



**Pilot Project for the Promotion of Social Dialogue in the  
Southern Mediterranean Neighborhood**

مشروع تطوير الحوار الاجتماعي في بلدان جنوب المتوسط

التاريخ: 2015-6-23
البلد : الأردن
نوع الوثيقة : اتفاقية جماعية
القطاع : قطاع الطباعة والتصوير
الموضوع : الأجور
مرحلة النزاع : مفاوضات مباشرة
عدد المستفيدين: 126 عامل

أشركة المتميزة للطباعة	اجراء
العنوان: نظام حوافر الانتاج	

### 1/ الاهداف

- 1/1 زيادة معدل الانتاجية والكفاءة والاستخدام الامثل للماكينات.
- 1/2 تقليل نسبة التوالف.
- 1/3 المحافظة على المستوى العالي للجودة لكافة انواع المنتجات.
- 1/4 زيادة الالتزام بمعايير السلامة العامة للحفاظ على سلامة الموظفين.

### 2/ الاستراتيجية

العمل على انشاء نظام للحوافر يشمل جميع الموظفين ضمن أسس ومعايير واضحة مثل الهدف الشهري للانتاج، الكفاءة، التوالف، جودة المنتجات، النظافة، السلامة العامة، اعطال الماكينات وبالإضافة الى الهدف الشهري للمصنع وذلك باعتماد نظام النقاط حيث سيتم ربط نسبة الحافر بمجموع النقاط المحققة لشهر واحد.

### 3/ مجال التطبيق

يطبق هذا النظام على موظفي الانتاج والجودة والصيانة والسلامة العامة في الشركة المتميزة للطباعة.

### 4/ المصطلحات والتعريفات

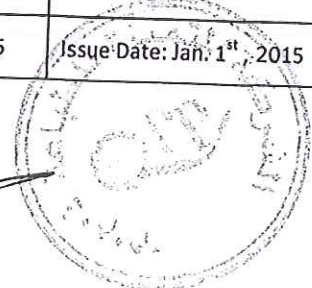
- 4/1 هدف الانتاج الشهري: هو الهدف المطلوب تحقيقه لمنتجات معينة وعلى كل ماكينة على حدا حيث يتم تحديده في بداية كل شهر لجميع الماكينات.
- 4/2 السلامة العامة والإصابات: جميع فئات ودرجات الموظفين معينين بالسلامة العامة وكل إصابة عمل تدخل في إحتساب الحوافر.
- 4/3 عيب في جودة المنتجات (PQI): كل واحد PQI = ظهور عيوب في جودة المنتج تعادل تشغيل الماكينة لمدة ساعة، وحسب المعادلة التالية يتم إحتساب الحوافر:

- أ- ظهور العيب في المنتج لأول مرة  $PQI=1$  / يتم اقتطاع ما نسبته 25% من إجمالي الحوافر لموظفي تلك الماكينة.
- ب- ظهور العيب في المنتج لثاني مرة  $PQI=2$  / يتم اقتطاع ما نسبته 50% من إجمالي الحوافر لموظفي تلك الماكينة.
- ج- في حال تكرر العيب في المنتج لأكثر من مرتان  $PQI>2$  يحرم جميع موظفي تلك الماكينة من الحوافر.

### 5/ المسؤوليات

- 5/1 تقع مسؤولية تحديد الهدف الشهري للماكينات في بداية كل شهر على مدير الانتاج وحسب الميزانية السنوية الموافق عليها في بداية كل عام.

Issued by: Production Dept.	Reviewed by: MR.	Approved by: GM	Page: 1 of 5
Doc. No.: IMS/PRD/P02	Revision 3 Issue 1	Rev. Date: June.22 <sup>nd</sup> , 2015	Issue Date: Jan. 1 <sup>st</sup> , 2015



- 5/2 تقع مسؤولية تحديد العيوب في جودة المنتجات (PQI) على مهندس ضبط الجودة.  
 5/3 تقع مسؤولية احتساب اصابات العمل على مسؤول السلامة العامة.  
 5/4 تقع مسؤولية احتساب التوالف يوميا لكل ماكينة على محاسبين صالة الانتاج.  
 5/5 تقع مسؤولية تقييم الالتزام بتطبيق نظام 5S على مهندس توكيد الجودة.  
 5/6 تقع المسؤولية على جميع الاطراف المعنية بتقديم المعلومات اللازمة لاحتساب المكافآت في اليوم السابع من الشهر اللاحق كحد اقصى.

## 6/ الاجراء

- 6/1 يتم تزويد الادارة بهدف الانتاج الشهري لكل ماكينة وحسب الميزانية السنوية الموافق عليها في بداية كل عام.  
 6/2 يتم اعتماد الهدف الشهري حسب جدول الانتاج الرئيسي (MPS) في احتساب الحافز الشهري.  
 6/3 يوضع نظام الحوافر الخاص بالمصنع الى نظام المكافآت العام كما يلي:  
 أ- الحد الاقصى للحافز يعادل 15% من الراتب الاساسي الشهري.  
 ب- يتم احتساب مبلغ المكافاة الشهري بالاعتماد على الجدول التالي:

إجمالي النقاط المحققة	اقل من 25 نقطة	نقطة 26-50	بين 51 و 75 نقطة	بين 76 و 90 نقطة	بين 91 و 100 نقطة
مبلغ المكافاة الشهري كنسبة من الراتب الاساسي الشهري	0%	5%	5-7%	10%	15%

6/4 طريقة الاحتساب والية التطبيق بناء على المستويات الوظيفية في المصنع:

## 6/4/1 المستوى الاول:

الفنيين والمساعدين والعمال على الماكينات الرئيسية (Bielomatik, Will 2, Cash, Will+H.B.).

الهدف الشهري كما يلي:

الهدف	النقاط	طبيعة الاحتساب
كمية الانتاج	35	حسب البند أ ادناه

Issued by: Production Dept.	Reviewed by: MR.	Approved by: GM	Page: 2 of 5
Doc. No.: IMS/PRD/P02	Revision 3 Issue 1	Rev. Date: June.22 <sup>nd</sup> , 2015	Issue Date: Jan. 1 <sup>st</sup> , 2015



كفاءة الماكينات	35	حسب البند أ ادناه
توالف الانتاج	20	تحقق / لم يتحقق
5S	10	تحقق / لم يتحقق

أ- الاحساب لكمية الانتاج من الدرجة الاولى الشهري:

- 1- الانتاج / كفاءة الماكينات اقل من او يساوي 80 = صفر نقطة
- 2- الانتاج / كفاءة الماكينات ما بين 81 و 89 = 5 نقاط
- 3- الانتاج / كفاءة الماكينات ما بين 90 و 94 = 10 نقاط
- 4- الانتاج / كفاءة الماكينات ما بين 95 و 99 = 20 نقطة
- 5- الانتاج / كفاءة الماكينات 100 او اكثر = 35 نقطة
- 6-

ب- يتم احتساب النقاط الخاصة بمهدف التوالف (20 نقطة) في حال عدم تجاوز الهدف المتفق عليه للتوالف منذ بداية الشهر، وفي حالة تجاوزه سيتم احتساب صفر نقطة.

ج- يتم احتساب النقاط الخاصة بنظام 5S (10 نقاط) في حال الالتزام بتطبيقه طيلة الشهر، وعكس ذلك سيتم احتساب صفر نقطة.

ح- سيتم اقتطاع قيمة 50% من حوافر الموظفين العاملين خلال الوردية على الماكينة التي يحصل عليها اصابة عمل، وذلك للإصابة الاولى. كما وسيتم اقتطاع قيمة الحوافر كاملة للعاملين على الماكينة خلال الوردية التي يحصل عليها اصابة عمل، وذلك لكل الاصابات بعد الاصابة الاولى.

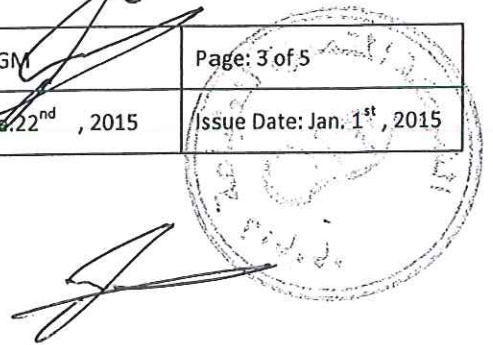
### 6/4/2 المستوى الثاني:

المهندسين، مشرفين الانتاج، محاسبين صالة الانتاج، مراقبين الجودة، موظفي السلامة العامة و موظفين مستودع الخام و فنيي و عمال المصنع غير المذكورين في المستوى الاول حيث يتم الاحتساب بناءً على تغطية جميع عمليات الانتاج في المصنع (ماكينات وعمل يدوي).

أ- آلية الإحساب:

- 1- كفاءة المصنع 50 نقطة
- 2- توالف المصنع 30 نقطة.
- 3- كلفة القوى العاملة للمصنع 10 نقاط.
- 4- نظافة المصنع 10 نقاط.

Issued by: Production Dept.	Reviewed by: MR.	Approved by: GM	Page: 3 of 5
Doc. No.: IMS/PRD/P02	Revision 3 Issue 1	Rev. Date: June 22 <sup>nd</sup> , 2015	Issue Date: Jan. 1 <sup>st</sup> , 2015



ب- آلية احتساب كفاءة المصنع:

- 1- كفاءة المصنع يساوي او اقل من 80 = صفر نقطة.
- 2- كفاءة المصنع ما بين 81 و 89 = 12.5 نقطة.
- 3- كفاءة المصنع ما بين 90 و 94 = 25 نقطة.
- 4- كفاءة المصنع ما بين 95 و 99 = 37.5 نقطة.
- 5- الكفاءة 100 او اكثر = 50 نقطة.

ج- يتم احتساب النقاط الخاصة بمهدف التوالف (30 نقطة) في حال عدم تجاوز المهدف المتفق عليه للتوالف لجميع الماكينات منذ بداية الشهر، وفي حالة تجاوزه سيتم احتساب صفر نقطة.

د- يتم احتساب النقاط الخاصة بكلفة القوى العاملة للمصنع (10 نقاط) في حال عدم تجاوز المهدف المتفق عليه في الميزانية السنوية منذ بداية العام، وفي حال تجاوزه سيتم احتساب صفر نقطة.

هـ- يتم احتساب النقاط الخاصة بنظام 5S (10 نقاط) في حال الالتزام بتطبيقه طيلة الشهر، وعكس ذلك سيتم احتساب صفر نقطة.

و- سيتم اقتطاع قيمة 50% من حوافز الموظفين في القسم الذي يحدث لأحد أفراده اصابة عمل، وذلك للإصابة الاولى. كما وسيتم اقتطاع قيمة الحوافز كاملة للموظفين في القسم الذي يحدث لأحد أفراده اصابة عمل، وذلك لكل الاصابات بعد الاصابة الاولى.

6/4/3 المستوى الثالث:

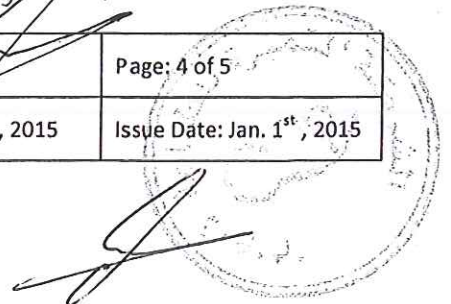
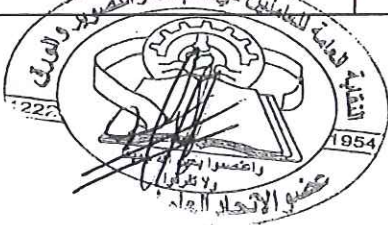
موظفي قسم الصيانة ومستودع قطع الغيار وعلى جميع ماكينات المصنع.

أ- آلية الاحتساب:

- 1- كفاءة المصنع 30 نقطة.
  - 2- بونص الماكينات 60 نقطة.
  - 3- كلفة قطع غيار المصنع 10 نقطة.
- ب- طريقة احتساب كفاءة المصنع لهذا المستوى:

- 1- كفاءة المصنع يساوي او اقل من 80 = صفر نقطة.
- 2- كفاءة المصنع ما بين 81 و 89 = 7.5 نقطة.
- 3- كفاءة المصنع ما بين 90 و 94 = 15 نقطة.
- 4- كفاءة المصنع ما بين 95 و 99 = 22.5 نقطة.
- 5- الكفاءة 100 او اكثر = 30 نقطة.

Issued by: Production Dept.	Reviewed by: MR.	Approved by: GM	Page: 4 of 5
Doc. No.: IMS/PRD/PO2	Revision 3 Issue 1	Rev. Date: June.22 <sup>nd</sup> , 2015	Issue Date: Jan. 1 <sup>st</sup> , 2015



ج- يتم احتساب النقاط الخاصة ببونص الماكينات (60 نقطة) من خلال تحويل بونص كل ماكينة الى نقاط بحيث تحصل كل ماكينة على 20 نقاط كحد اقصى.

هـ- في حال تشغيل ماكينة Will 2، يتم تحويل بونص كل ماكينة إلى نقاط بحيث تحصل كل ماكينة على 15 نقطة كحد اقصى .

خ- يتم احتساب النقاط الخاصة بكلفة قطع غيار المصنع (10 نقاط) في حال عدم تجاوز الهدف المتفق عليه في الميزانية السنوية منذ بداية العام، وفي حال تجاوزه سيتم احتساب صفر نقطة.

د- سيتم اقتطاع قيمة 50% من حوافر الموظفين في القسم إذا تعرض أحد أفراده لإصابة عمل، وذلك للإصابة الاولى. كما وسيتم اقتطاع قيمة الحوافر كاملة للموظفين في القسم إذا تعرض أحد أفراده لإصابة عمل، وذلك لكل الاصابات بعد الإصابة الاولى.

## 7/ توجيهات عامة

7/1 جميع الحوافر اعلاه مرتبطة بتحقيق الهدف الشهري.

7/2 يجب تعميم الهدف الشهري للموظفين في بداية كل شهر ولغاية اليوم الخامس من ذلك الشهر كحد اقصى.

7/3 الهدف الشهري خاضع للمراجعة والتدقيق من قبل ادارة المصنع بما تراه مناسباً لتحقيق الاهداف العامة للشركة.

7/4 يجب تحديد الفنيين والعمال على جميع الماكينات وبالتفصيل منذ بداية كل شهر.

7/5 لإدارة المصنع الحق في نقل اي موظف من ماكينة الى اخرى ومن موقع لآخر وحسب مقتضيات العمل تحقيقاً لاهداف الشركة.

7/6 جميع الحوافر المذكورة في هذا النظام تحسب عن طريق ملحق احتساب حوافر الإنتاج -IMS/PRD/P02 (Appendix.1).

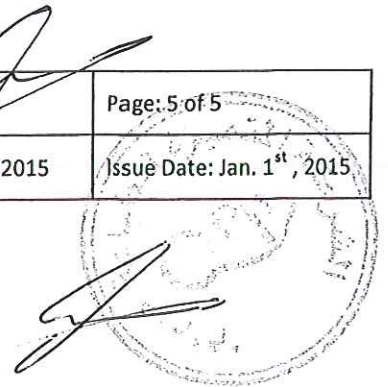
7/7 يعتبر هذا النظام ساري المفعول اعتباراً من 2015/4/1.

8/7 يخضع هذا النظام لفترة تجريبية مدتها عام ، تبدأ من تاريخ 2015/4/1 على أن يتم مراجعته و تعديله حسب الحاجة خلال أو بعد إنتهاء فترة التجربة.

8/ الوثائق المتعلقة:

8/1 ملحق احتساب حوافر الإنتاج (IMS/PRD/P02-Appendix.1).

Issued by: Production Dept.	Reviewed by: MR.	Approved by: GM	Page: 5 of 5
Doc. No.: IMS/PRD/P02	Revision 3 Issue 1	Rev. Date: June 22 <sup>nd</sup> , 2015	Issue Date: Jan. 1 <sup>st</sup> , 2015





## 1/ الهدف

1/1 يهدف هذا النظام الى مكافأة جميع العاملين في الشركة لالتزامهم واستمرارهم في تحسين أداء الشركة، سيرتبط هذا النظام مباشرة بتحقيق أهداف المبيعات أو المصنع.

2/1 يطبق هذا النظام بالشكل الذي لا يتعارض مع قانون العمل وتشريعاته.

## 2/ نطاق العمل

1/2 يخضع لهذا النظام جميع الموظفين بالشركة المتميزة للطباعة باستثناء التالي:

1/1/2 المدراء حيث تم اختيار نظام المكافأة الشهري عوضاً عن نظام المكافأة في نهاية العام.

2/1/2 موظفوا المبيعات والتوزيع الذين يعملون في السوق ، و تحسب عمولاتهم تبعاً لإجراء عمولات البائعين و إدارة المبيعات (IMS/SAL/P04) و إجراء عمولات الموزعين (IMS/SAL/P06).

3/1/2 العمال والفنيين حيث تحسب حوافزهم تبعاً لإجراء حوافز الإنتاج (IMS/PRD/P06).

## 3/ المصطلحات و التعبيرات

1/3 الموظفين: هم الأشخاص الذين يعملون في الشركة المتميزة للطباعة.

2/3 هدف المبيعات لقسم المبيعات: هو رقم البيع الذي يتم تحديده للمبيعات من قبل المدير العام و مدير المبيعات و المدير المالي حسب ميزانية الشركة.

3/3 هدف الإنتاج وكفاءة الآلات الشهري: هو متابعة الماكينات شهرياً لتحقيق هدف الإنتاج المحدد من قبل المدير العام و مدير الإنتاج و المدير المالي حسب ميزانية الشركة.

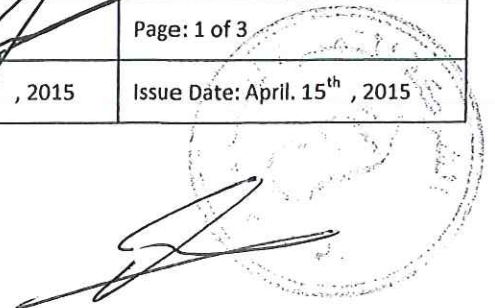
4/3 إصابة عمل: هو أن يتعرض موظفي الشركة المنتفعين من هذا الإجراء لحادث ينتج عنه إصابة داخل مبنى الشركة و في أوقات الدوام الرسمي.

## 4/ المسؤوليات

1/4 تقع مسؤولية تحديد هدف المبيعات الشهري على الإدارة ممثلة بالمدير العام ومدير المبيعات والمدير المالي.

2/4 تقع مسؤولية تحديد هدف الإنتاج وكفاءة الآلات الشهري على الإدارة ممثلة بالمدير العام ومدير المصنع والمدير المالي.

Issued by: HR Dept.	Reviewed by: MR.	Approved by: GM	Page: 1 of 3
Doc. No.: IMS/HR/P07	Revision 1 Issue 1	Rev. Date: June. 27 <sup>th</sup> , 2015	Issue Date: April. 15 <sup>th</sup> , 2015



3/4 تقع مسؤولية التأكد من المدير العام من تحقق هديتي المبيعات او المصنع و ذلك لاحتساب الحوافر عن طريق البريد الالكتروني على مدير دائرة الموارد البشرية.

4/4 يحق لمدير دائرة الموارد البشرية بالرجوع للمدير العام بأن يلغي هذه الحوافر عن أي موظف و/أو مجموعة من الموظفين بشكل فردي أو جماعي اذا ارتكب مخالفات سواء كانت بشكل متعمد أو نتيجة إهمال، وسببت بتعطيل الانتاج أو أدى إلى خسارة للشركة على ان يتناسب ذلك مع نظام العقوبات المطبق بالشركة.

هـ- 5/4 يحق لمدير دائرة الموارد البشرية ان يقوم باقتطاع قيمة 50% من حوافر الموظفين في القسم الذي يحدث لأحد أفراده اصابة عمل، وذلك للإصابة الاولى. كما وسيتم اقتطاع قيمة الحوافر كاملة للموظفين في القسم الذي يحدث لأحد أفراده اصابة عمل، وذلك لكل الاصابات بعد الاصابة الاولى.

## 5/ الإجراء

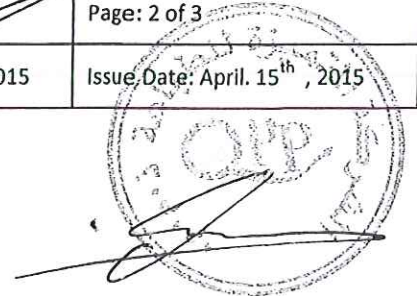
1/5 يتم اتباع الطريقة التالية في احتساب الحوافر لكل دائرة للحصول على المكافأة الشهرية ويتم مراجعتها دورياً بما يتلائم مع احتياجات الشركة وأهدافها:

القسم	هدف المبيعات الشهري	هدف المصنع الشهري	مجموع الحافز
المالية	%5	%5	%10
الموارد البشرية	%5	%5	%10
نظم المعلومات	%5	%5	%10
المشتريات	%5	%5	%10
التسويق	%5	%5	%10
دعم المبيعات	%5	%5	%10
الكراج	%5	%5	%10
مستودعات الجاهز	%5	%5	%10

2/5 يتم إعلان هدف المبيعات و هدف الإنتاج وكفاءة الالات الشهري ب e-mail في الخامس من بداية الشهر وإرسال نسخة إلى دائرة الموارد البشرية.

3/5 يتم احتساب تحقيق الأهداف:

Issued by: HR Dept.	Reviewed by: MR.	Approved by: GM	Page: 2 of 3
Doc. No.: IMS/HR/009	Revision 1 Issue 1	Rev. Date: June 2 <sup>nd</sup> , 2015	Issue Date: April. 15 <sup>th</sup> , 2015





1/3/5 إذا تم تحقيق هدف المبيعات = 5% ، إذا لم يتحقق = 0% .

2/3/5 إذا تم تحقيق هدف الإنتاج وكفاءة الآلات الشهري = 5% ، إذا لم يتحقق = 0% .

3/3/5 مجموع الحافز يكون إما 10% أو 5% أو 0% من الراتب الأساسي.

4/5 الخصومات:

1/4/5 في حال عدم الحضور الى العمل بدون اذن لمدة تتجاوز خمسة أيام في الشهر (متراكمة ولا يشترط ان تكون مستمرة) لا يحق للموظف ان يستفيد من مبلغ الحافز لذلك الشهر.

2/4/5 في حال الإجازات المرضية يتم خصم نسبة عدد الأيام المجاز بما الموظف من قيمة الحافز المستحقة.

3/4/5 يتم دفع مبلغ الحافز من الراتب الشهري التالي لتحقيقه أي بعد ما يقارب (30) يوم من انتهاء الشهر. يتم صرف الحوافز ضمن نظام الرواتب الشهري.

5/5 يتم استثناء ما يلي من الحوافز:

1/5/5 لا يستفيد من هذا النظام أي موظف لم يكمل فترة التجربة ( ثلاثة أشهر) من تاريخ تعيينه.

2/5/5 في حال تغير وظيفة أي موظف وأصبح من ضمن فئة المستثنين من نظام الحوافز مباشرة يتم تحويله إلى قائمة المستثنين من هذا النظام.

6/5 يخضع هذا النظام لفترة تجريبية مدتها عام ، تبدأ من تاريخ 2015/4/1 على أن يتم مراجعته و تعديله حسب الحاجة خلال أو بعد إنتهاء فترة التجربة.

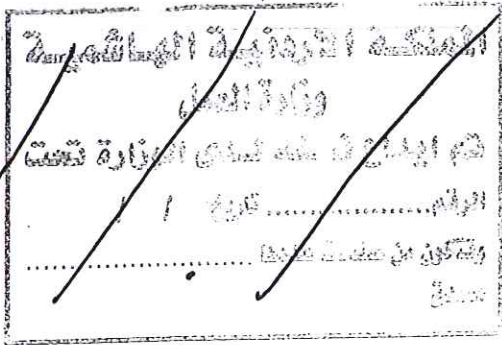
6/ الوثائق المتعلقة

1/6 إجراء عمليات البائعين و إدارة المبيعات (IMS/SAL/P04).

2/6 إجراء عمليات الموزعين (IMS/SAL/P06).

3/6 إجراء حوافز الإنتاج (IMS/PRD/P06).

4/6 ملحق إحتساب الحوافز العام (IMS/HR/P06-Appendix.1).



Issued by: HR Dept.	Reviewed by: MR.	Approved by: GM	Page: 3 of 3
Doc. No.: IMS/HR/P07	Revision 1 Issue 1	Rev. Date: June 22 <sup>nd</sup> , 2015	Issue Date: April. 15 <sup>th</sup> , 2015

