

2023

الخطة

الإستراتيجية

لتنوع

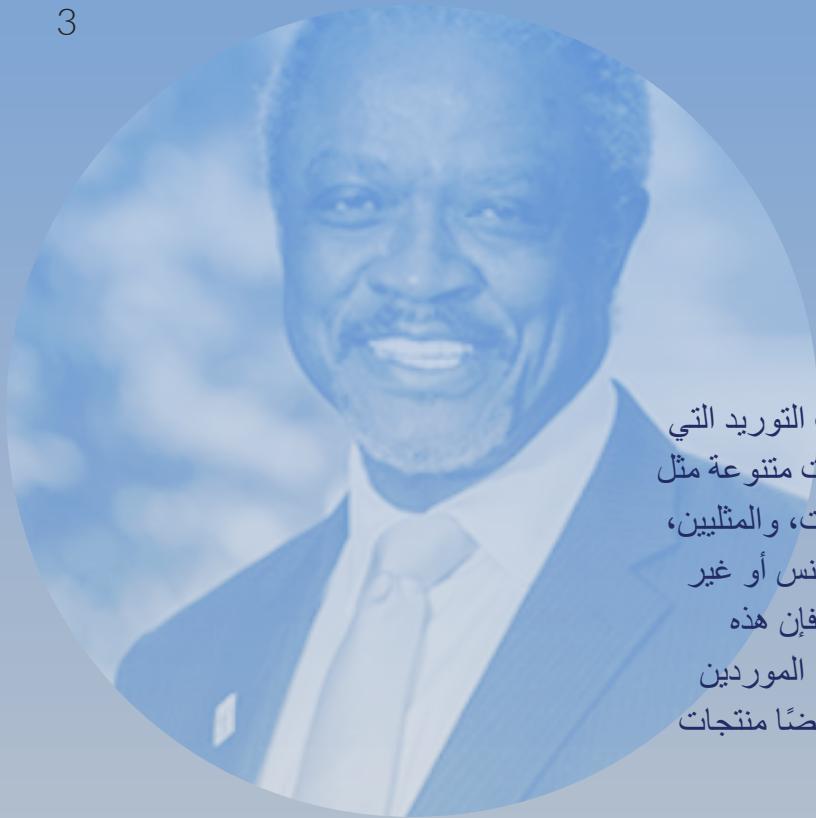
الموردين

## جدول المحتويات

4	نظرة عامة حول تنوع الموردين:
4	تقييم موضوعي
5	الدعوة إلى اتخاذ إجراء
7	ملخص تنفيذي
7	المهمة
7	الرؤية
8	عوامل النجاح
9	الوضع الحالي
9	الإنفاق الخاضع للتحكم
9	البيانات المرجعية
9	التوصية
10	استحقاق البرنامج
13	الحالة المستقبلية
13	الحكومة
15	ما أدوات النجاح
15	السنة المالية 2023
16	السنة المالية 2024
17	السنة المالية 2025
18	التطلع إلى الأفاق
	(السنة المالية 2025 وما بعدها)
19	المقاييس والتوقعات
19	مقاييس النتائج (النهائيات):
	القيمة والتأثير
19	المقاييس التنبؤية (الوسائل):
	الأداء التشغيلي وجودة العلاقة
20	توافر البيانات والتقارير
21	هيكل المؤسسة والموازنة
23	بيان موجز
25	تحليل الإنفاق
27	تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) - النتائج
28	RGMA الخدمة الاستشارية من RGMA Five Levels™ شركة Ralph G. Moore & Associates وتتضمن هذه الخدمة تقييمًا لخمس مستويات مختلفة
37	المقاييس والتوقعات
41	التعريفات التجارية

## كلمة الرئيس بشأن الدعم

3



إننا في OHSU ندرك أنه عندما نتعامل تجاريًا مع شركات التوريد التي مقرها في الولايات المتحدة والتي تملّكهم وتشغلهم مجموعات متنوعة مثل النساء، والأشخاص الملونين، والمحاربين القدامى، والمثليات، والمثليين، ومزدوجي الميول الجنسية، والتحولين جنسياً، وغريب الجنس أو غير ذوي الهوية الجنسية الواضحة وذوي الاحتياجات الخاصة، فإن هذه التعاملات التجارية يكون لها دور حيوي في دعم نمو هؤلاء الموردين المذكورين وتوفير مصدر إيرادات ثابت لهم. ولكنها توفر أيضًا منتجات وخدمات عالية الجودة لـ OHSU مع خلق قيمة مشتركة لجميع مجتمعاتنا.

ومن ثم، فإن تنوع الموردين يتوافق وبكل وضوح مع رسالتنا حيال تحسين صحة ورفاهة الأشخاص في ولاية أوريغون وخارجها.

إننا ملتزمون بزيادة فرص سلسلة التوريد الخاصة بالموردين المتبعين المعتمدين من خلال توفير الوصول إلى فرص التعاقد ودعم تطوير الموردين. يجب دمج التنوع والإنصاف والشمول في جميع إستراتيجيات رسالتنا وشراكاتنا المجتمعية، على غرار الرعاية الرحيمة والجودة والتميز سنتمر في العمل بنفس الروح في المستقبل. وسيعكس هذا في الطريقة التي نستخدم بها نقاط القوة لدى جميع الأعضاء وفي كل ما نقوم به - من التوظيف إلى التعاقد مع الموردين، وإلى خلق بيئة ترحيبية لمرضانا ولغيرهم ممن نقدم خدماتنا لهم.

تعكس الخطة التالية كيفية مضينا قدماً نحو المستقبل.

مع كامل احترامي وتقديرني،

A handwritten signature in black ink that reads "Danny Jacobs". The signature is fluid and cursive, with "Danny" on the top line and "Jacobs" on the bottom line.

Danny Jacobs، طبيب، ماجستير في الصحة العامة، زميل كلية الجراحين الأمريكية الرئيس، OHSU

## نظرة عامة حول تنوع الموردين

### مورد متعدد معتمد

يجب التحقق من صحة المورد المتعدد المعتمد على هذا النحو من خلال وكالة تابعة لجهة خارجية قامت بمراجعة حالة الملكية وإدارة الشركة. يجب أن يكون المورد مؤسسة تجارية هادفة للربح، وتكون نسبة 51٪ على الأقل في تلك المؤسسة يملكونها ويدبرونها ويسطرون عليها مواطنو أمريكيون ينتمون إلى المجموعات التالية:

- أقليات عرقية
- شركة تملكها امرأة
- LGBTQ+ (المثليين، المثليات، المزدوجي الميل الجنسي، والتحولين جنسياً، وغريبي الجنس، وغير ذوي الهوية الجنسية الواضحة)
- الأعمال التجارية المملوكة للمحاربين القدامى والمحاربين المعوقين أثناء الخدمة
- ذوي الإعاقة

### التقييم الموضوعي

ستعمل Oregon Health & Science University (OHSU) بنشاط على تشجيع، وتعزيز، ودعم استخدام الشركات الصغيرة والمتنوعة في سلسلة التوريد الخاصة بنا من خلال التعاون الوثيق مع الفرق الداخلية، والمنظمات الخارجية، والشركات.

تنطبق هذه الخطة على جميع مشتريات السلع والخدمات، بما في ذلك عقود البناء، التي تتم من قبل OHSU بما يتوافق مع السياسات الفيدرالية، والولائية وسياسات OHSU.

## الدعوة إلى اتخاذ إجراء

إن الارتقاء بالمجتمعات المحرومة وغير الممثلة بشكل كافٍ باستخدام قوتنا الشرائية لا يتعلق فقط بكوننا شركة مواطنة جيدة، إنه التزامنا الاجتماعي تجاه المجتمعات التي نعيش ونعمل فيها. ستؤدي مبادرة تنوع الموردين الخاصة بنا إلى توفير فرص اقتصادية للشركات المحرومة وغير الممثلة بشكل كافٍ. إنه ليس حتمية عمل فحسب، بل هو الأهم من ذلك إنه واجب أخلاقي.

### ستة أهداف - تطلعات دائمة - تشكل أساس خطة OHSU لعام 2025

الاتصال بخطبة OHSU 2025

- .1 بناء بيئة متنوعة ومنصفة حيث يمكن للجميع أن يزدهروا ويتقدّموا
- .2 أن تكون الوجهة المفضلة للتعلم التحويلي
- .3 تعزيز الصحة والرعاية الصحية في كل مجتمع
- .4 الاكتشاف والابتكار للنهوض بالعلوم وتحسين الصحة في جميع أنحاء العالم
- .5 الشراكة مع المجتمعات من أجل عالم أفضل
- .6 ضمان البنية التحتية التأسيسية المستدامة

تنماشى هذه المبادرة مع خطبة 2025 OHSU، المبنية على رؤيتنا: سوف تشارك OHSU لجعل ولاية أوريغون رائدة وطنية في مجال الصحة والابتكار العلمي لتحسين الصحة والرفاهية لجميع سكان أوريغون وخارجها.

التجه نحو النمو الاقتصادي الشامل في سياق المجتمع ضروري لمعالجة الأسباب الجذرية لعدم المساواة العرقية والجنسية. التمييز بجميع أشكاله يحد من الوصول إلى فرص تحسين محددات الصحة الاجتماعية و يؤدي إلى عدم المساواة في الرعاية الصحية.

تأثير OHSU لزيادة الإنفاق مع الموردين المتنوعين المحليين يمكن أن يؤثر على:

- الوصول إلى الرعاية الصحية وجودتها
- الوصول إلى التعليم وجودته
- السياق الاجتماعي والمجتمعي
- الاستقرار الاقتصادي
- الجوار والبيئة المبنية

Venkat Yepuri –  
نائب الرئيس  
حلول الأعمال العالمية والمصادر  
الاستراتيجية، Amgen





## الملخص التنفيذي

سوف تقوم OHSU بتوظيف موظفين رئيسيين يتمتعون بالمهارات والخبرة والسلوك المناسب لتنوع الموردين. سنراجع ونحسن السياسات والعمليات التي خلقت تحيزاً منهجياً ضد إدراج سلسلة توريد أكثر تنوعاً. أخيراً، سنستخدم حلول تقنية داخلية وخارجية لأنمتة إعداد التقارير المرحلية ورؤيه البرنامج.

## المهمة

تللزم OHSU ببناء برنامج تنوع الموردين الشامل والجامع والمبتكر الذي يتماشى مع مهمتنا، ورؤيتنا، وقيمنا، ويتم دعمه في عمليات التوريد والشراء الإستراتيجية. تهدف هذه المهمة إلى تعزيز النمو الاقتصادي والحيوية في المجتمعات المختلفة من خلال تكوين شراكات مع الشركات، ودعم تعميتها والتعاون مع المنظمات المجتمعية ذات التفكير المماثل.

## الرؤية

**تحرك، ليست مجرد لحظةً!**

دمج التنوع في جوهر عرض قيمة التوريد الاستراتيجي من خلال:

- تطوير إدارة تغيير قوية تعزز جهود التغيير المستمر وتتوفر الشفافية لتحقيق الأهداف وتدعم الإزدهار العام للبرنامج.
- وضع OHSU كقائد فكري لتنوع الموردين لدى شركاء المجتمع ومجموعات المناصرة.
- تحديد الأثر الاقتصادي لإنفاقنا مع الموردين المتعددين.



## عوامل النجاح

التنفيذ الناجح لتصويتات Supply Chain Catalyst لتسريع نضوج سلسلة توريد OHSU نحو توفير قيمة مضافة أكبر للمؤسسة.

التغييرات الثقافية والسلوكية والتجارية في العمليات التجارية التي توسيع نطاق التحكم في مصادر سلسلة التوريد في OHSU نتاج إلى مراجعة وتنقيح لنجاح برنامج تنوع الموردين.

تمنح سياسات OHSU الحالية المجموعات على مستوى القسم حرية كبيرة في اختيار الموردين للمعاملات التي تصل إلى \$250,000. لتعظيم الفرص المتاحة للموردين المتعددين، سيسعى تنوع المصادر والموردين من المشاركة المبكرة للتأثير على قرارات الشراء.

تتضمن الخيارات الأخرى المتاحة:



- تطوير إدارة تغيير قوية تعزز جهود التغيير المستمر وتتوفر الشفافية لتحقيق الأهداف وتدعم الازدهار العام للبرنامج.
- وضع OHSU كقائد فكري لتنوع الموردين لدى شركاء المجتمع ومجموعات المناصرة.
- تحديد الأثر الاقتصادي لإنفاقنا مع الموردين المتعددين.

## الوضع الحالي

### الإنفاق الخاضع للتحكم

يعد تحديد الإنفاق الخاضع للتحكم أو الإنفاق الخاضع للإدارة هو الخطوة الأولى في فهم مجالات الإنفاق التي يمكن أن تتأثر بأنشطة سلسلة التوريد وتتنوع الموردين. هذه خطوة حاسمة في تحديد مقاييس تنوع الموردين وتخصيص الأهداف المتعلقة بقدرة السلطة المالية على التأثير في قرارات الشراء.

بعد تحليل الإنفاق الخاضع للتحكم عملية طويلة ومكثفة تتطلب تحسيناً مستمراً مع نضوج برنامج تنوع الموردين وتزداد رغبة المنظمة في الاستثمار في أنشطة تطوير الموردين طويلة الأجل بحيث يصبح الإنفاق غير القابل للتحكم في السابق ممكناً.

تعاون فريق تنوع الموردين مع المدفوعات المركزية والميزانيات والتمويل وتحليلات ذكاء الأعمال (مجموعة بيانات كاملة للسنة المالية 2022) لتحديد مصادر البيانات ومنهجيات استبعاد الإنفاق التي أدت إلى تحديد مبلغ \$828 مليون في إنفاق تنوع الموردين القابل للتحكم. بلغ الإنفاق مع الموردين المتتنوعين في السنة المالية 2022 1.69% (\$13.9 مليون) مقابل الإنفاق مع الموردين غير المتتنوعين \$814 مليون.

### البيانات المرجعية

تستخدم منظمات مثل OHSU المعلومات المعيارية أدناه لوضع تصور للبرنامج ولكن ليس لتحديد الأهداف. لا توجد معايير قياسية لافتراضات الإنفاق أو الاستثناءات أو الشهادات المقبولة، مما يجعل المقارنات إشكالية في أحسن الأحوال:

“لقد رأينا أن الأعضاء يضعون أو وضعوا أهدافاً محددة تتراوح من 5% إلى 30% سنوياً،” نوفمبر 2022، Shaleta Dunn، نائب الرئيس، تنوع الموردين وتأثير الاستثمار الاجتماعي، **Vizient**.

تقرير **Supplier.io** لعام 2021 حول برنامج تنوع الموردين - تم استطلاع 177 شركة، وكان المعدل المتوسط للإنفاق مع الموردين المتتنوعين 5.9%.

مجموعة **Hackett Group** تنوع الموردين لعام 2019: تجاوز الامتنال يقود إلى قيمة ذات مغزى. متوسط الإنفاق كنسبة مئوية لإجمالي الإنفاق هو 11%， ولكن هذا يختلف بشكل ملحوظ عند النظر عبر جميع المؤسسات.

تقرير **DiversityInc** لعام 2019 حول تنوع الموردين يشير إلى أن “أفضل الممارسات لإنفاق المشتريات كانت 18.65% على موردين متتنوعين من المستوى الأول و 3.85% على موردين متتنوعين من المستوى الثاني.” نتج عن الاستبيان الذي أجريناه أن متوسط إنفاق برنامج تنوع الموردين كنسبة مئوية من الإنفاق على الموارد كان 14.5%.

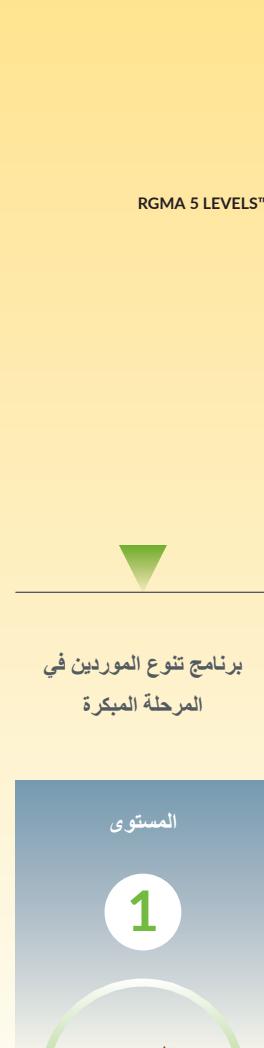
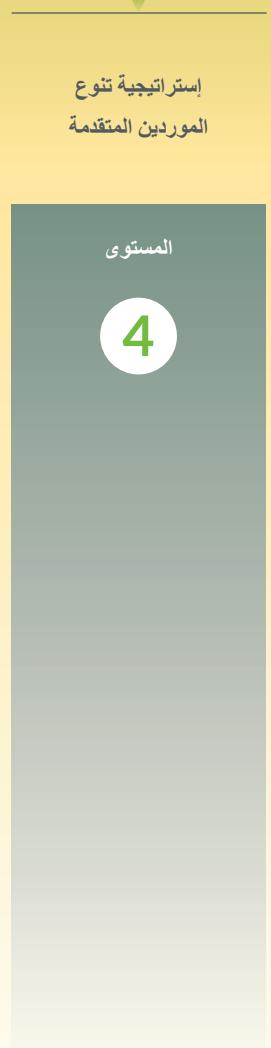
### التوصية

يجب أن تتبع توصيات الأهداف 18 شهراً من عمليات برنامج تنوع الموردين المستقرة لإدراجها في مقاييس السنة المالية 2025.

تشير التحليلات إلى أن برنامج تنوع الموردين في OHSU يتمتع بمستوى نضج 1. هدفنا تحقيق مستوى نضج 3 بحلول 12/31/2025.

## استحقاق البرنامج

أجرى برنامج تنوع الموردين، بمساعدة أعضاء من فريق قيادة سلسلة التوريد/اللوجستيات، تحليل SWOT (نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) وقام بتقييم نضج برنامج تنوع الموردين باستخدام مستويات RGMA (لتنوع الموردين (انظر الملحق للحصول على تحليل كامل). يحدد نموذج RGMA مستوى نضج برنامج تنوع الموردين ويشير إلى الأدوات (القدرة والكفاءة) التي يجب أن تكون متوفرة لتحقيق مستوى أعلى معترف به من النضج.



RGMA 5 LEVELS™



اعتمدت المؤسسات الرائدة مثل *Billion Dollar Roundtable*

**(NMSDC) National Minority Supplier Development Council**

نموذج RGMA Five Levels™ الذي تم تقديمها في عام 1994 كمعيار ذهبي لقياس برامج تنوع الموردين الشركات في جميع أنحاء العالم. على الرغم من أن الأزمات الصحية والاجتماعية والمالية الحالية قد زادت من الحاجة الملحة لإعادة تصوير تنوع الموردين، إلا أن الحاجة إلى التغيير كانت موجودة منذ ثلاثة عقود، وذلك بفضل العوامل التالية التي زادت منها:

- الاضطراب الرقمي
- الاضطراب الديموغرافي
- ظهور المصادر الاستراتيجية
- الاعتماد المتزايد على سلاسل التوريد العالمية
- التركيز الموسع على الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية
- زيادة أهمية التنوع والعدالة والاندماج

### المستوى 0-3: برنامج تنوع الموردين، يتضمن الخصائص:

**المستوى 0:** برنامج تنوع الموردين غير المساهم: لا يوجد خطط لتنفيذ برنامج تنوع الموردين.

**المستوى 1:** برنامج تنوع الموردين في المرحلة المبكرة: البدء للتو بناء على متطلبات العملاء أو التزام موسع (بالتتنوع والعدالة والاندماج (DE&I)).

**المستوى 2:** برنامج تنوع الموردين المركز على الامتثال الهدف الوحيد للبرنامج هو تلبية متطلبات استخدام الموردين المتنوعين للعملاء.

**المستوى 3:** برنامج تنوع الموردين التقليدي: البرنامج لديه رؤية، ولكن تأثيره محدود بسبب عدم مشاركة القيادة العليا بشكل كاف.

يتحكم الرؤساء التنفيذيون الحالون وكبار قادتهم في التأثير، والوصول، والميزانية، والمساءلة للارتفاع ببرامج تنوع الموردين إلى إستراتيجيات تنوع الأعمال التجارية. مقتراح قيمة تنوع الأعمال التجارية له تأثير كبير:

- التفوق التشغيلي
- قيمة العلامة التجارية وتعزيز سمعتها
- العدالة الاقتصادية
- التحول المجتمعي

### المستوى 4: إستراتيجية تنوع الأعمال التجارية إلى الأعمال التجارية المتقدمة؛ تشمل الخصائص التالية:

- مشاركة قيادة الشركة بشكل فعال ونشط.
- قائد تنوع الموردين هو مستوى مدير أو أعلى وله ارتباط استراتيجي بإدارة الفنادق، والاستعانة بالمصادر الاستراتيجية، والتسويق والمبيعات، والاستدامة والمجتمع.
- يتم دعم فريق تنوع الموردين المتخصص بالموارد الكافية في المكان.
- تم تشكيل مجلس الإرشاد/فريق الإدارة لتوجيه العمل وت تقديم الدعم التنفيذي.
- إستراتيجية تدريب أعمال قوية لجميع المنتسبين.
- وضع استراتيجيات مبتكرة لبناء قدرات الموردين.
- تم توسيع الفرص من سلسلة التوريد إلى سلسلة القيمة بأكملها لتعزيز الفرص في الخدمات المهنية والاستعانة بمصادر خارجية.
- برنامج المورد الرئيسي مدفوعاً بالمهام (لغة تعاقدية لدعم البرنامج مع وضع أهداف).

### المستوى 5: إستراتيجية تنوع الأعمال التجارية الأفضل في فئتها تشمل الخصائص التالية:

- يشغل قائد تنوع الموردين منصب نائب الرئيس (أو ما فوقه) وهو عضو نشط في جميع مجالس التنوع والاستدامة ويشغل دور قيادي ديناميكي في المنظمات الداعمة على المستوى المحلي والوطني.
- تتماشى إستراتيجية تنوع الأعمال التجارية مع إستراتيجيات الاستدامة، والتنوع والعدالة والاندماج (DE&I).
- تُعد مساهمة تنوع الموردين في تحويل المجتمعات مقياس أداء يتم قياسه من قبل قيادة الشركة.
- يتم دمج الموردين المتواضعين في جميع أنحاء سلسلة التوريد العالمية.
- تمتلك وحدات الأعمال التجارية أهدافاً كمية ونوعية لتنوع الأعمال التجارية.
- تُعد المساهمة في حصة السوق وقيمة المساهم مقيسين مهمين.
- يتم تضمين الحصول على التكريمات والجوائز الوطنية في الخطط السنوية.
- مشاركة قيادة الشركة بشكل فعال ونشط.

## الحالة المستقبلية

ستكون OHSU الأكثـر شهرة ("North Star") لتقديم برنامجها على النحو التالي:

التنفيذ الاستثنائي	يقاس بالتوافق مع إجراءات السياسة والمشتريات
قدرة البرنامج وإمكانياته	القدرة على تحليل أنماط الإنفاق، وتقديم توصيات الموردين، وتوفير رؤية البرنامج لجميع مستويات السلطة المالية، والشراكة مع الشركاء الداخليين والخارجيين
نجاح تطوير الموردين المتتنوعين	تطويرقطنة التجارية لمجتمع الموردين المتتنوعين وقدراتهم وإمكانياتهم للتعامل مع OHSU وغيرهم.
الاعتراف بتميز تنوع الموردين	نشر نجاح البرنامج: مقالات في المجالات التجارية والمحلية، الأوراق البيضاء

## الحكومة

### هيكل اللجنة

**اللجنة التنفيذية** - تحدد اللجنة التوجيهية التنفيذية كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بخريطة الطريق الاستراتيجية بحيث تتوافق مع نتائج الأعمال التجارية، وتضمن تحقيق التزامات تنوع الموردين. تتكون اللجنة التوجيهية التنفيذية من كبار القادة ونواب الرئيس ورؤساء البعثات. تقود اللجنة نجاح البرنامج من خلال معاومة وتحديد أولويات الاستثمارات مع أهداف الأعمال التجارية وقدرات التسليم المتاحة، وترافق وتوجه البرنامج لحماية مزاياه والحد من مخاطر البرنامج:

- استعراض بشكل دوري حالة أهداف البرنامج السنوية وطويلة الأجل.
- يُراجع السياسات سنويًا مقابل مقاييس الامتثال للمشتريات وقدرة/إمكانية دعم لتحقيق أهداف تنوع الموردين.
- الموافقة على تعديلات التقارير ومستويات الرؤية.
- تحديد أهداف البرنامج بالتعاون مع مدير برنامج تنوع الموردين، ونائب الرئيس المساعد لسلسلة التوريد/الخدمات اللوجستية.
- دعم أهداف تنوع الموردين للإنفاق داخل مؤسستهم.
- يُعين عضواً في لجنة الإرشاد وأو وكيلًا للقسم للعمل مباشرة مع برنامج تنوع الموردين في تحديد وتنفيذ و اختيار الموردين المتتنوعين لتحقيق هدف برنامج تنوع الموردين المحدد.



**الإرشاد** - يدفع اعتماد مهمة ورؤية برنامج تنوع الموردين داخل منظمتهم نحو اختيار موردين متعددين لتلبية احتياجات الأعمال التجارية. تتكون اللجنة التوجيهية من المديرين، ورؤساء الأقسام، والخبراء المختصين في المجال، والشركاء الذين يمكنهم المساعدة في المسائل الفنية والمنهجية وإدارة التغيير:

هم سفراء البرنامج الذين يثثون ضرورة الأعمال التجارية لتنوع الموردين داخل فرقهم وعبر المنظمة.  
المساعدة في تطوير سياسة المشتريات وإجراءات التشغيل الموحدة وضمان تنفيذها داخل مؤسستهم.

- المساهمون في عناصر برنامج تنوع الموردين وتطوير الأهداف.
- تعزيز التغيير داخل مؤسستهم فيما يتعلق بخيارات الاستعانة بالمصادر من خلال تحديد، ومراجعة، وإعادة طرح العطاءات، وفصل الاحتياجات الحالية والمستقبلية؛ دعم ممارسات الشراء الأخرى التي ستقود إلى تحقيق أهداف برنامج تنوع الموردين.

## ما أدوات النجاح

سيؤدي بناء قدرات وإمكانيات برنامج تنوع الموردين لدينا إلى تحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل.

السنة المالية 2023

قدرات البرنامج والأثر المتعلقة بالنضج تجاه تحقيق المرحلة الثانية (2) - التركيز على الامتثال/الحاضنة

- تحديث سياسات المشتريات للتعامل مع تضمين الموردين الذين يعكسون بشكل أكبر المجتمعات التي لا يتم تمثيلها بشكل كافي.
- توفر الأنظمة لمراسلة امتحان المقاولين لأهداف شمول الأعمال التجارية الصغيرة الناشئة المملوكة لنساء الأقليات (MWESB) اللاتي يندرجن تحت OHEP-IPA.
- تطوير كادر برنامج تنوع الموردين لزيادة القراءة وقدرات الفريق على مراجعة الامتثال للبرنامج، وتنفيذ التدريب الداخلي والخارجي وتنفيذ تحليلات الإنفاق لتحديد فرص مشاركة الموردين المتتوعين.
- يتمثل العمل في كتابة خطة إستراتيجية لتنوع الموردين وطلب الموافقة عليها، مع مراعاة توافقها مع رؤية ورسالة OHSU، وذلك بالتشاور مع لجنة الإرشاد واللجنة التنفيذية.
- تحديد إجمالي الإنفاق القابل للتوجيه لاستخدامه في مقام تقرير الإنفاق (بما في ذلك إزالة جميع النفقات المتعلقة بالموظفين).
- تنفيذ أنظمة وعمليات لزيادة قدرتنا على تحديد الموردين المتتوعين وتنبئ إنفاق الموردين ومقاييس التنوع.
- تطوير لوحة (لوحات) مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والتقارير القياسية للعمليات ومراجعة القيادة.
- تطوير خطة الاتصال والتواصل بالشراكة مع فرق شؤون المجتمع والاتصالات والتسويق.
- إجراء عروض ترويجية منتظمة لإضفاء الطابع الاجتماعي على البرنامج، وتحديد الحالة الحالية ومراجعة أنماط الإنفاق الخاصة بالمؤسسات المحددة لفرص تنوع الموردين.
- بالتعاون مع مدير المشتريات، يتم صياغة إجراءات سطح المكتب للتعاون مع مجموعات العقود والمشتريات حول متى وكيفية التعامل مع فريق برنامج تنوع الموردين.

## السنة المالية 2024

قدرات البرنامج والأثار المتعلقة بالنضج تجاه تحقيق المرحلة الثانية (2) إلى المرحلة الثالثة (3) - تقليدي

- أنشئ موقعًا خارجيًا لتتنوع الموردين ليشمل تسجيل الموردين، وكيفية التعامل مع OHSU، وتقديم الأحداث، وفرص التعاقد الحالية، وما إلى ذلك.
- بدء عروض ترويجية داخلية للشركاء لإضفاء الطابع الاجتماعي على البرنامج، وتحديد الحالة الحالية ومراجعة أنماط الإنفاق الخاصة بالمؤسسات المحددة لفرص تنوع الموردين.
- موجز الخطة الاستراتيجية والرسالة والرؤية والالتزام التنفيذي موجودة ومرئية على موقع OHSU الخارجي.
- تُستخدم بيانات الموردين ومعلومات إدارة OHSU للتحقيق في فرص الموردين المتنوعين؛ وتحليل مشترك مع الهيئة المالية أو من ينوب عنهم أثناء الجولات الترويجية.
- تمت صياغة لغة المشاركة في برنامج تنوع الموردين وإتاحتها لمصادر الموظفين لاستخدامها في عملية التعاقد.
- يظهر فريق برنامج تنوع الموردين في الأحداث المحلية / الوطنية ؛ يشارك في فرص العلامات التجارية؛ يتحدث ويشارك في حلقات النقاش؛ يقوم بإنشاء حدث (أحداث) توقيع OHSU لتنفيذ وتقديم المنشورة ومشاركة فرص التعاقد.
- تقديم توصيات أهداف المؤسسة لتتنوع الموردين ومنهجية التسلسل إلى اللجان الترويجية/ التنفيذية.
- تطوير برنامج تجريبي من شأنه أن يسمح لموردي المستوى الأول (المباشر) بمشاركة/الإفادة باتفاقهم مع مورديهم المتنوعين (المعروفين باسم تقارير المستوى الثاني Tier II) إلى OHSU.

## السنة المالية 2025

### قدرات البرنامج والآثار المتعلقة بالنضج تجاه تحقيق المرحلة الثالثة (3) - تقليدي

- تقديم خدمات التطوير والاستشارة للشركة (الشركات) المستهدفة. قد تظهر هذه الخدمات في شكل علاقة المرشد/الداعم، وبرامج/تدريب تعليمي متقدم، ومنح دراسية، وما إلى ذلك.
- تم تحديد أهداف الإنفاق على الموردين المتتوعين بناءً على تحليل الإنفاق لمدة لا تقل (NLT) عن 18 شهراً من البيانات منذ تنفيذ برنامج تنوع الموردين.
- يتم ربط المسائلة بالتحفيز عن طريق ربط التعويضات المقدمة إلى القيادة (مكافأة/مكافأة حواجز) بتحقيق أهداف التنويع السنوية مثل المكون المرجح لحوار التطوير نحو التأثير على تحديد الجدارة.
- تنفيذ أنظمة و/أو أدوات مؤتممة لإدارة الحصول على بيانات المستوى الثاني Tier II وتقديم تقارير بها.
- تم تحديد عملية التقيير الداخلية للحصول على دعم استثنائي لبرنامج تنوع الموردين للمساعدة في رؤية البرنامج وإدارة التغيير.
- الاستفادة من الآليات لإعداد التقارير التشغيلية لمراقبة عملية الشراء والامتنال للسياسات وسير عمل الطلبات.
- سيحتفظ برنامج تنوع الموردين بقائمة بالموردين الذين تم فحصهم مسبقاً والذين تم نشرهم على موقع ويب برنامج تنوع الموردين الداخلي بناءً على احتياجات العملاء المعروفة وسجل الشراء.

## الطلع إلى الأفق (السنة المالية 2025 وما بعدها)

يشغل قائد برنامج تنوع الموردين منصب نائب الرئيس (أو ما فوقه) وهو عضو نشط في جميع مجالس التنوع والاستدامة، له ارتباط إستراتيجي بإدارة الفئات، وتحديد المصادر الاستراتيجية، والتسويق، والمبيعات، والاستدامة، والمجتمع، ويشغل دور قيادي ديناميكي في المنظمات الداعمة على المستوى المحلي والوطني.

يوسع برنامج تنوع الموردين إدارة برنامجه و/أو تأثيره ليشمل الشركات التابعة وشركاء الشبكة والمشاركين في المشاريع المشتركة.

تم توسيع فرص الموردين المتتنوعين من سلسلة التوريد إلى سلسلة القيمة بأكملها بما في ذلك الخدمات المهنية والاستعانة بمصادر خارجية.

يعد برنامج تنوع الموردين من المدافعين عن أنشطة دمج واستحواذ الموردين المتعددة (M&A)، وهي أداة قياسية لبناء القدرات عند مختلف الموردين وتقديمي الخدمات وشركاء الأعمال التجارية.

تُعد مساهمة OHSU في تنوع الأعمال التجارية في تحويل المجتمعات مقاييس أداء يتم قياسه من قبل قيادة الشركة والذي يتتالي إلى مديرى المستوى الإداري.



## المقاييس والتوقعات

سيتم بناء عملية القياس على نهج أنظمة مدرورة لتحسين أداء الموردين المتنوعين، إلى جانب خطط العمل التي تساعد UOHSU على زيادة استخدام الموردين المتنوعين. ستركز مقاييسنا أيضاً على الاستفادة من الموردين المتنوعين. نعتقد أن هذه المقاييس ستساعدنا في دفع الأداء التنظيمي والتأثير على النتائج.

### مقاييس النتائج (النهائيات): القيمة والتأثير

- إجمالي المبالغ المخصصة للإنفاق
- إجمالي المبالغ المخصصة للإنفاق مع الموردين المتنوعين (مجتمعه وحسب فئة التنوع الفريدة)
- إجمالي عدد الموردين المتنوعين حسب الفئة
- النسبة المئوية لإنفاق الموردين المتنوعين (حسب الفئة المتنوعة) إلى إجمالي الإنفاق القابل للتوجيه
- الامتثال للعقد
- دراسة الأثر الاقتصادي (2026)

### المقاييس التنبؤية (الوسائل): الأداء التشغيلي وجودة العلاقة

- الامتثال لسياسة المشتريات وإجراءات التشغيل القياسية
- الاستخدام

سيتم توفير القدرة على البحث عن موردين متوزعين لسلسلة التوريد/منظمة اللوجستيات وغيرها بناءً على سلطة الطلب. يمكن إنشاء التقارير عند الطلب ولكن سيتم إجراؤها رسمياً على أساس مجدول.  
لطفاً لاحظ المصفوفات أدناه:

## تحديد الموردين المتتنوع - تحديثات بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية KPI

المقاييس على مستوى القسم	مكتب تنوع الموردين	مقدمو الطلبات	المعدل
✓			التحديث الشهري لـ KPI
	✓		التزويد ببيانات الشهرية
		✓	البحث عن الموردين في الوقت الحقيقي

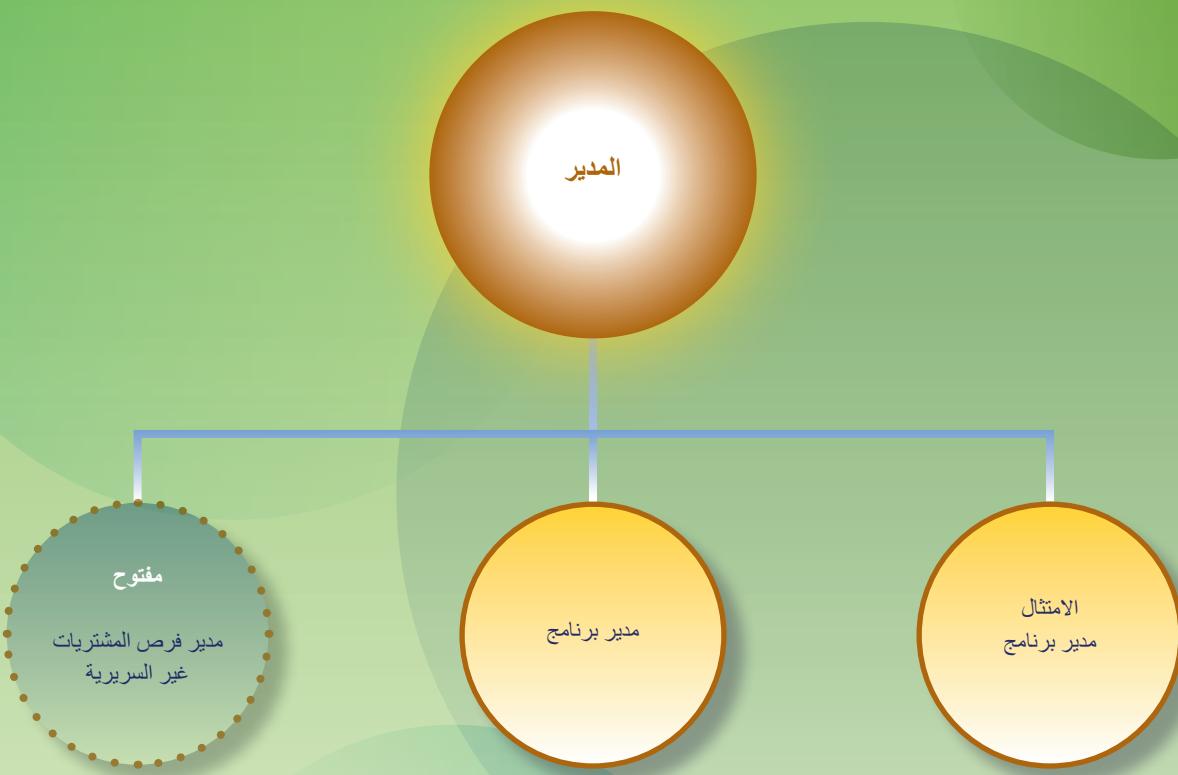
## تقارير البرنامج الرسمية

مجلس الإدارة	اللجنة التنفيذية	اللجنة التوجيهية	المعدل
✓			سنوي
	✓		نصف سنوي
		✓	ربع سنوي

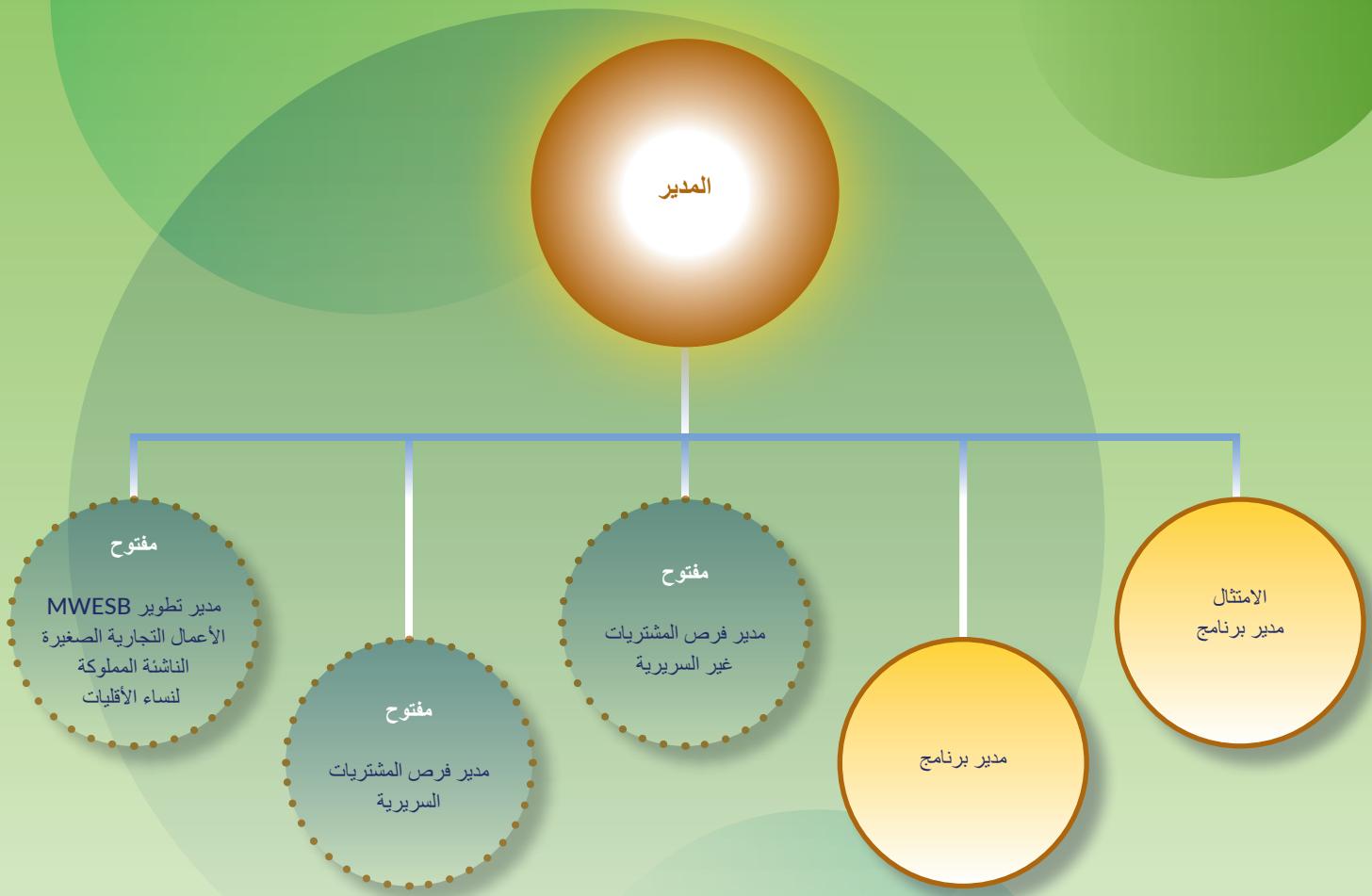
# هيكل المؤسسة والموازنة

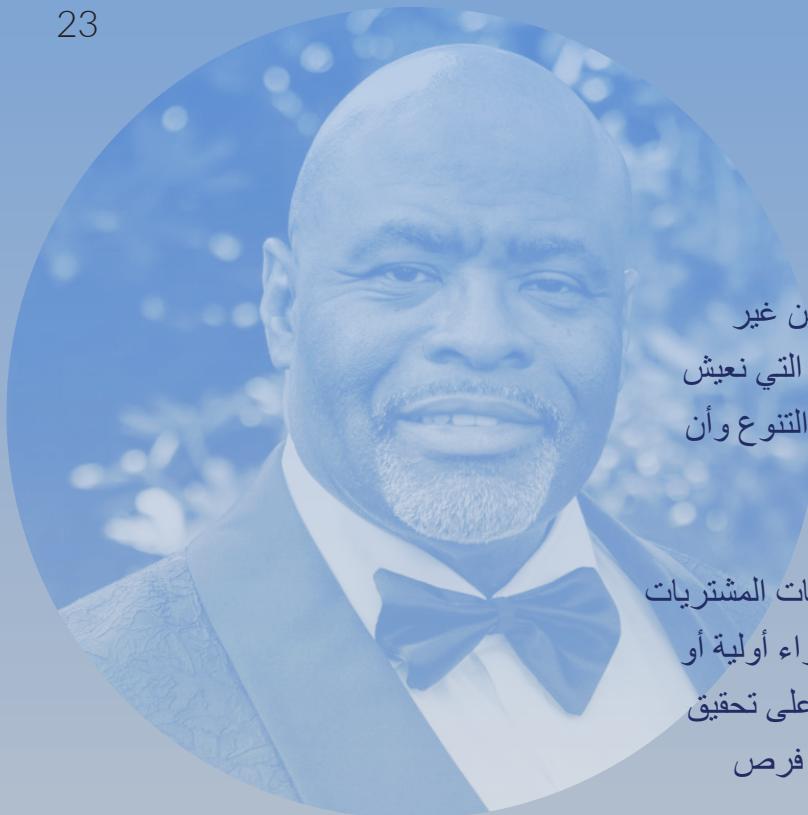
21

السنة المالية 2023



السنة المالية 2024-2025: خطة النمو





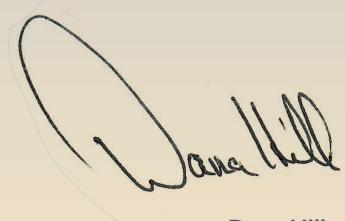
يخلق **تنوع الموردين** مناخاً من الاندماج الاقتصادي للموردين غير الممثلين تمثيلاً كافياً. إن التزامنا الاجتماعي تجاه المجتمعات التي نعيش فيها ونعمل كمؤسسة رعاية صحية رئيسية هو أن ندافع عن التنوع وأن تكون قادة معروفي في خلق ثقافة الشمولية.

من المهم أن تناح لجميع الشركات فرصة للمشاركة في عمليات المشتريات على مستوى النظام، ويجب على أولئك الذين لديهم سلطة شراء أولية أو مفوضة نيابة عن OHSU أن يفهموا قيمة إنشاء بيئة تعمل على تحقيق المساواة حتى تتمكن جميع الشركات من التنافس بنجاح على فرص المشتريات من OHSU.

سنقوم بتطوير توصيات أهداف برنامج تنوع الموردين بعد 18 شهراً من عمليات برنامج تنوع الموردين المستقرة لإدراجها في مقاييس السنة المالية 2025 ومنهجية التسلسل للقيادة.

يوسع التنوع الأفاق ويشجع على الابتكار في سلسلة التوريد، مما سيعزز النمو المستقبلي لـ OHSU. يرتبط النجاح المتصل لهذا البرنامج والمبادرات الإستراتيجية الموضحة في هذه الخطة ارتباطاً مباشراً بالتزام جميع إدارة OHSU وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، ومن خلال العمل معًا كفريق واحد، ستصبح OHSU رائدة في تنوع الموردين.

مع كامل احترامي وتقديرني،



Dana Hill

مدير برنامج تنوع الموردين، OHSU

## الملحق

تحليل الإنفاق

تحليل SWOT

RGMA Five Levels™ الخدمة الاستشارية من شركة (RGMA) Ralph G. Moore & Associates و تتضمن هذه الخدمة تقييماً لخمس مستويات مختلفة

المقاييس والتوقعات

شهادة OHSU لتحديد اعتمادات قواعد الأعمال التجارية

التعريفات التجارية

# تحليل الإنفاق

## الإنفاق الخاضع للتحكم

أولاً، نحدد أي جزء من إنفاقنا خاضع للتحكم مقابل جزء غير خاضع للتحكم من خلال أنشطة الاستعانة بالمصادر. يشير الإنفاق الخاضع للتحكم إلى السلع والخدمات التي يمكن أن تؤثر أنشطة الاستعانة بالمصادر أو "تضييف قيمة" إليها، مثل:

- تحسين الأسعار أو الشروط
- مباشرة إلى مورد قياسي و / أو معتمد
- ضمان مراعاة الأولويات المؤسسية مثل الإنفاق المتنوع و/أو المخاوف البيئية/والمخاوف المتعلقة بالاستدامة

يتم إنفاق الإنفاق غير الخاضع للتحكم الذي لا يمكن أن يتأثر من خلال أنشطة التوريد:

- النشاط المتعلق بالمزایا والمعاشات القاعدية
- المعاملات الحكومية الفيدرالية/الولائية
- الخدمات

بالتعاون مع المدفوعات المركزية والميزانيات والتمويل والتحليلات الذكية تم استبعاد ما يلي من تحليلنا:

### موردي الخدمات الشخصية

- هيئة حكومية
- هيئة حكومية أجنبية

### المعاملات

- مدفوعات الرواتب
- الحوالات
- المبالغ الصغيرة
- خصومات الرواتب

### الأفراد

- الموظفين
- المرضى
- الطلاب
- متلقى المكافآت التكريمية
- المستقدرون
- مستثمري استردادات الضرائب

ينتج عن هذه المراجعة تحديد مصادر الإنفاق الخاضع للتحكم. لتحليل الموردين المتنوعين، يجب أن نطبق معايير إضافية للتأكد من توافر الموردين المتنوعين ضمن فئة الإنفاق التي تعمل على تحسين الإنفاق الخاضع للتحكم لتنوع الموردين ليصبح إجمالي الإنفاق الخاضع للتحكم لتنوع الموردين \$828 مليون في السنة المالية 2022.

بلغ الإنفاق مع الموردين المتنوعين في السنة المالية 2022 1.69 % ( \$13.9 مليون) مقابل الإنفاق \$814 مليون مع الموردين غير المتنوعين.

نوع الإنفاق السنوي، إجمالي الدولارات (مليون دولار)

الإنفاق السنوي كنسبة مئوية من الإنفاق على تنوع الموردين، الإنفاق الإجمالي القابل للتحكم \$828 مليون في السنة المالية 2022

السنة المالية 2022

نوع الإنفاق

%98.31

814	الموردين غير المتنوعين
14	الموردين المتنوعين
828	الإنفاق الإجمالي

السنة المالية 2022

فئات الإنفاق المتنوع (%)

السنة المالية 2022

فئة الإنفاق

0.72	النساء
0.45	الشركات التجارية المملوكة للأقليات
0.29	الشركات التجارية الصغيرة الناشئة
0.23	فئات متنوعة أخرى
1.69	الإنفاق الإجمالي على الموردين المتنوعين

%1.69

الموردين المتنوعين

الموردين غير المتنوعين



جوانب الضعف	جوانب القوة
عدد كبير من موردي OHSU الحاليين.	نمتلك بدعم القيادة العليا.
عروض الأسعار المرتفعة.	لدينا مدير وقسم مجهزان بالكامل.
لا يوجد عدد كافٍ من الموظفين في المشتريات.	يمكن الاستفادة من العقول ووجهات النظر الجديدة مع الموظفين الجدد.
نحن أكثر تفاعلاً وأقل إستراتيجية.	لدينا بالفعل أدوات رائعة لدعم النشاط الجديد في المشتريات.
عدم القدرة على مراقبة الامتثال لسياسات المشتريات.	لدينا علاقات جيدة مع شركائنا التجاريين الداخليين.
نحن لا نعرف حتى الآن كيف سندير الأمر إنفاق المستوى الثاني II Tier.	لدينا حالياً موردين رئيسيين لديهم الأدوات الازمة لدعم جهود التنوع لدينا.
لدينا منتجات متخصصة ومحدة نستخدمها وقد لا نتمكن من خلق فرص جديدة حولها.	
التهديدات	الفرص
الثقافة في OHSU - لم يكن لدينا أبداً برنامج تنوع الموردين.	مشاركة الموردين.
لا توجد مسألة من السلطات المالية.	التعريف بقصتنا وروايتها داخلياً وخارجياً.
المنافسة مع المنظمات الأخرى في جميع أنحاء شمال غرب المحيط الهادئ التي تحاول إشراك الموردين بنوايا مماثلة.	عدد قليل من الموردين المحتملين.
قد لا يمكن بعض الموردين لدينا حالياً من التوسيع لتلبية الكميات الأكبر المطلوبة.	إزالة الحواجز التي تحول دون المشاركة في OHSU.
نقص الموارد لدى شركائنا التجاريين الداخليين.	زيادة الشفافية في تقارير الإنفاق.
المخاطرة بسمعة OHSU إذا حدث أي خطأ.	يمنحنا فرصة لقاء استراتيجياً مع شركائنا التجاريين الداخليين.
المنافسة مع المؤسسات الأخرى التي تمتلك الشهادات المطلوبة لتمكيننا من استخدام الموردين.	القدرة على التعرف على النجاح عندما يحدث.

# الخدمة الاستشارية من شركة RGMA Five Levels™ (RGMA) Ralph G. Moore & Associates وتتضمن هذه الخدمة تقييماً لخمس مستويات مختلفة

يحدد نموذج RGMA مستوى نضج برنامج تنوع الموردين ويشير إلى الأدوات (القدرة والكفاءة) التي يجب أن تكون متوفرة لتحقيق مستوى أعلى معترف به من النضج.

تتضمن كل مرحلة برنامجية جميع مكونات المرحلة السابقة. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن كل فئة من فئات تنوع الموردين هي مكون فرعي من مهام المشتريات. ومن ثم، فإن العديد من العمليات والإجراءات المحددة أدناه تتوقف على تنفيذها المسبق في عملية المشتريات باكملها.

يتم وصف مستويات النضج باختصار أدناه:

**المستوى 1:** برنامج تنوع الموردين في المرحلة المبكرة: البدء للتو بناءً على متطلبات العملاء أو التزام موسّع (بالتتنوع والعدالة والاندماج) (DE&I).

**المستوى 2:** برنامج تنوع الموردين المركّز على الامتثال: الهدف الوحيد للبرنامج هو تلبية متطلبات استخدام الموردين المتتنوعين للعملاء.

**المستوى 3:** برنامج تنوع الموردين التقليدي: البرنامج لديه رؤية، ولكن تأثيره محدود بسبب عدم مشاركة القيادة العليا بشكل كاف.

**المستوى 4:** إستراتيجية تنوع الأعمال التجارية إلى الأعمال التجارية المتقدمة.

**المستوى 5:** إستراتيجية تنوع الموردين على مستوى عالمي.

تشير معايير برنامج تنوع الموردين الحالي في OHSU إلى:

- دعم القيادة: المستوى 2
- التوافق مع المهمة/الرؤية: المستوى 2
- تقديم التقارير: المستوى 2
- التواصل مع منظمة التصنيع/المشتريات: المستوى 1
- التواصل الداخلي والخارجي: المستوى 1

بناءً على ذلك، برنامج تنوع الموردين في OHSU يتواجد في المستوى 1.

محور القياس	المستوى	الوصف	الشرح
دعم القيادة	1	لا يوجد دعم	لا يوجد برنامج.
دعم القيادة	2	دعم المدير	لديه دعم إداري - يوجد بيان التزام تجاه برنامج تنوع الموردين.
دعم القيادة	3	المدير وما فوق	يرتبط نجاح برنامج تنوع الموردين بأهداف المدير أو ما فوقه (او يترتب عاًقب مالية في حالة عدم تحقيق تلك الأهداف).
دعم القيادة	4	موظف	كما يتعلّق تعويض المسؤولين التنفيذيين بتحقيق الأهداف السنوية للتنوع؛ وتحمّل الإدارة التنفيذية مسؤولية تحقيق الأهداف الأدانية.
دعم القيادة	5	دعم مجلس الإدارة و المسائلة؛ أفضل تقدير في فنته	ترتبط جميع مستويات تعويضات القيادة بتحقيق أهداف التنوع السنوية.
التوافق مع الرسالة/الرؤى الرسالة/الرؤى	1	لا يوجد توافق مع الرسالة/الرؤى	لا يوجد برنامج.
التوافق مع الرسالة/الرؤى الرسالة/الرؤى	2	لا يوجد توافق مع الرسالة/الرؤى	تنوع الموردين هو برنامج قائم بذاته موجود لأسباب الامتثال فقط. • لا يوجد ارتباط بين برنامج تنوع الموردين والخطة الإستراتيجية للشركة أو رسالتها أو رؤيتها. • لم يتم تحديد هدف برنامج تنوع الموردين بوضوح. لم يتم وضع سياسات رسمية لدعم برنامج تنوع الموردين.
التوافق مع الرسالة/الرؤى الرسالة/الرؤى	3	يوجد توافق، وإستراتيجية تواصل، و تتبع	يتماشى هدف برنامج تنوع الموردين مع الخطة الإستراتيجية للشركة أو رسالتها أو رؤيتها.  استراتيجية اتصال قوية، داخلياً وخارجياً، حول دور تنوع الموردين في مساعدة الشركة على تحقيق خطتها الإستراتيجية أو رسالتها أو رؤيتها.  توجداليات لتقدير و تتبع التوافق بين تنوع الموردين والخطة الإستراتيجية للشركة أو الرسالة أو الرؤى.
التوافق مع الرسالة/الرؤى الرسالة/الرؤى	4	الرسالة/الرؤى هي القيمة الأساسية للشركة؛ المسائلة على المستوى التنفيذي لنجاح البرنامج	تقدّم الشركة دليلاً واضحاً على أن تنوع الموردين يقود القيمة المستدامة للمجتمعات والأعضاء وفقاً للخطة الإستراتيجية للشركة أو رسالتها أو رؤيتها.  يُنظر إلى تنوع الموردين على أنه قيمة أساسية للمؤسسة، وتقوم القيادة في القيمة برعاية أنشطة تنوع الموردين.  ترتبط مقاييس الأداء أو المسائلة لفريق القيادة بنجاح برنامج تنوع الموردين ومواعنته مع الخطة الإستراتيجية للشركة أو رسالتها أو رؤيتها.

<p>تشهير الشركة بريادتها في تنوع الموردين ويتم قياس إنجازاتها بمعايير محددة، يتم السعي وراءه من خلال برامج تنوع الموردين الأخرى للحصول على المشورة بشأن أفضل الممارسات.</p> <p>تقر القيادة (بما في ذلك مجلس الإدارة) بأن تنوع الموردين يلعب دوراً رئيسياً ضمن نجاح الشركة وإنجازاتها.</p>		5	التوافق مع الرسالة/الرؤية الرسالة/الرؤية
<p>لا يوجد برنامج، لا يوجد تقرير للإنفاق.</p>		1	تقديم التقارير
<p>إعداد تقارير خارجية محددة عن نتائج الإنفاق بما يتجاوز تلك الخاصة بكيانات الجهات الخارجية المطلوبة وأو المتطلبات التعاقدية. لا تتوفر القدرة على تحديد الهدف.</p> <p>يجري أنشطة التقييم عن البيانات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة بيانات الإنفاق على مستوى دفتر الأستاند العام لوصف العناصر وشجرة الإنفاق. فحص سجل بيانات المورد لتحديد ما إذا كان حق (حقول) البيانات موجوداً تسمح بتحديد فئات (فئات) التوقيع. ضع في اعتبارك استخدام خدمات تنمية بيانات الجهات الخارجية لتنظيف قاعدة بيانات الموردين. القدرة على فحص البيانات من أنظمة P-Card ذات الصلة.</li> </ul>		2	تقديم التقارير
<p>وجود آليات تتبع الموردين والإنفاق.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن للبرنامج استخدام بيانات الإنفاق لتطوير الأهداف.</li> <li>تم تنفيذ برنامج تجريبي من Tier II يدوياً (يعتمد على الأرجح على برنامج مايكروسوفت أكسل (MS Excel). طرح محدود للموردين من الدرجة الأولى الذين لديهم خبرة سابقة في إعداد التقارير من المستوى الثاني II.</li> </ul> <p>من المهم تحديد فئات الإنفاق القابلة للتحكم- تلك التي يمكن لمختصي إدارة التوريد فيها إجراء تعديلات على استراتي�يات إدارة التوريد والاستعانة بالمصادر - وفئات غير القابلة للتحكم - تلك التي لا يمكن لمختصي إدارة التوريد التأثير عليها حالياً.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>من الناحية المثالية، يجب أن يكون نظام تخطيط موارد المؤسسات الخاص بك (ERP) هو "نظام الحقيقة" الخاص بك لتسجيل بيانات الموردين.</li> <li>يجب أن تحتوي بيانات الإنفاق على العناصر التالية كحد أدنى: دفتر الأستاند العام، مركز التكلفة، فئات الإنفاق، التصنيف (التصنيفات) المتعلقة بالتنوع، إلخ.</li> </ul> <p>ضع في اعتبارك إجراء جهود تنمية/التحقق من البيانات سنوياً.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مستودع بيانات مورد خارجي (برنامج إكسل، برنامج أكسل، الخ). قد يكون النظام الذي يتلقى تحميل بيانات شهرياً ضرورياً لمعالجة البيانات لأغراض إعداد التقارير.</li> </ul>		3	تقديم التقارير

<p>يتم وضع المقاييس لتبني التقدم مقابل الأهداف.</p> <p>الموظفوون بخلاف مدير برنامج تنوع الموردين يساعدون في تصميم وبناء وإعداد تقارير دورية عن بيانات الإنفاق.</p> <p>تم وضع أدوات تحليل الإنفاق لتحسين رؤية فرص التوريد داخل شجرة الإنفاق.</p> <p>توجد أنظمة وأدوات آلية أو يتم إدارتها من قبل جهة خارجية لإدارة اكتساب بيانات المستوى الثاني Tier II وتقاريرها.</p> <p>يتم تقديم تقارير نتائج تنوع الموردين إلى C-Suite و/أو مجلس الإدارة.</p> <p>بدء / تطوير تقارير برنامج Tier II:</p> <p>يتعاون مدير البرنامج مع المجموعات الداخلية للحصول على موارد تكميلية للمشاركة في الأنشطة التكتيكية مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء التقارير والاستعلام عن الإنفاق وما إلى ذلك.</li> <li>يمكن للبرنامج/النظام إنشاء تقرير شهري وأو دعم إنشاء التقارير المخصصة.</li> </ul>		4	تقديم التقارير
<p>تم تطوير بطاقة أداء البرنامج المقدمة للنشر الدوري والتخصيص الفوري. يتم دمج الأدوات ومصادر البيانات في أنظمة إدارة سلسلة التوريد.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توجد أدوات تحليل الإنفاق في المكان التي يمكن من خلالها تحليل أنشطة التوريد التي كانت "مجمعة" في السابق إلى مكوناتها الأساسية، لإنشاء رؤية أفضل لفرص التوريد من موردين متعددين.</li> <li>تشغيل برنامج Tier II آلياً ويتم بشكل فعال.</li> <li>يمكن للبرنامج إنشاء تحليل الأثر الاقتصادي من خلال الموارد الداخلية أو مساعدة طرف خارجي.</li> <li>يتم دمج نتائج برنامج تنوع الموردين في استراتيجية استدامة المؤسسة.</li> </ul>		5	تقديم التقارير
<p>لا يوجد برنامج.</p> <p>يتم تقديم تقارير عن الإنفاق فقط عند الطلب (جهات خارجية، حكومة).</p> <p>لا يوجد نظام عبر الإنترنت أو ثابت لتحديد/تسجيل المورد.</p>		1	التعامل مع مؤسسة التوريد والمشتريات
<p>لا توجد إجراءات تشغيل قياسية داخلية/خارجية.</p> <p>التبني اليدوي لانتهاء صلاحية العقد.</p>		2	التعامل مع مؤسسة التوريد والمشتريات

<p>يتعاون مدير البرنامج مع المجموعات الداخلية للحصول على موارد تكميلية المشاركة في الأنشطة التكميلية مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء التقارير والاستعلام عن الإنفاق وما إلى ذلك.</li> <li>• اجتماع شهرياً مع مدير التوريد/المشتريات وأو مدير الفنادق.</li> <li>• تدقيق تقرير عقود انتهاء الصلاحية (بشكل يفضل قبل 180 يوماً)؛ استخراج يدوي.</li> <li>• وجود نظام لتتبع العقود؛ التقارير ليست تلقائية أو مبسطة- يجب استخراج التقرير يدوياً، وليس تلقائياً بواسطة النظام.</li> <li>• بدء المحادثات حول طلب تقديم العروض وإمكانية تحسين الأسعار وإضافة موردين متعددين.</li> <li>• حدد فرص الفنادق المحتملة لاستهداف مشاركة الموردين المتعددين.</li> <li>• يلزم وجود إطار زمني آمن للحصول على الموردين المحتملين.</li> <li>• تمت صياغة لغة المشاركة في برنامج تنوع الموردين وإتاحتها لمصادر الموظفين لاستخدامها في عملية طلب تقديم العروض/التعاقد (انظر اللغة المرفقة).</li> </ul>		3	<p>التعامل مع مؤسسة التوريد والمشتريات</p>
---	--	---	--

<p>تحتوي قوالب العقود على لغة تتطلب مشاركة الموردين على مستوى المستوى الأول   Tier I أو المستوى الثاني II Tier مع النسبة المئوية المستهدفة لهدف المشاركة. المشاركة هي مطلب تعاقدي أو يجب على الكيان المتعاقد تقديم مستوى تفاؤسي آخر من الدعم لبرنامج تنوع الموردين.</p> <p>تُستخدم أدوات تحليلات الإنفاق لتحديد المجالات الإضافية لفرص التوريد لمشاركة الموردين المتنوعين.</p> <p>تدقيق تقرير عقود انتهاء الصلاحية (يشكل بفضل قبل 180 يوماً؛ استخراج آلي).</p> <p>يشارك مورد متنوع في برنامج إدارة علاقات الموردين للشركة (التحفيظ من أثر سيناريو "لم نعد نجدهم بعد الآن").</p> <p>عنصر التحسين المستمر موجود ومدمج في الخطة/العملية، رصد آليات الامتثال وإدارتها.</p> <p>يتم متابعة أداء الموردين وت تقديم تقارير به:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فرص المشتريات</li> <li>• فعاليات بناء الأعمال التجارية الداخلية؛ تقديم الموردين المتنوعين وشركات التوريد المملوكة للنساء للموردين الرئيسيين في الشركة.</li> <li>• فعاليات بناء الأعمال التجارية الخارجية؛ العمل مع مجموعات المناصرة، وغرفة التجارة، وما إلى ذلك، من أجل "التفويق بين الفئات المستهدفة" و/ أو فعاليات التواصل.</li> </ul> <p>عملية التعرف على الأداء</p> <p>نشر نجاح البرنامج:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مقالات المجالات التجارية وال محلية</li> <li>• الأوراق البيضاء</li> </ul> <p>الاعتراف الداخلي بالمشاركة من قبل قسم المشتريات وأصحاب الأعمال في تضمين الموردين المتنوعين والنساء في عملية تقديم العروض و/أو تحقيق/تجاوز توجهات التنوع الخاصة بمنطقة العمل هدف الإنفاق.</p>	<p>4</p>	<p> التعامل مع مؤسسة التوريد والمشتريات</p>
---	----------	---

<p>بعد تنوع الموردين جزءاً لا يتجزأ من أجندة المواطن المؤسسية للمؤسسة المتمثلة في التنوع والشمول، والاستدامة البيئية، والأخلاق، والمسؤولية الاجتماعية للشركات في جميع أنحاء شبكة التوريد. البرنامج يساعد على رفع الوعي لدى المستهلكين، ويعطي المؤسسة ميزة تنافسية، كما يؤثر إيجابياً على المجتمع.</p> <p>استمر البرنامج في النضج من المستوى 4 لمدة ثلاثة سنوات على الأقل.</p> <p>يشارك الموردون المتتنوعون في نموذج التوريد المكتسب للشركة.</p> <p>تم تطوير بطاقة أداء البرنامج المقترنة للنشر الدوري بما في ذلك تحليل الأثر الاقتصادي. يتم دمج الأدوات ومصادر البيانات في أنظمة إدارة سلسلة التوريد.</p> <p>بعد تنوع الموردين جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية استدامة الشركة.</p>		5	التعامل مع مؤسسة التوريد والمشتريات
<p>لا توجد عملية تسجيل رسمية للمورد.</p> <p>يحضر بشكل دوري فعاليات الدعوة الخارجية كضيف لشركات أخرى.</p> <p>فريق تنوع الموردين لا يوجد لديهم تفاعل داخل الشركة.</p>		1	التواصل الداخلي والخارجي
<p>نظام تحديد/تسجيل الموردين الأساسي (مستودع بيانات فقط حسراً، لا توجد مشاركة ثنائية الاتجاه).</p> <p>لا توجد خطط اتصال رسمية.</p> <p>علمت المؤسسة بشكل مبهم عن تنوع الموردين، ولكن معظم التفاصيل غير واضحة فيما بالرسالة بالغرض.</p> <p>الحد الأدنى من مشاركة الشركة الداخلية.</p> <p>يتم تقديم توصيات الموردين المتتنوعين أحياناً إلى فريق التوريدات.</p> <p>المشاركة المتفقة في برامج المناصرة (مثل اللقاءات القائمة على التوافق بين الموردين والمشترين، والمعارض التجارية، والتدريبات).</p>		2	التواصل الداخلي والخارجي

<p>نظام تحديد/تسجيل الموردين الأساسي (مستودع بيانات فقط حصرأ؛ لا توجد مشاركة ثنائية الاتجاه).</p> <p>قدرة شركاء الأعمال الآخرين، والمتخصصين في التوريد، والمشترين على البحث عن الموردين وتحديد/تأهيلهم (البحث حسب الفئة/ الكلمة الرئيسية؛ وضع ملاحظات داخلية على الموردين المحتملين والإشارة إلى الإمكانيات العالية؛ تحويل الشهادات).</p> <p>لا توجد خطط اتصال رسمية.</p> <p>الحد الأدنى من مشاركة الشركة الداخلية.</p> <p>يتم تقديم توصيات الموردين المتتوعين أحياناً إلى فريق التوريدات.</p> <p>المشاركة المتفرقة في برامج المناصرة (مثل اللقاءات القائمة على التوافق بين الموردين والمشترين، والمعارض التجارية، والتدريبات).</p>		3	ال التواصل الداخلي والخارجي
<p>تقوم المؤسسة بasherاك موردين متتوعين بشكل مباشر أو شركاء مع طرف ثالث لتقديم دعم تطوير للموردين المتتوعين.</p> <p>نظام تحديد / تسجيل الموردين المتقدم.</p> <p>يتم تقديم توصيات الموردين باستمرار إلى فريق التوريدات وإدارات OHSU.</p> <p>ممثل الشركة يشغل مقعد في مجلس الإدارة داخل منظمات المناصرة الخارجية.</p> <p>يرى شركاء الأعمال التجارية الداخليون فريق تنوع الموردين كشريك موثوق به.</p> <p>يتواجد مناصرين تنوع الموردين في الداخل المنظمات الشركية.</p> <p>برنامج الاعتراف الداخلي بداعمي تنوع الموردين.</p> <p>مشاركة مجموعات موارد موظفي المؤسسة (ERG).</p> <p>توجد أدوات تحليل الإنفاق في المكان التي يمكن من خلالها تحليل أنشطة التوريد التي كانت "مجمعة" في السابق إلى مكوناتها الأساسية، لإنشاء رؤية أفضل لفرص التوريد من موردين متتوعين.</p>		4	ال التواصل الداخلي والخارجي

<p>ممثل الشركة يشغل مقعداً قيادياً في مجلس الإدارة داخل منظمات المناصرة الخارجية.</p> <p>إنشاء المجلس الاستشاري لتتنوع الموردين.</p> <p>يرى شركاء الأعمال الداخليون فريق تنويع الموردين باعتباره مستشاراً موثوقاً به.</p> <p>تقود الشركة فعالية (فعاليات) من أجل التوافق بين الموردين والمشترين.</p> <p>نظام متقدم لتحديد/ تسجيل الموردين - إعداد التقارير وتحليلات الإنفاق ؛ تتبع تقديم العروض لمشاركة الموردين المتنوعين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مشاركة مهمة للشركات الأساسية/الموردين الرئيسيين في برنامج تنويع الموردين</li> <li>• الشركة تقود عملية التوافق بين الشركات الأساسية والمقاولين الفرعية لتحقيق الهدف المتعلق باتفاق II.</li> </ul>		5	ال التواصل الداخلي والخارجي
--	--	---	-----------------------------

## المقاييس والتوقعات

ستركز مقاييسنا أيضًا على الاستفادة من الموردين المتعددين. نعتقد أن هذه المقاييس ستساعدنا في دفع الأداء التنظيمي والتأثير على النتائج.

### مقاييس النتائج (النهائيات): القيمة والتأثير

#### • إجمالي المبالغ المخصصة للإنفاق

استنادًا إلى أبعاد متعددة وفردية بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

التمويل

لائحة القسم

الرسالة

لائحة التقييم الموضوعي

#### • إجمالي المبالغ المخصصة للإنفاق مع الموردين المتعددين (مجتمعه وحسب فئة التنوع)

استنادًا إلى أبعاد متعددة وفردية بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

التمويل

لائحة القسم

الرسالة

لائحة التقييم الموضوعي

#### • إجمالي عدد الموردين المتعددين حسب الفئة

النسبة المئوية لإنفاق الموردين المتعددين (حسب الفئة المتعددة) إلى إجمالي الإنفاق القابل للتحكم

• الامثل للعق

هدف استخدام الأعمال التجارية الصغيرة الناشئة المملوكة لنساء الأقليات (MWESB) المعتمدة من

قبل مكتب اعتماد أوريجون لتضمين الأعمال والتوع COBID

المبالغ

النسبة المئوية من إجمالي المشروع

عدد المتعاقدين من الباطن من الموردين المتعددين المستخدمة

• دراسة الأثر الاقتصادي (2Q 2026)

المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية

تأثير على خلق الوظائف

اكتساب الدخل

تأثير على القاعدة الضريبية والمجتمع

## المقاييس التنبؤية (الوسائل): الأداء التشغيلي وجودة العلاقة

- الامتثال لسياسة الشراء وإجراءات التشغيل القياسية (SOP)
- عدد طلبات الشراء وأو طلبات المساعدة الواردة
- عدد الطلبات الشراء وأو الطلبات التي تفي بمتطلبات سياسة تنوع الموردين
- الحالية لإدراج الموردين المتتوعين
- الاستخدام

### عدد العطاءات التنافسية

عدد الموردين المتتوعين الذين شاركوا في كل عطاء تنافسي

عدد الفرص/الجوائز للموردين المتتوعين

نحو الإنفاق السنوي مع الموردين المتتوعين الحاليين

## شهادة OHSU لتحديد اعتمادات قواعد الأعمال التجارية

اعتمدت OHSU منصة برمجيات B2Gnow كمزود لحالة تسجيل الموردين المتتوعين. تجمع قاعدة بيانات B2Gnow معلومات الموردين المتتوعين من قواعد البيانات العامة بالإضافة إلى المسؤوليات التي تم التحقق منها في قواعد البيانات الخاصة، مما يزيد بشكل كبير من كفاءة برنامج تنوع الموردين.

سيحدد هذا المستند قواعد عمل SDO للتعرف على الإنفاق المتنوع.

## مورد متعدد معتمد

يجب التتحقق من صحة المورد المتعدد على هذا النحو من خلال وكالة تابعة لجهة خارجية قامت بمراجعة حالة الملكية وإدارة الشركة. يجب أن يكون المورد مؤسسة تجارية هادفة للربح، وتكون نسبة 51٪ على الأقل في تلك المؤسسة يملكتها ويدبرها ويسطير عليها مواطنو أمريكيون يتبعون إلى المجموعات التالية:

- أقلية عرقية
- شركة تملكها امرأة
- LGBTQ+ (المثليين، المثليات، المزدوجي الميل الجنسي، والتحولين جنسياً، وغريبي الجنس، وغير ذوي الهوية الجنسية الواضحة)
- الأعمال التجارية المملوكة للمحاربين القدامى والمحاربين المعوقين أثناء الخدمة.
- ذوي الإعاقة

بالإضافة إلى ذلك، يجب على المورد التسجيل في بوابة تسجيل تنوع موردي OHSU.

## المبلغين ذاتياً و المسجلين ذاتياً

ستتبع OHSU معايير الصناعة في اعتماد الإنفاق على الموردين المبلغين ذاتياً أو المسجلين ذاتياً، على سبيل المثال، Vizient و Kaiser Permanente و Mayo Clinic و Google. المورد المبلغ ذاتياً أو المسجل ذاتياً هو مورد لم يحصل أو لم يتمكن من الحصول على شهادة مورد متعدد. ليتم إدراجها في نتائج الإنفاق على مورد متعدد لدى OHSU، سيتم قبول أي من الوكالات التي تم الإبلاغ عنها ذاتياً أو الوكالات المسجلة ذاتياً:

ينطبق على الشركات الصغيرة فقط

- الفيدرالي: النظام الإداري للمكافآت (SAM)، رقم رمز DUNS و CAGE للتسجيل النشط أو <https://sam.gov/content/home>
- الفيدرالي: إدارة الأعمال التجارية الصغيرة الأمريكية (SBA) ([https://web.sba.gov/pro-net/search/dsp\\_dsbs.cfm](https://web.sba.gov/pro-net/search/dsp_dsbs.cfm))

ينطبق على كل من الشركات الصغيرة والمتنوعة

- الولاية: نسخة من التسجيل النشط الخاص بالدولة، مثل مكتب اعتماد أوريغون لتضمين الأعمال والتنوع (COBID) (<https://www.oregon.gov/biz/programs/cobid/pages/default.aspx>)

سيتم التعرف على أي من وكالات الاعتماد التالية من قبل OHSU SDO لأغراض متعددة  
لإعداد تقارير الإنفاق:

وكالة اعتماد معتمدة	الأبعاد المتعلقة بالشهادة
Certification Office for Business Inclusion and Diversity (COBID) 775 Summer St. NE, Suite 200 Salem, OR 97301 رقم الهاتف: 503-986-0123 <a href="https://www.oregon.gov/biz/programs/cobid/pages/default.aspx">https://www.oregon.gov/biz/programs/cobid/pages/default.aspx</a>	الأقليات
National Minority Supplier Development Council 1040 Avenue of the Americas, 2nd Floor New York, NY 10018 رقم الهاتف: 212-944-2430 <a href="http://www.nmsdc.org/nmsdc/">http://www.nmsdc.org/nmsdc/</a>	
أي من الشركات التابعة للمجلس الوطني لتطوير موردي الأقليات <a href="http://www.nmsdc.org/nmsdc/">http://www.nmsdc.org/nmsdc/</a>	
Native American Business Alliance 30700 Telegraph Road, Suite 1675 Bingham Farms, MI 48025 رقم الهاتف: 248-988-9344 <a href="http://www.native-american-bus.org/">http://www.native-american-bus.org/</a>	

<p>Certification Office for Business Inclusion and Diversity  (COBID)  775 Summer St. NE, Suite 200  Salem, OR 97301  رقم الهاتف: 503-986-0123  <a href="https://www.oregon.gov/biz/programs/cobid/pages/default.aspx">https://www.oregon.gov/biz/programs/cobid/pages/default.aspx</a></p>	الجنس
<p>Women's Business Enterprise National Council  1710 H. Street NW, 7th Floor  Washington, D.C. 20006  رقم الهاتف: 202-872-5515  <a href="http://www.wbenc.org/">http://www.wbenc.org/</a></p>	
<p>National Gay and Lesbian Chamber of Commerce  729 15th St. NW, 9th Floor  Washington, D.C. 20005  رقم الهاتف: 202-234-9181  <a href="http://www.nglcc.org/about/overview">http://www.nglcc.org/about/overview</a></p>	LGBTQ+ (المثليين، المثليات، المزدوجي الميل الجنسي، والتحولين جنسياً، وغريبي الجنس، وغير ذوي الهوية الجنسية الواضحة)
<p>U.S. Dept. of Veteran Affairs  800-698-2144  رقم الهاتف: <a href="https://www.va.gov/">https://www.va.gov/</a></p>	المحاربين القدماء
<p>Disability: IN (formerly USBLN)  3000 Potomac Ave.  Alexandria, VA 22305  الهاتف: 800-706-2710  <a href="https://disabilityin.org/">https://disabilityin.org/</a></p>	ذوي الإعاقة

## التعريفات التجارية

**(الأعمال التجارية للأشخاص ذوي الإعاقة):** نشاط تجاري مملوك بنسية 51% على الأقل من قبل فرد أو أفراد يعانون من إعاقة جسدية أو عقلية تحد بشكل كبير من نشاط أو أكثر من أنشطة الحياة الرئيسية لهؤلاء الأشخاص. يجب أن يشارك الأفراد في الإدارة اليومية للأعمال.

**(الشركات التجارية الصغيرة الناشئة):** شهادة الشركات التجارية الصغيرة الناشئة (ESB) للشركات التجارية الصغيرة في ولاية أو ريونيون التي تسعى للحصول على فرصي عقود الحكومة الولاية والمقاطعات والمدن والسلطات الخاصة (مثل المستشفيات والجامعات). ESB هو برنامج محايد من حيث العرق والجنس يعتمد على حجم العمل بدلاً من خصائص الفرد. الشركات محدودة في المشاركة لمدة 12 عاماً.

**LGBTQ+ Business (الأعمال التجارية المملوكة لـ LGBTQ+):** شركة هادفة للربح تمتلك 51% على الأقل من الملكية والتشغيل والتحكم من قبل أولئك الذين يعانون أنفسهم على أنهم +LGBTQ

**Service-Disabled Veteran-Owned Business (الأعمال التجارية المملوكة للمحاربين المعوقين أثناء الخدمة):** نشاط تجاري مملوك بنسية 51% على الأقل من قبل واحد أو أكثر من المحاربين القدامى المؤهلين ذوي الإعاقة الذين حدثت لهم إعاقة تتعلق بالخدمة، ويتم التحكم في إدارتها وعمليات الأعمال اليومية من قبل واحد أو أكثر من المحاربين القدامى المؤهلين المعوقين أثناء الخدمة.

**Veteran-Owned Business (الأعمال التجارية المملوكة للمحاربين القدامى):** نشاط تجاري مملوك بنسية 51% على الأقل من قبل واحد أو أكثر من المحاربين القدامى المؤهلين، ويتم التحكم في إدارتها وعمليات الأعمال اليومية من قبل واحد أو أكثر من المحاربين القدامى المؤهلين.

**Woman-Business Enterprise (WBE) (الأعمال التجارية المملوكة للمرأة):** يجب أن يكون المورد مؤسسة تجارية هادفة للربح، وتكون نسبة 51% على الأقل في تلك المؤسسة يملكونها ويدبرونها ويسطرون عليها امرأة أو مجموعة من النساء.

**Minority Business Enterprise (MBE) (الشركات التجارية المملوكة للأقليات):** شركة تجارية تهدف للربح، بغض النظر عن حجمها، وموقعها الجغرافي في الولايات المتحدة الأمريكية أو أراضيها، وتكون نسبة 51% على الأقل في تلك المؤسسة يملكونها ويدبرونها ويسطرون عليها أفراد من الأقليات.

**(DBE) Disadvantaged Business Enterprise** تجارية صغيرة هادفة للربح حيث يمتلك الأفراد المحرومون اجتماعياً واقتصادياً ما لا يقل عن 51% من إدارة المصلحة والرقابة والعمليات التجارية اليومية. يفترض أن الأمريكيين الأفارقة، والأمريكيين من أصل إسباني، والأمريكيين الأصليين، والأمريكيين الآسيويين من آسيا والمحيط الهادئ وشبه القارة، والنساء محرومون اجتماعياً واقتصادياً. يمكن أيضاً تصنيف الأفراد الآخرين على أنهم محرومون اجتماعياً واقتصادياً على أساس كل حالة على حدة ([www.SBA.org](http://www.SBA.org)).

**(MBE) Minority Business Enterprise** (الشركات التجارية المملوكة للأقليات): شركة تجارية تهدف للربح، بغض النظر عن جندها، وموقعها الجغرافي في الولايات المتحدة الأمريكية أو أراضيها، وتكون نسبة 51% على الأقل في تلك المؤسسة يملكونها ويدبرونها ويسطرون عليها أفراد من الأقليات.

**أثناء الخدمة Service-Disabled Veteran-Owned Business** (الأعمال التجارية المملوكة للمحاربين المعوقين): نشاط تجاري مملوك بنسبة 51% على الأقل من قبل واحد أو أكثر من المحاربين القدامى المؤهلين ذوي الإعاقة الذين حدثت لهم إعاقة تتعلق بالخدمة، ويتم التحكم في إدارتها وعمليات الأعمال اليومية من قبل واحد أو أكثر من المحاربين القدامى المؤهلين المعوقين أثناء الخدمة.

**Small Business** (الشركات التجارية الصغيرة): مؤسسة مملوكة ومدارة بشكل مستقل، ليست مهيمنة في مجال عملها وتم تأسيسها كشركة صغيرة وفقاً للمعايير ومعايير الحجم التي وضعتها حكومة الولايات المتحدة (13 CFR 121) يمكن أن يختلف عدد الموظفين والإيرادات وفقاً لمنتجاتها أو خدماتها.

**The Small Business Administration's 8(a) Program** (برنامج 8(a) لإدارة الأعمال الصغيرة): تأسس في عام 1974 لمساعدة الشركات التي تعاني من عدم المساواة والتمييز، بما في ذلك الأقليات العرقية والأقليات الأخرى، على النمو من خلال برنامج تفضيلات التعاقدات الفيدرالية والمخصصات الحكومية. من خلال البرنامج، يمكن منح الشركات المؤهلة عقود حكومية فيدرالية على أساس مورد وحيد أو على أساس غير تنافسي. تتوفر عقود تصل إلى \$5 مليون للتصنيع وما يصل إلى \$3 مليون لكل شيء آخر تقريراً بموجب هذه القواعد غير التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، ستكون شركات 8(a) مؤهلة أيضاً للمشاركة في مسابقات محدودة حيث سيكون المنافسون من الشركات الصغيرة المحرومة الأخرى. من المهم أيضاً أن تذكر أن المقاول (8a) يتم اعتماده تلقائياً أيضاً كمؤسسة أعمال تجارية محرومة (DBE).

**Veteran-Owned Business** (الأعمال التجارية المملوكة للمحاربين القدامى): نشاط تجاري مملوك بنسبة 51% على الأقل من قبل واحد أو أكثر من المحاربين القدامى المؤهلين، ويتم التحكم في إدارتها وعمليات الأعمال اليومية من قبل واحد أو أكثر من المحاربين القدامى المؤهلين.

**Woman-Business Enterprise (WBE)** (الأعمال التجارية المملوكة للمرأة) : يجب أن يكون المورد مؤسسة تجارية هادفة للربح، وتكون نسبة 51% على الأقل في تلك المؤسسة يملكونها ويدبرونها ويسطرون عليها امرأة أو مجموعة من النساء.