש מגדרים את אופן חלוקת כוח האדם, ציוד, טכנולוגיות זמניות ותוכניות גיבוי. בתרחישים הקיזזון יש להגדיר מי הם המנהל הבכיר ביותר שאחראי בפועל לחלק את המשאבים ומה המשאבים שעומדים לרשותו.

5. הטמעה ובייעוץ - ימי עיון לכל העובדים על פי התקפדים שלהם, תרגילים המשלבים את שני האגפים ומחזקים את שיתוף הפעולה ביניהם.

6. בקרה ועקבות - בעקבות התרגילים ימי העיון יצפו פערים יש לבחון האם צריך לבצע שינויים ויש לעשות תרגילי בשירות תקופתיים לעובדים.

תודה על הักษבה!