

إعادة بناء أجندة التبرّعات في دول مجلس التعاون الخليجي

لتعزيز الجهات المانحة في قطاع التعليم

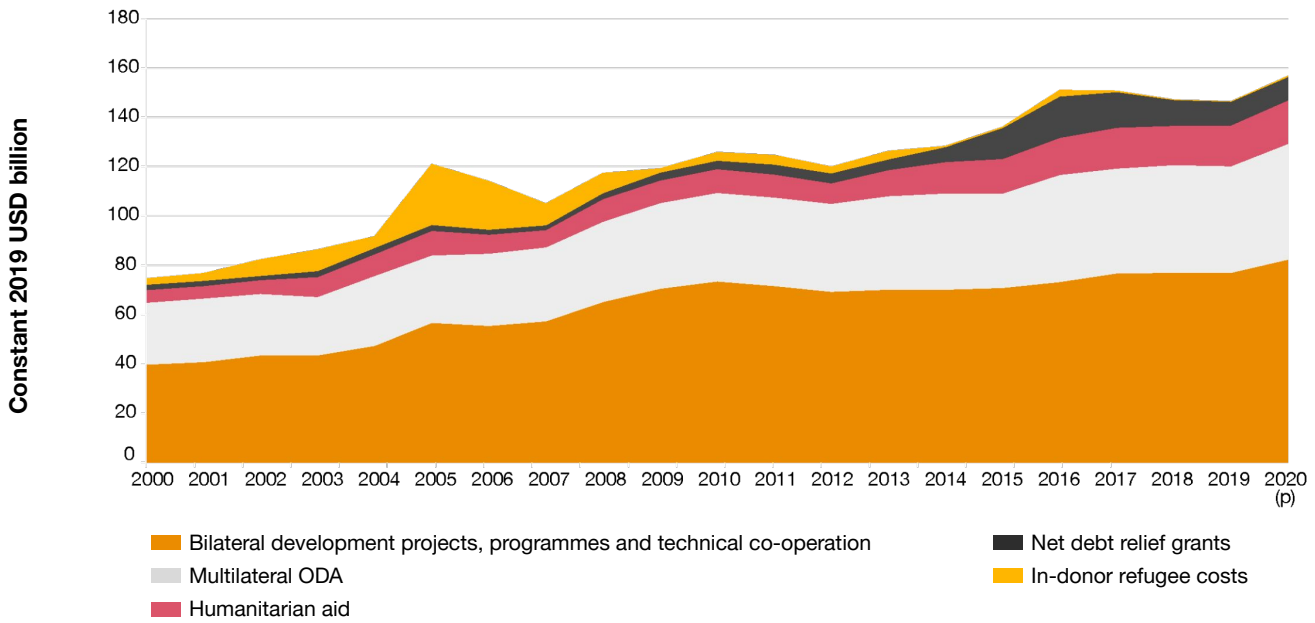
pwc.com/me/reimagining-the-giving-agenda-in-the-gcc



الهدف

نشهد في يومنا هذا، على الرغم من المستويات القياسية من المساعدة الإنمائية الخارجية¹، معدلات غير مسبوقه من انعدام الثقة في الحكومات²، وارتفاعاً في الحرمان الاقتصادي، وازدياد الفجوة بين الأغنياء والفقراء حول العالم. من هذا المنطلق، تبرز أكثر من أي وقت مضى الحاجة إلى تركيز المساعدات الدولية على المبادرات التي تُحدث تأثيراً أكبر، ما يعني أنه يتعين على جهات التمويل أن تأخذ الفرص الممكنة بالاعتبار وليس فقط التبرّع لغرض أن تكون مانهة جيدة.

الشكل 1: زيادة مساهمات المساعدة الإنمائية الخارجية من قبل الدول المشاركة في لجنة المساعدات الإنمائية³



نقدّم في هذا التقرير توصيات لتعزيز تأثير وفعالية المساعدات والبرامج الإنمائية. إلى جانب مراجعة عدد من الدراسات والأوراق البحثية ذات الصلة، تعاوننا مع بعض أبرز المنظمات التعليمية الخيرية في منطقة دول مجلس التعاون التي تعمل على صعيد دولي مثل المنظمات الحكومية وشبه الحكومية والمؤسسات الخاصة من المؤسسات بهدف تشكيل صورة أوضح حول التحديات ومجالات التركيز الرئيسية التي تُعنى بها. انصبّ تركيزنا في هذا التقرير على برامج المساعدات التعليمية، ولكن نأمل بأن تساعد المعطيات التي توصلنا إليها الجهات المانحة والمؤسسات الخيرية الإقليمية في تطوير برامج أفضل، وتقديم المزيد من الدعم المستهدف، وضمان جودة عملها بشكل فعال.

1. "COVID-19 spending helped to lift foreign aid to an all-time high in 2020," *OECD*, Apr. 2021.
2. Joe Myers, "Trust Barometer: 4 steps to Rebuilding Trust," *World Economic Forum*, Jan. 2023.
3. "COVID-19 Spending Helped to Lift Foreign Aid to an All-time High in 2020," *OECD*, Apr. 2021.

الاعتبارات الرئيسية للتأثير الفعال للجهات المانحة في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي



لمسنا في السنوات الأخيرة توجّهنا اندارياً في تقديم المنح والتبرعات من دول مجلس التعاون الخليجي، ويُعزى ذلك جزئياً إلى التغيّر في أولويات حكومات هذه الدول، وإلى جائحة فيروس كورونا التي أثرت سلباً على الميزانيات المخصصة للمساعدات 7,6,5,4 في هذا السياق، كيف يمكن للجهات المانحة في دول مجلس التعاون أن تخصص التمويل بشكل يعزز فعالية المساعدات، ويزيد أثر وفائدة برامجها؟ ما الابتكارات التي يجب أخذها بالاعتبار على صعيد إدارة المساعدات، من أجل تعظيم الأثر؟ بناءً على مراجعتنا لعدد من الدراسات والأوراق البحثية ذات الصلة وعلى الاستشارات التي أجريناها مع مؤسسات وجهات مانحة رئيسية تركز على برامج التعليم

إجما

لنا، فإننا نقترح إطار العمل التالي لتحقيق الأثر المنشود من التبرعات، وتحديدًا على صعيد التعليم الإنمائية التعليمية.

الشكل 2: إطار عمل ليكونوا مانحين أفضل



يظهر الإطار (الشكل 2) يعتبر وضع البرامج القائمة على الأدلة والتي تحقق أكبر قيمة ممكنة مقابل التمويل المخصص، من الركائز الأساسية التي تمكن مستوى أكثر فعالية من التخطيط الاستراتيجي. وعلى الرغم من الاختلافات الإقليمية حول أولويات المساعدات، أننا نشجع تفعيل الحوارات البناءة في صفوف المجموعات المعنية من أجل تعزيز التعلم الجماعي وتحقيق الأثر على مستوى المنطقة.

4. Khaled Al Mezaini, "Humanitarian Foreign Aid of Gulf States," *Konrad Adenaur Stiftung*, Jan. 2021.

5. Michelle Dunne, "Changing Gulf Fortunes and Regional Role," *Carnegie Endowment*, Jun. 2020.

6. Peter Salisbury, "Aiding and Abetting: The GCC as Quiet Giants and Emerging Players in Aid and Overseas Development Assistance," *Rice University Baker Institute for Public Policy*, August 2018.

7. "COVID-19 Spending Helped to Lift Foreign Aid to an All-time High in 2020," *OECD*, Apr. 2021.



1. التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأثر المنشود

شكلت عدم مواءمة البرامج مع الأهداف الاستراتيجية الأوسع نطاقاً، واحداً من التوجّهات البارزة التي توصلنا إليها خلال بحوثنا. وقد لاحظنا في هذا الصدد فجوات على صعيدين رئيسيين:

لأ، المواءمة مع السياسات الإنمائية الوطنية للجهة المتلقية للمنح، وثانياً، المواءمة مع السياسات الهدف المنشود. توفر المنح الدراسية على سبيل المثال، قدرة وصول المجموعات المهمّشة للتعليم ولكن هذا ليس الهدف النهائي بل إنه حجر أساس للمشاركة في القوى العاملة وبالتالي، يجب على برامج المنح الدراسية أن تأخذ بالاعتبار حاجة سوق العمل والفرص المطروحة فيه من أجل تحقيق أثر أكبر.

بهدف تحقيق أقصى حدّ ممكن من العائدات مقابل التمويل، يتعيّن على الجهات المانحة أن توائم بوضوح أهداف البرنامج مع المسائل التي تحيط بالمنطقة والنتائج الأوسع نطاقاً التي يجب السعي لتحقيقها في نهاية المطاف.

نستعرض في ما يلي، أسئلة التخطيط الملحة بشأن وضع البرامج التحويلية، ونوصي بأن تعتمد الجهات المانحة مقاربات شاملة للتخطيط الاستراتيجي على سبيل المثال، التخطيط متكامل للمؤسسات أو الهيئات التنموية والتخطيط من داخل المجموعات التي تستهدفها برامج المساعدة.

أسئلة التخطيط الأساسية

- ما هي مجالات الأولوية المحددة بالنسبة إلى التهيئة التنموية الخاصة بكم واستراتيجيتها على مدى السنوات القليلة المقبلة؟
- ما هي نقاط ضعف وقوة التهيئة التنموية الخاصة بكم؟ كيف تؤثر هذه النقاط على عملية التخطيط؟
- ما هي المسائل "الأوسع نطاقاً" التي تجعل هيئتكم الجهة الأفضل لمعالجتها؟ هل تواكب الرؤية الاستراتيجية المسائل الملحة التي تواجهها المنطقة؟
- ما هي العوائق الرئيسية التي تحدّ من جودة حياة المستفيدين المستهدفين؟

8. Callum Printsmith, "Three Key Differences Between GCC and Non-GCC Philanthropy in the Education Sector," *Sheikh Saud Bin Saqr Al Qasimi Foundation for Policy Research*, Nov. 2019.

9. "Giving in the Gulf Cooperation Council (GCC) Evolving Towards Strategic Philanthropy," *Centre for Strategic Philanthropy (CSP), University of Cambridge Judge Business School and LGT*, Oct 2022.



2. وضع آليات وهيكلية لتطوير برامج قائمة على الأدلة

يكون التخطيط الاستراتيجي، في الحالات المثالية، مقترناً بأدلة وبراهين مستمدة من الممارسات الإنمائية الماضية والراهنة. حيث أفاد العديد من أصحاب المصلحة خلال بحثنا، أنه يتم تخصيص جزء كبير من الوقت لإدارة المشروع والتشديد على مراجعة تقارير متابعة المجموعات التي تتم مساعدتها، في وقت يتم فيه إبلاء مستوى غير كافٍ من التشديد على الآليات الواجب استخدامها لمتابعة الأدلة ومراجعة آليات التقديم وتحسينها وتوسيع نطاقها. تستوجب التحديات التي تتم مواجهتها في يومنا هذا، تصميم البرامج بطريقة تتيح هامشاً للمرونة خلال عملية التنفيذ وتبني القدرة على التكيف والصمود بوجه التغييرات المستمرة والمخاطر في الوقت عينه. وتصبح هذه المسألة ممكنة عبر اعتماد آليات "المتابعة والتكيف" التي يتم تضمينها في إجراءات التقديم، والمتابعة، وتحسين الجودة.

نذكر من الأمثلة على كيفية نجاح هذه المقاربة، اعتماد مدير صندوق برنامج "Girls Education Challenge" في المملكة المتحدة آلية مراجعة نصف سنوية واجتماعات تنسيق ما بين منلقي التمويل ومدير المنح. يناقش متلقوا التمويل خلال هذه الاجتماعات عروضهم المترافقة مع أدلة المتابعة الناشئة، ويتم تقييم القرارات النهائية للنظر في الحاجة إلى أي أدلة إضافية، وفي اعتبارات القيمة مقابل التمويل، والمواءمة مع الأهداف الإنمائية الأوسع نطاقاً ضمن السياق المعني.

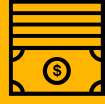
من الأمثلة الأخرى على المستوى الكلي، مقارنة الإدارة القائمة على النتائج الشائعة الاستخدام في صفوف العديد من الهيئات الإنمائية وهيئات الأمم المتحدة، التي تمكن المؤسسات والجهات المانحة على السواء من تتبع مؤشرات التقدم على صعيد مستويات متعددة من التأثير¹⁰. كما أن استخدام مقاربة قائمة على النتائج في هذا الوقت، سيحصد مزايا خبرة سنوات عديدة مع هذا النموذج والدروس المستفادة في هذا الإطار، على سبيل أهمية تطوير أطر العمل هذه بأسلوب شمولي، والتطوير المشترك مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في الدول النامية¹¹. وفي ضوء هذه الأمثلة، يعتبر عامل النجاح الأساسي لأي مقاربة تطوير برامج قائمة على الأدلة، وهو المتابعة المستمرة من قبل الجهات المنقذة واعتمادها الآليات المناسبة لضبط الجودة بما يضمن مصداقية بيانات المتابعة وصحتها وتوقيتها.



من الأساسي بالنسبة إلينا العمل في إطار مشاريع تطل المجتمعات المحلية في الدول النامية، فهي تتيح لنا قياس مدى الفعالية من وجهة نظرهم

مانح من دول مجلس التعاون الخليجي
في مجال التعليم

10. "Results Based Management Handbook, Harmonizing RBM Concepts for Improved Development Results at Country Level," UN Development Group. Oct. 2012.
11. Michael J. Hatton & Kent Schroeder, "Results-Based Management: Friend or Foe?," Development in Practice 17, no. 3 (Nov. 2007): 426-432.

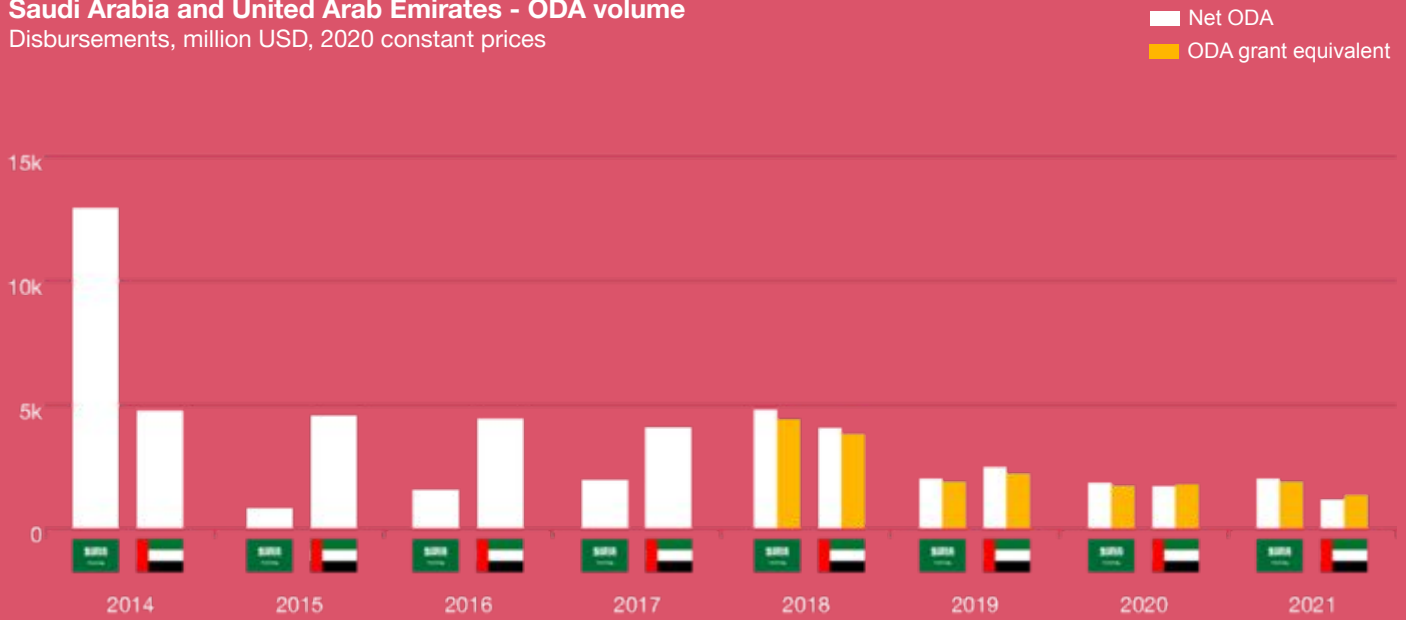


3. تحديد القيمة مقابل المال وتحقيقها

على الرغم من الانخفاضات المصرح عنها في أحجام التمويل، إلا أنه لم يتم التعبير عن تحقيق القيمة مقابل المال - وهو الرغبة في تعظيم أثر كل دولار يتم إنفاقه لصالح المستفيدين - كهدف واضح ومحدد، كما لا يتم إيلاؤه أي أهمية خاصة. في ضوء الانخفاض الكبير في المساعدة الإنمائية الخارجية منذ العام 2018 من قبل دولتين من دول مجلس التعاون من حيث النسبة من الناتج الإجمالي القومي، وهما المملكة العربية السعودية (الشكل 3) ودولة الإمارات العربية المتحدة (الشكل 3)، بات تحقيق القيمة مقابل المال في صدارة الأولويات أكثر من أي وقت مضى.

الشكل 3: أحجام المساعدات الإنمائية الخارجية للمملكة ودولة الإمارات في فترة 2014-2021

Saudi Arabia and United Arab Emirates - ODA volume
Disbursements, million USD, 2020 constant prices



تجدر الإشارة إلى أن التمويل الأقل يعني أثراً أو فرصاً أقل، هو افتراض تشغيلي يتعين التحقق من مدى صحته. من الممكن عند اعتماد منظور القيمة مقابل المال القدرة على تقييم المشاريع والأنشطة والميزانيات ذات الصلة، وأن يتم إحداث تغييرات إيجابية لا سيما إذا ما كانت مقترنة بمقاربات تخطيط أكثر استراتيجية.



ويعني ذلك في أرض الواقع تحليل المشاريع الممكنة من منظور القيمة مقابل المال، بحيث يتم أخذ التكاليف، ومستوى الفعالية والإنصاف، ومدى جدوى 12 العروض بالاعتبار. نظراً لإمكانية اختلاف تقييم القيمة مقابل المال من جهة مانحة إلى أخرى بحسب الأولويات الإنمائية والموارد المخصصة ونموذج التمويل، وضعنا المبادئ الإرشادية التالية لتقييم القيمة مقابل المال وتعزيزها:

المبادئ الإرشادية للمساعدة في تحديد القيمة مقابل المال

- تحديد النتيجة الإنمائية المنشودة الأوسع نطاقاً، إضافة إلى تحديد أولوياتكم من حيث مدى الإيصال والتعمق في التفاصيل والابتكار
- تصنيف الأنشطة والتكاليف "الأساسية" التي تؤثر بشكل كبير في النتائج المرجوة، مقابل الأنشطة التي تعتبر مساندة
- المقارنة المعيارية لتكاليف وضع البرامج مقابل التكاليف المستدامة وفقاً للسياق أو المنطقة المعنية - على سبيل المثال، تقييم التكاليف لكل طالب مقابل متوسط معدل التكلفة في السياق المعني
- أخذ النتائج الأوسع بالاعتبار أي المساهمة في مجتمعات منصفة وآمنة ومزدهرة اقتصادياً عند استهداف المستفيدين في مناطق الفقر المدقع أو ضمن المجموعات المهمشة - تعتبر النتائج في مثل هذه السياقات أكثر أهمية من التكاليف الأعلى نسبياً
- منح الأولوية وضمان التقييم، والأدلة، والتعلم في التكاليف العامة للميزانية
- وضع حدود واضحة للميزانية في ما يتعلق بجميع المتلقين المحتملين على أن تتراوح هذه الحدود ضمن معدلات مقبولة للتكاليف التشغيلية، والإدارية، وتكاليف تنفيذ المشروع ومتابعته
- تضمين واستخدام الأدلة الإنمائية في عروض المشاريع أو جدوى العمل بهدف تقييم فعالية البرنامج المحتمل والفعالية التنظيمية



تأثرت أنشطتنا سلباً نتيجة
الانخفاض في الدخل

مانح من دول مجلس التعاون الخليجي
في مجال التعليم



4. قياس الأثر المحقق لبناء الدروس المستفادة في السياسات والاستراتيجيات

تبيّن لنا خلال البحوث التي أجريناها غياب المستوى الكافي من وثائق التقييم الاختباري أو شبه الاختباري المنشورة المرتبطة بالبرامج الإنمائية أو المساعدات التي تقدّمها دول مجلس التعاون الخليجي. وفي الواقع، استندت 75% من بحوثنا إلى تقارير معدّة من جانب متلقي المنح تتضمن الأنشطة والنتائج المحققة إلى حدّ علمهم وليس بناءً على عمليات تقييم منهجية وفعالة. توفّر عمليات التقييم لجهات التنفيذ والجهات المانحة، قدرة الوصول إلى مجموعة كبيرة من الأدلة المختبرة التي يمكن الاستناد إليها خلال عملية صنع القرارات والتخطيط الإنمائي الطويل الأمد. قد يعتبر البعض أن عمليات التقييم المتعمّقة للمشاريع أمر مكلف، إلا أن العائد على الاستثمار منها مرتفع إذ إن عمليات التقييم تتيح فرصة تخصيص الميزانيات بشكل أكثر استراتيجية بناءً على "الجدوى الأكبر"، وتساعد في تحقيق أثر مستدام يستمر بعد انتهاء دورة التمويل، وتعزز تأثير الجهات المانحة في تطوير السياسات والتخطيط في قطاع التعليم.

تتمحور إحدى المقاربات الرئيسية لعمليات التقييم، حول تقييم الأثر عبر استخدام مجموعة من طرق البحث لاختبار الأثر الأقصى لبرنامج ما. يمكن على سبيل المثال لعمليات تقييم الأثر على قطاع التعليم، أن تركز على قياس النتائج التي يحققها الطلاب في بداية البرنامج، ثم في منتصفه، وأخيراً عند انتهاء عملية التنفيذ. لا شكّ في أن نماذج تقييم الأثر ضرورية، إلا أن المفكرين الرائدة في مجال عمليات التقييم أشاروا مؤخراً إلى ضرورة تضمين نهج لتقييم الإجراءات يكون مكماً للنتائج وذلك عبر طرح أسئلة أساسية على سبيل كيف ولماذا لم يحقق المشروع النتائج المنشودة¹³. من هذا المنطلق، يتعيّن على الجهات المانحة وفقاً لأهداف التقييم الخاصة بها، وضع إرشادات للتقييم تجمع ما بين نهج العمل الأنسب من أجل التحقق من أبرز الأسئلة المرتبطة بالتقييم. يجب على نماذج التقييم أن تكون قادرة على استهداف جدوى البرامج ومدى صلتها وفعاليتها، كما عليها أن تكون قادرة على تحليل كيفية تحقيق الأثر على الصعيد العام وعلى صعيد المجموعات الفرعية المختلفة التي تُعنى على سبيل المثال بالنوع الاجتماعي والاحتياجات الخاصة، وغيرها من المجموعات المرتبطة بالمشروع مثل الطلاب الذين لم يكونوا ملتحقين بالمدرسة من قبل، والمجموعات الإثنية، والأمهات اليافعات. يمكن لعمليات التقييم القائمة على معايير ومبادئ تصميم واضحة ومحددة، أن تنطوي على احتمالات أكبر للمساهمة بشكل مستنير في التخطيط الاستراتيجية للمدى الطويل، واتخاذ القرارات السياسية المتعلقة بالإجراءات الأكثر جدوى وفق السياق المعني.

13. "Incorporating Process Evaluation into Impact Evaluation: What, why, and how," 3ie International Initiative for Impact Evaluation, Apr. 2022.



5. الحوار من خلال المجموعات المهنية المتخصصة



أفاد 50% من المشاركين في البحوث التي أجريناها بأن تفاعلاتهم مع أصحاب المصلحة الآخرين في منظومة تنمية التعليم من دول مجلس التعاون هي محدودة جداً أو تكاد تكون غير موجودة. وتعيق محدودية التفاعل هذه اغتنام فرص يمكن من خلالها تحقيق أثر جماعي، كما قد تؤدي في بعض الأحيان إلى ازدواجية أو تداخل الأعمال الإنمائية. يشير أصحاب المصلحة إلى عدم وجود منتديات (رسمية أو غير رسمية) لمناقشة التطورات كما أن التفاعل على صعيد مجموعات التعليم المحلية في الدول المتلقية، محدود أيضاً.

على الرغم من محدودية المجموعات المهنية المتخصصة على الصعيد الإقليمي، ولكن برزت تغيّرات إيجابية بصيغة مبادرات تقودها دول في مجلس التعاون الخليجي بهدف جمع أصحاب المصلحة الدوليين حول أجندة التعليم: قمة ريوارد العالمية للتعليم التي عقدت في العام 2021 من تنظيم دبي العطاء وإكسبو 2020، وبالتعاون الوثيق مع وزارة الخارجية والتعاون الدولي بدولة الإمارات، حيث تم إطلاق مبادرات تعليمية رئيسية تهدف إلى سدّ فجوة التعلّم الرقمي، والتشديد على أهمية التمويل والاستجابة لتحديات التعليم على صعيد المجموعات غير الميسورة. وبالمثل، جمعت قمة "وايز" للعام 2021 التي نظمتها مؤسسة قطر، مجموعة من الخبراء الراندين ومؤسسات القطاع الخاص وواضعي السياسات في قطاع التعليم، لمناقشة واقتراح حلول للمشكلات القائمة على صعيد جودة التعليم حول العالم وقدرة الوصول إليه.

تشكل مثل هذه المبادرات، منصات هامة للتعاون كما تجمع أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص ليضافروا جهودهم ويتوصلوا إلى حلول للمشكلات المعقدة التي يواجهها القطاع. ويمكن لمثل هذه المبادرات في المستقبل، أن تحرص على رعاية حوارات تنموية بين دول المنطقة المعنية، وعلى جهود منسقة بدرجة أكبر على صعيد الدول المتلقية. وقد يكون لهذه المسألة مزايا مضافة تتمحور حول إلقاء الضوء على الأثر والتعلّم الناجم عن الأعمال الإنمائية¹⁴ لدول مجلس التعاون، ودعم التنسيق الإقليمي المعزز لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وقد أدى الابتكار في هذا المجال على سبيل المثال، إلى استحداث سندات الأثر الإنمائي التي تمكن التعاون على صعيد الاستثمار. كما أن للقطاعين العام والخاص، لدى القيام بعمليات التقييم المناسبة، فرصة تعزيز نتائج التعليم بشكل كبير وتحسين معدلات التحاق الطلاب¹⁵.

14. Parnika Ray, "The Unnoticed Heavyweights in Global Development Finance: Arab Donors," *New Global Perspectives*, Apr. 2021.

15. "Educate Girls Development Impact Bond Final Evaluation Report," *ID Insight*, Jun. 2018.

الطريق إلى الأمام

إننا محظوظون في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي بوجود ثقافة الرعاية والأعمال الخيرية وتقديم المساندة لمن هم بحاجة إليها. ويقضي هدفنا في هذا التقرير بتوجيه تركيز الجهات المانحة في منطقتنا على تحقيق أقصى أثر للجهود المبذولة. ومن هذا المنطلق، فإننا نقدم توصيات لتعزيز مستويات الأثر والفاعلية في برامج المساعدات. كما يمكن لاقتراحنا المتعلق بدرجة أكبر من التعاون والتنسيق على صعيد دول المجلس بشأن المنظومة الإنمائية القائمة على الأدلة، والتحقق من القيمة مقابل المال، والحوار المستمر، أن يمهد الطريق للمزيد من الشراكات المبتكرة في إطار التمويل والمساءلة على صعيد البرامج الإنمائية. وبدورها، تستوجب الجدوى والاستدامة المالية لهذه الشراكات بيئة ممكنة للمشاريع القابلة للتكيف والتخصيص، مدعومة بثقافة الانفتاح على التعلم والاستناد إلى الأدلة خلال التنفيذ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التوصيات التي قدمناها أعلاه¹⁶. وفي ظلّ التركيز المتزايد على الحاجة إلى المنح بطريقة أكثر استراتيجية¹⁷، وانتقال جهات مانحة رئيسية إلى نماذج تبرّع غير تقليدية¹⁸، نعتبر أن الأفكار التي نطرحها في هذه التقرير تأتي في الوقت المناسب. ختاماً، عندما تتعاون الجهات المانحة وتخطط استراتيجياً لتحقيق الأهداف الإنمائية، وتستند إلى القوى وأوجه الفعالية الممكنة لتحقيق أثر مستدام، لا شكّ في أننا عندها سنتمكن من تلبية احتياجات الحاضر والمستقبل بشكل أفضل.

نبذة عن المؤلفين



شريهان خليل

مديرة رئيسية، قسم خدمات التعليم، شركة بي ديليو سي الشرق الأوسط
sherihan.khalil@pwc.com



باريس دينسر

رئيس قسم التنمية الدولية، شركة بي ديليو سي الشرق الأوسط
baris.dincer@pwc.com



رولاند هانكوك

رئيس قسم خدمات التعليم، والمسؤول التنفيذي لشؤون الاستدامة، شركة بي ديليو سي الشرق الأوسط
roland.hancock@pwc.com

مقالات ذات صلة بمبادراتنا في مجال التنمية والتعليم



Reimagining learning with technology

بناء أعمال تقنيات تعليمية مستدامة في الهند



Being more radical: How to stay relevant and deliver the mission in our hyper connected digital world

تقرير من إعداد شركة بي ديليو سي ومؤسسة Chartered Institute of "Fundraising"



The Global Youth Outlook

نظرة إلى الخطوات التي يتخذها الشباب لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

16. "Investing in Social Outcomes: Development Impact Bonds. The Report of the Development Impact Bond Working Group," Center for Social Development, and Social Financial., Oct. 2013.

17. Giving in the Gulf Cooperation Council (GCC) Evolving Towards Strategic Philanthropy. Centre for Strategic Philanthropy (CSP), University of Cambridge Judge Business School and LGT, Oct 2022.

18. Maha El Dahan and Yousef Saba, "Davos 2023: Saudi Arabia Changing No-strings Aid, Minister says," Reuters, Jan. 2023