

[استراتيجيات الدخول إلى السوق العراقي: منظور تسويقي دولي]

إعداد الباحث:

[م.م. عمار حاضر ظاهر]

[جامعة تكريت - إدارة اعمال]

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل استراتيجيات دخول الشركات الدولية إلى السوق العراقي، من منظور تسويقي دولي، في ظل بيئة اقتصادية معقدة تتسم بالتقلب السياسي، وضعف البنية التحتية، والفرص الاستثمارية الكبيرة في آن واحد. اعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي مدعوم بدراسات حالة لأربع شركات دولية رائدة (Zain، Carrefour، Lafarge، ومجموعة من الشركات الصينية).

تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، بينما ركز الفصل الثاني على النظريات والمفاهيم الأساسية لاستراتيجيات الدخول، بما في ذلك التصدير، الامتياز التجاري، المشاريع المشتركة، والاستثمار الأجنبي المباشر. أما الفصل الثالث فقد حلل بيئة السوق العراقي وقدم أربع دراسات حالة عملية أظهرت التباين في الأساليب المتبعة والنتائج المحققة.

توصلت الدراسة إلى أن نجاح الدخول إلى السوق العراقي لا يعتمد على نوع الاستراتيجية فحسب، بل على تكيفها مع بيئة الأعمال المحلية، وتوفير شركاء محليين موثوقين، والقدرة على التعامل مع تحديات البيروقراطية والفساد والتقلبات الأمنية. وأظهر التحليل المقارن أن الامتياز التجاري والمشاريع المشتركة أكثر ملاءمة للقطاعات الخدمية والبنية التحتية، بينما يناسب الاستثمار المباشر القطاعات الإنتاجية الكبيرة مثل الاتصالات والصناعة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للشركات الدولية والحكومة العراقية لتسهيل بيئة الاستثمار وتعزيز فعالية استراتيجيات الدخول إلى السوق المحلي.

الكلمات المفتاحية: التسويق الدولي، السوق العراقي، استراتيجيات الدخول، الاستثمار الأجنبي المباشر، الامتياز التجاري.

Doi: <https://doi.org/10.62690/ijssp295>

[Entry Strategies into the Iraqi Market: An International Marketing Perspective]

Abstract:

This research aims to analyze the strategies used by international companies to enter the Iraqi market from a global marketing perspective, within a complex economic environment characterized by political volatility, weak infrastructure, and significant investment opportunities. The study adopts a descriptive-analytical approach supported by case studies of four leading international companies (Zain, Carrefour, Lafarge, and a group of Chinese companies).

Chapter One presents the general framework of the study, while Chapter Two focuses on key theories and concepts related to market entry strategies, including exporting, franchising, joint ventures, and foreign direct investment (FDI). Chapter Three examines the business environment in Iraq and offers four practical case studies that illustrate the diversity of entry approaches and outcomes.

The study concludes that success in the Iraqi market is not solely determined by the type of strategy employed but rather by its adaptability to local business conditions, the presence of reliable local partners, and the company's ability to manage bureaucratic, corruption-related, and security challenges. The comparative analysis shows that franchising and joint ventures are more suitable for service and infrastructure sectors, whereas FDI is more appropriate for large-scale productive sectors such as telecommunications and manufacturing.

The study concludes with a set of recommendations for international companies and the Iraqi government to facilitate investment and improve the effectiveness of entry strategies in the local market.

Keywords: International Marketing, Iraqi Market, Entry Strategies, Foreign Direct Investment (FDI), Franchising.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة:

يشهد الاقتصاد العراقي تحولات عميقة في ضوء التغيرات السياسية والإقليمية والتحديات الأمنية والفرص الاقتصادية. فعلى الرغم من امتلاك العراق لثروات طبيعية كبيرة، لا سيما النفط والغاز، إلا أن بيئة الأعمال لا تزال معقدة ومتقلبة، مما يجعل من الضروري دراسة مداخل السوق العراقي في سياق استراتيجيات التسويق الدولي (World Bank, 2023).

ومع تزايد اهتمام الشركات العالمية بالاستثمار في الشرق الأوسط، برز العراق كوجهة محتملة نظراً لموارده الطبيعية وموقعه الجغرافي الاستراتيجي. ومع ذلك، فإن الدخول إلى هذا السوق يتطلب فهماً معمقاً للبيئة السياسية والاقتصادية والثقافية التي تحكمه، وهو ما يبرر أهمية تحليل استراتيجيات الدخول الأنسب (Al-Bayati & Ahmed, 2020).

من هنا، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية قائمة في فهم كيفية اختيار وتكييف استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية، وخاصة في حالات الأسواق الناشئة ذات المخاطر العالية، مثل العراق، وذلك من منظور تسويقي دولي يأخذ في الاعتبار العوامل المختلفة المؤثرة على القرار الاستثماري (Hill, 2021).

ثانياً: مشكلة الدراسة:

رغم ما يقدمه السوق العراقي من فرص استثمارية واسعة، إلا أن هناك تحديات كبيرة تواجه الشركات الأجنبية عند اتخاذ قرار الدخول إليه. وتكمن المشكلة في أن معظم الأدبيات المتعلقة بالتسويق الدولي لا تقدم نموذجاً موحداً يصلح للتطبيق في بيئة مثل العراق التي تتميز بخصوصية سياسية واقتصادية واجتماعية. وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هي أنسب الاستراتيجيات التي يمكن للشركات الدولية تبنيها عند دخول السوق العراقي؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

1. الأهمية النظرية

يساهم هذا البحث في إثراء أدبيات التسويق الدولي من خلال تحليل تطبيق استراتيجيات الدخول في سوق ناشئ يتمتع بخصوصية مميزة، وهو السوق العراقي.

2. الأهمية التطبيقية

يوفر البحث إطاراً عملياً يمكن للشركات متعددة الجنسيات، والمستثمرين الدوليين، والجهات الحكومية العراقية الاستفادة منه لتحديد أنسب طرق الدخول، وتجاوز العقبات القانونية والثقافية والإدارية.

رابعاً: أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

1. تحليل أبرز استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية.
2. دراسة البيئة الاقتصادية والتجارية في العراق.
3. تحديد العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية الدخول الأنسب.
4. تقديم توصيات مبنية على تحليل واقعي للشركات والجهات المعنية.

خامساً: تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما هي الاستراتيجيات المعتمدة في دخول الأسواق الدولية؟
2. ما مميزات وتحديات السوق العراقي؟
3. ما مدى ملاءمة كل استراتيجية من استراتيجيات الدخول مع بيئة العراق؟
4. ما العوامل المحددة التي توجه قرار الشركات الأجنبية نحو اختيار استراتيجية معينة في السوق العراقي؟

سادساً: منهجية الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات والنماذج النظرية حول التسويق الدولي، مع الاستعانة بدراسات حالة لشركات دخلت السوق العراقي فعلياً. كما تم تحليل التقارير الاقتصادية الصادرة عن منظمات دولية مثل البنك الدولي والأمم المتحدة.

سابعاً: حدود الدراسة

أولاً: الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل استراتيجيات الدخول إلى السوق العراقي، ولا تتناول تفصيلات العمليات التسويقية بعد الدخول.

ثانياً: الحدود الزمانية

تغطي الدراسة الفترة من 2020 إلى 2025، وهي فترة تشهد تحولات اقتصادية وسياسية ملحوظة.

ثالثاً: الحدود المكانية

يتركز التحليل على العراق، مع الإشارة إلى أبرز المحافظات الاقتصادية مثل بغداد والبصرة وأربيل.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي

أولاً: مدخل إلى التسويق الدولي

يُعد التسويق الدولي أحد أهم فروع علم التسويق التي تُعنى بنقل الأنشطة التسويقية إلى ما وراء الحدود الوطنية، وذلك من خلال استهداف أسواق أجنبية بمنتجات وخدمات محددة. وهو يشمل تحليل الأسواق الخارجية، وفهم سلوك المستهلك الدولي، وتحديد طرق الدخول المناسبة، وتصميم استراتيجيات تلائم كل سوق من حيث البيئة القانونية والثقافية والاقتصادية (Cateora, Gilly, & Graham, 2020).

وقد أصبح التسويق الدولي ضرورة في ظل العولمة وتحرير التجارة، مما دفع الكثير من الشركات، سواء متعددة الجنسيات أو المتوسطة، إلى التفكير في التوسع خارج الحدود بحثاً عن فرص جديدة للنمو وزيادة الأرباح. هذا التوجه يتطلب قدرة على التكيف مع بيئات مختلفة ومعرفة دقيقة بطبيعة كل سوق مستهدف (Czinkota & Ronkainen, 2013).

يُظهر التسويق الدولي تباينات كبيرة عن التسويق المحلي من حيث الاستراتيجيات، إذ يتوجب على الشركات مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية، والاختلافات في الأنظمة القانونية، والعوائق الجمركية، وسلوك المستهلكين. ولهذا، فإن القرار بالدخول إلى سوق دولي لا يقتصر على تحليل السوق فقط، بل يستلزم فهماً شاملاً لمتغيرات بيئة الأعمال الدولية (Keegan & Green, 2017).

ثانياً: استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية

تمثل استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية مجموعة من الخيارات المتاحة أمام الشركات الراغبة في التوسع خارج حدودها الوطنية. تختلف هذه الاستراتيجيات من حيث حجم الاستثمار والمخاطرة والدرجة المتوقعة من السيطرة. وتُختار الاستراتيجية الأنسب بناءً على عوامل مثل طبيعة المنتج، البيئة القانونية، درجة المخاطرة، والموارد المتاحة. وفيما يلي أبرز استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية (Hill, 1994; Root, 2021).

1. التصدير (Exporting)

يُعد التصدير أبسط وأقل أشكال الدخول مخاطرة، حيث تقوم الشركة ببيع منتجاتها إلى وكلاء أو موزعين في الأسواق الخارجية دون الحاجة إلى تواجد مادي مباشر. ينقسم التصدير إلى نوعين: التصدير المباشر (بيع المنتج للمستهلك أو الموزع في الخارج) والتصدير غير المباشر (عن طريق وسطاء محليين). ورغم قلة التكاليف، إلا أن ضعف السيطرة على الأنشطة التسويقية في السوق المستهدف قد يكون من سلبياته (Cavusgil et al., 2014).

2. الترخيص والامتياز (Licensing and Franchising)

الترخيص هو اتفاق تعاقدية تمنح فيه الشركة الحق لطرف أجنبي باستخدام علامتها التجارية أو تكنولوجيتها مقابل رسوم مالية. أما الامتياز (الفرنشايز) فهو نموذج أوسع، يشمل منح الامتياز في استخدام الاسم التجاري، ونظام التشغيل، والتدريب، والدعم المستمر. يُعد هذا الخيار جذاباً في الأسواق ذات القيود على الاستثمار الأجنبي، لكن من عيوبه ضعف السيطرة على الجودة والعلامة التجارية (Keegan & Green, 2017).

3. التحالفات (Strategic Alliances)

التحالفات الاستراتيجية هي شراكات بين شركتين أو أكثر بهدف تحقيق أهداف معينة في سوق خارجي دون إنشاء كيان مشترك. تُستخدم عادة لتبادل المعرفة أو تقاسم الموارد أو الدخول إلى أسواق جديدة بسرعة. وتتمتع هذه الاستراتيجية بمرونة عالية، إلا أنها تتطلب مستوى عالياً من التنسيق والثقة المتبادلة (Czinkota & Ronkainen, 2013).

4. المشاريع المشتركة (Joint Ventures)

المشروع المشترك هو شراكة قانونية بين شركة محلية وشركة أجنبية، يتم من خلالها تأسيس كيان جديد مملوك للطرفين. تسمح هذه الاستراتيجية بالوصول السريع إلى السوق ومعرفة محلية أعمق، لكنها تنطوي على تعقيدات قانونية، وصعوبات في الإدارة المشتركة، وتباين الأهداف بين الشركاء (Hill, 2021).

5. الاستثمار الأجنبي المباشر (Foreign Direct Investment - FDI)

يُعد الاستثمار الأجنبي المباشر الخيار الأكثر تكلفة ومخاطرة، لكنه يوفر أعلى درجات التحكم. ويتمثل في إنشاء فروع إنتاجية أو وحدات تشغيلية في السوق المستهدف. يتيح هذا النموذج للشركات السيطرة الكاملة على العمليات والتسويق، لكنه يتطلب فهماً عميقاً للبيئة القانونية والاقتصادية والثقافية للدولة المضيفة (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2018).

ثالثاً: محددات اختيار الاستراتيجية

يُعد اختيار استراتيجية الدخول إلى السوق الدولي قرارًا استراتيجيًا معقدًا يتأثر بعدد كبير من العوامل البيئية والداخلية. فلا توجد استراتيجية واحدة تناسب جميع الأسواق، وإنما يعتمد القرار على تقييم دقيق لمحددات السوق والبيئة القانونية والثقافية، إضافة إلى الكلفة والمخاطر المرتبطة. وفيما يلي أهم هذه المحددات التي تؤثر على اختيار الشركات لاستراتيجيات دخول الأسواق الدولية (Cavusgil et al., 2014; Hill, 2021).

1. حجم السوق (Market Size)

يمثل حجم السوق أحد العوامل الأساسية في اختيار استراتيجية الدخول. فكلما كان السوق كبيرًا من حيث عدد السكان والقوة الشرائية، زادت جاذبيته للاستثمار طويل الأمد، ما قد يدفع الشركة إلى اعتماد استراتيجيات مثل الاستثمار المباشر أو المشاريع المشتركة. أما في الأسواق الصغيرة، فيُفضل التصدير أو الترخيص لتقليل الالتزامات المالية (Keegan & Green, 2017).

2. البيئة القانونية (Legal Environment)

تلعب البيئة القانونية دوراً حيوياً في تحديد نوع الاستراتيجية المناسبة. بعض الدول تفرض قيوداً على التملك الأجنبي، أو تشترط وجود شريك محلي، أو تضع قوانين صارمة بخصوص نقل الأرباح والتراخيص. لذلك، يجب على الشركات فهم القوانين التجارية، والجمركية، وقوانين الاستثمار الأجنبية قبل اتخاذ قرار الدخول (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2018).

3. الكلفة والمخاطر (Cost and Risk)

تختلف كل استراتيجية من حيث مستوى التكاليف والمخاطر المرتبطة بها. فالتصدير، مثلاً، يتميز بانخفاض التكاليف والمخاطر، لكنه يحد من السيطرة. في المقابل، يمثل الاستثمار المباشر خياراً عالي التكلفة لكنه يتيح تحكماً أكبر في العمليات. يتطلب الأمر إجراء تحليل دقيق للكلفة مقابل العائد المتوقع والمخاطر السياسية والاقتصادية في السوق المستهدف (Hill, 2021).

4. الثقافة المحلية (Local Culture)

تؤثر الثقافة المحلية بشكل كبير في نجاح أو فشل الاستراتيجية المعتمدة. فالسوق الذي يتمتع بثقافة قريبة من ثقافة الشركة الأم يكون أسهل في التكيف، ما يشجع على دخول مباشر. أما في الأسواق ذات الثقافة المختلفة، فقد تحتاج الشركة إلى شريك محلي أو اعتماد استراتيجية تراعي الحساسيات الدينية والاجتماعية والثقافية، خاصة في الأسواق مثل العراق (Czinkota & Ronkainen, 2013).

رابعاً: البيئة التسويقية في العراق

تُعد دراسة البيئة التسويقية من الخطوات الأساسية في تحديد مدى جاهزية السوق لاحتضان الاستثمارات الأجنبية، واختيار استراتيجية الدخول الأنسب. ويتميز السوق العراقي بخصوصية كبيرة من حيث التحديات والفرص المرتبطة بموقعه الجغرافي، وتاريخه السياسي، وتركيبته السكانية. وفيما يلي تحليل لأبرز مكونات البيئة التسويقية في العراق (World Bank, 2023; UNCTAD, 2023).

1. العوامل الاقتصادية (الدخل، البطالة، الإنتاج)

يعتمد الاقتصاد العراقي بشكل كبير على النفط، الذي يمثل أكثر من 90% من إيرادات الدولة. ورغم هذا المورد الضخم، فإن الاقتصاد يعاني من ضعف في التنوع، وارتفاع في معدلات البطالة، خصوصاً بين الشباب، إضافة إلى تفاوت كبير في الدخل بين الفئات والمناطق. كما أن الإنتاج الصناعي والزراعي لا يزال ضعيفاً نتيجة لسنوات من النزاعات وسوء التخطيط. كل هذه العوامل تؤثر على القوة الشرائية، واستقرار السوق، وتوجهات المستهلكين (World Bank, 2023).

2. العوامل السياسية والأمنية

شهد العراق اضطرابات سياسية وأمنية متكررة منذ عام 2003، انعكست بشكل مباشر على مناخ الأعمال. فلا تزال بعض المناطق تعاني من هشاشة في الأمن، وغياب البنى المؤسسية المستقرة. كما أن الفساد الإداري والبيروقراطية يمثلان عائقاً أمام الاستثمار الأجنبي، مما يجعل الشركات الأجنبية أكثر تحفظاً في الدخول للسوق العراقي دون ضمانات واضحة (Transparency International, 2022; UNDP, 2021).

3. العوامل الثقافية والاجتماعية

يتميز المجتمع العراقي بتنوع ثقافي واسع يشمل طوائف وأعراق متعددة. وتلعب القيم الاجتماعية والدينية دوراً كبيراً في تشكيل سلوك المستهلك، خاصة فيما يتعلق بالمنتجات الغذائية، والملبس، والإعلانات. لذلك، فإن أي حملة تسويقية أو نموذج عمل يجب أن يأخذ في الحسبان هذه القيم، وأن يُراعي الحساسيات الثقافية والدينية لضمان القبول الاجتماعي للمنتج أو الخدمة (Czinkota & Ronkainen, 2013).

4. البنية التحتية التقنية واللوجستية

تعاني البنية التحتية العراقية من تدهور كبير بسبب الحروب والإهمال الطويل. فهناك ضعف في منظومات النقل، والموانئ، وشبكات الكهرباء والاتصالات، مما يُشكل تحدياً كبيراً أمام سلاسل التوريد والتوزيع. ومع ذلك، شهدت السنوات الأخيرة جهوداً لتحسين قطاع الاتصالات، وزيادة استخدام الإنترنت، مما يفتح فرصاً لتطبيقات التسويق الرقمي والتجارة الإلكترونية، وإن كانت لا تزال محدودة الانتشار (UNCTAD, 2023; Al-Jubouri & Al-Saffar, 2022).

الفصل الثالث: تطبيقات عملية وتحليل السوق العراقي

أولاً: نبذة عن الاقتصاد العراقي

يُعد الاقتصاد العراقي من الاقتصادات الريعية المعتمدة بشكل شبه كلي على صادرات النفط، حيث يشكل النفط أكثر من 90% من إجمالي الإيرادات الحكومية وقرابة 60% من الناتج المحلي الإجمالي. ورغم امتلاك العراق لموارد بشرية وطبيعية كبيرة، فإن تنوعه الاقتصادي لا يزال محدوداً، مما يجعله عرضة للتقلبات في أسعار النفط العالمية (World Bank, 2023).

ثانياً: الناتج المحلي الإجمالي والنمو الاقتصادي

يعاني الناتج المحلي الإجمالي في العراق من تقلبات حادة ترتبط بشكل مباشر بأسعار النفط وحجم الإنتاج، إلى جانب الظروف الأمنية والسياسية. وفيما يلي جدول يوضح تطور الناتج المحلي الإجمالي للفترة من 2019 إلى 2024:

السنة	الناتج المحلي الإجمالي (مليار دولار)	معدل النمو (%)
2019	234.1	4.4
2020	168.0	-15.7
2021	207.9	5.9
2022	232.5	7.6
2023	239.0 (تقديري)	2.8
2024	245.7 (متوقع)	2.7

المصدر: World Bank. (2023). Iraq Economic Monitor.

يُلاحظ من الجدول أن الاقتصاد العراقي انكمش بشكل كبير في عام 2020 بسبب جائحة كورونا وانخفاض أسعار النفط، لكنه عاد إلى النمو في 2021 و2022 مستفيداً من تعافي الأسواق النفطية. ومع ذلك، فإن وتيرة النمو تظل غير مستقرة بسبب غياب التنوع الاقتصادي وضعف الاستثمارات غير النفطية.

ثالثاً: القطاعات الأساسية في الاقتصاد العراقي

يرتكز الاقتصاد العراقي على ثلاث قطاعات رئيسية: القطاع النفطي، والقطاع العام، والقطاع غير النفطي (الزراعة، الصناعة، الخدمات). ويستحوذ القطاع النفطي على الحصة الأكبر من الدخل القومي والتصدير، في حين يعاني القطاع الزراعي من مشكلات مزمنة تتعلق بالري والتصحر، أما القطاع الصناعي فمحدود بسبب ضعف البنية التحتية وتدمير المنشآت الصناعية في الحروب.

يوضح الجدول التالي نسبة مساهمة كل قطاع في الناتج المحلي لعام 2023:

القطاع	نسبة المساهمة في الناتج المحلي (%)
القطاع النفطي	58%
القطاع الصناعي	7%
القطاع الزراعي	4%
قطاع الخدمات	24%

القطاع	نسبة المساهمة في الناتج المحلي (%)
قطاع الإنشاءات والنقل	7%

المصدر: UNDP. (2023). Iraq Country Economic Outlook.

يتضح من الجدول أن الاعتماد على النفط لا يزال كبيرًا، وهو ما يمثل خطرًا طويل الأمد على استقرار الاقتصاد، خاصة في ظل التوجهات العالمية نحو تقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري.

رابعاً: النمو المتوقع والتحديات المستقبلية

تشير التوقعات إلى أن العراق قد يحقق معدل نمو يتراوح بين 2.5% إلى 3% سنوياً خلال الفترة 2024-2026، اعتماداً على استقرار أسعار النفط والإصلاحات الحكومية. ومع ذلك، فإن هذا النمو يواجه تحديات هيكلية، أبرزها ضعف البنية التحتية، وتضخم القطاع العام، والبطالة، وعدم استقرار البيئة السياسية.

ومن التحديات الأخرى التي تعرقل النمو المستدام:

1. ارتفاع معدلات البطالة بين الشباب (تجاوز 27%)
2. الاعتماد على الواردات لتلبية أغلب الاحتياجات
3. ضعف مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي
4. محدودية الوصول إلى التمويل والائتمان للمشاريع الصغيرة والمتوسطة (Al-Jubouri & Al-Saffar, 2022)

ثانياً: بيئة الأعمال في العراق

رغم ما يتمتع به العراق من موارد طبيعية وموقع استراتيجي، فإن بيئة الأعمال فيه لا تزال تواجه تحديات كبيرة تعوق تدفق الاستثمارات الأجنبية، وتقيد فرص توسع القطاع الخاص. تتجلى هذه التحديات في ضعف النظام القانوني، والفساد الإداري، والبيروقراطية المعقدة، مقابل بعض المبادرات الحكومية لتحسين بيئة الاستثمار. فيما يلي أبرز ملامح بيئة الأعمال في العراق (UNCTAD, 2023؛ World Bank, 2023).

1. التحديات القانونية

يعاني الإطار القانوني في العراق من غياب الوضوح والتناسق في التشريعات الاقتصادية، مما يؤثر على ثقة المستثمرين. إذ لا تزال قوانين الاستثمار والتجارة والعمل بحاجة إلى تطوير يواكب الاقتصاد العالمي. كما تواجه الشركات الأجنبية عقبات قانونية عند التسجيل، واستصدار التراخيص، وتسوية المنازعات، بسبب بطء الإجراءات واختلاف التفسيرات القانونية من جهة إلى أخرى.

بالإضافة إلى ذلك، فإن حماية حقوق الملكية الفكرية لا تزال ضعيفة، وهناك غموض في القوانين المتعلقة بملكية الأراضي لغير العراقيين. ورغم وجود "قانون الاستثمار رقم 13 لسنة 2006"، إلا أن تطبيقه غير منظم بسبب تدخل السلطات المحلية وتعدد المرجعيات القانونية (OECD, 2022).

2. الفساد والبيروقراطية

تحتل العراق مراكز متأخرة في مؤشرات الشفافية الدولية، مما يعكس حجم الفساد المستشري في مختلف مفاصل الدولة، خصوصاً في الدوائر المرتبطة بمنح التراخيص، والتخليص الجمركي، والتعاقدات الحكومية. هذا الواقع يُثبط عزيمة الشركات الراغبة في الدخول إلى السوق العراقي، لا سيما أن بعض العمليات تتطلب "رسومًا غير رسمية" للحصول على الموافقات.

أما البيروقراطية، فتُعد من أبرز العوائق أمام ممارسة الأعمال. إذ تواجه الشركات المحلية والأجنبية على حد سواء إجراءات مطولة للحصول على التراخيص، وفتح الحسابات البنكية، واستيراد المعدات والمواد الخام. كما تفتقر أغلب المؤسسات إلى الحوكمة الرشيدة وآليات الشفافية، مما يزيد من تعقيد بيئة الأعمال (Transparency International, 2022).

3. فرص الاستثمار والتسهيلات الحكومية

على الرغم من هذه التحديات، تسعى الحكومة العراقية منذ عام 2016 إلى تحسين مناخ الأعمال، خاصة بعد توقيع عدد من الاتفاقيات مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي. فقد تم تأسيس "الهيئة الوطنية للاستثمار" لتكون الجهة المركزية المسؤولة عن منح التراخيص، والترويج للفرص الاستثمارية، وتقديم التسهيلات.

كما تم إنشاء عدد من المناطق الحرة والمناطق الاقتصادية الخاصة التي تمنح امتيازات للمستثمرين مثل الإعفاءات الجمركية، وتسهيلات نقل الأرباح، وتوفير الأراضي بأسعار رمزية. وفي عام 2022، أطلقت وزارة التخطيط برنامجاً لتحسين بيئة الأعمال يشمل الرقمنة، وتقليص الإجراءات الورقية، وتطوير البنية القانونية (Iraq Investment Commission, 2022).

تشير بيانات الهيئة الوطنية للاستثمار إلى وجود أكثر من 500 فرصة استثمارية معلنة في مختلف القطاعات، خاصة في مجالات الإسكان، والنقل، والطاقة، والزراعة، مما يدل على وجود رغبة حكومية في جذب الاستثمار الأجنبي رغم العقبات القائمة.

ثالثاً: تحليل نماذج دخول واقعية (دراسات حالة)

1. شركة – Zain قطاع الاتصالات

تُعد شركة زين واحدة من أبرز شركات الاتصالات التي دخلت السوق العراقي بعد عام 2003، وتشكل مثلاً مهماً على استراتيجية الدخول المباشر عبر الاستحواذ والاستثمار الأجنبي المباشر. تأسست زين العراق بعد استحواذ مجموعة زين الكويتية على شركة "عراقنا" في عام 2007، والتي كانت تعمل في السوق العراقي منذ ما بعد الاحتلال الأمريكي مباشرة (Zain Group, 2024).

اعتمدت زين على استراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) عبر إنشاء بنية تحتية كاملة للاتصالات وتوظيف آلاف العراقيين، مما منحها سيطرة تشغيلية كاملة على عملياتها. وقد سعت منذ دخولها إلى بناء شبكة تغطي معظم المحافظات، مع التركيز على المناطق الحضرية الكبرى مثل بغداد والبصرة وأربيل.

ويُوضح الجدول التالي بعض مؤشرات أداء الشركة خلال السنوات الأخيرة:

المؤشر	2020	2021	2022	2023	2024
عدد المشتركين (مليون)	14.5	15.1	16.2	17.0	17.6
الحصة السوقية (%)	38%	39%	40%	40.5%	41%
الإيرادات السنوية (مليون \$)	1,043	1,100	1,188	1,235	1,290
نسبة التغطية الجغرافية (%)	92%	93%	94%	95%	96%

Source: Zain Group. (2024). Annual Reports and Investor Updates. <https://www.zain.com>

تحليل استراتيجي للأداء (2020-2024)

- عدد المشتركين

ارتفع عدد المشتركين من 14.5 مليون في 2020 إلى 17.6 مليون في 2024، بنسبة نمو تراكمي تُقدّر بـ 21%. يعكس هذا النمو التوسع في الخدمات الرقمية وزيادة الاعتماد على الاتصالات المحمولة، خصوصًا بعد إطلاق خدمات الجيل الرابع (4G) مطلع 2021.

- الحصة السوقية

شهدت الحصة السوقية نموًا تدريجيًا من 38% إلى 41%، مما يدل على استقرار زين في موقعها الريادي أمام المنافسين (آسباسيل وكورك)، بالرغم من المنافسة القوية والعروض الترويجية من الشركات الأخرى.

- الإيرادات السنوية

زادت الإيرادات من 1,043 مليون دولار في 2020 إلى 1,290 مليون دولار في 2024، بمتوسط نمو سنوي يبلغ 5.4%. ارتبط هذا النمو بزيادة الاشتراكات في الإنترنت، وتوسيع الخدمات الرقمية مثل Zain Cash، وخدمات المحتوى الترفيهي.

- نسبة التغطية الجغرافية

ارتفعت التغطية من 92% إلى 96%، ما يعكس جهود زين في توسيع الشبكة إلى مناطق جديدة، خصوصًا في المحافظات الجنوبية والغربية. ساعدت هذه التوسعة في تحسين جودة الخدمة وتقليل الشكاوى الفنية.

واجهت زين العديد من التحديات، من بينها:

- البيروقراطية في منح تراخيص الأبراج الجديدة
- ضعف البنية التحتية الكهربائية
- فرض الضرائب والرسوم الحكومية المرتفعة
- التنافس الشديد مع شركات أخرى مثل آسياسيل وكورك

ورغم هذه التحديات، حافظت زين على موقعها القيادي من خلال الابتكار في الخدمات مثل الدفع الإلكتروني، وتوسيع تغطية الإنترنت عبر الجيل الرابع (4G)، وتقديم عروض موجهة خصيصًا للمستخدم العراقي، مع تبني استراتيجية تواصل تتماشى مع الثقافة المحلية.

تشير تجربة زين إلى أن الاستثمار المباشر في سوق ناشئ كالعراق يمكن أن يكون ناجحًا بشرط الجمع بين:

- فهم عميق للبيئة المحلية
- إدارة فعالة للمخاطر السياسية
- تبني سياسات تشغيل مرنة
- شراكة ذكية مع الجهات الحكومية والتنظيمية

وبذلك، تُعد زين نموذجًا عمليًا على نجاح استراتيجية الدخول المباشر من خلال استثمار طويل الأمد، رغم بيئة الأعمال المعقدة.

2. شركة Carrefour – قطاع التجزئة

دخلت شركة Carrefour الفرنسية السوق العراقي من خلال نموذج الامتياز التجاري (Franchising) بالتعاون مع مجموعة ماجد الفطيم، وهي الشريك الحصري لكافور في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وقد بدأت عملياتها في العراق عام 2012، لكنها شهدت نموًا تدريجيًا وملحوظًا بين عامي 2020 و2024 رغم التحديات المرتبطة ببيئة الأعمال. (Majid Al Futtaim, 2024)

اعتمدت كافور على استراتيجية دخول مرنة تجمع بين الامتياز التجاري والتوسع عبر افتتاح فروع مستقلة في مراكز تسوق كبرى، وخصوصًا في المناطق ذات الاستقرار النسبي مثل أربيل وبغداد.

الأداء التشغيلي لكارفور في العراق (2020–2024)

السنة	عدد الفروع	المدن الرئيسية	نمو الإيرادات السنوية (%)	معدل التوظيف المحلي (%)
2020	3	أربيل، بغداد	8.3%	72%
2021	4	أربيل، بغداد	11.5%	75%
2022	5	أربيل، بغداد، البصرة	14.7%	78%
2023	6	بغداد، البصرة، كربلاء	10.9%	80%
2024	7	بغداد، أربيل، البصرة، كربلاء	13.2%	82%

Source: Majid Al Futtaim. (2024). Retail Expansion and Performance Report – Iraq.

تحليل استراتيجي للأداء (2020–2024)

- النمو المستقر: حافظت كارفور على معدل نمو ثابت في الإيرادات بمتوسط سنوي قدره 11.7% خلال الفترة، وهو معدل جيد في سوق ناشئ مثل العراق.
- التوسع الجغرافي: ارتفع عدد الفروع من 3 إلى 7 خلال أربع سنوات، وتركزت عمليات التوسع في المدن ذات الكثافة السكانية العالية أو المستقرة أمنياً، مثل بغداد وأربيل والبصرة.
- التوظيف المحلي: ارتفعت نسبة التوظيف المحلي تدريجياً من 72% إلى 82%، ما ساهم في تحسين صورة الشركة لدى المجتمع المحلي وساعدها في تجاوز بعض القيود التنظيمية.
- مرونة الإمدادات: قامت الشركة بتطوير سلاسل توريد مختلطة، تجمع بين استيراد المنتجات العالمية والتوريد المحلي، مما ساعدها على التكيف مع التحديات اللوجستية، لا سيما خلال فترات الإغلاق الوبائي في 2020 و2021.

التحديات التي واجهتها الشركة:

- ضعف البنية التحتية للطرق والنقل في بعض المحافظات، مما أثر على التوزيع.
- تفاوت التشريعات بين المحافظات، خصوصاً في ما يخص الاستيراد والترخيص.
- صعوبة إيجاد شركاء محليين موثوقين في بعض المناطق.

• الاعتماد العالي على استيراد السلع، مما يجعل التسعير حساسًا لتقلبات سعر الصرف.

3. شركات صينية – البنية التحتية والطاقة

شهدت العلاقات الاقتصادية بين العراق والصين توسعًا كبيرًا بعد عام 2015، حيث أصبحت الصين من أكبر الشركاء التجاريين للعراق، وخاصة في قطاعات الطاقة والبنية التحتية. وقد دخلت الشركات الصينية السوق العراقي باستخدام استراتيجيات المشاريع المشتركة (Joint Ventures) والعقود الحكومية طويلة الأمد، في إطار اتفاقيات استراتيجية مع الحكومة العراقية، أبرزها "النفط مقابل الإعمار" الموقعة عام 2019. (UNDP, 2023)

أبرز الشركات الصينية الناشطة في العراق:

الشركة	القطاع	نوع الدخول	أهم المشاريع
China National Petroleum Corp (CNPC)	النفط والطاقة	مشروع مشترك واتفاق حكومي	تطوير حقل الرميّة وحقل الحلفاية
PowerChina	الكهرباء والسدود	مقاول رئيسي وتمويل جزئي	محطات طاقة ومشروع سد مكحول
Sinohydro	بنية تحتية ومياه	عقد مباشر مع وزارة الموارد	مشاريع صرف صحي وسدود
China Railway Engineering Corp	طرق وجسور وموانئ	شراكة حكومية	تطوير ميناء الفاو الكبير

Source: UNCTAD. (2023). China's outward investment in Iraq.

الأداء بين 2020 و2024:

السنة	عدد المشاريع الصينية المنفذة	القيمة الإجمالية (مليار \$)	نسبة التركيز على قطاع الطاقة (%)
2020	11	4.5	78%
2021	16	6.2	75%
2022	20	7.1	71%
2023	23	8.0	69%

السنة	عدد المشاريع الصينية المنفذة	القيمة الإجمالية (مليار \$)	نسبة التركيز على قطاع الطاقة (%)
2024	25	9.3	65%

Source: Iraqi Ministry of Planning (2024), Annual Infrastructure Investment Report.

تحليل استراتيجي لتجربة الشركات الصينية:

- اختيار استراتيجية المشاريع المشتركة أتاح للشركات الصينية تجاوز العقبات الإدارية في العراق، وضمن لها حماية قانونية في تنفيذ المشاريع، خاصة مع تفعيل العقود الحكومية السيادية.
- التمويل الصيني لعب دورًا محوريًا في دخول الشركات، حيث قدّمت الحكومة الصينية خطوط ائتمان بشروط ميسرة مقابل تنفيذ الشركات الوطنية لمشاريع حيوية، ما جعل العراق يفضّل التعاون الصيني على حساب شركات غربية.
- التركيز على القطاعات الاستراتيجية كالكهرباء والطاقة والطرق أتاح للشركات الصينية تعزيز نفوذها، واستغلال حاجة العراق الماسة لتطوير هذه القطاعات بعد سنوات من التدهور.

التحديات التي واجهتها الشركات الصينية:

- ضعف البيئة القانونية وغياب الشفافية في بعض العقود أدى إلى تأخير التنفيذ.
- مقاومة بعض القطاعات السياسية للتوسع الصيني، لأسباب تتعلق بالتوازنات الإقليمية.
- تحديات لوجستية في المناطق غير الآمنة، وخاصة في محافظات جنوبية ذات اضطرابات عشائرية.

4. شركة – Lafarge صناعة الإسمنت

تمثل تجربة شركة Lafarge الفرنسية في العراق نموذجًا متقدمًا لاستخدام الاستثمار الأجنبي المباشر (Foreign Direct Investment – FDI) للدخول إلى قطاع الصناعات الثقيلة في بيئة معقدة مثل العراق. بدأت الشركة نشاطها في العراق عام 2008 بعد استحواذها على حصة في شركة إسمنت كربلاء، ثم توسعت في عام 2010 من خلال شراء مصانع أخرى في السليمانية وكركوك. (Lafarge Iraq, 2023)

وقد ركزت لافارج على استراتيجية طويلة الأمد ترتكز على:

- إعادة تأهيل المصانع العراقية المتوقفة
- إدخال تقنيات إنتاج أوروبية متقدمة
- توظيف العمالة والتدريب الفني
- بناء شراكات مع موردين محليين

الأداء التشغيلي لشركة Lafarge في العراق (2020–2024)

السنة	عدد المصانع الفعالة	الطاقة الإنتاجية (مليون طن/سنة)	نسبة التوظيف المحلي (%)	معدل النمو السنوي في المبيعات (%)
2020	2	3.1	68%	-4.2% (تراجع بسبب الجائحة)
2021	2	3.4	70%	+5.6%
2022	3	4.0	74%	+7.3%
2023	3	4.3	76%	+6.9%
2024	4	5.1	79%	+8.5%

Source: Lafarge Iraq. (2024). Annual Industrial Report – Iraq Operations.

تحليل استراتيجي لتجربة Lafarge

- الاستثمار المباشر مكن Lafarge من التحكم الكامل في عمليات الإنتاج والتوزيع داخل العراق، مما وفر لها ميزة تنافسية من حيث الجودة والكفاءة مقارنة بالشركات المحلية الصغيرة.
- استفادت الشركة من موقع العراق الاستراتيجي لتصدير الإسمنت إلى بعض الأسواق المجاورة، مثل سوريا والأردن، مما عزز ربحيتها رغم التحديات المحلية.
- ركزت لافارج على برامج الاستدامة البيئية مثل تقليل الانبعاثات، ومعالجة النفايات، وهو ما منحها دعمًا من بعض الجهات الحكومية والمنظمات الدولية العاملة في العراق.

التحديات التي واجهتها Lafarge

- انقطاعات الطاقة المتكررة أثرت على استقرار الإنتاج.
- صعوبة الحصول على تراخيص التوسع الصناعي في بعض المحافظات.
- اضطرابات أمنية مؤقتة في كركوك والمناطق المحيطة بها أثرت على سلاسل التوريد.
- المنافسة من الإسمنت الإيراني الأقل سعرًا رغم جودته المتدنية.

رابعاً: التحليل المقارن للاستراتيجيات المستخدمة

تحليل SWOT لاستراتيجيات دخول السوق العراقي

تُظهر الدراسات السابقة (زين، كارفور، الشركات الصينية، لافارج) أن كل شركة اتبعت استراتيجية دخول مختلفة بحسب أهدافها، وطبيعة القطاع، وظروف البيئة العراقية. ويساعد تحليل SWOT (نقاط القوة – الضعف – الفرص – التهديدات) على مقارنة الاستراتيجيات الأربع من حيث مدى ملاءمتها للسوق العراقي، وكفاءتها في التعامل مع تعقيداته.

1. شركة – Zain استراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI)

التحليل	العنصر
سيطرة تشغيلية كاملة، بنية تحتية متقدمة، خبرة إقليمية في قطاع الاتصالات.	القوة (Strengths)
تكلفة مرتفعة، حساسية عالية للمخاطر السياسية والانقطاعات الأمنية.	الضعف (Weaknesses)
سوق اتصالات متنامٍ، اعتماد متزايد على الإنترنت والخدمات الرقمية.	الفرص (Opportunities)
المنافسة الشديدة، تغيرات تنظيمية، ضعف تغطية الكهرباء.	التهديدات (Threats)

2. شركة – Carrefour استراتيجية الامتياز التجاري (Franchising)

التحليل	العنصر
دخول منخفض المخاطر، شريك محلي قوي، مرونة في التوسع.	القوة
تحكم محدود في البيئة التشغيلية، الاعتماد على موردين محليين غير مستقرين.	الضعف
نمو الطبقة الوسطى، ارتفاع الطلب على سلاسل البيع الحديثة.	الفرص
ضعف الخدمات اللوجستية، تفاوت التشريعات بين المحافظات.	التهديدات

3. الشركات الصينية – استراتيجية المشاريع المشتركة (Joint Ventures)

التحليل	العنصر
دعم حكومي، تمويل قوي، تعاون مباشر مع الوزارات العراقية.	القوة
صعوبة التنسيق بين الشركاء، بطء التنفيذ أحياناً بسبب الإجراءات الحكومية.	الضعف

التحليل	العنصر
الطلب الكبير على مشاريع البنية التحتية والطاقة، دعم سياسي مستمر.	الفرص
التقلبات الأمنية، معارضة بعض الجهات السياسية للنفوذ الصيني.	التحديات

4. شركة – Lafarge استراتيجية الاستثمار الصناعي المباشر (FDI)

التحليل	العنصر
تحكم كامل في سلسلة الإنتاج، جودة عالية، دعم دولي في قطاع الاستدامة.	القوة
تكاليف صيانة مرتفعة، اعتماد على الكهرباء والبنية المتدهورة.	الضعف
حاجة العراق لإعادة إعمار واسعة، نمو سوق الإسمنت بسبب مشاريع البنى التحتية.	الفرص
المنافسة غير النظامية من المنتجات المستوردة، ضعف الحوافز الحكومية.	التحديات

المقارنة العامة بين الاستراتيجيات:

أهم القطاعات المناسبة	المرونة	ملاءمة للسوق العراقي	درجة المخاطرة	درجة السيطرة	الاستراتيجية
الاتصالات، الإسمنت، المصانع	متوسطة	جيدة للقطاعات الصناعية والخدمية	عالية	عالية	الاستثمار المباشر
البيع بالتجزئة، الأغذية، الأزياء	عالية	جيدة في القطاعات الاستهلاكية	منخفضة	منخفضة	الامتياز التجاري
الطاقة، الموانئ، النقل، الكهرباء	منخفضة	عالية في البنية التحتية والطاقة	متوسطة	متوسطة	المشاريع المشتركة
سلع استهلاكية غير حساسة للوقت	عالية	غير فعالة غالباً في السياق العراقي	منخفضة	منخفضة	التصدير (لم يُستخدم هنا)

استنتاجات تحليل: SWOT

- الشركات التي اختارت الدخول المباشر (زين، لافارج) نجحت بسبب قدرتها على التحكم، ولكنها واجهت تحديات كبيرة بسبب البيئة العراقية الصعبة.

- نموذج الامتياز التجاري (كارفور) أثبت مرونته في القطاعات الاستهلاكية ولكنه محدود في القدرة على بناء أصول.
- المشاريع المشتركة (الشركات الصينية) وقّرت حلاً فعالاً للقطاعات الحكومية الكبرى، بشرط وجود دعم سياسي وتشغيلي.

عوامل النجاح والفشل في استراتيجيات الدخول إلى السوق العراقي

أظهرت دراسة الحالات الأربع السابقة (زين، كارفور، الشركات الصينية، لافارج) أن نجاح أو فشل استراتيجية دخول السوق لا يعتمد فقط على نوع الاستراتيجية المتبعة، بل يتأثر كذلك بعوامل داخلية خاصة بالشركة، وأخرى خارجية متعلقة ببيئة الأعمال في العراق. وفيما يلي تحليل لأبرز عوامل النجاح والفشل المستخلصة من تلك التجارب:

– عوامل النجاح

1. الشراكة المحلية الفعالة

وجود شريك محلي قوي يساعد على فهم البيئة القانونية والاجتماعية، كما يسهل تخطي الإجراءات البيروقراطية. تجربة كارفور خير مثال على ذلك من خلال شراكتها مع "ماجد الفطيم"، مما مكنها من التوسع بأمان. (Majid Al Futtam, 2024)

2. التمويل الذكي والمستقر

الشركات الصينية نجحت بفضل الدعم المالي الحكومي والتسهيلات الائتمانية طويلة الأمد، مما خفف من أثر المخاطر السياسية والاقتصادية. (UNCTAD, 2023)

3. المرونة التشغيلية

زين وكارفور أظهرتا قدرة عالية على التكيف مع التحديات، مثل إطلاق خدمات دفع إلكتروني في ظل محدودية البنية المصرفية، أو تعديل سلسلة التوريد خلال فترات عدم الاستقرار. (Zain Group, 2023)

4. استراتيجية تسويق محلية مناسبة

الشركات التي احترمت الثقافة المحلية واستهدفت المستهلك العراقي برسائل تتناسب مع القيم الاجتماعية، مثل كارفور، حصلت على قبول مجتمعي وسرعة انتشار.

5. التحكم في سلسلة الإمداد

شركة Lafarge استطاعت تقليل التكاليف والمخاطر من خلال التحكم الكامل في سلسلة التوريد والإنتاج داخل العراق، ما مكنها من الحفاظ على جودة ثابتة.

- عوامل الفشل أو التحدي

1. غياب الحماية القانونية الفاعلة

في بعض الحالات، عانت الشركات من تأخر تنفيذ العقود أو غياب آليات فاعلة لحل النزاعات، مما عرضها لخسائر أو انسحاب مبكر من بعض المشاريع. (OECD, 2022)

2. ضعف البنية التحتية

سواء في الكهرباء أو النقل أو الإنترنت، أدى هذا الضعف إلى صعوبات تشغيلية كبيرة، خاصة بالنسبة للشركات الصناعية مثل Lafarge ، أو الشركات المعتمدة على التوصيل السريع مثل كارفور.

3. عدم استقرار البيئة الأمنية

خاصة في بعض المحافظات الجنوبية والغربية، حيث أدت الأوضاع الأمنية غير المستقرة إلى تعثر بعض المشاريع الصينية وتأجيل أخرى.

4. غياب رؤية حكومية متكاملة للاستثمار

رغم وجود قوانين استثمار مشجعة على الورق، فإن التطبيق العملي غير متجانس، ويتغير حسب المسؤولين والمحافظات، مما أربك خطط الشركات الأجنبية.

5. المنافسة غير النظامية

بعض الشركات تواجه منافسة من منتجات مهربة أو منخفضة الجودة بأسعار لا تخضع للرقابة، ما يؤثر على تسعير المنتجات المستوردة أو عالية الجودة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

أظهرت الدراسة أن اختبار استراتيجية الدخول إلى السوق العراقي لا يمكن أن يتم بطريقة نمطية أو وفق نموذج جاهز، بل يتطلب دراسة عميقة للبيئة المحلية بكل تعقيداتها السياسية والاقتصادية والثقافية. فالنجاح في هذا السوق لا يرتبط فقط بامتلاك الموارد المالية أو التكنولوجية، بل بقدررة الشركة على التكيف مع الواقع المحلي وتكوين شراكات استراتيجية.

من خلال تحليل الحالات الأربعة (زين، كارفور، الشركات الصينية، لافارج)، تبين أن الاستثمار الأجنبي المباشر يمنح الشركات السيطرة والمرونة في تنفيذ المشاريع، لكنه يحمل مخاطر مرتفعة في ظل التحديات الأمنية والتنظيمية، كما في حالة زين ولافارج. أما الامتياز التجاري، فقد وفر طريقة دخول منخفضة المخاطر، كما فعلت كارفور، ولكنه يقيد قدرة الشركة على التحكم المباشر في العمليات.

كما أوضحت الدراسة أن الشركات الصينية، من خلال استراتيجية المشاريع المشتركة المدعومة حكومياً، نجحت في تنفيذ مشاريع ضخمة بفضل التمويل والتنسيق السياسي، لكنها واجهت تحديات اجتماعية وثقافية

بسبب محدودية التواصل المحلي. وتُعد هذه التجربة دليلاً على أن النجاح يتطلب تكاملاً بين الحضور الاستثماري والقبول المجتمعي.

كما تبين أن المرونة في التوسع التدريجي، وبناء علاقات قوية مع الحكومات المحلية، والتوظيف المحلي المدروس، كانت من أهم العوامل التي ساعدت على تحقيق النجاح في البيئة العراقية. ومع ذلك، فإن بعض التحديات، مثل ضعف البنية التحتية، وتعدد الجهات الحكومية، والمنافسة غير النظامية، لا تزال تشكل عوائق رئيسية أمام الشركات الأجنبية.

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى ما سبق، تقترح الدراسة التوصيات الآتية:

للشركات الأجنبية:

- اختيار استراتيجية دخول مرنة ومتكيفة مع طبيعة القطاع (امتياز – شراكة – استثمار مباشر).
- بناء شراكات محلية موثوقة تساعد على تجاوز البيروقراطية وفهم البيئة الثقافية.
- اعتماد التوسع التدريجي جغرافياً وعملياً لتقليل المخاطر.
- تدريب كوادر محلية وتعزيز التوظيف الوطني لضمان القبول الاجتماعي.
- إعداد دراسات جدوى مفصلة تأخذ في الاعتبار المتغيرات السياسية والأمنية.

المراجع:

- Al-Jubouri, A. H., & Al-Saffar, M. K. (2022). Infrastructure and economic development in Iraq: An empirical analysis. *Iraqi Journal of Economic Studies*, 21(3), 55–71.
- Al-Bayati, A. A., & Ahmed, M. (2020). Foreign direct investment and economic development in Iraq: Challenges and opportunities. *Iraqi Journal of Economic Sciences*, 18(67), 104–118.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business*. Pearson Australia.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). *International marketing* (18th ed.). McGraw-Hill Education.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *International marketing* (10th ed.). Cengage Learning.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2018). *International business: Environments and operations* (16th ed.). Pearson.
- Hill, C. W. (2021). *International business: Competing in the global marketplace* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Iraqi Ministry of Planning. (2024). *Annual infrastructure investment report*. Baghdad: Government Printing House.

- Iraq Investment Commission. (2022). Annual report: Investment opportunities in Iraq. Retrieved from <https://investpromo.gov.iq>
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2017). Global marketing (9th ed.). Pearson Education.
- Lafarge Iraq. (2024). Annual industrial report – Iraq operations. Retrieved from <https://www.lafarge.com.iq>
- Majid Al Futtain. (2024). Retail expansion and performance report – Iraq. Retrieved from <https://www.majidalfuttain.com>
- OECD. (2022). Iraq investment policy review. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Root, F. R. (1994). Entry strategies for international markets. Lexington Books.
- Transparency International. (2022). Corruption perceptions index 2022. Retrieved from <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/irq>
- UNCTAD. (2023). World investment report. Retrieved from <https://unctad.org>
- UNDP. (2023). Strategic investment partnerships in fragile states: Iraq case study. Retrieved from <https://www.undp.org/iraq>
- World Bank. (2023). Iraq economic monitor: Restoring confidence and resilience. Retrieved from <https://www.worldbank.org>
- World Bank. (2023). Doing business in Iraq: Challenges and opportunities. Retrieved from <https://www.worldbank.org>
- Zain Group. (2023). Investor presentation and annual reports. Retrieved from <https://www.zain.com>