

3 5
2 0

مكتب تطوير المشاريع
Project Development Office
Development - Negotiation - Growth - Optimization

العراقية

الدينار
القانون



مؤشر بغداد السنوي للأسعار وتكلفة المعيشة التقرير الاقتصادي الاستراتيجي

Baghdad Annual Price and Cost of
Living Index (BAPCLI)
Strategic Economic Report

إصدار 2026
Project Development Office

3 5
2 0

الخلاصة التنفيذية

* هذا تقرير بحثي مستقل لأغراض التحليل الاقتصادي وصنع السياسات

تعالج هذه الدراسة ظاهرة الغلاء المعيشي الحاد في العاصمة بغداد، وهي ظاهرة تتجاوز في طبيعتها مؤشرات التضخم الرسمية المعتدلة ظاهرياً، لتعكس ما يسميه الاقتصاديون (التضخم المدرك) أو (تضخم كلفة المعيشة الحضرية). فبينما تشير البيانات الرسمية إلى معدلات تضخم سنوية منخفضة نسبياً لا تتجاوز نطاق 2%، تظهر الملاحظة الميدانية أن أسعار فئات واسعة من السلع والخدمات في بغداد من إيجار السكن إلى ساندويتش الوجبات السريعة، ومن كشفية الطبيب إلى ملابس الأطفال ارتفعت بوتيرة تفوق كثيراً نمو الدخل الاسمية، وأن المحرك الأبرز لهذا الارتفاع هو الصعود غير المنضبط لإيجارات العقارات التجارية، وبخاصة داخل المولات والمجمعات التجارية الحديثة.

تنتقل الدراسة من فرضية مركزية مفادها أن الإيجار التجاري المرتفع يعمل بوصفه (ضريبة خاصة) تفرض على المستهلك النهائي، إذ يقوم التاجر ومقدم الخدمة بترحيل كلفة الإيجار كاملة مضافاً إليها هامش ربح إلى سعر البيع، فيما يعرف في الأدبيات الاقتصادية بالتضخم المدفوع بالكلفة وآلية التسعير بالهامش. وتتضاعف حدة هذه الآلية في اقتصاد شبه ريعي كالاقتصاد العراقي، يتسم بضعف المنافسة، وغياب الرقابة السعرية الفعالة، وتدفق أموال ذات مصادر غير منتجة إلى القطاع العقاري.

وتقدم الدراسة نموذجاً تطبيقياً لأسرة بغدادية من أربعة أفراد (أب موظف براتب 800 ألف دينار، وأم موظفة براتب 600 ألف دينار، وطفلان)، يبلغ دخلها الشهري المجموع 1.4 مليون دينار. وتظهر الموازنة التفصيلية أن الالتزامات الثابتة وحدها (إيجار 500 ألف، كهرباء وطنية 30 ألفاً، غاز 30 ألفاً، إنترنت 35 ألفاً، مولد أهلي 50 ألفاً بأدنى اشتراك) تستهلك 645 ألف دينار، أي نحو 46% من الدخل قبل شراء رغيف خبز واحد. وعند إضافة الغذاء الأساسي والنقل، يتحول أي إنفاق على الملابس أو العلاج أو حتى وجبة (لفات) أسبوعية واحدة (تكلف نحو 120 ألف دينار شهرياً مع التوصيل بواقع 7,000 دينار للساندويتش الواحد) إلى عجز مباشر في الميزانية يقارب ربع الدخل الشهري في سيناريو الحياة الكريمة.

وتخلص الدراسة إلى أن السيطرة على الغلاء لا تتحقق بالإجراءات الإدارية الارتجالية، بل بحزمة سياسات متكاملة تشمل تفعيل قانون المنافسة ومنع الاحتكار، وإنشاء سجل وطني شفاف للإيجارات التجارية مع آلية فهرسة سنوية، وتوسيع المعروض العقاري التجاري والسكني، ومكافحة غسل الأموال في العقار، وإصلاح سلم الرواتب بربطه بمؤشر أسعار المستهلك، وتفعيل قانون حماية المستهلك رقم (1) لسنة 2010، إلى جانب سياسات نقدية ومالية داعمة لاستقرار سعر الصرف وخفض كلف الاستيراد.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التناقض الصارخ بين مستوى الأسعار السائد في بغداد ومستوى الدخل المتاحة لغالبية الأسر العراقية، وبخاصة أسر الموظفين ذوي الدرجات الوظيفية الدنيا والمتوسطة. فالأسرة المكونة من أربعة أفراد بدخل مشترك قدره 1.4 مليون دينار شهرياً وهو دخل يعد أعلى من متوسط دخل شريحة واسعة من العاملين تجد نفسها عاجزة عن تغطية الحد الأدنى من متطلبات الحياة الكريمة مثل السكن اللائق، والغذاء المتوازن، والملابس الموسمية للأطفال، والرعاية الصحية عند الحاجة، وقد يسير من الترفيه. ويطرح هذا الواقع سؤال الدراسة الرئيس، ما دور إيجارات المولات والمجمعات التجارية في تضخيم الأسعار النهائية للسلع والخدمات في بغداد؟ وما السياسات العلمية الكفيلة بكبح هذه الظاهرة؟

تكتسب الدراسة أهميتها من ثلاثة اعتبارات أولها اجتماعي، إذ يمس الغلاء الأمن المعيشي لملايين الأسر ويهدد الاستقرار الاجتماعي، وثانيها اقتصادي، لأن انكماش القوة الشرائية يقلص الطلب الكلي ويضرب القطاع الخاص نفسه الذي يرفع أسعاره، وثالثها سياساتي، لندرة الدراسات التي تتتبع قناة محددة لنقل التضخم وهي الإيجار التجاري بدلاً من الاكتفاء بالمؤشرات الكلية العامة.

أهداف الدراسة

1. توصيف بنية الأسعار في بغداد قطاعياً (الغذاء، الوجبات السريعة، الملابس، الخدمات الصحية، سلع الرفاهية) وربطها بكلفة الإيجار التجاري.
2. قياس فجوة كلفة المعيشة لأسرة نموذجية من أربعة أفراد مقارنة بسلم رواتب الموظفين.
3. تشخيص إخفاقات السوق المولدة للغلاء (الاحتكار، المضاربة العقارية، ضعف الرقابة، غسل الأموال).
4. اقتراح حزمة سياسات اقتصادية علمية قابلة للتطبيق للسيطرة على الظاهرة على المديين القصير والمتوسط.

منهجية الدراسة وحدودها

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مدعوماً بأسلوب دراسة الحالة لموازنة أسرة نموذجية، وبأدوات التحليل الاقتصادي الجزئي (نظرية التسعير بالهامش، مرونة العرض والطلب، الربح الاحتكاري) والكلية (التضخم المدفوع بالكلفة، القوة الشرائية الحقيقية). وتستند البيانات إلى مصادر وردت في متن الحالة المدروسة.

الحدود المكانية: مدينة بغداد (الكرخ والرصافة).

الحدود الزمانية: 2023-2026 بوصفها فترة ما بعد تعديل سعر الصرف الرسمي وتوسع الاستثمار في المجمعات التجارية.

الفصل الثاني: البيئة الاقتصادية الكلية وخصوصية بغداد

اقتصاد ريعي وتشوه هيكلي

يعد الاقتصاد العراقي اقتصاداً ريعياً بامتياز، إذ تشكل الإيرادات النفطية الغالبية الساحقة من موارد الموازنة العامة، وتمول منها كتلة رواتب ضخمة تجعل الدولة المشغل الأول في البلاد. وينتج عن ذلك تشوه مزدوج، حيث من جهة، تضخ الرواتب الحكومية سيولة كبيرة في السوق تتجه أساساً نحو الاستهلاك والاستيراد لا الإنتاج، ومن جهة أخرى، يبقى القطاع الخاص الإنتاجي (الصناعة والزراعة) ضامراً، فتنحصر الاستثمارات الخاصة إلى القنوات سريعة الربح وقليلة المخاطرة العقاري، والتجارة الاستهلاكية، والمولات. وهكذا يتغذى قطاع العقارات التجارية على السيولة الريعية ذاتها التي يعاد امتصاصها من جيوب المستهلكين عبر الأسعار.

التضخم الرسمي مقابل التضخم المدرك

تشير البيانات الرسمية إلى أن التضخم الكلي في العراق ظل خلال 2025 ومطلع 2026 ضمن نطاقات منخفضة نسبياً، إذ أعلنت وزارة التخطيط استقرار المعدل السنوي عند مستويات تقارب الصفر في كانون الثاني 2026، فيما سجل الجهاز المركزي للإحصاء ارتفاع الرقم القياسي لأسعار المستهلكين إلى 110.6 نقطة في آذار 2026 بتضخم سنوي بلغ 2.2%. غير أن هذه المعدلات الكلية تخفي تبايناً حاداً بين المكونات ففقد السكن (الإيجارات) وقسم الأغذية والمطاعم في بغداد يرتفعان بوتائر تفوق المتوسط الوطني، لأن المؤشر الوطني يحتسب كمتوسط مرجح لجميع المحافظات، بينما تنفرد بغداد بمستويات إيجار وأسعار خدمات لا تقارن بباقي المدن. ومن هنا تنشأ الفجوة بين (رقم رسمي مطمئن) و(واقع معيشي خائق).

الفترة	التضخم الشهري	التضخم السنوي
آب 2025	+ (ارتفاع طفيف)	-1.0%
تشرين الأول 2025	-0.3%	-0.5%
كانون الأول 2025	0.0% (استقرار)	-1.2%
كانون الثاني 2026	+0.9%	0.0%
شباط 2026	+1.0%	-
آذار 2026	+1.6%	+2.2%

جدول قراءات التضخم الرسمية في العراق 2025-2026 (وزارة التخطيط / الجهاز المركزي للإحصاء)
يلاحظ من الجدول أعلاه أن مطلع 2026 شهد تسارعاً شهرياً متتالياً (0.9% ثم 1.0% ثم 1.6%) بعد استقرار 2025، وأن قسم السكن كان من الأقسام الصاعدة باستمرار حتى في أشهر انخفاض الغذاء. وهذا التسارع، وإن بدا محدوداً على المستوى الوطني، يتركز ثقله في بغداد حيث ترتفع أوزان الإيجار والخدمات في إنفاق الأسرة، فيتحوّل رقم 1.6% الشهري الوطني إلى ضغط مضاعف على الأسرة البغدادية.

سعر الصرف وكلفة الاستيراد

بعد تثبيت السعر الرسمي للدولار عند 1,320 ديناراً في شباط 2023، استمر وجود سوق موازية بسعر أعلى، ما يعني أن قسماً من المستوردين وبخاصة مستوردي الملابس والأجهزة وبعض الأدوية عبر قنوات غير مصرفية يسعون بضاعتهم على أساس السعر الموازي الأعلى، ثم يضيفون إليه كلف النقل والكمارك والإيجار. وهكذا يتراكم أثر سعر الصرف مع أثر الإيجار التجاري ليضاعف السعر النهائي على رفوف المولات.

الفجوة السكنية والعقارية في بغداد

تعاني بغداد من فجوة سكنية تقدر بمليوني ونصف المليون وحدة سكنية على مستوى العراق يتركز ثقلها في العاصمة، مع كثافة سكانية تتجاوز 9 ملايين نسمة في بغداد وحدها. وقد دفعت هذه الندرة أسعار الإيجارات السكنية في أحياء مثل الكرادة إلى نطاق 800 - 1,500 دولار شهرياً للدور، وإلى نحو 3,000 دولار في أحياء مثل اليرموك والمنصور، فيما تبقى الإيجارات في محافظات أخرى دون 300 دولار. وتؤكد تقارير صحفية واقتصادية أن أموالاً ذات شبّهات غسل دخلت سوق العقار فرفعت الأسعار بمعزل عن أي أساس اقتصادي، وأن غياب آلية حكومية لتنظيم الإيجارات ترك السوق لأهواء المضاربين. هذه البيئة العقارية المحمومة هي الحاضنة التي نشأت فيها ظاهرة إيجارات المولات الفلكية موضوع الفصل التالي.



الفصل الثالث: إيجارات المولات والمجمعات التجارية كقناة لنقل التضخم

صعود نموذج المول في بغداد

شهدت بغداد منذ منتصف العقد الماضي، بعد 2021، طفرة في إنشاء المولات والمجمعات التجارية الكبرى التي أصبحت الوجهة الرئيسية للتسوق والترفيه العائلي في ظل ضعف البدائل العامة (الحدائق، المرافق الثقافية). وقد منحت هذه المكانة أصحاب المولات قوة سوقية استثنائية فالموقع داخل المول ليس مجرد مساحة، بل (حق وصول) إلى تدفق مضمون من الزبائن، وهو ما يسمح بتحصيل ريع احتكاري فوق الإيجار التنافسي الطبيعي.

بنية الإيجار داخل المول

يتألف عقد الإيجار النموذجي داخل المولات الكبرى في بغداد من عدة طبقات تبدأ ببذل إيجار أساس يحتسب بالدولار عن المتر المربع شهرياً ويتفاوت بحسب الطابق والموقع من الممرات الرئيسية، ورسوم خدمات مشتركة (تبريد، تنظيف، أمن، تسويق) تضاف كنسبة أو مبلغ مقطوع، ومبالغ "خلو" أو دفعات مقدمة لسنة كاملة أو أكثر، وأحياناً نسبة من المبيعات في العقود الحديثة. وتذهب تقارير ميدانية متداولة في الإعلام الاقتصادي العراقي إلى أن إيجار المحل الصغير (20-40 م²) في المولات النشطة قد يبلغ آلاف الدولارات شهرياً، أي ما يعادل عشرات أضعاف إيجار محل مماثل في شارع تجاري اعتيادي خارج المول، وقد رصدت قنوات محلية في مطلع 2026 موجة ارتفاع جديدة في إيجارات المحال داخل المراكز التجارية تحديداً.

الآلية الاقتصادية: من الإيجار إلى السعر النهائي

تعمل قناة النقل وفق آلية التسعير بالهامش إذا افترضنا محلاً لبيع الملابس مساحته 30 م² يدفع إيجاراً وخدمات بواقع 6,000 دولار شهرياً (نحو 8 ملايين دينار)، ويبيع 800 قطعة شهرياً، فإن نصيب القطعة الواحدة من الإيجار وحده يبلغ 10,000 دينار تقريباً، تضاف إلى كلفة الاستيراد والنقل والأجور والأرباح. وهكذا تباع قطعة كلفتها الاستيرادية 15 ألف دينار بسعر 45 - 60 ألف دينار. والمنطق نفسه ينسحب على مطاعم الوجبات السريعة داخل ساحات الطعام فالساندويتش الذي لا تتجاوز كلفته مكوناته 2,500 - 3,000 دينار يباع بـ 7,000 دينار وأكثر، لأن سعره يحمل حصة من إيجار مرتفع ورسوم خدمات ونسبة تطبيقات التوصيل التي تقطع 15 - 25% من قيمة الطلب.

عدوى الأسعار: أثر المحاكاة خارج المولات

لا يقف أثر إيجارات المولات عند حدودها، إذ تعمل أسعار المول بوصفها (سعراً مرجعياً) يحتذيه تجار الشوارع التجارية المجاورة، فيرفعون أسعارهم اقتداءً حتى لو لم ترتفع كلفتهم بالقدر نفسه، كما يستغل ملاك العقارات خارج المولات الطفرة فيرفعون إيجاراتهم أسوة بها.

وبذلك يتحول التضخم من ظاهرة موضعية داخل المجمعات إلى موجة عامة تجتاح أسواق المدينة، وتطال حتى خدمات لا علاقة مباشرة لها بالمولات كعيادات الأطباء والصيديات التي تستأجر بدورها في مجمعات طبية خضعت للمنطق المضاربي ذاته.

لماذا لا تكبح المنافسة الأسعار؟

في سوق تنافسية سليمة، يفترض أن يؤدي ارتفاع الأسعار إلى دخول منافسين جدد يخفضونها. لكن هذه الآلية معطلة في بغداد لأسباب ندرية المواقع التجارية الحديثة وارتفاع كلفة إنشائها، وتركز ملكية المولات الكبرى بيد عدد محدود من المستثمرين المتنفذين، وحواجز الدخول التمويلية أمام صغار التجار (خلوات ودفعات مقدمة)، وأخيراً غياب جهاز فاعل لحماية المنافسة رغم صدور قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (14) لسنة 2010 الذي بقيت هيئته غير مفعلة عملياً. والنتيجة سوق يحدد فيها القلة الأسعار ويدفع الكثرة الثمن.



الفصل الرابع: التحليل القطاعي للأسعار في بغداد

يرصد هذا الفصل مستويات الأسعار الاسترشادية السائدة في أسواق بغداد خلال 2025 - 2026 في خمس مجموعات إنفاقية، مبيناً في كل مجموعة موقع الإيجار التجاري من بنية السعر.

الغذاء الأساسي

رغم أن قسم الأغذية في المؤشر الرسمي سجل انخفاضات طفيفة في بعض أشهر 2025، فإن سلة الغذاء الشهرية لأسرة من أربعة أفراد في بغداد (خبز، رز، زيت، دجاج ولحوم بكميات محدودة، بيض، ألبان، خضار وفواكه) تتراوح كلفتها الواقعية بين 550 و700 ألف دينار شهرياً بحسب نمط الشراء ومكانه، فالمواد ذاتها تباع في (سوبرماركت) المولات بأسعار تفوق أسعار الأسواق الشعبية (العلوات وأسواق الجملة) بنسبة 15 - 30% لتحميلها كلف الإيجار والتبريد والعرض.

جدول أسعار استرشادية لمكونات السلة الغذائية في بغداد 2025-2026

المادة	الوحدة	السعر الاسترشادي (دينار)	ملاحظة
دجاج مجمد/ طازج	كغم	6,500 - 4,000	أعلى في المولات
لحم غنم محلي	كغم	20,000 - 16,000	شبه أسبوعي
رز بسمتي	كيس 5 كغم	18,000 - 12,000	حسب المنشأ
زيت طعام	لتر	3,500 - 2,500	-
بيض	طبقة 30	8,000 - 6,000	4 - 8 شهرياً
خضار وفواكه	أسبوعياً	50,000 - 35,000	لأسرة من 4

الوجبات السريعة والمطاعم

يمثل قطاع الوجبات السريعة الشاهد الأوضح على أثر الإيجارات، فقد بلغ سعر ساندويتش (اللفة) (شاورما وأمثالها) في مطاعم المولات والمناطق التجارية الحديثة 7,000 دينار للوحدة، بعد أن كان في حدود 2,000 - 3,000 دينار قبل سنوات قليلة. ولأسرة من أربعة أفراد، تكلف وجبة أسبوعية واحدة 4 ساندويتشات $7,000 \times 28,000 = 28,000$ دينار، مضافاً إليها أجور توصيل ورسوم تطبيق بنحو 2,000 دينار، أي 30,000 دينار أسبوعياً وما يقارب 120,000 دينار شهرياً وهو ما يعادل 8.6% من دخل الأسرة النموذجية كاملاً مقابل وجبة ترفيهية واحدة في الأسبوع. أما وجبات المطاعم العائلية داخل المولات فتتراوح كلفة الجلسة الواحدة للأسرة بين 60 و120 ألف دينار.

الملابس والأحذية

تخضع أسعار الملابس في بغداد لتراكم سعر الصرف الموازي للاستيراد، والرسوم والنقل، ثم الإيجار التجاري الذي يبلغ ذروته في المولات. فقطعة ملابس أطفال تباع في سوق شعبي بـ 10 - 15 ألف دينار، يعرض ما يماثلها داخل المول بعلامة تجارية بـ 25 - 60 ألف دينار. وتقدر كسوة موسمية كاملة لطفل واحد (ملابس وحذاء) بما بين 75 و 150 ألف دينار من الأسواق المتوسطة، أي أن كسوة طفلين لموسمين (صيفي وشتوي) تستنزف 300 - 600 ألف دينار سنوياً كحد أدنى، بما يعادل قسطاً شهرياً مقنعاً بين 25 و 50 ألف دينار يغيب عادة عن حسابات الأسرة حتى يفاجئها الموسم.

الخدمات الصحية والدواء

تحولت الرعاية الصحية الخاصة إلى بند إنفاق ثقيل، كشفية الطبيب الاختصاص في العيادات الخاصة ببغداد تتراوح بين 25 و 50 ألف دينار، وقد تصل لدى الاستشاريين المعروفين إلى 75 ألفاً، مع ما يرافقها عادة من تحاليل وسونار بكلفة 25 - 75 ألفاً إضافية. أما الدواء، فمع أن وزارة الصحة تسعر الأدوية المسجلة، فإن اتساع السوق الموازية للأدوية المستوردة غير المسجلة يجعل شريط الدواء الرائج يباع بأسعار متفاوتة بين صيدلية وأخرى، وتتراوح كلفة علاج نزلة موسمية لطفل بين 15 و 40 ألف دينار. ومما يفاقم الكلفة أن كثيراً من العيادات والصيديات تعمل في (مجمعات طبية) استثمارية خضعت لإيجاراتها للمنطق المضاربي نفسه، فانعكس ذلك على الكشفيات والهوامش. وهكذا فإن مرض طفلين مرة واحدة في الشهر قد يقطع 80 - 150 ألف دينار من ميزانية الأسرة.

سلع الرفاهية والخدمات الترفيهية

تشمل هذه الفئة ألعاب الأطفال داخل المولات (5 - 15 ألف دينار للجلسة الواحدة للطفل)، والسينما (10 - 15 ألفاً للتذكرة)، والمقاهي الحديثة (5 - 8 آلاف دينار للمشروب الواحد)، والعمود ومستحضرات التجميل ذات العلامات التي تباع بأسعار تضاهي أو تفوق مثيلاتها في عواصم الإقليم رغم فارق الدخول الشاسع. وليست هذه الفئة (كماليات محضة) كما قد يبدو، فالمول أصبح المتنفس الاجتماعي شبه الوحيد للأسر البغدادية، ما يجعل الحرمان منه حرماناً من الحياة الاجتماعية ذاتها، ويحول أسعاره المرتفعة إلى ضغط نفسي ومعيشي حقيقي على الوالدين أمام أطفالهما.

الفصل الخامس: دراسة محاكاة لميزانية أسرة بغدادية من أربعة أفراد

الأسرة المدروسة مكونة من أب موظف براتب شهري صافي قدره 800,000 دينار، وأم موظفة براتب 600,000 دينار، وطفلين في سن المدرسة، ويبلغ الدخل الشهري المجموع 1,400,000 دينار. تسكن الأسرة داراً أو شقة مستأجرة بإيجار شهري 500,000 دينار، وهو مستوى متوسط بل متواضع قياساً بإيجارات بغداد الراهنة.

الالتزامات الثابتة (قبل الطعام)

جدول الالتزامات الثابتة الشهرية للأسرة النموذجية		
النسبة من الدخل	المبلغ الشهري (دينار)	البند
35.7%	500,000	إيجار السكن
2.1%	30,000	الكهرباء الوطنية
2.1%	30,000	الغاز
2.5%	35,000	الإنترنت
3.6%	50,000	المولد الأهلي (أدنى اشتراك، تشغيل غير مريح)
46.1%	645,000	مجموع الالتزامات الثابتة

تلتهم الالتزامات الثابتة وحدها 46% من الدخل قبل أي إنفاق غذائي، علماً أن اشتراك المولد المذكور (50 ألف دينار) يمثل الحد الأدنى الذي لا يتيح تشغيلاً مريحاً للمبردات أو أجهزة التدفئة، وأن الأسرة في أشهر الصيف اللاهبة قد تضطر لمضاعفة الاشتراك إلى 100 - 150 ألفاً، فيقفز البند الثابت إلى ما يفوق نصف الدخل.

سيناريو (أ): ميزانية البقاء

يفترض هذا السيناريو حياة تقشفية صرفة، طبخ منزلي حصراً، لا وجبات خارجية، لا ملابس جديدة، لا مراجعات طبية، لا ادخار ولا طوارئ.

جدول سيناريو البقاء - فائض نظري 55,000 دينار فقط (3.9%)		
النسبة من الدخل	المبلغ الشهري (دينار)	البند
46.1%	645,000	الالتزامات الثابتة (الجدول السابق)
42.9%	600,000	الغذاء المنزلي الأساسي
7.1%	100,000	نقل ووقود (عمل ومدارس)
96.1%	1,345,000	المجموع

حتى في هذا السيناريو القاسي، لا يتبقى للأسرة سوى 55 ألف دينار شهرياً، وهو مبلغ يتبخر مع أول قسط مدرسي أو قنينة دواء أو عطل في جهاز منزلي. أي أن الأسرة تعيش على حافة العجز بنية إنفاق لا تتضمن أصلاً أي مكون للكرامة المعيشية.

سيناريو (ب): ميزانية الحياة الكريمة الدنيا

يضيف هذا السيناريو الحد الأدنى مما يجعل الحياة (حياة)، وجبة لفات أسبوعية واحدة للأسرة (120,000 دينار شهرياً كما احتسبت في الفصل الرابع)، ومخصصاً شهرياً مقسطاً للملابس الموسمية للأطفال والوالدين، ومخصصاً للطوارئ الصحية بواقع مراجعة واحدة وعلاج بسيط شهرياً، ومصاريف مدرسية وقرطاسية.

جدول سيناريو الحياة الكريمة - عجز شهري 325,000 دينار (23.2% من الدخل)		
النسبة من الدخل	المبلغ الشهري (دينار)	البند
46.1%	645,000	الالتزامات الثابتة
46.4%	650,000	الغذاء المنزلي
8.6%	120,000	نقل ووقود
8.6%	120,000	وجبة لفات أسبوعية مع التوصيل (7,000 للساندويتش)
4.3%	60,000	ملابس مقسطة شهرياً (أسرة كاملة)
5.7%	80,000	صحة ودواء (متوسط شهري)
3.6%	50,000	مدارس وقرطاسية ومصروف أطفال
123.2%	1,725,000	المجموع المطلوب

قراءة النتائج

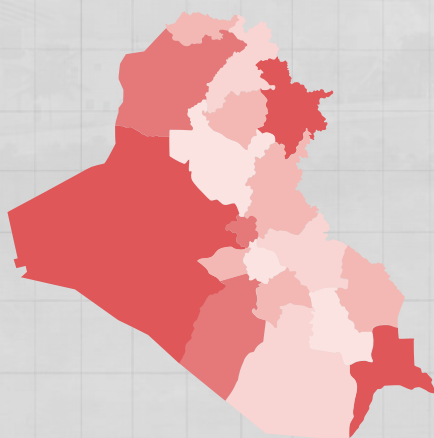
تكشف المقارنة بين السيناريوهين إن دخلاً مشتركاً لموظفين اثنين يكفي بالكاد (للبقاء)، ويعجز بمقدار الربع تقريباً عن تمويل حياة كريمة دنيا لا تتضمن سفراً ولا ترفيهاً حقيقياً ولا ادخاراً ولا تأميناً ضد الشيخوخة والمرض. ويعني ذلك عملياً أن الأسرة تدير عجزها بإحدى وسائل ثلاث، كلها ذات كلفة اجتماعية باهظة، الاستدانة الدوارة (سلف الموظفين وقروض المصارف والدين العشائري والتجاري)، أو الحرمان الانتقائي (إلغاء اللحوم، تأجيل العلاج، ملابس مستعملة)، أو عمل إضافي يستنزف صحة الوالدين ووقت رعاية الأطفال. وكل دينار يضاف إلى سعر الساندويتش أو كشفية الطبيب بفعل الإيجارات إنما يقطع مباشرة من أحد هذه الجروح الثلاثة.

تحليل الحساسية: هشاشة الميزانية أمام الصدمات

لاختبار متانة ميزانية الأسرة، نقيس أثر أربع صدمات واقعية متكررة في بغداد على سيناريو البقاء (الفائض الأساس 55 ألف دينار):

جدول تحليل حساسية ميزانية البقاء أمام الصدمات المتكررة		
الصدمة	الكلفة الإضافية الشهرية	رصيد الأسرة بعد الصدمة
صيف: مضاعفة اشتراك المولد إلى 100 ألف	50,000+	5,000+ (على الحافة)
رفع الإيجار السنوي 10% (شائع)	50,000+	5,000+
مرض طفلين (كشفية وعلاج)	100,000+	45,000- (عجز)
موسم كسوة شتوية للطفلين	200,000+ (دفعة واحدة)	145,000- (عجز)
اجتماع صدمتين معاً (صيف + مرض)	150,000+	95,000- (عجز)

أي صدمة واحدة تقريباً تسمح الفائض الهامشي كلياً، واجتماع صدمتين وهو أمر اعتيادي في شتاء بغداد أو صيفها يدفع الأسرة إلى الاستدانة فوراً. ميزانية بلا هامش أمان تعني اقتصادياً أن الأسرة تعيش في حالة (عجز مؤجل) دائم، وأن مظهر التوازن الشهري وهم محاسبي تبده أول فاتورة طارئة. وهذه الهشاشة تحديداً هي ما يجعل ارتفاع الأسعار المدفوع بالإيجارات مسألة أمن اجتماعي لا مجرد إحصاء اقتصادي.



الفصل السادس: سلم الرواتب والقوة الشرائية وفجوة كلفة المعيشة



بنية سلم الرواتب الحكومي

يستند سلم رواتب موظفي الدولة إلى قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم (22) لسنة 2008 وتعديلاته، وهو سلم صمم في بيئة أسعار مختلفة جذرياً عن بيئة 2026. ويبدأ الراتب الاسمي لحملة الشهادات الدنيا والدرجات الوظيفية الأخيرة من مستويات تقارب 300 - 500 ألف دينار، ويحتاج الموظف الجامعي سنوات طويلة من العلاوات والترقيات ليبلغ نطاق 800 ألف - مليون دينار. والأهم أن السلم لا يتضمن أي آلية فهرسة تلقائية بمؤشر أسعار المستهلك، فتبقى الزيادات رهناً بقرارات استثنائية متباعدة، بينما تتحرك الأسعار شهرياً.

تآكل القوة الشرائية: حساب توضيحي

القوة الشرائية الحقيقية = الدخل الاسمي ÷ مستوى الأسعار. فإذا ثبتنا راتب الأسرة النموذجية عند 1.4 مليون دينار، وارتفعت سلة معيشتها الفعلية (ذات الأوزان البغدادية: إيجار وخدمات وغذاء ومطاعم) بنسبة 10% تراكمياً خلال ثلاث سنوات - وهو تقدير متحفز جداً قياساً بحركة الإيجارات - فإن الراتب الحقيقي يهبط فعلياً إلى ما يعادل 1.27 مليون دينار بأسعار سنة الأساس، أي خسارة صامتة تعادل راتب شهر ونصف سنوياً. وتتضاعف الخسارة لدى شرائح الدخل الأدنى لأن وزن الإيجار والغذاء في سلتها أكبر.

مؤشرات نسبية دالة

- نسبة الإيجار إلى الدخل: 35.7% للأسرة النموذجية، بينما المعيار الدولي المقبول للإجهاد السكني هو ألا تتجاوز 30%، وتعد الأسرة (مجهدة سكنياً بشدة) عند تجاوز 40% - وهو ما يحدث فعلياً في أشهر مضاعفة اشتراك المولد.
- كلفة وجبة سريعة واحدة للأسرة (30,000 دينار) = 2.1% من الدخل الشهري، للمقارنة، الوجبة المماثلة في اقتصادات مستقرة تستهلك نحو 0.5-0.8% من دخل أسرة متوسطة.
- ساعات العمل اللازمة لشراء ساندويتش بـ 7,000 دينار: نحو ساعة عمل كاملة لموظف براتب 600 ألف دينار (بافتراض 176 ساعة عمل شهرياً بأجر 3,400 دينار للساعة) - مقابل دقائق معدودة في الاقتصادات المتقدمة.
- كسوة موسمية لطفلين (200 - 300 ألف دينار) = ثلث راتب الأم الشهري تقريباً في كل موسم.

مقارنة معيارية دولية

لوضع الأرقام البغدادية في سياقها، نقارن نسب الإنفاق الرئيسة للأسرة النموذجية بالمعايير الاسترشادية المتعارف عليها في أدبيات اقتصاد الأسرة وسياسات الإسكان الدولية:

جدول موقع الأسرة البغدادية من المعايير الدولية لبنية الإنفاق			
المؤشر	الأسرة البغدادية	المعيار الاسترشادي	الحكم
الإيجار/الدخل	35.7%	$30\% \geq$	إجهاد سكني
الالتزامات الثابتة/الدخل	46.1%	$35\% \geq$	مرتفع جداً
الغذاء/الدخل	46%-43	25%-15	ضعف المعيار
الادخار/الدخل	$0\% \approx$	$10\% \leq$	منعدم
الصحة والتعليم/الدخل	$10\% >$ (قسراً)	20%-15	حرمان قسري

تكشف المقارنة أن بنية إنفاق الأسرة البغدادية (مقلوبة) معيارياً، ما يفترض أن يكون بنوداً رئيسة (ادخار، صحة، تعليم، ترفيه) مسحوق إلى الصفر تقريباً، فيما تضخمت بنود الإيجار والغذاء والطاقة إلى ضعف نطاقاتها الصحية. وهذا الانقلاب هو التعريف العملي لما تسميه الأدبيات (فقر ذوي الدخل)، أسرة يعمل عائلها كلاهما وتبقى فقيرة وظيفياً.

خلاصة الفجوة

تظهر هذه المؤشرات أن المشكلة ليست (سوء تدبير) أسرياً كما يقال أحياناً، بل فجوة بنيوية بين جهاز أجور جامد صمم لعقد مضى، وجهاز أسعار مرن ينفلت صعوداً كلما وجد قناة ريعية جديدة وأبرزها اليوم قناة الإيجار التجاري. وسد هذه الفجوة يتطلب التحرك على الجانبين معاً حيث كبح جهاز الأسعار (الفصلان السابع والثامن) وتحديث جهاز الأجور.



الفصل السابع: التشخيص الاقتصادي لجذور الظاهرة

لا يمكن وصف علاج ناجع دون تشخيص دقيق. ويحدد هذا الفصل ستة إخفاقات مترابطة تقف خلف الغلاء البغدادي:

إخفاق المنافسة (القوة الاحتكارية)

تركز ملكية المولات والمجمعات الكبرى، وسلاسل الاستيراد الرئيسية، بيد عدد محدود من الفاعلين يمتلك بعضهم نفوذاً سياسياً، يمكنهم من التسعير فوق الكلفة الحدية دون خشية منافسة. ورغم صدور قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (14) لسنة 2010، لم يفعل مجلس شؤون المنافسة تفعيلاً حقيقياً، فبقي السوق بلا حكم.

إخفاق تنظيم سوق الإيجارات

لا توجد آلية حكومية لتسجيل عقود الإيجار التجاري أو فهرستها أو نشر بيانات مرجعية عنها، ما يترك تحديد البدلات لأهواء الملاك، ويحرم المستأجر الصغير من أي قوة تفاوضية، ويحول تجديد العقد السنوي إلى جولة ابتزاز تنعكس فوراً على الأسعار.

تسرب الأموال غير المشروعة إلى العقار

تشير متابعات اقتصادية وصحفية متطابقة إلى أن غسل الأموال دخل بقوة على خط تجارة العقارات في بغداد، إذ يشتري حائزو الأموال غير المشروعة العقارات بأسعار تفوق قيمتها السوقية لتبييضها، فيرفعون مستوى الأسعار والإيجارات للجميع بمعزل عن أي أساس من العرض والطلب الحقيقيين.

ضعف المعروض وبدائل الدولة

غياب المشاريع الحكومية والبلدية للأسواق النموذجية والمراكز التجارية الشعبية منخفضة الإيجار، وتعثر مشاريع الإسكان الكبرى، جعل المعروض العقاري الجديد شبه محتكر للقطاع الخاص المضارب، فانعدم (المنافس المرجعي) الذي يضبط السقوف السعرية.

إخفاق الرقابة وحماية المستهلك

قانون حماية المستهلك رقم (1) لسنة 2010 قائم نصاً معطل فعلاً، فلا تسعيرات استرشادية ملزمة للسلع الأساسية والخدمات الصحية، ولا فرق تفتيش فاعلة، ولا عقوبات رادعة للتلاعب أو الغش أو الرفع غير المبرر، ولا جمعيات مستهلكين مؤثرة توازن قوة التجار.

جمود سياسة الأجور وشبكة الحماية

غياب الفهرسة الدورية للرواتب، وضعف تغطية شبكة الحماية الاجتماعية وبطاقة التمويل التي تراجع محتواها الفعلي، يعني أن صدمات الأسعار تمتص كلياً من جيب الأسرة دون أي ممتص صدمات مؤسسي.

الفصل الثامن: السيطرة العلمية على الغلاء - حزمة السياسات المقترحة

تستند الحزمة المقترحة إلى مبدأ اقتصادي راسخ: الأسعار لا تكبح بالأوامر بل بتغيير بنية الحوافز والكلف والمعلومات في السوق. وتتوزع المقترحات على أربعة مستويات زمنية ومؤسسية:

إجراءات عاجلة (0-12 شهراً)

1. تفعيل مجلس شؤون المنافسة ومنع الاحتكار بكوادر متخصصة وصلاحيات تحقيق وتغريم، وفتح ملف عقود الإيجار في المولات الكبرى للتدقيق بوصفها ممارسات سوقية مؤثرة في المستهلك.
2. إنشاء (السجل الوطني للإيجارات التجارية): إلزام تسجيل كل عقد إيجار تجاري إلكترونياً، ونشر متوسطات البدلات للمتر المربع بحسب المنطقة ونوع العقار فصلياً، فالشفافية وحدها تقلص قدرة الملاك على التسعير الابتزازي وتمنح المستأجرين قوة تفاوض.
3. تفعيل قانون حماية المستهلك: تسعيرات استرشادية معلنة للسلع الأساسية وكشفيات الأطباء وأجور المولدات الأهلية (أسوة بالتسعيرة الرسمية للأمبير التي تصدرها المحافظات وتحتاج إنفاذاً حقيقياً)، مع خط ساخن للشكاوى وغرامات فورية.
4. ضبط رسوم تطبيقات التوصيل: مراجعة نسب الاقتطاع التي تتحملها المطاعم (وترحل للزبون) ووضع سقف تنظيمي لها كما فعلت أسواق ناشئة عدة.
5. حملة إنفاذ لمكافحة غسل الأموال في العقار: إلزام الكشف عن مصدر الأموال في كل صفقة عقارية تتجاوز حداً معيناً، وربط دوائر التسجيل العقاري بمكتب مكافحة غسل الأموال في البنك المركزي.

سياسات هيكلية متوسطة المدى (1-3 سنوات)

1. توسيع المعروض المنافس: إنشاء أسواق ومراكز تجارية بلدية حديثة تؤجر وحداتها بالمزاد العلني مع سقوف بدلات معقولة، لتشكل (مرساة سعرية) تنافس المولات الخاصة وتتيح لصغار التجار منفذاً منخفض الكلفة فانخفاض إيجار التاجر ينعكس مباشرة انخفاضاً في أسعاره.
2. تشريع تنظيم الإيجار التجاري: قانون يحدد مدداً دنياً للعقود، ويقيد الزيادة السنوية بنسبة مرتبطة بمؤشر أسعار المستهلك (فهرسة)، ويمنع (الخلوات) غير الموثقة، وينشئ لجان فض نزاعات إيجارية سريعة.
3. إصلاح سلم الرواتب: إدراج آلية فهرسة دورية (سنوية أو نصف سنوية) تربط الحد الأدنى للرواتب والدرجات الدنيا بمؤشر أسعار المستهلك لبغداد تحديداً، وإعادة هيكلة السلم لمصلحة الدرجات الدنيا التي تتحمل العبء الأكبر.
4. تحديث بطاقة التموين إلى بطاقة ذكية موجهة: تحويل الدعم العيني المتآكل إلى تحويلات نقدية مشروطة أو بطاقة شراء إلكترونية للأسر دون خط كلفة المعيشة، تمول من ترشيد دعم غير كفاء.
5. الصحة والدواء: تفعيل قانون الضمان الصحي رقم (22) لسنة 2020 وتعميم التغطية تدريجياً، وإلزام التسعير الموحد المعلن للأدوية المسجلة مع تشجيع البدائل الجنيسة، وضبط السوق الموازية للدواء.

سياسات كلية داعمة

1. السياسة النقدية: الحفاظ على استقرار سعر الصرف وتضييق الفجوة بين السعرين الرسمي والموازي عبر تسهيل قنوات التمويل المصرفي للاستيراد المشروع، فكل تضييق في الفجوة يخفض كلفة المستوردات (الملابس والأدوية خصوصاً) في منبعها.
2. السياسة المالية: توجيه الإنفاق الاستثماري نحو الإسكان والبنى التحتية للكهرباء (لتقليص فاتورة المولدات الأهلية التي تلتهم وحدها 3.6% من دخل الأسرة النموذجية بأدنى اشتراك)، ودراسة ضريبة تصاعدية على العقارات الشاغرة والمضاربة لتحرير المعروض.
3. تنمية الإنتاج المحلي: حوافز للصناعات الغذائية والنسيجية المحلية تقلل الاعتماد على الاستيراد وتخلق فرص عمل ترفع الدخل من جهة وتخفف الأسعار من جهة أخرى.

4-8 مستوى الأسرة: إدارة مالية دفاعية (دون تحميلها المسؤولية البنيوية)

مع التأكيد أن الحل الجذري سياساتي لا فردي، يمكن للأسرة تقليل الاستنزاف عبر قواعد مالية مجربة، اعتماد موازنة مكتوبة شهرية بقاعدة معدلة (60% ضرورات / 30% التزامات ثابتة / 10% طوارئ وادخار مهما صغر)، والشراء الغذائي من أسواق الجملة والعلوات بدل سوبرماركت المولات (وفر 15-30%)، والشراء الموسمي المسبق للملابس في التنزيلات وتقسيمه ذاتياً على مدار السنة (60 ألف دينار شهرياً في صندوق كسوة)، وتحويل وجبة اللفات الأسبوعية إلى وجبة منزلية مماثلة مرتين شهرياً (الكلفة المنزلية للوجبة نفسها نحو 12 - 15 ألف دينار بدل 30 ألفاً) مع إبقاء وجبة خارجية واحدة شهرياً حفاظاً على الجانب الترفيهي بكلفة ربع البند الحالي، والانتساب إلى صناديق الزمالة والادخار الوظيفية بوصفها ممتص الصدمات الوحيد المتاح حالياً.

ما الذي سيتم تحقيقه لو تم تطبيق ما ذكر اعلاه

جدول مصفوفة السياسات المقترحة وآثارها التقديرية		
السياسة	الأفق الزمني	الأثر المتوقع على الأسرة النموذجية
سجل الإيجارات + فهرسة الزيادات	سنة - 3 سنوات	كبح نمو الأسعار النهائية 3-7% تراكمياً
أسواق بلدية منافسة	2 - 4 سنوات	خفض أسعار الملابس والغذاء 10-20% خارج المولات
فهرسة الرواتب الدنيا	سنة	حماية 100% من القوة الشرائية من التآكل
تحسين الكهرباء الوطنية	3 - 5 سنوات	استرداد 50-100 ألف دينار شهرياً من بند المولد
تفعيل الضمان الصحي	2 - 4 سنوات	خفض بند الصحة الطارئ 40-60%
إنفاذ حماية المستهلك	فوري - سنة	ضبط الكشفيات وأجور الأمبير والتلاعب السعري

حوكمة التنفيذ ومؤشرات المتابعة

أثبتت التجربة العراقية أن التشريعات وحدها لا تكفي (قانونا المنافسة وحماية المستهلك نافذان منذ 2010 دون أثر يذكر).

لذا تقترح الدراسة بنية حوكمة ثلاثية، خلية عليا لمتابعة كلفة المعيشة برئاسة الأمانة العامة لمجلس الوزراء تجمع التخطيط والتجارة والبنك المركزي وأمانة بغداد، ولوحة مؤشرات فصلية معلنة للرأي العام، وشراكة مع منظمات المجتمع المدني وجمعيات المستهلكين للرصد الميداني. وتقاس فعالية الحزمة بمؤشرات أداء كمية محددة سلفاً:

- مؤشر كلفة المعيشة البغدادي: إطلاق رقم قياسي خاص بسلة أسرة بغدادية من أربعة أفراد (بأوزان الإيجار والخدمات الفعلية) ينشر فصلياً، والهدف ألا يتجاوز نموه نمو متوسط الرواتب.
- نسبة الإيجار إلى الدخل للأسرة الوسيطة خفضها من ~36% إلى أقل من 30% خلال أربع سنوات.
- متوسط بدل إيجار المتر التجاري المسجل: نشره فصلياً، والهدف نمو سنوي لا يتجاوز مؤشر الأسعار +2 نقطة.
- عدد قضايا المنافسة والغرامات المنفذة سنوياً، وعدد شكاوى المستهلكين المحسومة خلال 30 يوماً.
- حصة الكهرباء الوطنية من ساعات التجهيز كل ساعة تجهيز إضافية تترجم مباشرة إلى خفض في فاتورة المولدات.

وبهذا تتحول السياسات من نوايا معلنة إلى التزامات قابلة للقياس والمساءلة، وهو الفارق بين إدارة الغلاء إعلامياً وإدارته علمياً.



الفصل التاسع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. الغلاء في بغداد ظاهرة بنيوية لا موسمية، محركها الأول قناة الإيجار التجاري التي تنقل الربح الاحتكاري لملاك المولات والمجمعات إلى كل سعر نهائي، من الساندويتش إلى كشفية الطبيب.
2. المؤشر الرسمي المعتدل للتضخم (نطاق 0 - 2.2% سنوياً خلال 2025 - 2026) لا يعكس السلة الفعلية للأسرة البغدادية التي يثقلها الإيجار والخدمات والمطاعم، فينشأ (تضخم مدرك) يفوق المعلن بأضعاف.
3. أثبتت دراسة الحالة أن دخل موظفين (1.4 مليون دينار) يغطي البقاء بفائض هامشي (55 ألف دينار)، ويعجز عن الحياة الكريمة الدنيا بعجز شهري يبلغ 325 ألف دينار (23% من الدخل)، فالمشكلة فجوة بنيوية لا سوء تدبير.
4. الالتزامات الثابتة (إيجار وطاقة واتصال) تستهلك 46% من الدخل قبل الطعام، ونسبة الإيجار وحدها (35.7%) تتجاوز عتبة الإجهاد السكني الدولية.
5. جذور الظاهرة ستة إخفاقات مترابطة، غياب حكم المنافسة، وفوضى سوق الإيجار، وغسل الأموال العقاري، وشح المعروض المنافس، وتعطل حماية المستهلك، وجمود جهاز الأجور.

التوصيات المرتبة بالأولوية

1. عاجل: تفعيل مجلس المنافسة وقانون حماية المستهلك، وإطلاق السجل الوطني للإيجارات التجارية خلال سنة.
2. عاجل: إنفاذ صارم لتسعيرة المولدات الأهلية ولضوابط مصدر الأموال في الصفقات العقارية الكبرى.
3. متوسط: تشريع قانون تنظيم الإيجار التجاري بفهرسة الزيادات بمؤشر الأسعار، وبناء شبكة أسواق بلدية منافسة منخفضة البدلات.
4. متوسط: إصلاح سلم الرواتب بإدراج الفهرسة الدورية، والبدء بالدرجات الدنيا، بالتوازي مع بطاقة تموين ذكية موجهة.
5. استراتيجي: استثمار كثيف في الكهرباء الوطنية والإسكان والإنتاج المحلي الغذائي والنسيجي بوصفها الخافض الدائم والوحيد للأسعار في المنبع.

إن معركة الأسعار في بغداد ليست معركة أرقام فحسب، بل معركة على نموذج المدينة ذاته، هل تكون بغداد مدينة يملكها ريع العقار وتستأجرها الأسر بأثمان تسحق كرامتها، أم مدينة تدار أسواقها بقواعد المنافسة والشفافية فيستعيد فيها الراتب معناه والعمل جدواه؟ الأدوات العلمية للخيار الثاني متاحة ومجربة عالمياً، والمطلوب إرادة إنفاذ لا أكثر.

المصادر والمراجع



1. وزارة التخطيط العراقية - هيئة الإحصاء ونظم المعلومات الجغرافية، بيانات الرقم القياسي لأسعار المستهلك والتضخم الشهري والسنوي، 2025 - 2026 (mop.gov.iq).
2. الجهاز المركزي للإحصاء، بيان الرقم القياسي لأسعار المستهلكين لشهر آذار 2026 (110.6 نقطة، تضخم سنوي 2.2%).
3. العربي الجديد، تقرير: (ارتفاع قياسي لإيجارات المنازل في بغداد)، أيلول 2024 - بيانات الإيجارات السكنية والفجوة السكنية وأثر غسل الأموال.
4. قناة السومرية، تقرير مصور عن ارتفاع إيجارات المحال التجارية في المراكز التجارية ببغداد، شباط 2026.
5. طريق الشعب، تحقيق: (الإيجارات في بغداد.. إلى مستويات خيالية)، تشرين الأول 2024.
6. البنك الدولي، مؤشر التضخم - أسعار المستهلكين، جمهورية العراق (data.worldbank.org).
7. قانون المنافسة ومنع الاحتكار رقم (14) لسنة 2010، الوقائع العراقية.
8. قانون حماية المستهلك رقم (1) لسنة 2010، الوقائع العراقية.
9. قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم (22) لسنة 2008 وتعديلاته.
10. قانون الضمان الصحي رقم (22) لسنة 2020.
11. بيانات ميدانية استرشادية لأسعار السلع والخدمات في أسواق بغداد (2025 - 2026) وموازنة الأسرة النموذجية كما وثقها طالب الدراسة.



مكتب تطوير المشاريع
Project Development Office
Development - Negotiation - Growth - Optimization

مكتب تطوير المشاريع

PROJECT DEVELOPMENT OFFICE

الحظ هو إستراتيجية

"نحن لا ننتظر الحظ، بل نهندس"

Luck is a Strategy

"We don't wait for luck, we engineer it"



مكتب تطوير المشاريع

Project Development Office

Development - Negotiation - Growth - Optimization

تواصل معنا



Website:

dngo.org

pdo2035.com



Facebook:

مكتب تطوير المشاريع



WhatsApp:

+9647840222307



Email:

info@dngo.org