



المجموعة الدولية للإستشارات  
INTERNATIONAL  
ADVISORY GROUP

**علم الإنجاز®: تحقيق أفضل النتائج في الأزمات**

**د. يسار جرّار**

**بشير السلايطة**

**أبريل 2020**

# المتحدثون في جلسة اليوم



بشير السلايطة



د. يسار جزّار



المجموعة الدولية للإستشارات  
INTERNATIONAL  
ADVISORY GROUP



المجموعة الدولية للإستشارات  
INTERNATIONAL  
ADVISORY GROUP



## جدول الأعمال

الكلمة الترحيبية يلقيها الدكتور يسار جرّار	5 دقائق
العالم اليوم: الإنجاز خلال أزمة وباء كورونا المستجد	10 دقائق
دراسات حالة: إسهامات منهجية علم الإنجاز® في مواجهة الأزمات السابقة	15 دقيقة
نظرة عامة على منهجية علم الإنجاز®	15 دقيقة
أسئلة وأجوبة	5 دقائق
ختام الجلسة	10 دقائق





المجموعة الدولية للإستشارات  
INTERNATIONAL  
ADVISORY GROUP

المجموعة الدولية للإستشارات شركة رائدة في مجال تصميم و تنفيذ السياسات و البرامج و المبادرات الحكومية المبدعة على مستوى دولة مجلس التعاون الخليجي.

كما تدعم المجموعة الدولية للإستشارات المؤسسات الحكومية في بناء كادر فعال قادر على تحقيق الاستراتيجية عن طريق برامج اعداد قادة متخصصة.

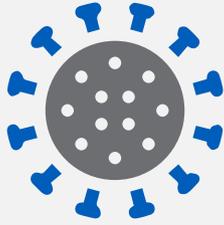


شركة هي المطور الرئيسي والوحيد لمنهج علم الإنجاز (Deliverology®)، منظومة العمل الرائدة التي تساعد قادة الحكومات على تحقيق نتائج طويلة الأمد وذات معنى للمواطنين. تم تطبيق منهج علم الإنجاز بنجاح في (6) قارات على مستوى العالم، وعبر مجموعة من القطاعات مثل التعليم والصحة والتنمية الاقتصادية والبنية التحتية والإدارة المالية.

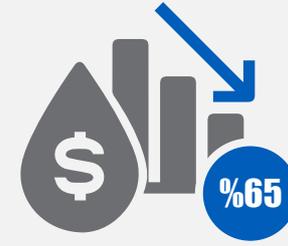
تعمل (Delivery Associates) بالشراكة مع الحكومات المركزية والمحلية والهيئات العامة والمنظمات العالمية الأخرى لخلق قيمة عامة قابلة للقياس ولتحقيق أكبر أثر ممكن في حياة الناس



## هذه أوقات عصيبة للغاية مع جبهتين للمعركة



COVID-19: صدمة جديدة مع مقايضات صعبة  
للغاية بين إنقاذ الأرواح أو إنقاذ سبل العيش



حرب أسعار النفط: انخفاض الأسعار بنسبة 65% منذ  
نهاية عام 2019

في حين أن كل جبهة في حد ذاتها كبيرة ولكن كلاهما في نفس الوقت يجعل الأمور أكثر تعقيدًا

LESSONS IN LEADERSHIP - FROM MOHAMMED BIN RASHID AL  
MAKTOUM



المجموعة الدولية للاستشارات  
INTERNATIONAL  
ADVISORY GROUP

 **Delivery  
Associates**

سنغافورة تواجه أزمة كوفيد-19 بصقل المهارات ودعم القدرات



IN PARTNERSHIP WITH:



## VIRTUAL CAREER FAIR

OVER 2.200 TEMPORARY JOBS IMMEDIATELY

27

MARCH

12

APRIL



[SGUNITEDLOBS.GOV.SG](https://sgunitedlobs.gov.sg)



المجموعة الدولية للاستشارات  
INTERNATIONAL  
ADVISORY GROUP



Delivery  
Associates

# دروس مستفادة من استجابة إستونيا لأزمة فيروس كورونا





# الدكتور الافتراضي

مبادرة إماراتية مستوحاة من  
أزمة كورونا

Source: Wall Street Journal



المجموعة الدولية للاستشارات  
INTERNATIONAL  
ADVISORY GROUP

 **Delivery  
Associates**



# ألمانيا تصدر شهادات مناعة للمتعافين من كوفيد-19



الحكومات تستعين بتقنيات الذكاء الاصطناعي لمحاربة فيروس كورونا

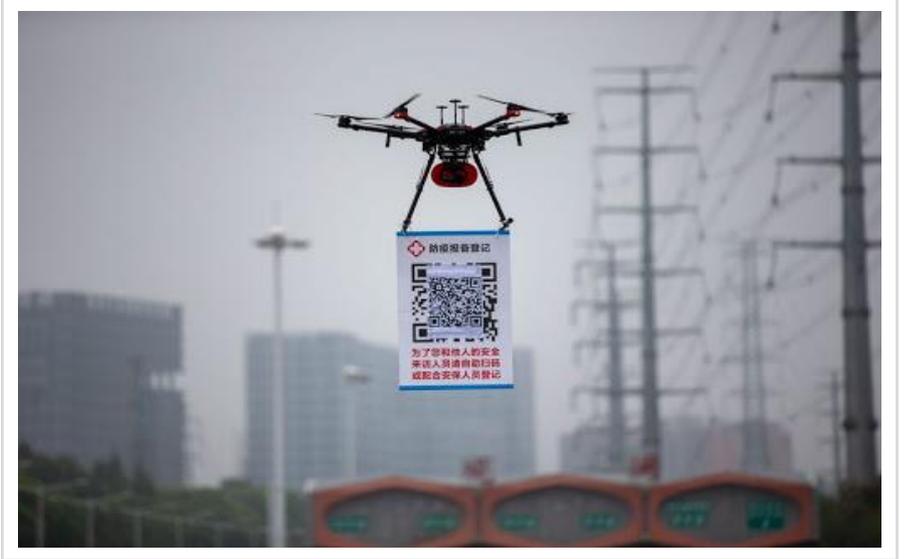


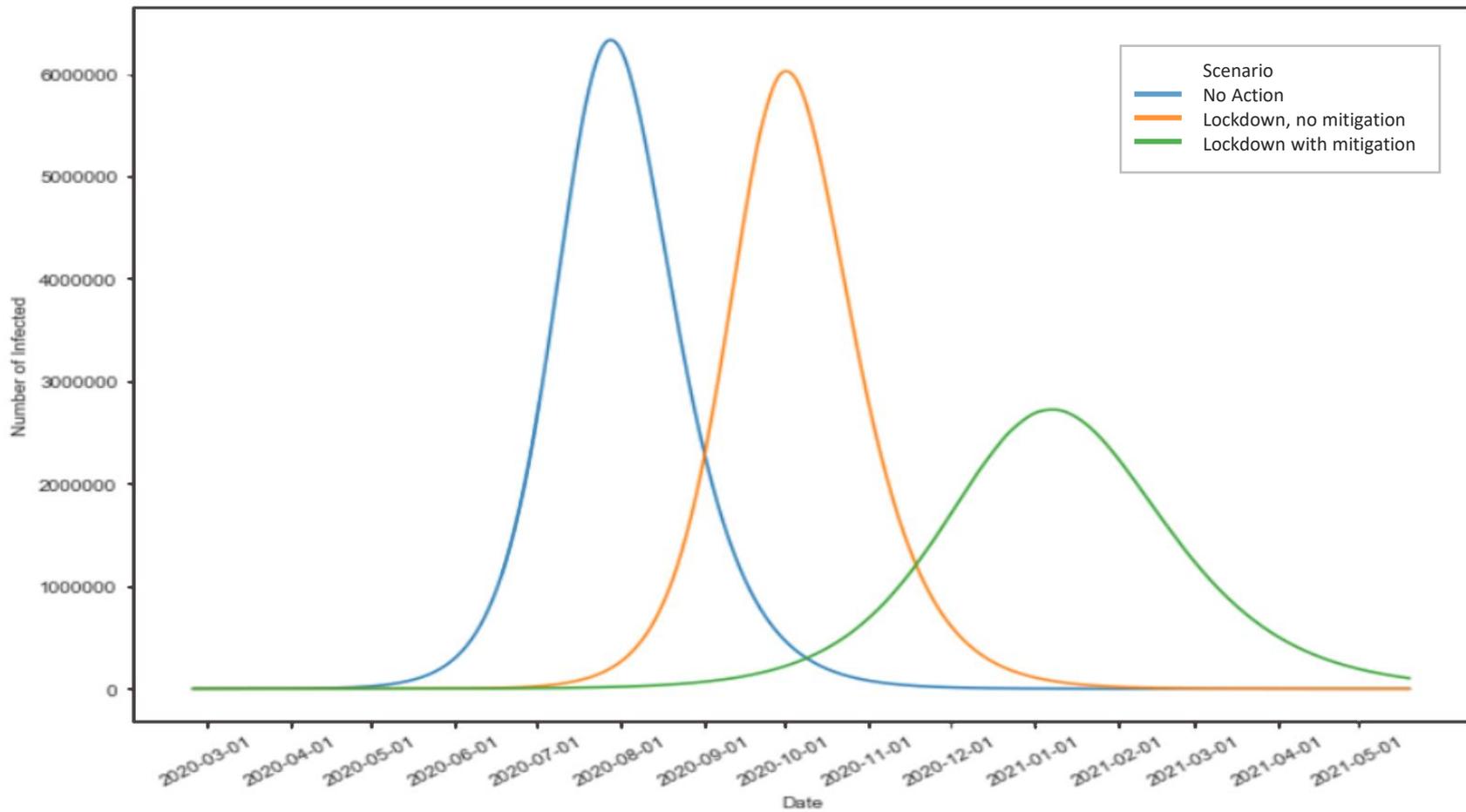
المجموعة الدولية للاستشارات  
INTERNATIONAL  
ADVISORY GROUP



Delivery  
Associates

## الطائرات المُسيرة والروبوتات تنضم لقائمة المبادرات الحكومية لمكافحة فيروس كورونا





# استمرارية العمل الحكومي في أوقات الأزمات مهم وَحاليا لا يوجد ممارسات أو معايير عالمية للعمل الحكومي خلال أزمة كورونا

## جبهة الخطوط الامامية

الوضع الحالي يتطلب إجراءات مكثفة وإجابات سريعة لمواضيع حرجة

هناك إجراءات صحية واجتماعية لمكافحة انتشار العدوى في جبهة الخطوط الامامية ولكن على الحكومة الإجابة على أسئلة تنظيمية هامة في نفس الوقت:

- كيفية تصميم حزم التحفيز الاقتصادي وتجنب الركود الاقتصادي؟
- كيف يمكن التعامل مع التبعات السلبية المترتبة على القوى العاملة غير المواطنة خلال الازمة؟
- كيف يمكن الاستمرار في تنظيم الفعاليات الهامة في الدولة في الحكومة ما هي الخطط وماهي الأولويات التي تحتاج الى التسريع؟
- كيف يمكن إدارة المواضيع المتعلقة بالتجارة العالمية وسلاسل التوريد
- كيف يمكن إدارة المواضيع المتعلقة بسمعة الدولة و القوة الناعمة خلال الازمة؟

## جبهة الخطوط الخلفية

بينما يتطلب النجاح في إدارة الازمة استمرارية الحكومة والعمل الافتراضي من خلال بناء أنظمة مؤسسية تتناسب مع الوضع الجديد

تفرض علينا ظروف الازمة استمرارية عمل الحكومة، بشكل افتراضي ومرن وسريع بنفس وتيرة التعامل مع الازمة في قطاعات الصحة والاقتصاد والمجتمع وهناك أسئلة تنظيمية هامة ينبغي الإجابة عليها ومنها على سبيل المثال:

- كيف يمكن ضمان وجود نظام الكتروني /افتراضي آمن وموحد لإدارة عمليات الحكومة؟
- كيف يمكن تنظيم الجهات الحكومية لتمكينها من العمل في بيئة افتراضية خالية من الوثائق الورقية؟
- كيف يمكن ضمان استمرارية أنظمة المشتريات والمدفوعات والتدقيق عليها؟
- كيف يمكن ضمان استمرارية وتحفيز إنتاجية موظفي الحكومة؟



تساعد منهجية علم الإنجاز® قادة الدول على تحقيق نتائج مُجدية وطويلة الأجل  
حتى في أوقات الأزمات



في عام 2017، تعرضت البيرو لأسوأ فيضانات منذ عقود

- تضرر أكثر من **مليون مواطن**
- أعلنت **894** منطقة حالة الطوارئ
- تعرض أكثر من **40,000 منزل** للانهيار أو أصبحت غير صالحة للسكن

- انهيار ما يزيد عن **710 منشأة صحية**
- تضرر **2,000 مدرسة**
- تضررت البنية التحتية لأكثر من **12,000 كيلومترًا من الطرق**



## قامت الحكومة في البيرو بالاستعانة بوحدة الإنجاز لتنظيم وتنسيق الاستجابة للأزمة

كان دور وحدة الإنجاز يشمل:

الإشراف على الاستجابة لإعادة الإعمار في خمسة قطاعات رئيسية هي: الإسكان والصحة والتعليم والعمل والبنية التحتية



حشد الوزارات والمؤسسات بسرعة لوضع خرائط طريق مفصلة للتنفيذ



منح الأولوية القصوى لهذه الإجراءات عبر جميع مؤسسات الدولة وقطاعاتها



تنفيذ إجراءات روتينية مع رئيس الوزراء لتقييم الوضع دورياً





# ساهمت الإجراءات الروتينية الصارمة المنتظمة في تسريع وتيرة تعافي الدولة من الأضرار التي تسببت بها الفيضانات

## الأثر على المجتمع

### الصحة

- إنشاء 3 مستشفيات ميدانية
- توزيع 200,000 طارد للبعوض، ما ساهم في خفض معدلات الإصابة بحمى الضنك إلى مستويات ما قبل الأزمة بسرعة

### البنية التحتية

- تعافت البنية التحتية لشبكة طرق تمتد لمسافة 3,000 كيلومتر

### الإسكان

- تركيب 425 وحدة سكنية مؤقتة

### القوة العاملة

- توفير 16,000 وظيفة مؤقتة جديدة
- إعادة تنشيط الإنتاج الزراعي في 10,000 هكتار من الأراضي الزراعية

### التعليم

- استئناف نحو 2 مليون طالب ممن تضرروا من الكارثة نشاطهم الدراسي المعتادة
- إنشاء 300 مدرسة مسبقة الصنع

- قامت وحدة الإنجاز بتطبيق عدد من الإجراءات الروتينية لحشد إمكانيات الأقسام المعنية بسرعة وتنسيق الجهود المبذولة في هذا الجانب:

- شمل ذلك عقد اجتماعات تقييم يومية مع قادة

القطاعات المختلفة لمناقشة التقدم المحرز وتقديم حلول للمشاكل المرتبطة بالتحديات الملحة

- عقد اجتماعات تقييم أسبوعية مع إدارة المشاريع لمراجعة خرائط طريق التنفيذ والاطلاع على نظام الألوان المستخدم لمتابعة التقدم المحرز

- المراقبة الدائمة من خلال رسائل البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية مع قادة القطاع

- رفع التقارير إلى المجلس لاعتماد الميزانيات



في عام 2010، تعرّضت دولة التشيلي لزلزال بلغت قوته 8.8 درجة على مقياس ريختر، تسبّب بأضرار فُدّرت تكلفتها بنحو 18% من إجمالي الناتج المحلي للبلاد



- تضرر 75% من المرافق الصحية في البلاد
- دُمّر 4,000 مدرسة، ما تسبب بتعطيل مليون طفل عن الدراسة
- بلغ عدد المنازل التي دُمّرت أو تضررت بفعل الزلزال 370,000
- سادس أقوى زلزال في التاريخ
- بلغ عدد ضحاياه: 524
- دُمّر 963 ميلاً من الطُرق

# أثمر تركيز الحكومة على ما يجب فعله وتحديد الأولويات عن مباشرة أعمال إعادة الإعمار بشكل أسرع



## الأثر في عام 2014

إنجاز 96% من مشروع إعادة إعمار المساكن



ترميم واستعادة 99% من المرافق الصحية  
في البلاد



إنجاز 99.9% من الأشغال العامة



ترميم واستعادة 97% من المرافق التعليمية



إعادة إعمار 92% من المباني العامة



• ركزت خطة إعادة الإعمار الممتدة لأربع سنوات على عدد من المجالات ذات الأولوية:

• خصصت 65% من ميزانيتها للمجالات ذات الأولوية ضمن خطة إعادة الإعمار وهي: الصحة، والتعليم، والإسكان، والأشغال العامة، والمباني العامة

• تم تحديد أهداف طموحة قابلة للقياس ضمن المجالات ذات الأولوية العليا. منها على سبيل المثال: "إعادة بناء 222,000 منزل خلال 4 سنوات"

• تم تشكيل فرق مستقلة لتولي مسؤولية إدارة الأزمات وإعادة الإعمار بهدف تعزيز النتائج



تلتزم حكومة المملكة العربية السعودية بالحد من وفيات حوادث الطرق



كانت تشهد المملكة العربية السعودية 1,350 حادثاً مرورياً يومياً ينه عنه وفاة 24 شخصاً وإصابة 120





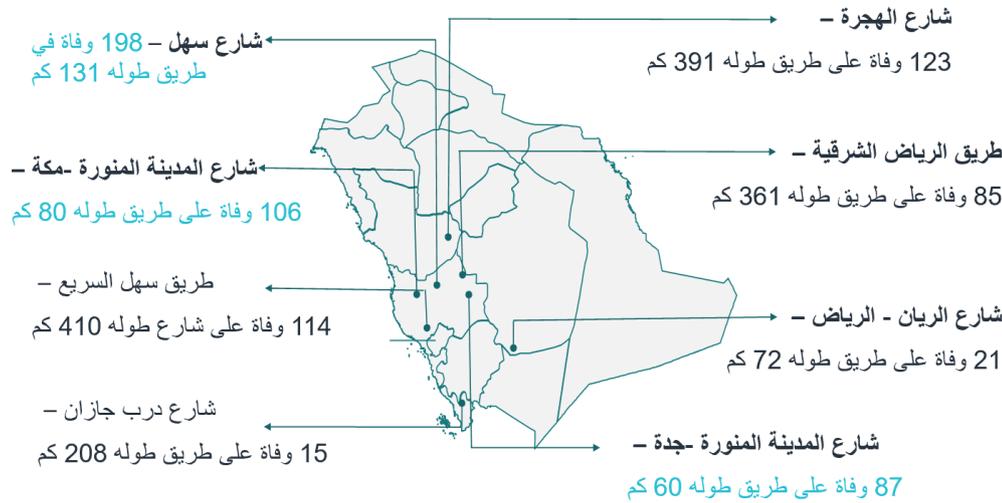
# أتاح استخدام البيانات الآنية وذات الجودة العالية الحكومة التركيز على وضع تدابير عملية ملموسة على أرض الواقع

• مكّنت البيانات الحكومية السعودية من وضع سلسلة من الإجراءات والتدابير العملية

• ساهمت عمليات التتبع المستمر للبيانات وإجراءات الفحص الميدانية في تحديد المشاكل ووضع حلول لها، إلى جانب تسليط الضوء على نقاط القوة

• ساهمت البيانات في تحديد الإجراءات والتدابير الناجحة كي يتم تطبيقها على المزيد من الطرق

## تحدث نحو وفاة واحدة من أصل 10 على 8 من طرق المملكة



انخفضت معدلات الوفيات على الطرق المستهدفة بنسبة 8.8%



## جدول الأعمال

الكلمة الترحيبية يلقيها الدكتور يسار جرّار	5 دقائق
العالم اليوم: الإنجاز خلال أزمة وباء كورونا المستجد	10 دقائق
دراسات حالة: إسهامات منهجية علم الإنجاز® في مواجهة الأزمات السابقة	15 دقيقة
<b>نظرة عامة على منهجية علم الإنجاز®</b>	<b>15 دقيقة</b>
أسئلة وأجوبة	5 دقائق
ختام الجلسة	10 دقائق



بشكل عام، لا تخصص الحكومات حول العالم وقتاً كافياً لتنفيذ سياساتها



10 : 90



ينعكس تخصيص الحكومات مزيدا من الوقت لمرحلة التنفيذ على تحسّن جودة حياة المواطن على نحو كبير



90 : 10



تجسد منهجية الإنجاز @Deliverology معايير الإدارة المتميزة  
التي تحقق أفضل النتائج للمواطنين

تمزج منهجية الإنجاز بين مبادئ العلوم والفنون



## يركز الجانب العلمي لهذه المنهجية على اتباع أسلوب بسيط بشكل صارم

- أولويات واضحة
- أهداف محددة قابلة للقياس

ما الذي تسعى لتحقيقه؟



- من خلال خطط واضحة وعملية يتم تحديثها بشكل منتظم

كيف ستحقق برنامجك؟



- بيانات جيدة وثابتة وآنيّة، إن أمكن
- إجراءات المراقبة (Routines) (مثلا: اجتماعات التقييم)

ما هي الآليات التي ستتبعها للتأكد من أنك ما تزال في المسار الصحيح؟



- اتخاذ تدابير وإجراءات متفق عليها ومتابعتها وتعديلها حسب الضرورة
- عدم تجاهل أو إهمال أي مشكلة يتم اكتشافها

ماذا ستفعل إذا اكتشفت بأنك لا تسير في المسار الصحيح؟



- طموح دائم ورفض الاستسلام
- التركيز على الأهداف وتجنب التشتت
- الانضباط في تنفيذ الروتين (Routines)
- التحليل وحل المشاكل
- تطبيق الدروس المستفادة من الآخرين

كيف يمكننا المساعدة؟



## يركز الجانب الفني للمنهجية على الأسلوب المتبع في تطبيق هذه المنهجية وتجاوب الناس معها

الإيمان بأهمية التغيير التدريجي  
الإنجاز بقدر المستطاع

الطموح

أولويات واضحة مستدامة  
تجنب عوامل تشتيت التركيز

التركيز

مواجهة الحقائق  
الحرص على الاطلاع على ما يجري على أرض الواقع الآن

الوضوح

تجنب التراخي  
الاستمرار في بناء الزخم

درجة الإلحاح

الهيكلية والثقافة والنتائج  
تجنب الاحتفاء المبكر بالنجاح

الديمومة



# تساهم منهجية علم الإنجاز® في إحداث تحوّل جذري في آلية عمل الحكومات

## العمل الحكومي المنضبط (Government by Routine)

- أولويات واضحة
- تحديد واضح كيف سيكون النجاح
- الإشراف الروتيني
- الاستناد إلى البيانات
- بيانات آنية (في الوقت الفعلي)
- الشفافية في الحوار
- التواصل والسرعة في الأداء
- التركيز على المستقبل
- الاستمرارية في العمل
- نتائج ملموسة



## العمل الحكومي المرتبك (Government by Spasm)

- تشتت الجهود
- تطلعات غير واضحة
- إدارة الأزمات
- الاعتماد على التخمين
- تقييم الأداء بعد الانتهاء
- انطباعات منمقة
- التنفيذ عن بُعد وببطء
- التركيز على الوضع الحالي
- نشاط مفرط
- الإعلانات



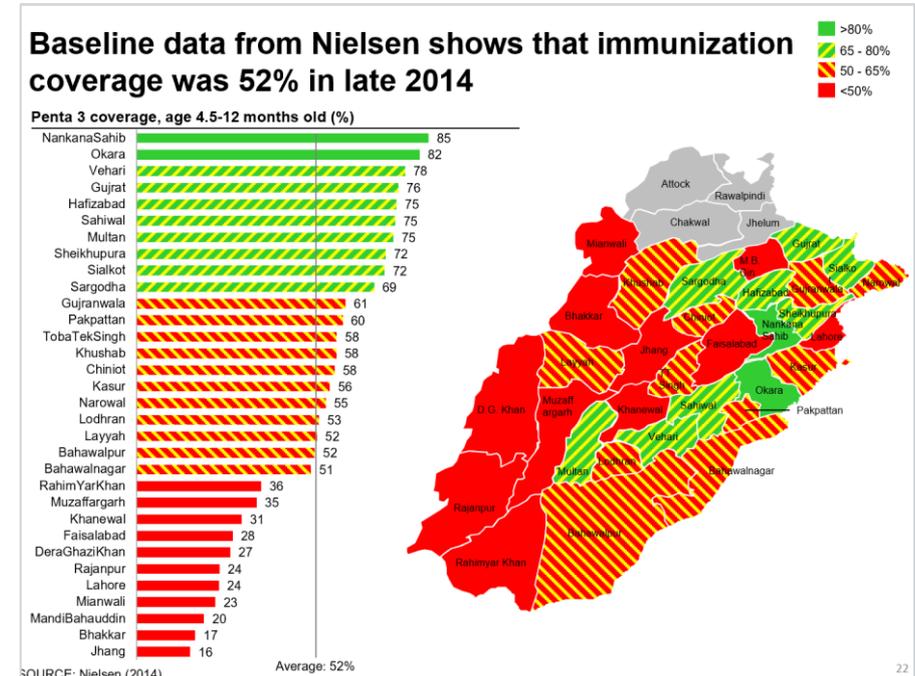
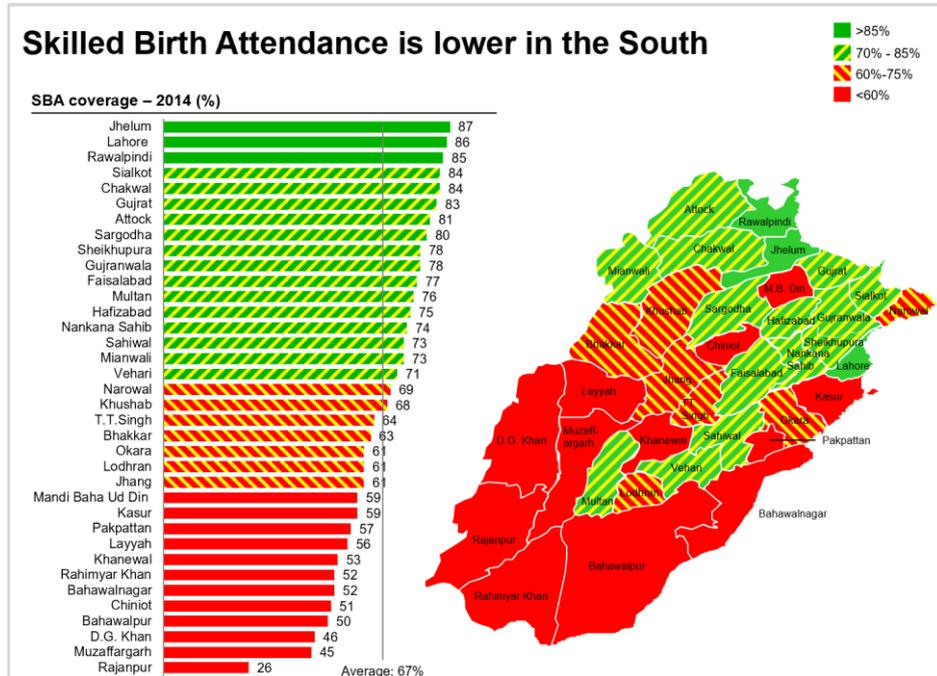
كيف تختلف منهجية الإنجاز عن الأساليب التقليدية لإدارة المشاريع؟

# التركيز على النتائج والغاية الأخلاقية



تركز منهجية الإنجاز على تقديم نتائج قابلة للقياس للمواطنين وتمس حياتهم اليومية، وتحدد الأرقام الخاصة بها بشكل مسبق وتتابعها باستمرار

مثال: الرعاية الصحية الأولية في إقليم البنجاب، باكستان



## تهتم بالأشخاص والإجراءات والجوانب السياسية التنظيمية داخل العمل الحكومي



تُشارك منهجية الإنجاز كافة الأطراف المعنية "بسلسلة الإنجاز": من قادة النظام إلى العاملين في الخطوط الأمامية

مثال: التعليم



مراجعة المسؤولين في المنطقة لمقاييس التعليم



مراجعة الوزير لأبرز النتائج الخاصة بالتعليم بشكل ربع سنوي



يزور أعضاء الفريق المدارس لمتابعة مجريات الأمور على أرض الواقع





## تتضمن منهجية الإنجاز اختيار قطاعات حكومية محددة ومنحها الأولوية القصوى وبصرامة

مثال: أولويات رئيسة الوزراء، نيو ساوث ويلز / استراليا

### PREMIER'S FOREWORD



The NSW Government is committed to making NSW an even stronger state in which all citizens have access to first-class services.

The NSW economy is one of the strongest in the world with no net debt, a Triple-A credit rating, record infrastructure spending, record investment in our hospitals and schools, and the lowest unemployment rate in the country.

NSW is in a strong position, but there is always more to do. The NSW Government has committed itself to 30 key State

Priorities, 12 of which are my personal Premier's Priorities. The priorities aim to keep the economy strong, create jobs, deliver world-class services, protect the vulnerable and ensure that all NSW citizens and communities share in the state's success.

The NSW Government is focused on delivering for all citizens of NSW. We have deliberately set ambitious goals that will be hard to achieve, which are a sign of my government's commitment to make a meaningful difference in people's lives.

- We have more than doubled our target for new jobs created.
- There are more kids in the top two NAPLAN bands.
- More than half of NSW school children are participating in sport outside of school with an Active Kids voucher.
- We have seen reductions in domestic violence reoffending for 9 consecutive months.
- 500 fewer children are being re-reported at risk of harm from last year.
- We have exceeded our target a year early for reducing youth homelessness.
- We have reduced the amount of litter, with more than 1 billion containers returned via Return and Earn.

I am pleased by the progress we are making, but I know that there is always more to do. I am personally committed to all of the Premier's Priorities and will be working hard for every community and citizen in NSW.

The Hon. Gladys Berejiklian MP  
NSW Premier

### HIGHLIGHTS

#### Creating jobs



Over **377,000** new jobs created in NSW since 2015, more than double the target

#### Improving education results



**20,000** more students in the top two NAPLAN bands

#### Protecting our kids



**500 fewer children** re-reported at risk of harm than last year - on track to achieving the Premier's Priority early

#### Driving public sector diversity



**850 additional women and 30 additional Aboriginal people** in senior leadership roles in the NSW public sector

#### Tackling childhood obesity



Over **650,000** children with an Active Kids voucher - **more than half** of all school children in NSW



**240 verified** healthy school canteens, serving over **70,000** children in NSW schools

#### Improving government services



**5500** citizens received cost-of-living refunds in Service NSW centres - saving an average of **\$500**

#### Delivering infrastructure



Record **\$87 billion** investment to ensure all communities have access to the infrastructure they need - from major projects like the Sydney Metro to local roads, schools and health facilities like the **Silver City Highway**, **Coolamon Ambulance Station** and new groynes at the **Entrance Beach**

#### Improving service levels in hospitals



**68,000** more patients through hospital emergency departments within **4 hours**

#### Keeping our environment clean



Over **1 billion** containers returned via the Return and Earn Container Deposit Scheme, helping **reduce litter by 37%**

#### Reducing domestic violence reoffending



**9 consecutive months** of reductions in domestic violence reoffending, leading to better outcomes for victims and families

#### Making housing more affordable



Record housing construction with more than **65,000** dwellings completed in 2017-18, well above the annual target

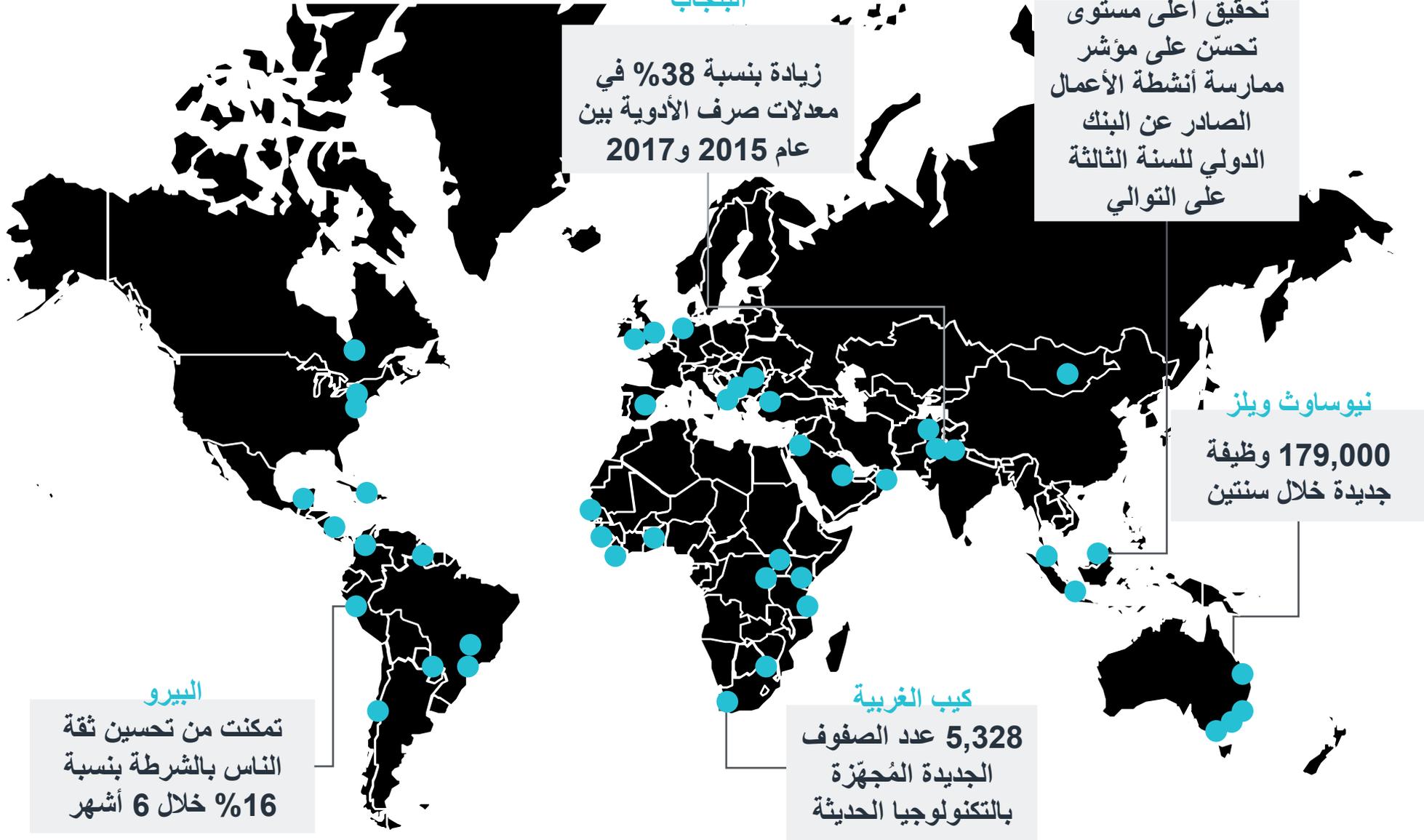
#### Reducing youth homelessness



**200 additional** young people in stable long-term accommodation compared with last year, exceeding the target a year early



تمكّنت العديد من الحكومات حول العالم من تحقيق تغيير جذري في مجتمعاتها بفضل منهجية الإنجاز®  
بروناي



# تساعد منهجية علم الإنجاز® الحكومات في جميع مراحل التنفيذ

## دعم الإنجاز



التتبع

اتخاذ القرارات بناءً على البيانات المتوفرة وبناء الزخم على نحو مستمر



التنفيذ

إدراج الإجراءات الروتينية اللازمة لدعم الإنجاز وحل المشاكل فور ظهورها

## التنسيق لتحقيق الإنجاز



التخطيط

تحويل الأهداف إلى خطط تساهم في توجيه عمليات التنفيذ الفعلية



التشخيص

فهم أداء النظام وقدرته على تحقيق النتائج من خلال البيانات المتوفرة حالياً



التنظيم

إعداد نموذج إدارة يُركز على النتائج



التركيز

تحديد أولويات واضحة وأهداف محددة



## إيجاد ثقافة الإنجاز

تبني أنماط سلوكية نموذجية ومشاركة المعرفة وتدريب قادة القطاع العام على المهارات الأساسية ذات الصلة

## بناء قدرات الإنجاز

الاستفادة من التكنولوجيا في دعم الإنجاز



تقدم منهجية علم الإنجاز® إطار العمل اللازم لتحقيق النتائج عند الأزمات، خاصة في ظل التحديات التي يواجهها العالم اليوم في ظل أزمة وباء كورونا المستجد  
«كوفيد - 19»



# تساعد منهجية علم الإنجاز® الحكومات على العمل بكفاءة في أوقات الأزمات

## دعم الإنجاز



### التتبع

اتخاذ القرارات بناءً على البيانات المتوفرة والحفاظ على الدافعية للتقدم



### التنفيذ

إدراج الإجراءات الروتينية اللازمة لإدارة الأزمة في مختلف مراحل تطورها



### التخطيط

تحويل الأفكار بشكل سريع إلى خطط ملموسة يمكن تنفيذها وتتبعها



### التشخيص

السعي الدائم لفهم التحديات التي تواجهها عملية التنفيذ من أجل تحقيق النتائج المرجوة



### التنظيم

إعداد نموذج عمل عن بُعد يتسم بالمرونة يتم من خلاله وحدة متخصصة للأزمة



### التركيز

التركيز التام على إجراءات احتواء تفشي مرض «كوفيد - 19» وإبطاء انتشار المرض



## إيجاد ثقافة الإنجاز

نقل المعارف وضمان استدامة الأنظمة والتدريب على كافة جوانب إدارة الأزمات

## بناء قدرات الإنجاز

## الاستفادة من التكنولوجيا في دعم الإنجاز



# تستخدم الحكومات حول العالم مبادئ منهجية الإنجاز لمواجهة التي يفرضها وباء فيروس كورونا

## الولايات المتحدة الأمريكية

تستخدم الولايات المتحدة بيانات لوحات قياس مؤشرات الأداء لمتابعة المقاييس الخاصة بالمرض وتطوير خطط التعافي الخاصة برئيس البلدية لإدارة الأزمة المالية

## سانت لوسيا

تعمل وزارة التعليم على وضع مقاييس لمتابعة مدى تفاعل الطلبة مع التعلم عن بعد

## الأردن

تطور الحكومة تطبيقًا للتقصي عن المخالطين بهدف متابعة انتشار العدوى

## ساموا

أعدت وزارة الزراعة ترتيب أولوياتها الخاصة بالإجراءات المتخذة لتعزيز الأمن الغذائي

## البرازيل

أعدت مجموعة إدارة الأزمة مؤشرات لمتابعة الإجراءات العملية وتتبع صيغًا لمراجعة عملية الإنجاز وحل المشكلات في المجالات ذات الأولوية



# يمكنكم التواصل معنا إذا كان لديكم أي استفسارات عن جلسة اليوم



الدكتور يسار جرار  
شريك  
[yasar.jarrar@iag.sg](mailto:yasar.jarrar@iag.sg)



الدكتور نبيل اليوسف  
الرئيس التنفيذي  
[nabil.alvousuf@iag.sg](mailto:nabil.alvousuf@iag.sg)



جون تلي  
رئيس معهد الإنجاز التعليمي  
قطاعات التعليم والزراعة والعدل وتكنولوجيا  
المعلومات والاتصالات  
[john.tully@deliveryassociates.com](mailto:john.tully@deliveryassociates.com)



بشير السلايطة  
الشرق الأوسط  
قطاعات التشغيل والطاقة والسياحة والاستثمار  
[basheer.salaytah@deliveryassociates.com](mailto:basheer.salaytah@deliveryassociates.com)



سمير أنور  
الشرق الأوسط  
قطاعات الصحة والمياه والتعليم والتشغيل  
[sameer.anwar@deliveryassociates.com](mailto:sameer.anwar@deliveryassociates.com)



[www.deliveryassociates.com/COVID](http://www.deliveryassociates.com/COVID)

[www.iag.sg](http://www.iag.sg)