



רשות שדות התעופה בישראל  
ISRAEL AIRPORTS AUTHORITY

# פרויקט יסודות הניהול - רשות שדות התעופה

מגישות: טל אלפר 322208703

ירדן ממון 212149439

# רקע על הארגון

חזונו של נתב"ג הוא להוות תשתית ראשית של כניסה ויציאה אווירית ממדינת ישראל על מנת לחבר אותה לשאר העולם תוך כדי שמירה על ביטחונם של הנוסעים. על מנת לבצע זאת בצורה המיטבית משתמשים באמצעים טכנולוגיים מתקדמים, מעגלי אבטחה וביטחון גלויים וסמויים.

עקב גודלו של הארגון אנחנו בחרנו להתרכז בחטיבת הביטחון. המטרה של חטיבת הביטחון היא למנוע פיגוע תעופתי בקרקע ובאוויר.

# פירמידת הניהול של חטיבת הביטחון:

מנהלים בכירים – מנכ"ל רש"ת, מנח"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 ביניים – ראשי יחידות: ראש יחידת ר"צים טב"ן (טיפול ביטחוני בנוסע), ראש יחידת ר"צים טב"ט ומפרידים (טיפול טכנולוגי בנוסע), ראש יחידת סורקים, ראש יחידת מאבטחים, ראש יחידת מאפיינים, ראש יחידת מפעילים, ראש יחידת מתשאלים, מפקדים תורנים וסגני מפקדים תורנים.

מנהלים זוטרים – ראשי צוותים טב"ן, ראשי צוותים טב"ט, אחמ"ש מז"מ, אחמ"ש סורקים, ראש צוות מאבטחים, ראש צוות כלבנים.

לא מנהלים – מאפיינים, מפעילים, מפרידים, מתשאלים, מזמ"ים, סורקים, כלבנים, מאבטחים.

# פרק הארגון

---

# מבנה הארגון

אגף הביטחון בנתב"ג בנוי על בסיס מבנה ארגוני פונקציונאלי.

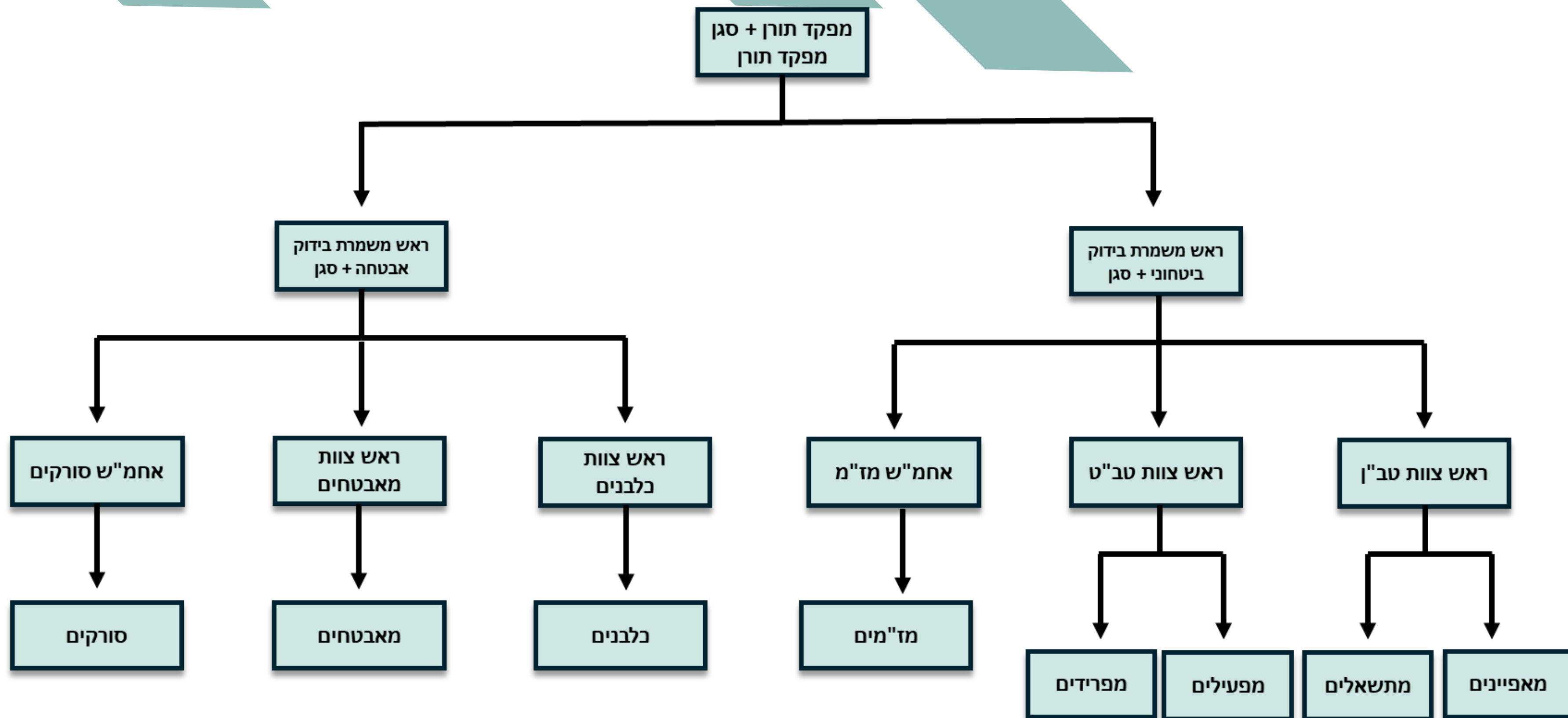
האגף מחולק לשני אגפים - אגף אבטחה ואגף בידוק ביטחוני.

לכל אגף ישנן מספר יחידות המתפקדות באופן עצמאי, אך כולן משתפות פעולה יחד כדי

לשמור על הסדר, הארגון והביטחון בשדה.

בפרק זה אנו נעסוק באופן שבו מתנהלת משמרת עבודה.

# עץ הארגון:



# האצלת סמכויות, ביזוריות

- לחטיבת הביטחון סמכויות רבות אשר לרובן השלכות משפטיות רחבות. עובדי הביטחון רשאים לערוך חיפושים על גופו וחפציו של הנוסע, לעכב חריגים ולהפעיל כוח במידת הצורך.
- ברוב המקרים המנהלים במשמרת יכולים להאציל סמכויות לגורמים הכפופים אליהם. האצלת סמכויות מאפשרת קבלת החלטות מהירה בשטח, ללא צורך בהמתנה לאישור מדרגים גבוהים יותר כאשר מתרחשים אירועים בלתי צפויים.
- במחלקת הביטחון ישנה גישה ניהולית המבוססת לרוב על ביזור הסמכויות בקרב המנהלים. במהלך המשמרת מפקד תורן וסגנו האחראים על כל מה שקורה במשמרת בכל הזירות השונות. להם כפופים מנהלים שונים כפי שתיארנו, שגם אליהם כפופים עובדים. כך המידע הרלוונטי מגיע לכל גורם ניהולי ויוצר רצף עבודה שוטף, קבלת החלטות מהירה, מתן מענה מידי לבעיות 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. כאשר יש צוות עם נציג מכל מחלקה, כל אחד יודע את תפקידו באירוע וכך הוא יסתיים במהירות ובפשטות. לעומת מבנה פונקציונלי בו לכל מחלקה יש את הנהלים שלה במקרי חירום והיא פועלת על פיהם בנפרד משאר המחלקות ולא בשיתוף פעולה.

## שינוי 2 - האצלת סמכויות

השינוי שניתן לעשות בנושא האצלת סמכויות הוא בעת כניסה של עובדים למגזר העבודה ע"י ראש הצוות. כאשר עובד מגיע למגזר העבודה, ראש הצוות יתדרך אותו בצורה מסודרת ומוגדרת. חלק מהדברים עליהם יתדרך: צפי כמות נוסעים, דרישות רלוונטיות למשמרת מהמנהלים הבכירים יותר ומעבר על דגשים חשובים בעת העבודה עם הנוסעים.



# פרק התכנון

---

## STRENGTHS

- מקצועיות וידע טכני - כלל העובדים בעלי ידע רחב. העובדים עוברים קורס שאורכו חודש במהלכו הם לומדים את נהלי העבודה אותם מכתוב השב"כ וחניכה בשטח המותאמת לכל חניך (יכולה לקחת בין שבועיים לחודשיים). ישנם מעגלי אבטחה וביטחון גלויים וסמויים.
- ניסיון בניהול סיכונים - יכולת תגובה מהירה לאירועי ביטחון, מנגנוני מניעה והרתעה מתקדמים (גלויים וסמויים).

## OPPORTUNITIED

- פיתוח טכנולוגי - פיתוח והטמעת מערכות מתקדמות.
- הבשרות ופיתוח מיומנויות - פיתוח תוכניות הכשרה טובות ומהירות יותר, תרגול מצבי חירום כלל אגפיים, 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 בדרג הזוטא, ישנו קושי לגייס עובדים חדשים ולשמר את העובדים הקיימים.

## THREATS

- איומי טרור - עלייה במורכבות האיומים הקיימים וגורמי הטרור המעורבים.
- מתקפות סייבר - חשש מפריצות סייבר למערכות המידע של החטיבה, חשש לפריצות סייבר למערכות המטוסים והצורך למנוע ולנטר מתקפות אלו.

SWOT

# הצלבה מודל SWOT

- מינוף חוזקות והזדמנויות - איך לנצל את החוזקות וההזדמנויות שיש לנו עכשיו  
ניסיון בניהול סיכונים ← הכשרות ופיתוח מיומנויות  
מקצועיות וידע טכני ← פיתוח טכנולוגי
- חוזקות ואיומים - איך לנצל את החוזקות להתמודדות עם האיומים  
מקצועיות וידע טכני ← איומי טרור  
ניסיון בניהול סיכונים ← מתקפות סייבר
- חולשות והזדמנויות - איך לנצל הזדמנויות להתגבר על חולשות  
עומס עבודה גבוה ← פיתוח טכנולוגי  
מחסור בכוח אדם ← הכשרות ופיתוח מיומנויות
- חולשות ואיומים - איך לצמצם חולשות ולהימנע מאיומים  
עומס עבודה גבוה ← איומי טרור  
מחסור בכוח אדם ← מתקפות סייבר

# הצעה לשינוי - תכנון תרחישים

המודל החדש מבוסס על תהליך מתמשך של זיהוי איומים, ניתוחם ובניית תגובות מותאמות. חלוקת תפקידים ברורה, הקצאת משאבים נכונה ושיתוף פעולה בין-ארגוני יאפשרו לארגון להתמודד עם איומים מתפתחים בצורה אפקטיבית ולשמור על ביטחון הנוסעים והעבודה השוטפת.

1. ניתוח סיכונים - פורום של כלל המנהלים בחטיבה, מטרת הפורום להציף פערים ואיומים שהמנהלים בשטח מזהים וכיום אין להם מענה.
2. בניית תרחישים - פורום של מנהלים בכירים, בעקבות המידע שעלה בשלב הראשון יכתבו תרחישים ספציפיים ככל הניתן תוך התייחסות לחולשות ולפערים הקיימים.
3. תכנון תגובה - לכל תרחיש תיכתב תוכנית עובדה מסודרת ומוגדרת. ישנם תרחישים שלא ניתן לצפות אותם מראש לכן יש להכין מסמך עקרונות מנחים להתנהלות בתרחישי קיצון.
4. הקצאת משאבים - לכל תרחיש מגדרים את אופן חלוקת כוח האדם, ציוד, טכנולוגית זמינות ותוכניות גיבוי. בתרחישי הקיצון יש להגדיר מיהו המנהל הבכיר ביותר שאחראי בפועל לחלק את המשאבים ומה המשאבים שעומדים לרשותו.
5. הטמעה וביצוע - ימי עיון לכלל העובדים על פי התקפידים שלהם, תרגילים המשלבים את שני האגפים ומחזקים את שיתוף העפולה ביניהם.
6. בקרה ועדכון - בעקבות התרגילים וימי העיון יצופו פערים יש לבחון האם צריך לבצע שינויים ויש לעשות תרגילי כשירות תקופתיים לעובדים.

**תודה על ההקשבה !**