

المحاضرة السابعة

النموذج التنموي السنغافوري

كيف أصبحت سنغافورة، وهي مجرد جزيرة صغيرة في جنوب شرق آسيا، لا تملك أي موارد طبيعية، واحدة من أكثر الدول تطوراً في العالم؟ وكيف تمكّن نظامها الحكومي وبنية السياسات القائمة فيها من إنشاء أهم الاقتصادات وخلق أكثر المجتمعات نجاحاً على مستوى العالم في غضون بضعة عقود لا أكثر؟ ما هي "الخلطة السرية" الكامنة وراء نجاح سنغافورة؟ يكفي للمرء أن يلقي نظرة على المكوّن الأساسي لهذا النجاح، ألا وهو: النظام القائم على الجدارة. فمن خلال مزيجٍ فريدٍ من السياسات التي تمنح الأولوية للجدارة والكفاءة والاستحقاق على أي صفةٍ أخرى، تمكنت سنغافورة من تطوير نظام تعليمي مُنصفٍ للجميع، وخدمة مدنية عامة متقدمة تضمن فعالية العمل الحكومي، وترفع مستويات الإنتاجية الوطنية، وتحقق التنمية المستدامة، وتُرسّي التماسك المجتمعي. لقد كان نظام الحوكمة بالجدارة حقاً، بمثابة الريح الدافعة لأشروع سنغافورة نحو التقدم.

وتعدّ جمهورية سنغافورة بلداً بالغ الصغر من ناحية المساحة. فمساحتها عند نيل الاستقلال عام 1965، لم تكن تتجاوز نصف مساحة البحرين، أو عُشر مساحة إمارة دبي. كما أنها لا تمتلك أي موارد طبيعية على أراضيها. فما من نפט البتة!، وما من غاز طبيعي ولا تملك أي ثروة معدنية يمكن التنقيب عنها. أضف إلى ذلك، أنها نالت استقلالها في وقت يعجّ بالاضطرابات في منطقة تفتقر للاستقرار السياسي. ومما زاد الطين بلة، احتوائها على نسيج سكاني متعدد الأعراق. حيث يمثل الصينيون منه ما نسبته 75% بالمئة، في حين يمثل المالايو 15% والهنود 8%. وإذا ما التفتنا للمعتقدات فالحال ليس أفضل، فأمامنا مزيج شديد التنوع

منها يضم المسلمين والمسيحيين والهندوس والبوذيين والطاويين وغيرها من الأديان والطوائف. بمعرفة هذا، من غير المستغرب أن يتوقع المراقبون الخارجيون بثقة حينها أن سنغافورة لن تقوم لها قائمة، وأن سبب فشلها سينتج عن ضغط خارجي أو اضطراب داخلي.

(1)

أولاً-تجربة التنمية البشرية في سنغافورة:

صمّمت سنغافورة سياساتها في اكتشاف المواهب البشرية والاستفادة منها، بناءً على عددٍ من الفرضيات الرئيسية. أولها هو أن بعض الناس أكثر موهبةً من غيرهم بحكم الطبيعة. وثانيها أن المواهب والقدرات الاستثنائية يمكن أن نجدها بين الفقراء كما نجدها بين الأغنياء دون فرق. وبناءً على هذين القاعدتين، من المنطقي إذًا افتراض أن الدولة قادرة على البحث بشكل استباقي وتطوير المواهب الموجودة في نسيجها السكاني. لتحقيق هذه الغاية، استعانت سنغافورة بعوامل هامة مثل الصحة وجودة الحياة التي من شأنها إطلاق الإمكانيات البشرية التي ستؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق إنجازات فردية وجماعية غير مسبوقه. لهذا الغرض، ركزت الحكومة السنغافورية اهتمامها على تنفيذ السياسات العامة بحيث توفر بشكل مُنصف وشامل جميع هذه الخدمات الأساسية لكافة مواطنيها. وباختصار، نستنتج أن اتباع سياسات عامة رشيدة يفضي بالدولة إلى خلق مجتمعٍ قائمٍ على أساس الجدارة، تدور فيه عجلة الحياة بشكلٍ جيد. للوهلة الأولى، قد يبدو البحث عن المواهب في مختلف شرائح وفئات المجتمع، غرضاً يكمن في صميمه اعتبارات نفعية بحتة. إلا أن هذه المساعي في الحقيقة تغذيها أيضاً الاعتبارات الأخلاقية. ذلك أن الآباء المؤسسين الكبار لسنغافورة، لا سيما "لي كوان يو"، و"غو كينغ سوي"، و"إس راجاراتنام"، الذين وصفوا أنفسهم بأنهم "اشتراكيون ديمقراطيون"، انطلقوا في اهتمامهم بالفقراء والطبقات الكادحة من التزامهم

(1) كيشور محبوباني: *ما سر نجاح سنغافورة*، مجلة "دبي للسياسات"، العدد الأول، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات المتحدة، 2019، ص 01.

الأخلاقي العميق بتحقيق المساواة. وهنا تكمن المفارقة، حيث أن هذا الالتزام الأخلاقي قد أودى إلى تحقيق نتائج اقتصادية برّاقة. وهذا بحد ذاته السبب الرئيسي الذي مكن سنغافورة، تلك الأمة التي لا تملك أي ثروات طبيعية في متناول يديها، من مراكمة احتياطاتٍ من النقد الأجنبي تجاوز متوسطها بالنسبة للفرد، ما وصلت إليه كل دول العالم الأخرى تقريباً. وفضلاً عن تحقيق نمو اقتصادي مبهر، أسفرت السياسات القائمة على مبدأ الجدارة أيضاً عن استقرار اجتماعي وسياسي جديرٍ بالإعجاب. هكذا شعر الفقراء أن لديهم نصيباً متساوياً مع الأغنياء في تحقيق هذه النتائج الإيجابية التي ينعم بها الجميع. وهذا ما يفسّر لنا لماذا يُعتبر الحزب الحاكم في سنغافورة أطول الحكومات المنتخبة عهداً على مستوى العالم. ذلك أن القيم والمبادئ التي يبني عليها "نظام الجدارة" توفر العديد من النتائج الإيجابية للأمة التي تطبقه، ليس أقلها إنماء الحس بالمواطنة وتعزيز الشعور بالهوية الوطنية. المزايا الحميدة للتعليم مثلت السياسات التعليمية المجموعة الأولى من السياسات العامة التي أسست البنية التحتية لنظام الجدارة في سنغافورة. يعتمد النظام التعليمي في سنغافورة على مبدأ ينص على "أن كل طفل أو طفلة يملك أو تملك مواهب بطريقة خاصة". ووفق هذا المبدأ، يتابع الموهوبون دراسياً تعليمهم كما هو متعارف عليه ضمن السلم الأكاديمي، في حين يرسل الأطفال الموهوبون في مجالات تقنية أو مهنية أخرى إلى المرافق المتخصصة بتعليم وتدريب تلك المهارات. فتجميع الأطفال ذوي القدرات المتماثلة معاً يجعل عملية التعليم فعالة جداً حتى إن كان عددهم كبيراً في كل صفّ دراسي. لكن ما من منهج خالٍ من الأخطاء. فبناءً على تجربتي الشخصية، تم إرسالتي صغيراً إلى مدرسة تقنية (صناعية) لدراسة أشغال المعادن وأشغال الخشب (جرفة صنع الأشياء من المعادن والخشب)، إلا أنني فشلتُ في دراسة هذين المادتين. وعندئذ أُرسلتُ إلى مدرسة للفنون، حيث أظهرت تفوقاً هناك، وحصلت على منحة دراسية لارتياح المدرسة الثانوية ومن ثم جامعة سنغافورة الوطنية. ونظراً لأن عائلتي كانت فقيرة، لم يكن بمقدوري أبداً أن أرتاد مثل هذه المؤسسات للتعليم

العالي دون منحة حكومية. وعلى النقيض من العديد من البلدان الأخرى في العالم، حيث يتم اختيار الخبراء الاقتصاديين والسياسيين من طبقة النخبة في المجتمع، تبحث سنغافورة عن نجومها الاقتصاديين والسياسيين (من خبراء ومتفوقين دراسياً) في كل طبقة من طبقات المجتمع، حتى بين أطفال العائلات الفقيرة جداً. لهذا لا تتعجب إذا علمت أن وزيرين من أنجح وزراء سنغافورة، وهما وزير التجارة، ليم هونغ كيانغ، ووزير الصناعة، تشان تشون سينغ، ينحدران من عائلات فقيرة جداً. ولو كان هذان الشخصان في أغلب المجتمعات الأخرى، لما كانا ليرتقيا مثل هذه الرتب العالية أبداً. لكنهما تمكنا من النجاح والبروز بفعل المنح الحكومية التي حظيا بها في سنغافورة.

تستخدم الحكومة السنغافورية اختباراً تنافسياً لضمان ألا يحصل على المنح الحكومية المرموقة إلا ألمع العقول. حيث صُمم هذا الاختبار بشكل يجعل الحائزين على المنح يتقدمون بطلبات للدراسة في أفضل الجامعات العالمية، كما يتوقع منهم أن يحافظوا على تصنيفهم العالي ضمن الطلاب، وأن يتخرجوا ضمن رتب الشرف من كلياتهم. نتيجة لذلك، يحصل أفضل الطلاب السنغافوريين على معدلات قبول مرتفعة نسبياً بين مجمل المقبولين في أرقى الجامعات العالمية مثل ستانفورد وهارفارد وكولومبيا وبيركلي، لا تتناسب إطلاقاً مع عدد سكان سنغافورة الصغير. بهذا الصدد، إليك إحدى الإحصائيات المدهشة التي توضح ببلاغة الامتياز الذي حققته سنغافورة في نظامها التعليمي: فالبلد الذي يرسل أكبر عددٍ من الطلاب غير البريطانيين إلى جامعتي أكسفورد وكامبريدج، هي دون شك الصين، أكبر دولة من ناحية عدد السكان لاحتوائها على 1.4 مليار نسمة. إلا أن المثير للدهشة هنا هو أن تجل سنغافورة في المرتبة الثانية من ناحية عدد الطلاب المرسلين لهاتين الجامعتين، مع أن عدد سكانها لا يتجاوز 3.5 مليون نسمة. خلاصة القول، أن هناك مؤشرات اقتصادية عالمية تبين بما لا يدع مجالاً للشك أن سياسات نظام الجدارة التي تنتهجها سنغافورة نجحت في

استخلاص أقصى قدرٍ ممكن من المواهب من نسيجها السكاني، على الرغم من أن عدد مواطنيها صغيرٌ جداً مقارنةً بدول العالم الأخرى. (1)

مؤشر التنمية البشرية
(مجموع النقاط، الأعلى = الأفضل)

مؤشر مُركب يقيس متوسط الإنجاز في ثلاث أبعاد أساسية للنمو البشري - حاية طويلة وصحية، المعرفة ومستوى معيشة معقول

عرض الخريطة </> تضمين

استكشاف البيانات

جدول التصدير

1990	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
0.43	0.50	0.54	0.58	0.59	0.60	0.61	0.62	0.63	0.64	0.64	0.65		الهند 128
0.85	0.92	0.93	0.94	0.94	0.94	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95		النرويج 1
0.83	0.89	0.91	0.93	0.93	0.94	0.94	0.94	0.94	0.94	0.94	0.95		سويسرا 2
0.76	0.86	0.89	0.89	0.89	0.90	0.91	0.92	0.93	0.94	0.94	0.94		أيرلندا 3
0.78	0.83	0.87	0.90	0.90	0.91	0.92	0.92	0.93	0.93	0.94	0.94		الصين 4
0.80	0.87	0.90	0.92	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.94	0.94	0.94		ألمانيا 5
0.80	0.86	0.89	0.89	0.90	0.91	0.92	0.92	0.93	0.93	0.94	0.94		آيسلندا 6
0.87	0.90	0.90	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.94	0.94	0.94		أستراليا 7
0.82	0.90	0.90	0.91	0.91	0.91	0.93	0.93	0.93	0.93	0.94	0.94		السويد 8
0.72	0.82	0.87	0.91	0.91	0.92	0.92	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93		سنغافورة 9
0.83	0.88	0.89	0.91	0.92	0.92	0.92	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93		هولندا 10
0.80	0.86	0.90	0.91	0.92	0.92	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93		النمسا 11

ثانيا-التنمية الإدارية في سنغافورة:

عندما يتخرج الطلاب الذين مولت الحكومة منحهم الدراسية، يُطلب منهم العمل لصالح الحكومة لمدة تتراوح من خمسة إلى ثمان سنوات. ومن المعروف أن الكثير من المجتمعات الآسيوية هرمية الهيكلية منذ القدم. كما من المعلوم أيضاً أنه وفي معظم الحكومات، تتركز الترقيات الوظيفية على الأقدمية وليس الجدارة. إلا أن سنغافورة فعلت العكس، ونتيجة لذلك، تمكن الشباب في مقتبل العمر من تولي أعلى المناصب الإدارية والحكومية. فلا زلتُ أذكر أنني لما عُيِّنت سفيراً لبلادي لدى الأمم المتحدة في سن الخامسة والثلاثين، لم تسع نظيري البريطاني الدهشة من هذه الحقيقة. فمن أعراف الدبلوماسية البريطانية ألا يتجاوز منصبك

(1) كيشور ، مرجع سابق، ص03.

في هذا السنّ منصب سكرتير أول للدولة. ففي تلك الدائرة الحكومية لديهم، لا يمكن أن تجد مديراً أصغر من موظفه أبداً. أما في سنغافورة، فمن الشائع أن يكون مدير أصغر منك سناً. فعندما بلغت الأربعين من العمر، كنت موظفاً لدى وزير لم يكن يتجاوز الخامسة والثلاثين من عمره. خلاصة الكلام، أن الأقدمية لا محلّ لها من الإعراب في سنغافورة. فالعنصر الأساسي هنا هو "الجدارة". وحرّيّ بنا أن ننوه هنا أن سنغافورة لم تخترع من نفسها مفهوم "نظام الجدارة". فكل ما فعله قادة سنغافورة الأوائل هو بحثهم عن أنجح المؤسسات والشركات في العالم، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى نجاحها. وكان ثمرة بحثهم هو أن شركات القطاع الخاص غالباً ما تحقق نجاحاً أكثر من القطاع العام. في ذلك الوقت، كانت شركة "شل" للنفط تعد مثلاً ممتازاً. فقد نجحت الشركة نتيجة اعتمادها في ترقية موظفيها على "الجدارة" وليس "الأقدمية". ووفق هذا المبدأ الأساسي، أصبحت سنغافورة أول مستعمرة بريطانية سابقة تغيّر سياسات ترقية الموظفين في نظام الخدمة المدنية فيها، من نظام الترقية التقليدي المتبع في قطاع الخدمة المدنية البريطاني، إلى نظام الترقيات المعتمد في شركة النفط البريطانية "شل". وفي فترة رئاستي للدبلوماسية السنغافورية، طُلب مني أن أصنّف جميع الدبلوماسيين السنغافوريين وفق الصفات المحددة بمنهجية "HAIR" ويقيس هذا المنهج كلاً مما يوصف بـ"الرؤية الهيليكوبترية"، والذي يعني القدرة على استيعاب التفاصيل الدقيقة دون إغفال السياق الاستراتيجي الأشمل؛ و"قوة التحليل"، و"الخيال"، و"الإحساس بالواقع". وقد طوّرت هذه المنهجية شركة شل للنفط وذلك بهدف اكتشاف أفضل المواهب في جميع أنحاء العالم وضمّها للشركة. أما الآن فقد أدخلت سنغافورة تحسينات على هذه المنهجية؛ وأصبحت عمليات اختيارها للمواهب واكتشافها تضاهي تلك المتبعة في أنجح المؤسسات على مستوى العالم، بما في ذلك شركة ماكينزي وجامعة هارفارد. (1)

(1) كيشور، مرجع سابق، ص 04.

وبديهي أن تكون النتيجة الطبيعية لهذه الترقيات السريعة للمواهب والكفاءات المؤهلة خفض رُتب غير الموهوبين وغير المؤهلين وإعادة ترتيبهم ضمن الهيكل الإداري. وكما هو معلوم، يُعدّ التوظيف في قطاع الخدمات المدنية في معظم دول العالم، توظيفاً لفترات طويلة من الزمن، وحتى يتقاعد الموظف. أما في قطاع الخدمة المدنية في سنغافورة، لا يوجد مثل هذا الأمان الوظيفي لأولئك الأشخاص الذي تم إعدادهم وتعليمهم لتولي أعلى المناصب الإدارية. ونتيجة لذلك، يتم تحفيز أولئك الموظفين في الخدمة المدنية الذين يتكرر تصنيفهم في المؤخرة بين زملائهم، بأن يستقيلوا ويغادروا العمل، مع بذل الجهود ليتم ذلك بطريقة إنسانية وودية. وفي سنغافورة، لا تجدي العلاقات مع أصحاب المناصب السياسية نفعاً بالنسبة لموظفي الخدمة المدنية. وسبب ذلك أن رواتب كبار موظفي الخدمة المدنية تعتبر من أعلى الرواتب على مستوى العالم، وحساب هذا الراتب نتج عن سياسة إدارية تقضي بتقدير ما يمكن لموظف الخدمة المدنية أن يجنيه في المتوسط في حال عمل في القطاع الخاص. في هذا النظام، يتم تقييم جميع موظفي الخدمة المدنية من ناحية مستوى الأداء ودرجة قدراتهم بشكل سنوي؛ ومن ثم تُتخذ قرارات الترقيات والمكافآت والمنح وعلوات المرتب وفق تلك التقييمات. وعادةً على مستوى العالم، لا يحصل على المنح السنوية إلا قلة قليلة من موظفي الخدمة المدنية. أما في سنغافورة فتتشكّل هذه المنح بالنسبة لكبار موظفي الخدمة المدنية جزءاً هاماً من الأتعاب المادية التي يحصلون عليها. ولذلك لا يوجد لكبار موظفي الخدمة المدنية حافز فعلي لـ"محاباة" الآخرين، أو توظيف أو ترقية موظف غير مؤهل وترك أولئك المؤهلين. كما أن نطاق نفوذ السياسيين وغيرهم من أصحاب المناصب العليا فيما يتعلق بقرارات التوظيف أو الترقية في قطاع الخدمات المدنية محدود جداً. وهكذا أدّت هذه السياسات الخاصة بالترقية وفق الجدارة ومنح رواتب تنافسية مماثلة لتلك التي تُمنح في القطاع الخاص، إلى الحد من الفساد إلى درجة الصفر تقريباً في قطاع الخدمات المدنية في سنغافورة. وحتى عندما تقع حالات فساد في هذا القطاع، تقوم الحكومة بمعاقبة الجناة بشكل

صارم. ومجدداً، على النقيض من الدول الأخرى التي تتربع فوق بحار هائلة من الثروات الطبيعية، ومع ذلك لم تستفد منها على أمثل وجه، حيث ينخرها الفساد وتعجّ بحالات التحايل، تمكنت سنغافورة من إنشاء صناديق للثروة السيادية تعد الأكبر من ناحية حجم الأصول في العالم، دون أي تسرب ماليّ تقريباً، في حين تُهدر الدول الأخرى التي تجني مليارات الدولارات من الصادرات النفطية هذه الثروات، حيث يتسرب بعضها لجيوب الفاسدين.

بغية القضاء على الفساد، تُتخذ قرارات "التوريد والتموين" في القطاع العام على أساس "الجدارة" أيضاً، وما نعينه هنا بالضبط هو قدرة البائع الواضحة على الإيفاء التام بالمتطلبات المنصوص عليها. هكذا تُجرى المشتريات الحكومية في الغالب وفق مناقصات تنافسية، مع المبدأ المتعارف عليه بمنح عقد التوريد والتموين لمن يقدم أقلّ سعر. يضمن هذا الإجراء الحصول على سلع وخدمات تستحق ثمنها تماماً، ويحدّ من إمكانية منح العقود للشركات أو الأفراد الذين لديهم علاقات مع السياسيين أو أصحاب المناصب العليا أو المشرفين على المناقصة. ومع أنه بمقدور المسؤولين الحكوميين تزكية أحد البائعين على الرغم من أنه لم يقدم أقلّ سعر في المناقصة ليمنحوه العقد، إلا أن عليهم أن يبرروا هذه التزكية على أساس "الجدارة"، بمعنى أن عليهم أن يثبتوا أن منح العقد لذلك البائع الذي قدّم سعراً أعلى سيضيف قيمة أفضل للشعب والمجتمع من منحها لذلك البائع الذي قدّم أقلّ سعر. من ناحية أخرى، لا يخفى أن الفوائد الاجتماعية والسياسية للسياسات العامة القائمة على "نظام الجدارة"، لا تقلّ عن فوائدها الاقتصادية. حيث يعني النظام القائم على الجدارة أن أرباب العمل، سواءً أكانوا من القطاع العام أو الخاص، سيتخذون قرارات التوظيف والترقية دون تمييزٍ على أساس العرق أو الجنس أو الدين. ففي نسيج سكاني متعدد الأعراق والأديان مثل سنغافورة، أدى انعدام التمييز وفق العرق والجنس والدين إلى تناغم غير مسبوق بين المواطنين. فكل مجموعة عرقية في جمهورية سنغافورة، مهما كان عدد أفرادها صغيراً، تحظى بفرصها المتكافئة لشغل أفضل المناصب المتاحة في البلاد. وبما أن الاختيار مبني على "الجدارة"

وليس "عرق" المرشح، لم يشعر سكان سنغافورة بأي دهشة عندما حصل ذات مرة وكان رئيس الجمهورية (إس آر ناتان) وكبير الوزراء (إس جاياكومار)، ووزير المالية (ثارمان شانموغار اتنام)، ووزير القانون (كاي شانموغام)، ووزير تنمية المجتمع والشباب والرياضة (فيفيان بالاكريشنان)، جميعاً من الهنود، على الرغم من أن الهنود لا يشكلون إلا 8% بالمئة فقط من النسيج السكاني السنغافوري.⁽¹⁾

ثالثاً: التنمية الاقتصادية في سنغافورة:

وجدت سنغافورة نفسها وحيدة بعد الانفصال، إذ كان عليها مواجهة مجموعة من المشاكل إذا ما أرادت البقاء كدولة مستقلة، وكانت ابرز المهام التي تتطلب إيجاد الحلول لها قضية بناء الجيش، وتأسيس الاسواق، وحل مشاكل العمالة والسكن، وقد نجحت الحكومة و على مدى سنوات عدة في إيجاد معالجات عملية، وقد نجحت وازن دون ايثار جانب على حساب جانب آخر، لكن الطابع لهذه القضايا و بشكل متوازن دون ايثار جانب على حساب جانب آخر، لكن الطابع الاقتصادي للتنمية في دول جنوب شرق اسيا و منها سنغافورة دائما ما كان له الأولوية في الاهتمام والبحث، نظرا لكونه القلب النابض للتنمية والمرتكز الأساس في اظهار تقدم الأمم ودعم تفوقها على المستويين الاقليمي والعالمي.

ويمكن تقسيم مراحل تطور التنمية الاقتصادية في سنغافورة إلى المراحل التالية:

- المرحلة الاولى: 1960- 1980 تميزت استراتيجية الدولة التنموية خلال هذه المرحلة بنظرة اشتراكية للرأسمالية، فهي تدعم كل ما يؤدي إلى تعزيز الرأسمالية في الحياة الاقتصادية و ايلاء الاهمية الكافية في الوقت نفسه للجوانب الاجتماعية للتنمية.

لم تتوان الحكومة السنغافورية التي كان يترأسها آنذاك (لي كوان يو) عام 1960 على طلب المساعدة من الامم المتحدة لإمدادها بلجنة من الخبراء تساعد في رسم خطة اقتصادية ملائمة لسنغافورة، وقد اوصت هذه اللجنة بعد دراسة مستفيضة لأوضاع البلاد بإنشاء هيئة يمكنها الاشراف على تنمية الاقتصاد والاشراف عليه، لذا تم تشكيل مجلس التنمية الاقتصادية والتي أوكلت مهمة رئاستها لأحد خبراء لجنة الأمم المتحدة والذي استمر في رئاستها للمدة ما بين (1961-1984)⁽¹⁾

جدول 2: مقارنة الناتج المحلي الإجمالي الفعلي للفرد الواحد بين سنغافورة وبلدان أخرى:

(1) كيشور، مرجع سابق، ص04
(1) ابتسام محمد العامري: *التجربة التنموية في سنغافورة*، في مجلة "بحوث الشرق الأوسط"، المجلد3، العدد45، جامعة عين شمس، 2018، ص277.

2014	2005	1995	1985	1975	1965	
38088	29870	21651	12193	7013	2915	سنغافورة
46405	44308	35117	29307	22886	18783	الولايات المتحدة الامريكية
1649	1201	993	907	948	763	الفلبين
475	453	647	641	695	495	زيمبابوي

- كيشور محبوباني(2019)، "ما سر نجاح سنغافورة"، مجلة دبي للسياسات، العدد الأول، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، الإمارات المتحدة.
- ابتسام محمد العامري(2018)، " التجربة التنموية في سنغافورة"، مجلة بحوث الشرق الأوسط، المجلد3، العدد45، جامعة عين شمس.