تهران
پایتخت
تجارت
ایران



ارزیابی بازار اقتصاد دیجیتال افغانستان

فرصت‌ها، الزامات و نقشه راه عملیاتی حضور شرکت‌های ایرانی

معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

معاونت مطالعات اقتصادی و آینده پژوهی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

ارزیابی بازار اقتصاد دیجیتال افغانستان

فرصت‌ها، الزامات و نقشه راه عملیاتی حضور شرکت‌های ایرانی

از طریق پست الکترونیکی زیر می‌توانید پیشنهادها و نظرات اصلاحی خود را به واحد مربوطه منعکس نمایید:

economic_research@tccim.ir

مواضع این گزارش،الزاما مواضع اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران نیست.

استفاده از مطالب این گزارش با ذکر منبع بلامانع است.

تهیه کننده: محمد عبده ابطحی

مسئول میز انقلاب چهارم صنعت

آبان ماه ۱۴۰۵

چکیده

افغانستان با حدود ۴۴ میلیون نفر جمعیت و ۱۷٫۸ میلیارد دلار تولید ناخالص داخلی، بازاری کم‌درآمد، جوان و وابسته به واردات است (Kemp, 2025; World Bank, 2026b). این گزارش برای بخش اقتصاد دیجیتال برنامه توسعه تجارت اتاق با افغانستان تهیه شده است و سه موضوع را بررسی می‌کند: اندازه و ویژگی‌های بازار دیجیتال افغانستان، بخش‌هایی که شرکت‌های ایرانی در آن‌ها مزیت واقعی دارند، و سازوکار لازم برای جلوگیری از تکرار رقابت مخرب میان شرکت‌های ایرانی و حمایت پراکنده دولتی.

ضریب نفوذ اینترنت در پایان ۲۰۲۵ حدود ۲۵٫۵ درصد بود؛ تعداد اتصال‌های تلفن همراه تقریباً ثابت ماند، اما استفاده از داده و پرداخت دیجیتال به‌سرعت رو به افزایش است (Kemp, 2025). با بسته‌شدن مرز پاکستان، ایران در سال مالی ۱۴۰۵ (تا سپتامبر ۲۰۲۶) بزرگ‌ترین مبدأ واردات افغانستان (۳۴ درصد) بود و ۵۶ درصد تجارت و ترانزیت این کشور از کریدور ایران گذشت (World Bank, 2026d). با این حال، سهم خدمات دیجیتال در این تجارت ناچیز است.

ارزیابی ده بخش فرصت نشان می‌دهد سه بخش در اولویت اول قرار دارند: تجارت الکترونیک بنگاه‌به‌بنگاه و لجستیک دیجیتال مرزی، نرم‌افزار سازمانی فارسی، و خدمات فنی شبکه، امنیت و پشتیبانی فناوری. پیشنهاد محوری گزارش بر چهار جزء استوار است: شورای راهبری بازار افغانستان در اتاق، کنسرسیوم‌های پروژه‌محور با قواعد رقابت سالم، مرکز خدمات مشترک در هرات و بسته حمایتی دولت. برنامه اجرایی ۲۴ ماهه از دی ۱۴۰۵ تا آذر ۱۴۰۷ در چهار مرحله اجرا می‌شود و تداوم آن به نتایج ارزیابی‌های پایان شهریور و پایان اسفند ۱۴۰۶ بستگی دارد.

واژگان کلیدی: اقتصاد دیجیتال، افغانستان، صادرات خدمات فاوا، کنسرسیوم صادراتی، نقشه راه، تجارت الکترونیک

خلاصه مدیریتی

هدف گزارش

اتاق در حال تدوین برنامه توسعه تجارت با افغانستان است. این گزارش پشتوانه بخش اقتصاد دیجیتال آن برنامه است و سه خروجی دارد: تصویر مستند بازار، اولویت‌بندی بخش‌های ورود، و سازوکار و برنامه زمانی حضور شرکت‌های ایرانی. تمرکز گزارش بر پیشگیری از تکرار سه ضعف شناخته‌شده است: ناتوانی در رقابت با رقبای خارجی، حمایت دولتی کم‌اثر، و نبود هم‌افزایی میان شرکت‌های ایرانی.

بازار کوچک و کم‌درآمد، اما در حال تعمیق

اقتصاد افغانستان در ۲۰۲۵ حدود ۴٫۸ درصد رشد کرد، اما بازگشت میلیون‌ها مهاجر تولید سرانه را ۵٫۶ درصد کاهش داد (World Bank, 2026a). بنابراین مصرف‌کننده نهایی توان خرید محدودی دارد و تقاضای مؤثر دیجیتال از سمت بنگاه‌ها، اپراتورها، دستگاه‌های دولتی و برنامه‌های بشردوستانه شکل می‌گیرد. حدود ۲۲٫۴ میلیون اتصال تلفن همراه فعال است و رشد آن تقریباً متوقف شده، اما کاربران اینترنت و شبکه‌های اجتماعی رشد می‌کنند (Kemp, 2025). درآمد سالانه بازار خدمات تلفن همراه، بر پایه گزارش‌های مالی گروه اتصالات، حدود ۰٫۶۵ تا ۰٫۷۸ میلیارد دلار برآورد می‌شود. فقط ۲۷٫۷ درصد خانوارها در خانه اینترنت و ۵٫۱ درصد رایانه دارند (UNICEF, ۲۰۲۳)؛ از این رو، بازار مصرفی عمدتاً موبایل‌محور است و تقاضای نرم‌افزار بیشتر از سوی سازمان‌ها شکل می‌گیرد.

بنگاه‌های رسمی افغان رشد می‌کنند، اما برق و دسترسی به منابع مالی را بزرگ‌ترین مانع خود می‌دانند و فقط ۰٫۳ درصد سرمایه‌گذاری آن‌ها از وام بانکی تأمین می‌شود (World Bank Enterprise Surveys, 2026). امتیاز تجارت بدون کاغذ افغانستان ۱۸٫۵ درصد است (United Nations Regional Commissions, 2025). پرداخت دیجیتال با حمایت بانک مرکزی و برنامه‌های بشردوستانه گسترش یافته و هشت مؤسسه پول الکترونیک مجوز دارند (Da Afghanistan Bank, 2026).

جایگاه ایران و رقبا

ایران مزیت زبانی، فرهنگی و کریدوری دارد و حدود ۱٫۹ میلیون نفر از بازگشت‌کنندگان ۲۰۲۵ از ایران آمده‌اند (UNHCR, 2026). اما مزیت کریدوری ناشی از بسته‌شدن مسیر پاکستان است و مسیرهای آسیای مرکزی به‌سرعت در حال گسترش‌اند. رقبای اصلی، یعنی امارات، چین، ازبکستان و گروه لبنانی M1، با بسته‌ای از سرمایه، مالکیت اپراتور یا حمایت دولتی وارد شده‌اند. در مقابل، شرکت‌های ایرانی عمدتاً به‌صورت منفرد عمل کرده‌اند. تجربه دارو، آرین بانک و توقف پروژه‌های ایرانی پس از ۲۰۲۱ نشان می‌دهد مزیت مکانی بدون هماهنگی، کیفیت، انطباق با مقررات و پوشش ریسک پایدار نمی‌ماند.

اولویت‌های ورود

ده بخش بر پایه جذابیت بازار، جایگاه رقابتی ایران و ریسک ارزیابی شد. جدول ۱ نتیجه را خلاصه می‌کند. از نظر جغرافیایی، ورود از هرات آغاز می‌شود و سپس به کابل و در مرحله پایانی به مزار شریف گسترش می‌یابد.

جدول ۱ – خلاصه اولویت‌های ورود به بازار دیجیتال افغانستان

بخش	دلیل اولویت	مدل ورود
تجارت الکترونیک بنگاه‌به‌بنگاه و لجستیک دیجیتال مرزی	۵۶ درصد تجارت از کریدور ایران؛ تجارت بدون کاغذ ضعیف	سامانه اسناد و عملیات تجاری برای بازرگانان هرات و دوغارون
نرم‌افزار سازمانی فارسی	زبان و تقویم مشترک؛ رشد فروش بنگاه‌های رسمی	فروش اشتراکی با نمایندگی محلی
خدمات فنی شبکه، امنیت و پشتیبانی	توسعه سایت‌ها و نسل چهارم؛ نبود پیمانکار بزرگ خارجی	قرارداد خدمت با پیش‌پرداخت و توافق سطح خدمت
اولویت دوم: محتوا و آموزش، ترانزیت پهنای باند، سلامت، تجهیزات شبکه، فین‌تک	تقاضا وجود دارد، اما توان پرداخت یا ریسک مانع ورود فوری است	پس از تثبیت حضور و سازوکار تسویه
ورود انتخابی: دولت الکترونیک، کشاورزی و معدن هوشمند	حساسیت سیاسی بالا یا وابستگی به سرمایه‌گذاری فیزیکی	فقط زیرسامانه‌های کم‌حساسیت یا همراه پروژه فیزیکی

منبع: فصل پنجم این گزارش.

سازوکار پیشنهادی

در سازوکار پیشنهادی، اتاق یک شورای راهبری بازار افغانستان و دبیرخانه‌ای با عنوان «میز افغانستان» تشکیل می‌دهد. شرکت‌ها در کنسرسیوم‌های پروژه‌محور همکاری می‌کنند؛ هر کنسرسیوم یک شرکت پیشرو دارد که در برابر مشتری پاسخ‌گوست. هماهنگی قیمت و تقسیم بازار ممنوع است و رقابت بر پایه کف کیفیت، ضمانت و پشتیبانی محلی انجام می‌شود. مرکز خدمات مشترک در هرات نیز پشتیبانی محلی، هماهنگی بازدیدها و پیگیری امور اداری را برای همه اعضا بر عهده دارد. حمایت دولتی فقط به اعضای پایبند به منشور و از مسیر درخواست‌های مشخص پروژه‌ای ارائه می‌شود.

برنامه زمانی

برنامه اجرایی ۲۴ ماهه است و با تقویم کاری دو کشور هماهنگ شده است. در مرحله پایه‌گذاری (دی تا اسفند ۱۴۰۵)، بازدیدهای میدانی هرات و کابل پیش از آغاز ماه رمضان (حدود ۱۹ بهمن) انجام می‌شود تا قراردادهای آزمایشی پیش از آغاز سال مالی افغانستان در اول حمل آماده امضا باشند. پروژه‌های آزمایشی از فروردین تا شهریور ۱۴۰۶ اجرا می‌شوند. تکرار فروش و استقرار پشتیبانی محلی از مهر تا اسفند ۱۴۰۶ و تثبیت و گسترش به مزار شریف از فروردین تا آذر ۱۴۰۷ دنبال می‌شود. تداوم برنامه به نتایج ارزیابی‌های پایان شهریور و پایان اسفند ۱۴۰۶ بستگی دارد. بودجه برنامه پس از نهایی‌شدن آن و در مرحله بعد تعیین می‌شود.

درخواست از دستگاه‌های دولتی

- بانک مرکزی: تبدیل توافق همکاری پولی و بانکی ۱۴۰۳ با افغانستان به کانال تسویه مجاز برای صادرات خدمات.
- سازمان امور مالیاتی: رفتار مالیاتی روشن و یکنواخت با درآمد صادرات خدمات فنی و نرم‌افزاری.
- صندوق ضمانت صادرات: بیمه ریسک سیاسی و عدم پرداخت برای قراردادهای کوچک و متوسط دیجیتال.
- وزارت ارتباطات: تفاهم‌نامه همکاری دیجیتال با افغانستان و تعیین رابط فاوا در نمایندگی‌های ایران.
- همه دستگاه‌ها: پاسخ کتبی در موعد مشخص به درخواست‌های پروژه‌ای ثبت‌شده در میز افغانستان و ارائه حمایت فقط به اعضای پایبند به منشور.

فهرست مطالب

چکیده ۳
خلاصه مدیریتی ۴
هدف گزارش ۴
بازار کوچک و کم‌درآمد، اما در حال تعمیق ۴
جایگاه ایران و رقبا ۴
اولویت‌های ورود ۴
سازوکار پیشنهادی ۵
برنامه زمانی ۵
درخواست از دستگاه‌های دولتی ۵
۱- مقدمه، دامنه و روش‌شناسی ۱۱
۱-۱- مقدمه فصل ۱۱
۱-۲- بیان مسئله ۱۱
۱-۳- اهداف و پرسش‌های گزارش ۱۱
۱-۴- قلمرو اقتصاد دیجیتال در این گزارش ۱۱
۱-۵- روش و منابع داده ۱۲
۱-۶- چارچوب تحلیل ۱۳
۱-۷- جمع‌بندی فصل ۱۴
۲- محیط کلان، تجاری و نهادی افغانستان ۱۵
۲-۱- مقدمه فصل ۱۵
۲-۲- اقتصاد کلان ۱۵
۲-۳- جمعیت و بازگشت مهاجران ۱۶
۲-۴- تجارت خارجی و جابه‌جایی کریدورها ۱۶
۲-۵- جایگاه ایران در تجارت افغانستان ۱۷
۲-۶- محیط کسب‌وکار و تسهیل تجارت ۱۹
۲-۷- حکمرانی، نهادها و ریسک‌های غیرتجاری ۲۰
۲-۸- جمع‌بندی فصل ۲۱
۳- وضعیت بازار اقتصاد دیجیتال افغانستان ۲۲
۳-۱- مقدمه فصل ۲۲
۳-۲- دسترسی و پذیرش ۲۲
۳-۳- اختلاف آمار رسمی و برآوردهای مستقل ۲۳
۳-۴- کیفیت، قیمت و آمادگی دیجیتال ۲۳
۳-۵- بازار اپراتورها و برآورد اندازه بازار ۲۵
۳-۶- پرداخت دیجیتال و شمول مالی ۲۵
۳-۷- دولت الکترونیک و هویت دیجیتال ۲۷

۳-۸- تجارت الکترونیک، پلتفرم‌ها و محتوا ۲۷
۳-۹- جمع‌بندی فصل ۲۸
۴- رقابت و جایگاه ایران در بازار دیجیتال افغانستان ۲۹
۴-۱- مقدمه فصل ۲۹
۴-۲- نقشه رقبا ۲۹
۴-۳- مزیت‌ها و محدودیت‌های ایران ۳۰
۴-۴- تجربه‌های موفق و ناموفق شرکت‌های ایرانی ۳۱
۴-۵- جمع‌بندی فصل ۳۲
۵- فرصت‌ها و اولویت‌بندی بخش‌ها ۳۳
۵-۱- مقدمه فصل ۳۳
۵-۲- روش امتیازدهی ۳۳
۵-۳- اولویت اول: تجارت الکترونیک بنگاه‌به‌بنگاه و لجستیک دیجیتال مرزی ۳۴
۵-۴- اولویت اول: نرم‌افزار سازمانی فارسی ۳۵
۵-۵- اولویت اول: خدمات فنی شبکه، امنیت و پشتیبانی فناوری ۳۵
۵-۶- اولویت دوم و ورود انتخابی ۳۵
۵-۷- اولویت جغرافیایی ۳۶
۵-۸- جمع‌بندی فصل ۳۶
۶- سیاست‌ها، الزامات و سازوکار هم‌افزایی ۳۷
۶-۱- مقدمه فصل ۳۷
۶-۲- اصول طراحی ۳۷
۶-۳- سیاست‌ها و اقدامات در سطح دولت ۳۷
۶-۴- نقش اتاق و سازوکار هم‌افزایی ۳۸
۶-۵- جمع‌بندی فصل ۳۹
۷- برنامه اجرایی ۴۰
۷-۱- مقدمه فصل ۴۰
۷-۲- مراحل و اقدامات ۴۰
۷-۳- پروژه‌های آزمایشی و معیار پذیرش ۴۱
۷-۴- شاخص‌های عملکرد ۴۲
۷-۵- نقاط ارزیابی و مدیریت سناریو ۴۲
۷-۶- جمع‌بندی فصل ۴۳
۸- جمع‌بندی، پیشنهادهای عملیاتی و توصیه‌های سیاستی ۴۴
۸-۱- جمع‌بندی یافته‌ها ۴۴
۸-۲- پیشنهادهای عملیاتی ۴۴
۸-۳- توصیه‌های سیاستی ۴۴
۸-۴- محدودیت‌ها و گام‌های بعدی ۴۵

واژه‌نامه ۴۶
منابع ۴۸
الف) منابع فارسی ۴۸
ب) منابع انگلیسی..... ۴۹

فهرست جداول

جدول ۱ – خلاصه اولویت‌های ورود به بازار دیجیتال افغانستان ۵
جدول ۲ – قلمرو اقتصاد دیجیتال در این گزارش و نمونه تقاضا در افغانستان ۱۲
جدول ۳ – منابع اصلی داده و سطح اتکاپذیری ۱۳
جدول ۴ – شاخص‌های کلیدی اقتصاد کلان افغانستان ۱۶
جدول ۵ – ارقام تجارت ایران و افغانستان بر حسب منبع ۱۸
جدول ۶ – ثبت ریسک‌های بازار افغانستان برای شرکت‌های دیجیتال ایرانی ۲۰
جدول ۷ – شاخص‌های کلیدی دسترسی و آمادگی دیجیتال افغانستان ۲۴
جدول ۸ – اپراتورهای تلفن همراه افغانستان ۲۵
جدول ۹ – ماتریس رقبای ایران در بازار دیجیتال افغانستان ۲۹
جدول ۱۰ – مزیت‌ها و محدودیت‌های شرکت‌های دیجیتال ایرانی در بازار افغانستان ۳۰
جدول ۱۱ – تجربه‌های موفق و ناموفق ایران در بازار افغانستان و درس‌های آن ۳۱
جدول ۱۲ – امتیازدهی و اولویت‌بندی بخش‌های فرصت ۳۳
جدول ۱۳ – اولویت‌بندی جغرافیایی ورود به بازار ۳۶
جدول ۱۴ – سیاست‌ها و اقدامات پیشنهادی بر حسب دستگاه مسئول ۳۷
جدول ۱۵ – قواعد سازوکار هم‌افزایی در برابر ریشه‌های ناکامی ۳۸
جدول ۱۶ – تقسیم کار و قاعده پاسخ‌گویی بازیگران برنامه ۳۹
جدول ۱۷ – برنامه اقدام حضور در بازار دیجیتال افغانستان ۴۱
جدول ۱۸ – پروژه‌های آزمایشی پیشنهادی و معیار پذیرش ۴۲
جدول ۱۹ – شاخص‌های عملکرد و آستانه‌های پیشنهادی ۴۲
جدول ۲۰ – سناریوها، نشانه‌های هشدار و واکنش پیشنهادی ۴۳
جدول ۲۱ – واژه‌نامه اصطلاحات تخصصی و نام نهادها ۴۶

فهرست شکل‌ها

شکل ۱ – چارچوب تحلیلی گزارش ۱۳
شکل ۲ – رشد تولید ناخالص داخلی واقعی و تغییر تولید سرانه افغانستان ۱۵
شکل ۳ – سهم مبادی اصلی از واردات افغانستان در سال‌های مالی ۱۴۰۴ و ۱۴۰۵ ..... ۱۷
شکل ۴ – صادرات ایران به افغانستان در سال‌های منتخب ۱۸
شکل ۵ – بزرگ‌ترین مانع کسب‌وکار از نگاه بنگاه‌های رسمی افغانستان ۱۹
شکل ۶ – امتیاز اجرای تدابیر تسهیل تجارت در افغانستان، ۲۰۲۵ ..... ۲۰
شکل ۷ – قیف پذیرش دیجیتال در افغانستان ۲۲
شکل ۸ – شکاف دسترسی دیجیتال خانوارها و زنان در افغانستان ۲۳
شکل ۹ – زیست‌بوم پرداخت دیجیتال افغانستان و نقش پیشنهادی شرکت‌های ایرانی ۲۶
شکل ۱۰ – ریشه‌های ناکامی شرکت‌های ایرانی در بازار افغانستان ۳۲
شکل ۱۱ – ماتریس اولویت‌بندی بخش‌های فرصت دیجیتال در افغانستان ۳۴
شکل ۱۲ – ساختار حکمرانی پیشنهادی برنامه حضور در بازار دیجیتال افغانستان ۳۸
شکل ۱۳ – زمان‌بندی برنامه اجرایی ۲۴ ماهه (دی ۱۴۰۵ تا آذر ۱۴۰۷) ۴۰
شکل ۱۴ – منطق ارزیابی و تصمیم‌گیری در نقاط کنترل برنامه ۴۳

۱- مقدمه، دامنه و روش‌شناسی

۱-۱- مقدمه فصل

افغانستان از ۱۴۰۰ تاکنون همواره در شمار پنج خریدار بزرگ کالاهای ایرانی بوده است، اما صادرات ایران به این کشور تقریباً به‌طور کامل کالایی است: سوخت، فولاد، سیمان و مواد غذایی (ANA, 2025). این فصل مسئله، اهداف، قلمرو، منابع داده و چارچوب تحلیل گزارش را مشخص می‌کند.

۱-۲- بیان مسئله

صادرات غیرنفتی ایران به افغانستان در ۱۴۰۳ به گزارش گمرک ۲٫۴۱۴ میلیارد دلار بود (اکوایران، ۱۴۰۴). با این حال، شرکت‌های فاوا[1] ایرانی در این بازار حضوری پراکنده دارند. تجربه بخش‌های دیگر نیز نشان می‌دهد مزیت جغرافیایی و زبانی به‌تنهایی به سهم پایدار از بازار منجر نمی‌شود. صنعت داروی ایران در سال‌های ۱۳۸۳ و ۱۳۸۴ بیش از ۷۰ درصد بازار داروی افغانستان را داشت، اما بر اثر رقابت ناسالم میان تولیدکنندگان ایرانی این سهم را از دست داد (تعادل، ۱۳۹۸الف).

مسئله گزارش دو وجه دارد. وجه نخست، شناسایی فرصت‌هایی است که بازار دیجیتال افغانستان، پس از قطع سراسری اینترنت در مهر ۱۴۰۴، بسته‌شدن مرز پاکستان و بحران‌های منطقه‌ای ۲۰۲۶، برای شرکت‌های ایرانی فراهم می‌کند. وجه دوم، طراحی سازوکاری است که ضعف شرکت‌های ایرانی در رقابت با رقبای خارجی، دریافت حمایت مؤثر دولتی و هم‌افزایی را جبران کند.

۱-۳- اهداف و پرسش‌های گزارش

این گزارش برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری اتاق و دستگاه‌های دولتی تهیه شده و محورهای زیر را بررسی می‌کند:

- اندازه، ساختار و روند بازار دیجیتال افغانستان در زیرساخت، اپراتوری، پرداخت، دولت الکترونیک و تجارت الکترونیک.
- رقبای اصلی ایران و اهرم‌های ورود آنان.
- مزیت‌ها و محدودیت‌های واقعی شرکت‌های ایرانی با توجه به تجربه‌های گذشته.
- بخش‌های دارای اولویت ورود و مدل ورود هر بخش.
- سیاست‌ها، سازوکار هم‌افزایی و برنامه اجرایی لازم برای حضور پایدار.

۱-۴- قلمرو اقتصاد دیجیتال در این گزارش

اقتصاد دیجیتال در این گزارش به شش بخش تفکیک شده است تا هم با ساختار بازار افغانستان و هم با توان عرضه ایران سازگار باشد. جدول ۲ اجزای هر بخش و نمونه تقاضای مشاهده‌شده را نشان می‌دهد. همین تفکیک مبنای ارزیابی فرصت‌ها در فصل پنجم است.

[1] فاوا: فناوری اطلاعات و ارتباطات (Information and Communication Technology, ICT).

جدول ۲ – قلمرو اقتصاد دیجیتال در این گزارش و نمونه تقاضا در افغانستان

بخش	اجزای اصلی	نمونه تقاضای مشاهده‌شده در افغانستان
زیرساخت و اتصال	پهنای باند بین‌الملل، فیبر نوری، سایت‌های مخابراتی، انرژی سایت	برنامه احداث ۵۶۰ سایت در مناطق فاقد پوشش و گذار به نسل چهارم[۲] (SAMENA Council, 2026)
خدمات اپراتوری و فاوا	تلفن همراه، اینترنت ثابت، خدمات فنی و نگهداری شبکه	۲۲٫۴ میلیون اتصال تلفن همراه و پنج اپراتور فعال (Kemp, 2025; OperatorWatch, 2026)
پرداخت دیجیتال و فین‌تک	کیف پول، پول همراه، سوئیچ ملی، پایانه فروش	عبور تعداد کیف پول‌های HesabPay از یک میلیون (Crypto Briefing, 2026)
دولت الکترونیک و هویت دیجیتال	شناسنامه الکترونیک، مرکز داده، خدمات الکترونیک دولت	صدور بیش از ۱۷٫۴ میلیون تذکره الکترونیک (Hasht-e Subh, 2026)
تجارت الکترونیک و لجستیک دیجیتال	بازارگاه بنگاه‌به‌بنگاه[۳] و بنگاه‌به‌مصرف‌کننده، مستندسازی و رهگیری حمل	جابه‌جایی کریدورهای واردات به ایران و آسیای مرکزی (World Bank, 2026d)
نرم‌افزار، محتوا و آموزش	نرم‌افزار سازمانی، سلامت و آموزش دیجیتال، محتوای فارسی	جمعیت جوان با میانه سنی ۱۷٫۳ سال (Kemp, 2025)

منبع: طبقه‌بندی نگارنده؛ شواهد تقاضا از منابع درج‌شده در هر ردیف.

۱-۵- روش و منابع داده

گزارش بر پژوهش اسنادی و تحلیل ثانویه داده‌ها استوار است. منابع شامل گزارش‌های نهادهای بین‌المللی، پیمایش‌های میدانی مانند پیمایش خوشه‌ای چندشاخصی یونیسف[۴]، برآوردهای مستقل مؤسسه کپیوس[۵] و انجمن اینترنت[۶]، منابع رسمی افغانستان به‌ویژه وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی[۷]، منابع ایرانی، رسانه‌های اقتصادی و مقالات داوری‌شده است. جمع‌بندی جلسات اتاق با تشکل‌ها و فعالان فاوا نیز برای شناخت محدودیت‌های سمت عرضه به کار رفته است.

داده‌های افغانستان پراکنده و گاه متناقض‌اند. وزارت مخابرات افغانستان کاربران اینترنت را حدود ۱۷ میلیون نفر اعلام می‌کند، اما برآورد مستقل کپیوس ۱۱٫۳ میلیون نفر است (Middle East Tech Watch, 2026b; Kemp, 2025). آمار تجارت دوجانبه نیز بسته به منبع، تقویم و شمول تجارت غیررسمی تفاوت دارد. در این گزارش، هرجا ارقام منابع با یکدیگر اختلاف دارند، هر دو رقم همراه با منبع ذکر می‌شود و رقم محتاطانه‌تر مبنای برآورد تقاضا قرار می‌گیرد. جدول ۳ سطح اتکاپذیری منابع را نشان می‌دهد.

---

[2] G: Fourth Generation؛ نسل چهارم شبکه تلفن همراه. نسل دوم و سوم نیز به‌ترتیب G۲ و G۳ نامیده می‌شوند.

[3] B2B: Business-to-Business؛ بنگاه‌به‌بنگاه. B2C (Business-to-Consumer) نیز بنگاه‌به‌مصرف‌کننده است.

[4] MICS: Multiple Indicator Cluster Survey؛ پیمایش خوشه‌ای چندشاخصی یونیسف.

[5] Kepios: مؤسسه پژوهشی تهیه‌کننده گزارش‌های سالانه DataReportal درباره کاربران دیجیتال.

[6] Internet Society: انجمن اینترنت؛ سازمان غیرانتفاعی بین‌المللی که پایگاه داده Pulse را منتشر می‌کند.

[7] MCIT: Ministry of Communications and Information Technology؛ وزارت مخابرات و تکنالوژی معلوماتی افغانستان.

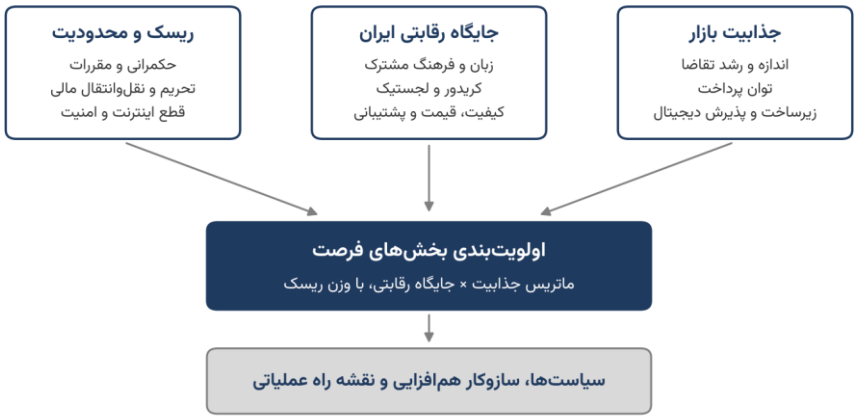
جدول ۳ - منابع اصلی داده و سطح اتکاپذیری

گروه منبع	نمونه	اتکاپذیری	ملاحظه
نهادهای بین‌المللی	بانک جهانی، نهادهای سازمان ملل	بالا	تأخیر زمانی و پوشش محدود پس از ۲۰۲۱
پیمایش‌های میدانی	پیمایش ۴۲۶ بنگاه، پیمایش خوشه‌ای چندشاخصی، پیمایش تسهیل تجارت	بالا	نماینده بخش رسمی یا خانوار؛ تعمیم با احتیاط
پایگاه‌های مستقل	کپیوس، انجمن اینترنت	متوسط تا بالا	تغییر روش‌شناسی میان سال‌ها
منابع رسمی افغانستان	وزارت مخابرات، وزارت صنعت و تجارت	متوسط	ارقام معمولاً بالاتر از برآوردهای مستقل
منابع رسمی و نیمه‌رسمی ایران	گمرک، رایزن بازرگانی، سازمان توسعه تجارت	متوسط	تفاوت تعریف، کم‌اظهاری و تجارت غیررسمی
رسانه‌ها و گزارش‌های صنعت	پژواک، افغانستان اینترنشنال، OperatorWatch	متوسط	برای رویدادها؛ ارقام با منابع دیگر تطبیق داده شده است

منبع: ارزیابی نگارنده.

۱-۶- چارچوب تحلیل

تحلیل در سه لایه انجام شده است: جذابیت بازار، جایگاه رقابتی ایران و ریسک. از ترکیب این سه لایه، اولویت‌بندی بخش‌ها به دست می‌آید و این اولویت‌بندی مبنای سیاست‌ها، سازوکار هم‌افزایی و برنامه اجرایی است (شکل ۱).



شکل ۱ - چارچوب تحلیلی گزارش

منبع: نگارنده.

یک گزاره نظری نیز در طراحی پیشنهادهای گزارش نقش محوری دارد. بر اساس نسخه بازنگری‌شده مدل اوپسالا، عامل اصلی عدم اطمینان در بازار خارجی، «بیرونی بودن» بنگاه نسبت به شبکه کسب‌وکار است، نه صرفاً فاصله فرهنگی (Johanson & Vahlne, 2009). شرکت‌های ایرانی از نظر زبان و فرهنگ به افغانستان نزدیک‌اند، اما در شبکه خریداران، اپراتورها، نهادهای مالی و تصمیم‌گیران افغان بیرونی‌اند. به همین دلیل، پیشنهادهای گزارش بر ورود به این شبکه از راه شریک محلی، کنسرسیوم و مرکز خدمات مشترک تکیه دارد.

۱-۷- جمع‌بندی فصل

این گزارش بازار دیجیتال افغانستان را در شش بخش بررسی می‌کند و برای هر بخش جذابیت، جایگاه رقابتی ایران و ریسک را می‌سنجد. ارقام رسمی و مستقل در کنار هم گزارش می‌شوند و برآورد تقاضا بر رقم محتاطانه استوار است. مسئله اصلی ایران در این بازار فاصله فرهنگی نیست، بلکه بیرونی بودن نسبت به شبکه‌های تصمیم و پرداخت است.

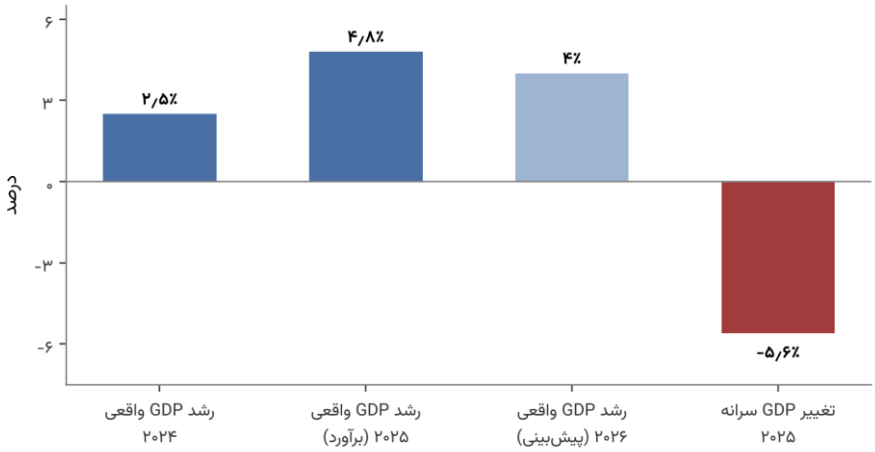
۲- محیط کلان، تجاری و نهادی افغانستان

۲-۱- مقدمه فصل

تقاضای دیجیتال تابع درآمد، جمعیت، ساختار تجارت و کیفیت نهادهاست. این فصل اقتصاد کلان افغانستان، اثر بازگشت مهاجران، جابه‌جایی کریدورهای تجاری، جایگاه ایران در تجارت افغانستان، محیط کسب‌وکار و ریسک‌های نهادی را بررسی می‌کند.

۲-۲- اقتصاد کلان

تولید ناخالص داخلی افغانستان در ۲۰۲۴ حدود ۱۷٫۸ میلیارد دلار و سرانه آن حدود ۴۱۷ دلار بود (World Bank, 2026b). رشد واقعی از ۲٫۵ درصد در ۲۰۲۴ به ۴٫۸ درصد در ۲۰۲۵ رسید (World Bank, 2025a, 2026a). با این حال، به برآورد بانک جهانی، بازگشت حدود ۳٫۷ میلیون نفر و رشد جمعیت نزدیک به ۱۱ درصدی، تولید سرانه را ۵٫۶ درصد کاهش داد (World Bank, ۲۰۲۶a). این رقم با آمار کمیساریای عالی سازمان ملل در امور پناهندگان، که شمار بازگشت‌کنندگان در سال میلادی ۲۰۲۵ را حدود ۲٫۹ میلیون نفر اعلام کرده است (بخش ۳–۲)، تفاوت دارد و تفاوت دو رقم به دوره زمانی و دامنه شمارش دو منبع مربوط است. به این ترتیب، اندازه اقتصاد افزایش یافته، اما خانوار متوسط فقیرتر شده است (شکل ۲).



شکل ۲ – رشد تولید ناخالص داخلی واقعی و تغییر تولید سرانه افغانستان

منبع: World Bank (۲۰۲۵a, 2026a)؛ رقم ۲۰۲۶ پیش‌بینی است.

کمک‌های خارجی در ۲۰۲۴ به ۲٫۹ میلیارد دلار، معادل ۱۴ درصد تولید، کاهش یافت (World Bank, 2025b). در ۲۰۲۵ درآمد داخلی دولت به ۱۹٫۸ درصد تولید و کسری حساب جاری به ۳۶٫۱ درصد تولید رسید (World Bank, 2026a). کسری تجاری یازده ماه نخست سال مالی ۱۴۰۴ نیز ۱۰٫۴ میلیارد دلار، معادل ۴۸ درصد تولید، بود (World Bank, 2026c). بانک جهانی در سپتامبر ۲۰۲۶ از کندشدن روند بهبود اقتصادی خبر داد؛ تورم سالانه در این ماه ۷٫۹ درصد و نرخ ارز ۶۴٫۶۳ افغانی به ازای دلار بود (World Bank, 2026d). جدول ۴ شاخص‌های کلیدی را خلاصه می‌کند.

جدول ٤ – شاخص‌های کلیدی اقتصاد کلان افغانستان

شاخص	مقدار	دوره	منبع
تولید ناخالص داخلی (قیمت جاری)	۱۷٫۸ میلیارد دلار	۲۰۲۴	(2026b) World Bank
تولید سرانه (قیمت جاری)	۴۱۷ دلار	۲۰۲۴	(2026b) World Bank
رشد واقعی تولید	۴٫۸ درصد	۲۰۲۵	(2026a) World Bank
تغییر تولید سرانه	−۵٫۶ درصد	۲۰۲۵	(2026a) World Bank
کسری حساب جاری	۳۶٫۱ درصد تولید	۲۰۲۵	(2026a) World Bank
درآمد داخلی دولت	۱۹٫۸ درصد تولید	۲۰۲۵	(2026a) World Bank
کسری تجاری	۱۰٫۴ میلیارد دلار (۴۸ درصد تولید)	یازده‌ماهه ۱۴۰۴	(2026c) World Bank
تورم	۷٫۹ درصد	سپتامبر ۲۰۲۶	(2026d) World Bank
نرخ ارز	۶۴٫۶۳ افغانی به ازای دلار	سپتامبر ۲۰۲۶	(2026d) World Bank
کمک‌های خارجی	۲٫۹ میلیارد دلار (۱۴ درصد تولید)	۲۰۲۴	(2025b) World Bank

یادداشت: سال مالی افغانستان از اول حمل (فروردین) آغاز می‌شود؛ سال مالی ۲۰۲۵ بانک جهانی معادل ۱٤۰٤ است.

این شاخص‌ها نشان می‌دهند مصرف‌کننده نهایی کم‌درآمد و حساس به قیمت است. از این رو، تقاضای مؤثر دیجیتال از سوی بنگاه‌های تجاری، اپراتورها، دستگاه‌های دولتی با درآمد داخلی رو به افزایش و برنامه‌های بشردوستانه شکل می‌گیرد. افزایش درآمد مالیاتی و گمرکی دولت نیز تقاضای بالقوه برای سامانه‌های مالیاتی، گمرکی و حسابداری ایجاد می‌کند.

۲-۳- جمعیت و بازگشت مهاجران

جمعیت افغانستان در اکتبر ۲۰۲۵ حدود ۴۴٫۱ میلیون نفر بود؛ فقط ۲۷٫۷ درصد شهرنشین‌اند و میانه سنی ۱۷٫۳ سال است (Kemp, 2025). بر پایه آمار کمیساریای عالی پناهندگان، در سال میلادی ۲۰۲۵ حدود ۲٫۹ میلیون نفر به افغانستان بازگشتند که حدود ۱٫۹ میلیون نفر از ایران و حدود یک میلیون نفر از پاکستان آمده بودند (UNHCR, 2026).

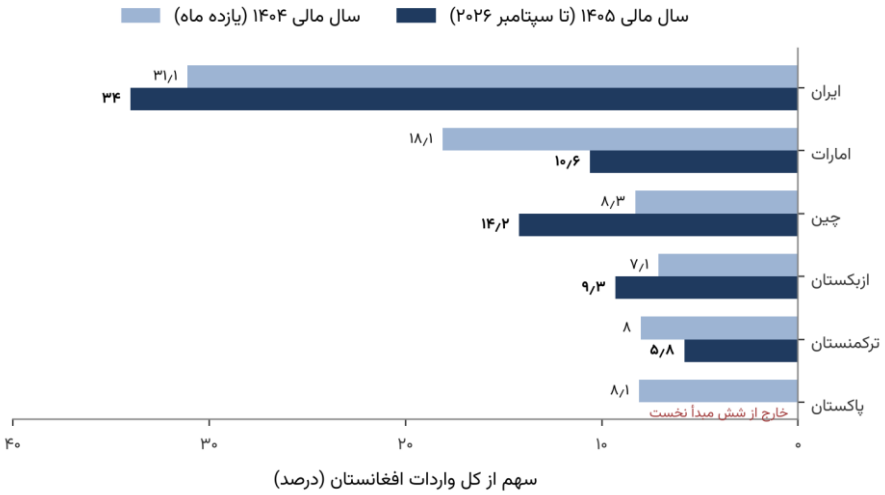
این بازگشت دو اثر متضاد دارد. از یک سو، فشار بر خدمات عمومی و بازار کار درآمد سرانه را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر، بخشی از بازگشت‌کنندگان سال‌ها در ایران کار کرده‌اند و با محصولات، اپلیکیشن‌ها و شیوه کسب‌وکار ایرانی آشنا هستند. این گروه برای شرکت‌های ایرانی هم مشتری است و هم منبع نیروی کار محلی، نماینده فروش و پشتیبان فنی؛ ظرفیتی که رقبای ترک، چینی یا اماراتی در این مقیاس ندارند.

۲-٤- تجارت خارجی و جابه‌جایی کریدورها

به گزارش پایش اقتصادی مارس ۲۰۲۶ بانک جهانی، واردات افغانستان در سال مالی ۱۴۰۴ با ۱۵ درصد رشد به ۱۳٫۲ میلیارد دلار رسید و کریدورهای مستقیم و ترانزیتی ایران ۴۸٫۶ درصد آن را جابه‌جا کردند (World Bank, 2026, as cited in Profit, 2026). پاکستان در اکتبر ۲۰۲۵ پس از درگیری‌های مرزی، تجارت از گذرگاه‌های تورخم و چمن را متوقف کرد (Sherani, 2025). وزیر کشور پاکستان در مرداد ۱۴۰۵ از تصمیم به بازگشایی همه گذرگاه‌ها و مسیرهای ترانزیت خبر داد، اما اجرای آن تا زمان انتشار گزارش رسماً تأیید نشده بود (KabulNow, 2026). روزنامه داون به نقل از مقام‌ها و بازرگانان پاکستانی نوشت پاکستان بیش از ۶۵ درصد بازار افغانستان را به ایران، آسیای مرکزی، ترکیه و هند واگذار کرده است (Jamal, 2025).

شکل ۳ ابعاد این جابه‌جایی را نشان می‌دهد. در یازده ماه نخست سال مالی ۱۴۰۴، ایران ۳۱٫۱ درصد، امارات ۱۸٫۱ درصد، چین ۸٫۳ درصد و پاکستان ۸٫۱ درصد واردات افغانستان را تأمین کردند (World Bank, ۲۰۲٦c). سهم ایران در کل سال مالی ۱۴۰۴ به ۳۱٫۳ درصد رسید (World Bank, ۲۰۲٦, as cited in Profit, ۲۰۲٦). در سال مالی ۱۴۰۵ تا سپتامبر

۲۰۲۶، سهم ایران به ۳۴ درصد و چین به ۱۴٫۲ درصد رسید و سهم امارات به ۱۰٫۶ درصد کاهش یافت. ازبکستان، قزاقستان و ترکمنستان روی‌هم ۲۲٫۴ درصد واردات را تأمین کردند و پاکستان از شش مبدأ نخست خارج شد. در همین دوره ۵۶ درصد تجارت و ترانزیت افغانستان از کریدور ایران و ۳۹ درصد از کریدور آسیای مرکزی گذشت (World Bank, 2026d).



شکل ۳ – سهم مبادی اصلی از واردات افغانستان در سال‌های مالی ۱۴۰۴ و ۱۴۰۵

منبع: World Bank (۲۰۲۶c, 2026d)؛ ۱۴۰۴: یازده ماه نخست؛ ۱۴۰۵: از آغاز سال مالی تا گزارش سپتامبر ۲۰۲۶. سهم چین در ۱۴۰۴ از متن گزارش فوریه ۲۰۲۶ برداشته شده است. پاکستان در ۱۴۰۵ در میان شش مبدأ نخست نیست.

با این حال، این برتری تثبیت‌شده نیست. در داده‌های بانک جهانی که در ژوئیه ۲۰۲۶ منتشر شد، سهم کریدورهای آسیای مرکزی از واردات افغانستان ۴۸ درصد و سهم ایران ۴۶ درصد بود (Afghanistan International, 2026a). واردات افغانستان از پنج کشور آسیای مرکزی در ۲۰۲۵ به ۲٫۴ میلیارد دلار و صادرات به آن‌ها به ۲۱۶ میلیون دلار رسید (Pajhwok Afghan News, 2026a). بنابراین رقیب اصلی کریدور ایران دیگر پاکستان نیست، بلکه مسیرهای ریلی و جاده‌ای آسیای مرکزی است.

سهم کنونی ایران حاصل بسته‌شدن مسیر رقیب و از این رو شکننده است. به گفته منابع پاکستانی، کالا از کراچی در ۳ تا ۴ روز، از مسیر ایران در ۶ تا ۸ روز و از مسیرهای آسیای مرکزی در بیش از ۳۰ روز به افغانستان می‌رسد (Dunya News, 2025). بازرگانان افغان از دی ۱۴۰۴، هم‌زمان با ناآرامی‌های داخلی ایران، نسبت به تداوم جریان تجارت از مسیر ایران نگران بودند (Amu TV, 2026) و تشدید بحران منطقه‌ای از اواخر فوریه ۲۰۲۶ هزینه حمل و بیمه این کریدور را بالا برد (World Food Programme, 2026). دیجیتالی‌کردن همین تجارت، با هدف کاهش زمان و هزینه عبور از مسیر ایران، می‌تواند این مزیت موقت را به مزیتی پایدار تبدیل کند.

۲-۵- جایگاه ایران در تجارت افغانستان

آمار تجارت دو کشور در منابع ایرانی و افغان یکسان نیست (جدول ۵). وزارت صنعت و تجارت افغانستان حجم تجارت دوجانبه سال گذشته شمسی (۱۴۰۳) را ۳٫۳۶۶ میلیارد دلار، شامل ۳٫۳۱۱ میلیارد دلار واردات از ایران، اعلام کرده است (Pajhwok Afghan News, 2025b)، در حالی که گمرک ایران صادرات غیرنفتی همان سال به افغانستان را ۲٫۴۱۴ میلیارد دلار ثبت کرده است (اکوایران، ۱۴۰۴). در شش ماه نخست ۱۴۰۴، واردات افغانستان از ایران ۱٫۶۱۳ میلیارد دلار و صادرات این کشور به ایران فقط ۱۳ میلیون دلار بود (Pajhwok Afghan News, ۲۰۲۵a). رایزن بازرگانی ایران در کابل برای همین دوره، صادرات

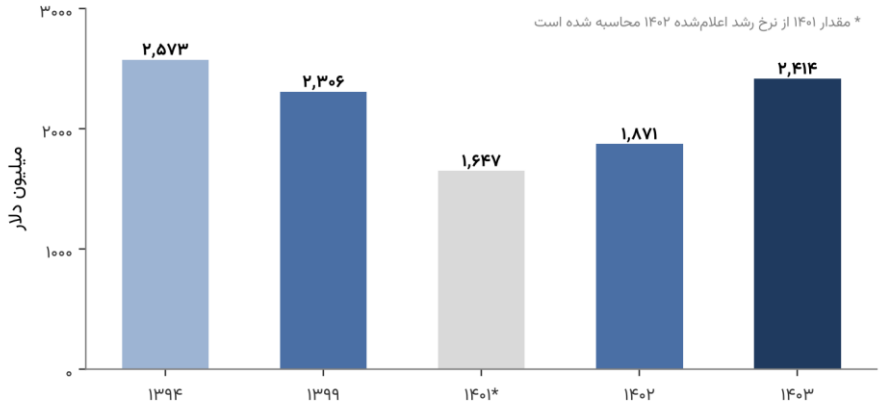
غیرنفتی ایران به افغانستان را ۱،۱۵۶ میلیارد دلار و واردات ایران از افغانستان را بیش از ۲۶ میلیون دلار اعلام کرده است (Afghan News, Pajhwok ۲۰۲۵c).

جدول ۵ – ارقام تجارت ایران و افغانستان بر حسب منبع

شاخص	مقدار	دوره	منبع
صادرات غیرنفتی ایران به افغانستان (گمرک ایران)	۲،۴۱۴ میلیارد دلار	۱۴۰۳	اکوایران (۱۴۰۴)
تجارت دوجانبه / واردات از ایران (منبع افغان)	۳،۳۶۶ / ۳،۳۱۱ میلیارد دلار	۱۴۰۳	Pajhwok Afghan News (2025b)
صادرات غیرنفتی ایران / واردات ایران از افغانستان (رایزن بازرگانی ایران)	۱،۱۵۶ میلیارد / بیش از ۲۶ میلیون دلار	شش‌ماهه ۱۴۰۴	Pajhwok Afghan News (2025c)
واردات افغانستان از ایران / صادرات به ایران (منبع افغان)	۱،۶۱۳ میلیارد / ۱۳ میلیون دلار	شش‌ماهه ۱۴۰۴	Pajhwok Afghan News (2025a)
سهم ایران از واردات افغانستان	۳۱،۳ درصد	کل سال مالی ۱۴۰۴	World Bank به نقل از Profit (۲۰۲۶)
سهم ایران از واردات افغانستان	۳۴ درصد	۱۴۰۵ تا سپتامبر	World Bank (2026d)
سهم کریدور ایران از تجارت و ترانزیت	۵۶ درصد	۱۴۰۵ تا سپتامبر	World Bank (2026d)
سهم پایانه دوغارون از صادرات ایران به افغانستان	حدود ۶۰ درصد	۱۴۰۴	نبض بورس (۱۴۰۴)

یادداشت: تفاوت ارقام ناشی از تعریف (کل یا غیرنفتی)، تقویم، کم‌اظهاری و تجارت غیررسمی است. برای نمونه، واردات ایران از افغانستان در شش‌ماهه ۱۴۰۴ به گزارش رایزن بازرگانی ایران بیش از ۲۶ میلیون دلار و به گزارش منبع افغان ۱۳ میلیون دلار بوده است. سهم ۳۱،۱ درصدی ایران در بخش ۴-۲ مربوط به یازده ماه نخست سال مالی ۱۴۰۴ است. روند سال‌های پیشین در شکل ۴ آمده است.

شکل ۴ نشان می‌دهد صادرات ایران پس از افت ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱ دوباره رشد کرده، اما هنوز به‌طور معنادار از سطح ۱۳۹۴ بالاتر نرفته است. برآوردهای اخیر نیز از جایگاه مسلط ایران حکایت ندارد: رایزن بازرگانی ایران سهم کشور از واردات افغانستان را ۲۵ درصد (Amu TV, 2025a) و بانک جهانی ۳۱ تا ۳۴ درصد اعلام کرده است (World Bank, 2026c, 2026d).



شکل ٤ – صادرات ایران به افغانستان در سال‌های منتخب

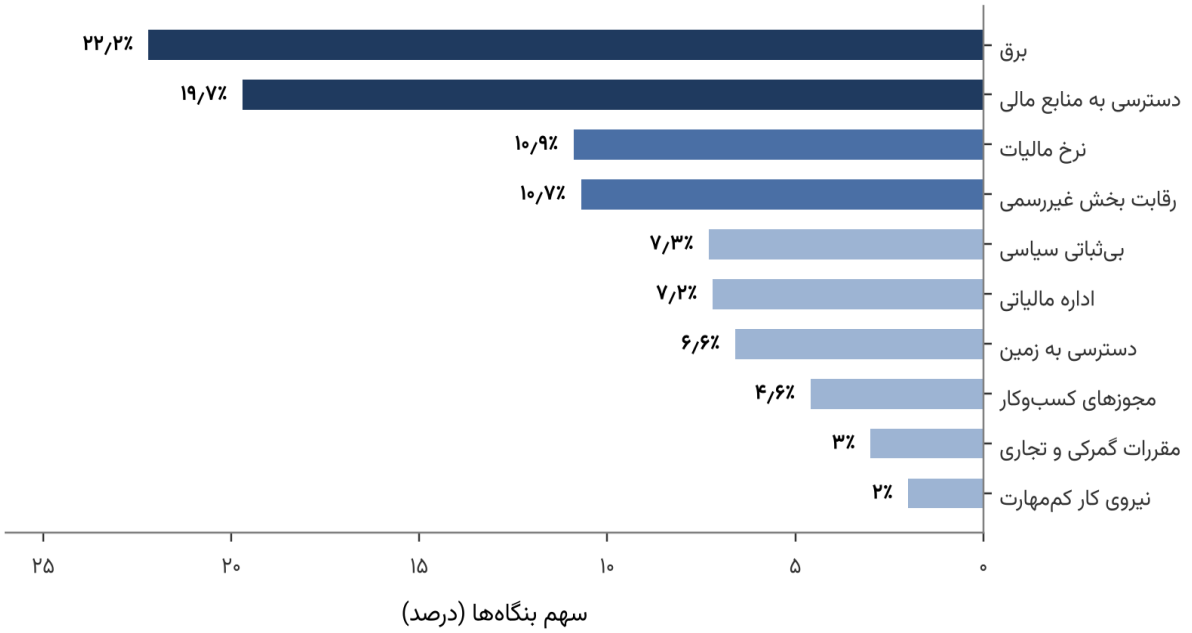
منبع: اقتصادآنلاین (۱۳۹۵ب)، اعتماد آنلاین (۱٤۰۰)، اکوایران (۱٤۰۳، ۱٤۰٤)؛ رقم ۱٤۰۱ محاسبه نگارنده است.

سبد صادرات نیز متمرکز است. از حدود ۱۲۴۰ ردیف تعرفه صادراتی ایران به افغانستان، ۵۰ ردیف ۶۶ درصد و ۱۸۷ ردیف بیش از ۹۰ درصد ارزش صادرات را تشکیل می‌دهند (اقتصادآنلاین، ۱۴۰۰). در این سبد، خدمات فاوا و نرم‌افزار جایی ندارند.

با این حال، جریان تجاری چند میلیارد دلاری، شبکه بازرگانان دو طرف و تمرکز ۶۰ درصدی صادرات در دوغارون، بستری آماده برای عرضه خدمات دیجیتال مرتبط با همین تجارت فراهم می‌کند.

۲-۶- محیط کسب‌وکار و تسهیل تجارت

پیمایش بنگاه‌های بانک جهانی که از ژوئیه ۲۰۲۵ تا ژانویه ۲۰۲۶ با مدیران ۴۲۶ بنگاه رسمی انجام شد، محدودیت‌های پیش روی مشتریان سازمانی بالقوه را نشان می‌دهد (World Bank Enterprise Surveys, 2026). در پاسخ به پرسش «بزرگ‌ترین مانع کسب‌وکار»، برق با ۲۲٫۲ درصد و دسترسی به منابع مالی با ۱۹٫۷ درصد در صدر قرار دارند و پس از آن‌ها نرخ مالیات (۱۰٫۹ درصد) و رقابت بخش غیررسمی (۱۰٫۷ درصد) آمده‌اند (شکل ۵). فقط ۰٫۳ درصد سرمایه‌گذاری بنگاه‌ها از وام بانکی تأمین می‌شود. در مقابل، فروش واقعی بنگاه‌های پاسخ‌گو سالانه ۲۱٫۲ درصد رشد کرده است.

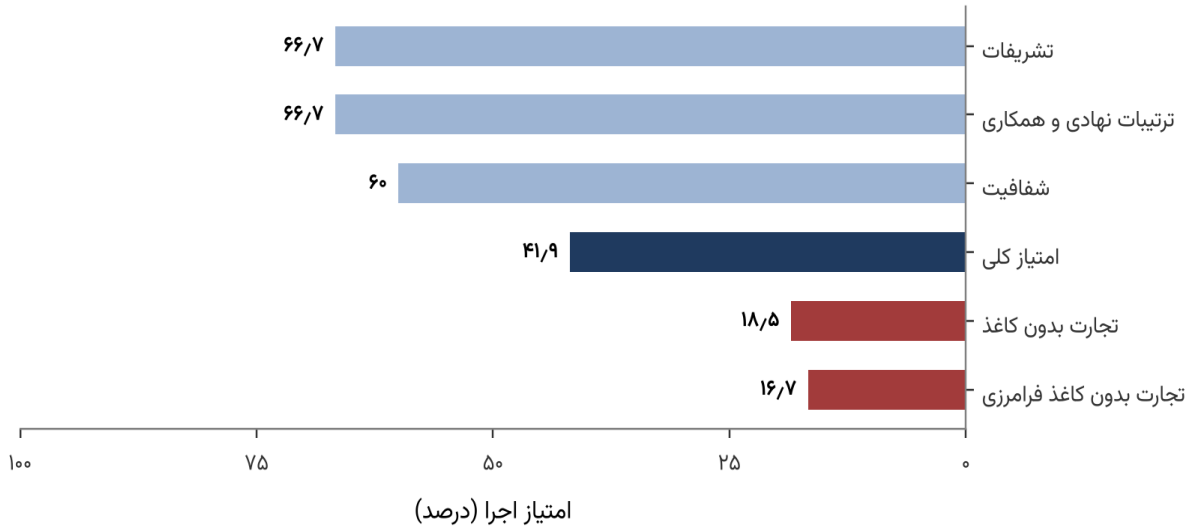


شکل ۵ – بزرگ‌ترین مانع کسب‌وکار از نگاه بنگاه‌های رسمی افغانستان

منبع: World Bank Enterprise Surveys (۲۰۲۶)؛ سهم بنگاه‌هایی که هر عامل را بزرگ‌ترین مانع دانسته‌اند.

این یافته‌ها برای عرضه‌کنندگان دیجیتال سه دلالت دارد. نخست، محصول باید با برق ناپایدار و اتصال متناوب کار کند. دوم، مشتری سازمانی خرید را از جریان نقد خود تأمین می‌کند؛ بنابراین فروش اشتراکی و پرداخت مرحله‌ای بر فروش یکجای مجوز نرم‌افزار ترجیح دارد. سوم، بنگاه‌هایی که در حال رشدند و در آموزش سرمایه‌گذاری می‌کنند، مشتریان طبیعی نرم‌افزار سازمانی و آموزش فنی‌اند.

تجارت خارجی افغانستان نیز شکاف دیجیتال روشنی دارد. در پیمایش جهانی تسهیل تجارت دیجیتال و پایدار سازمان ملل، امتیاز کلی افغانستان در ۲۰۲۵ برابر ۴۱٫۹ درصد است. امتیاز تشریفات و شفافیت بالای ۶۰ درصد است، اما تجارت بدون کاغذ فقط ۱۸٫۵ درصد امتیاز گرفته است (شکل ۶؛ United Nations Regional Commissions, 2025). رویه‌ها تا حدی اصلاح شده‌اند، اما اسناد هنوز کاغذی‌اند؛ خدمات مستندسازی، تبادل الکترونیکی اسناد میان بازرگانان و رهگیری محموله در مسیر ایران می‌تواند بخشی از این شکاف را پر کند.



شکل ٦ – امتیاز اجرای تدابیر تسهیل تجارت در افغانستان، ۲۰۲۵

منبع: United Nations Regional Commissions (۲۰۲۵).

۲-۷- حکمرانی، نهادها و ریسک‌های غیرتجاری

حاکمیت فعلی افغانستان (طالبان) از اوت ۲۰۲۱ قدرت را در دست دارد و روسیه در ژوئیه ۲۰۲۵ نخستین کشوری بود که آن را رسماً به رسمیت شناخت (PBS NewsHour, 2025). نظام بانکی با کمبود نقدینگی، محدودیت‌های بین‌المللی و گذار به مالی اسلامی روبه‌روست (World Bank, 2025c). محدودیت‌های آموزش و اشتغال زنان، به برآورد یونیسف، سالانه دست‌کم ۸۴ میلیون دلار تولید از دست‌رفته به اقتصاد تحمیل می‌کند (UNICEF Innocenti, 2026) و برنامه توسعه ملل متحد[8] زیان انباشته آن را در سال‌های ۲۰۲۴ تا ۲۰۲۶ حدود ۹۲۰ میلیون دلار برآورد کرده که به محاسبه همین نهاد معادل ۵٫۸ درصد تولید ناخالص داخلی است (The New Arab, 2025). این محدودیت‌ها در داده‌های دیجیتال نیز پیداست: فقط ۱۳٫۹ درصد هویت‌های فعال شبکه‌های اجتماعی به زنان تعلق دارد (Kemp, 2025).

ریسک ویژه بازار دیجیتال، تصمیم‌های ناگهانی درباره دسترسی به اینترنت است. در نیمه سپتامبر ۲۰۲۵ اینترنت فیبر نوری در پنج ولایت شمالی قطع شد (Arab News, 2025) و از ۲۹ سپتامبر قطع سراسری اینترنت و شبکه همراه آغاز شد (RFE/RL, 2025; Al Jazeera, 2025) که حدود ۴۸ ساعت ادامه داشت (McGraw Hill, 2025). جدول ۶ مهم‌ترین ریسک‌ها و پیامد آن‌ها را جمع‌بندی می‌کند.

جدول ٦ – ثبت ریسک‌های بازار افغانستان برای شرکت‌های دیجیتال ایرانی

ریسک	شاهد	احتمال	اثر	پیامد برای شرکت ایرانی
قطع یا محدودسازی اینترنت	قطع فیبر در ۵ ولایت و قطع سراسری ۴۸ ساعته در مهر ۱۴۰۴ (Arab News, 2025; McGraw Hill, 2025)	متوسط	بالا	محصول قابل کار برون‌خط و میزبانی محلی؛ بند قوه قاهره در قرارداد
توقف پروژه‌های زیرساخت	دستور توقف توسعه و تعمیر فیبر نوری تا اطلاع ثانوی در اوت ۲۰۲۶	متوسط	متوسط	وابسته نکردن درآمد به یک پروژه زیرساختی؛ بند تعلیق و جبران هزینه

[8] UNDP: United Nations Development Programme؛ برنامه توسعه ملل متحد.

ریسک	شاهد	احتمال	اثر	پیامد برای شرکت ایرانی
	(Afghanistan International, 2026c)			
اختلال کریدور ایران	تشدید بحران منطقه‌ای از فوریه ۲۰۲۶ (World Food Programme, 2026)	متوسط	بالا	تنوع مسیر تأمین قطعات؛ ارائه خدمات از راه دور
محدودیت نقل‌وانتقال مالی	تحریم و تسویه از طریق صرافی (اقتصادآنلاین، ۱۳۹۵الف)	بالا	بالا	سازوکار تسویه مجاز و پیش‌پرداخت مرحله‌ای
ناپایداری مقررات	قطع اینترنت (Arab News, 2025) و محدودیت آموزش و اشتغال زنان (UNICEF Innocenti, 2026)	بالا	متوسط	پرهیز از بخش‌های حساس محتوایی؛ قرارداد کوتاه و مرحله‌ای
توان پرداخت پایین	کاهش ۵٫۶ درصدی تولید سرانه (World Bank, 2026a)؛ دشواری پرداخت اپراتورها (Capacity Media, 2024)	بالا	متوسط	فروش اشتراکی کم‌هزینه؛ تمرکز بر مشتریان دارای درآمد ارزی
محدودیت شناسایی بین‌المللی	شناسایی رسمی فقط از سوی روسیه (PBS NewsHour, 2025)	متوسط	متوسط	محدودیت تأمین مالی بین‌المللی و همکاری با نهادهای چندجانبه

منبع: جمع‌بندی نگارنده بر پایه منابع درج‌شده؛ احتمال و اثر بر پایه قضاوت کارشناسی.

۲-۸- جمع‌بندی فصل

اقتصاد افغانستان رشد می‌کند، اما تولید سرانه کاهش می‌یابد؛ از این رو، تقاضای دیجیتال را باید در بنگاه‌ها، اپراتورها، دولت و برنامه‌های بشردوستانه جست‌وجو کرد. بسته‌شدن مرز پاکستان کریدور ایران را به مسیر اصلی تجارت افغانستان تبدیل کرده، اما این مزیت شکننده است و رقیب آن مسیرهای آسیای مرکزی‌اند. سبد صادرات ایران تقریباً فاقد جزء دیجیتال است. بنگاه‌های افغان با برق ناپایدار و نبود اعتبار بانکی روبه‌رو هستند و تجارت بدون کاغذ ضعیف است. ریسک‌های قطع اینترنت، نقل‌وانتقال مالی و مقررات ناپایدار، طراحی محصول، قرارداد و مدل ورود را تعیین می‌کنند.

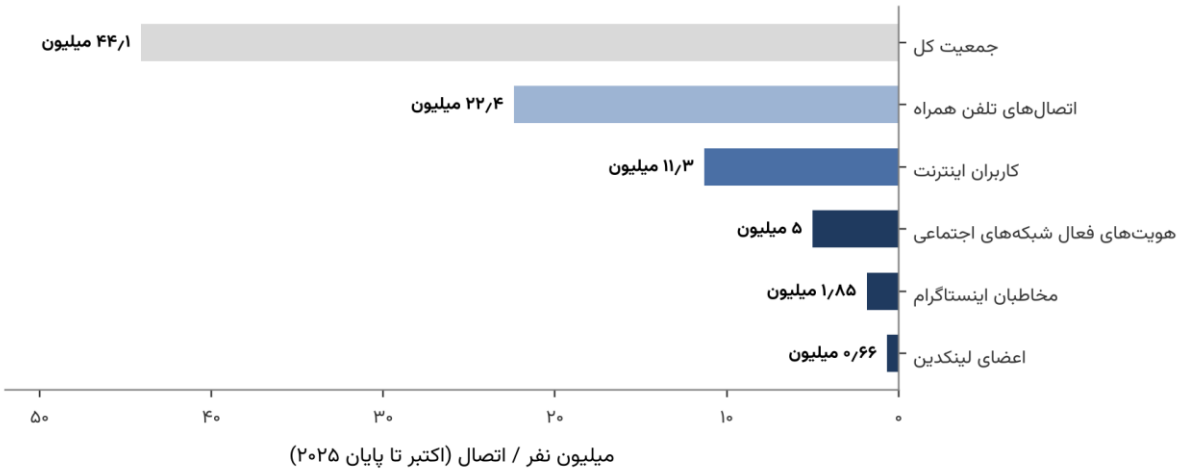
۳- وضعیت بازار اقتصاد دیجیتال افغانستان

۳-۱- مقدمه فصل

این فصل اجزای اصلی بازار دیجیتال افغانستان را بر پایه شواهد کمّی بررسی می‌کند: دسترسی و پذیرش، کیفیت و قیمت، اپراتورها و اندازه بازار، پرداخت دیجیتال، دولت الکترونیک و تجارت الکترونیک.

۳-۲- دسترسی و پذیرش

در پایان ۲۰۲۵، ۲۲٫۴ میلیون اتصال تلفن همراه، معادل ۵۰٫۷ درصد جمعیت، فعال بود و ۸۴٫۱ درصد آن‌ها پهن‌باند (نسل سوم و بالاتر) بودند. کاربران اینترنت ۱۱٫۳ میلیون نفر و ضریب نفوذ ۲۵٫۵ درصد برآورد شده است؛ یعنی ۳۲٫۹ میلیون نفر هنوز از اینترنت استفاده نمی‌کنند (Kemp, 2025). شکل ۷ قیف پذیرش را نشان می‌دهد.

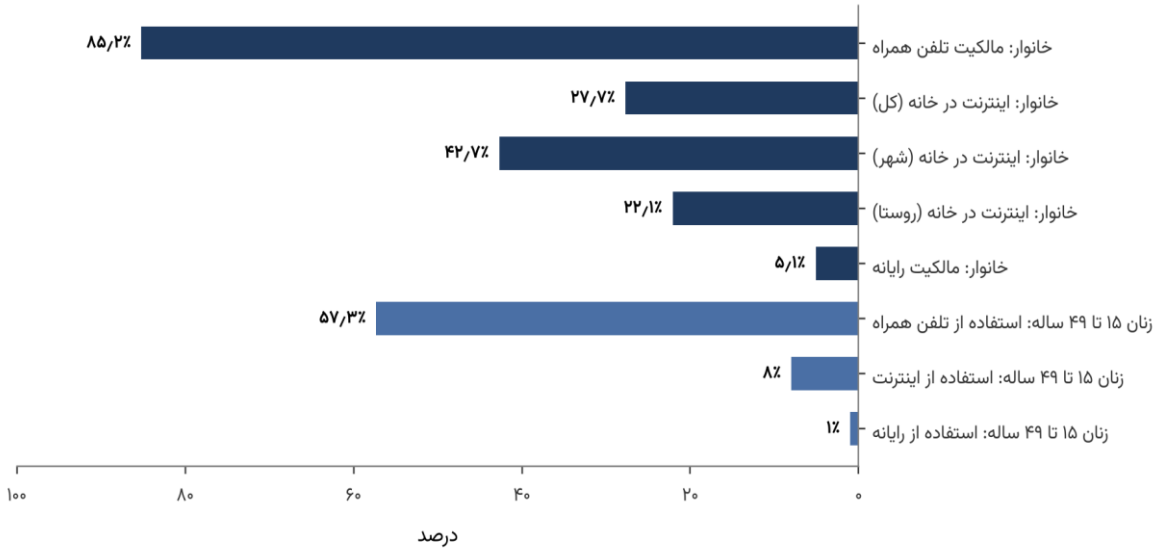


شکل ۷ – قیف پذیرش دیجیتال در افغانستان

منبع: Kemp (۲۰۲۵).

در بازار دو روند هم‌زمان دیده می‌شود. تعداد اتصال‌ها در ۲۰۲۵ فقط ۰٫۵ درصد رشد کرد و بازار از نظر تعداد مشترک به اشباع نزدیک شده است (OperatorWatch, 2026). در مقابل، کاربران اینترنت ۶٫۹ درصد و هویت‌های فعال شبکه‌های اجتماعی ۳۱٫۶ درصد رشد کرده‌اند (Kemp, 2025). رشد بازار از «تعداد مشترک» به «عمق استفاده» منتقل شده است؛ این تحول برای خدمات داده، محتوا و پلتفرم‌ها اهمیت دارد.

شکاف دیجیتال در سطح خانوار عمیق است (شکل ۸). بر پایه پیمایش خوشه‌ای چندشاخصی ۲۰۲۲–۲۰۲۳، ۸۵٫۲ درصد خانوارها تلفن همراه دارند، اما فقط ۲۷٫۷ درصد در خانه به اینترنت دسترسی دارند؛ این نسبت در شهر ۴۲٫۷ و در روستا ۲۲٫۱ درصد است. تنها ۵٫۱ درصد خانوارها رایانه دارند. در میان زنان ۱۵ تا ۴۹ ساله، ۵۷٫۳ درصد در سه ماه پیش از پیمایش از تلفن همراه، ۸ درصد از اینترنت و ۱ درصد از رایانه استفاده کرده‌اند (UNICEF, 2023). دلالت این یافته برای طراحی محصول آن است که خدمات مصرفی باید موبایل‌محور باشند، در حالی که نرم‌افزارهای رایانه‌ای کاربرانی محدود اما متمرکز در بنگاه‌ها و سازمان‌ها دارند.



شکل ۸ – شکاف دسترسی دیجیتال خانوارها و زنان در افغانستان

منبع: UNICEF (۲۰۲۳)؛ پیمایش خوشه‌ای چندشاخصی ۲۰۲۲-۲۰۲۳.

۳-۳- اختلاف آمار رسمی و برآوردهای مستقل

وزارت مخابرات افغانستان ارقام بالاتری اعلام می‌کند: حدود ۳۲ میلیون سیم‌کارت فعال، حدود ۱۷ میلیون کاربر اینترنت و نزدیک به ۱۰ میلیون کاربر نسل چهارم (Middle East Tech Watch, 2026b). همین وزارت در آبان ۱۴۰۴ از ۲۶ میلیون سیم‌کارت فعال و پوشش ۸۰ تا ۸۵ درصدی جمعیت خبر داده بود (Middle East Tech Watch, 2025) و رشد کاربران نسل چهارم را از ۱٫۶ میلیون در ۲۰۲۱ به ۶٫۹ میلیون، همراه با بیش از ۱۴۰۰ سایت جدید، اعلام کرده بود (Afghanistan International, 2025b). بخشی از اختلاف تعریفی است: «سیم‌کارت فعال» با «اتصال منحصربه‌فرد» یکی نیست. این گزارش ارقام مستقل را مبنای برآورد تقاضای مصرف‌کننده و ارقام رسمی را شاخص پویایی شبکه قرار می‌دهد. جدول ۷ هر دو را کنار هم نشان می‌دهد.

۳-۴- کیفیت، قیمت و آمادگی دیجیتال

میانه سرعت دانلود اینترنت ثابت در اوت ۲۰۲۵ حدود ۴٫۴۷ مگابیت بر ثانیه بود (Kemp, 2025). انجمن اینترنت متوسط سرعت اینترنت همراه در ۲۰۲۶ را ۲۰٫۳۴ مگابیت بر ثانیه و هزینه یک سبد کم‌مصرف داده در ۲۰۲۵ را ۱۱٫۵۴ درصد درآمد سرانه گزارش می‌کند (Internet Society, 2026)؛ این نسبت چند برابر آستانه ۲ درصدی دسترس‌پذیری است. تنظیم‌گر مخابرات افغانستان[9] در دومین سقف قیمتی (۱۴۰۴) قیمت هر گیگابایت داده را ۱۵ افغانی کاهش داد و تعرفه مکالمه را بیش از

[9] ATRA: Afghanistan Telecom Regulatory Authority؛ اداره تنظیم خدمات مخابراتی افغانستان.

۳۶ درصد پایین آورد (Middle East Tech Watch, 2026a). امتیاز افغانستان در شاخص توسعه فاوای اتحادیه بین‌المللی مخابرات[10] در ۲۰۲۴، ۳۳٫۱ از ۱۰۰ بود؛ این امتیاز برای پاکستان ۵۵٫۶ بود (ITU, 2024).

جدول ۷ – شاخص‌های کلیدی دسترسی و آمادگی دیجیتال افغانستان

شاخص	مقدار	زمان	منبع
اتصال‌های تلفن همراه	۲۲٫۴ میلیون (۵۰٫۷ درصد جمعیت)	پایان ۲۰۲۵	Kemp (۲۰۲۵)
سهم اتصال‌های پهن‌باند	۸۴٫۱ درصد	۲۰۲۵	Kemp (۲۰۲۵)
کاربران اینترنت (برآورد مستقل)	۱۱٫۳ میلیون (۲۵٫۵ درصد)	اکتبر ۲۰۲۵	Kemp (۲۰۲۵)
کاربران اینترنت (رسمی)	حدود ۱۷ میلیون	۲۰۲۶	Middle East Tech Watch (2026b)
کاربران نسل چهارم (رسمی)	نزدیک به ۱۰ میلیون	۲۰۲۶	Middle East Tech Watch (2026b)
هویت‌های فعال شبکه‌های اجتماعی	۵٫۰ میلیون (سهم زنان ۱۳٫۹ درصد)	اکتبر ۲۰۲۵	Kemp (۲۰۲۵)
میانه سرعت اینترنت ثابت	۴٫۴۷ مگابیت بر ثانیه	اوت ۲۰۲۵	Kemp (۲۰۲۵)
متوسط سرعت اینترنت همراه	۲۰٫۳۴ مگابیت بر ثانیه	۲۰۲۶	Internet Society (۲۰۲٦)
هزینه سبد کم‌مصرف داده	۱۱٫۵۴ درصد درآمد سرانه	۲۰۲۵	Internet Society (۲۰۲٦)
شاخص توسعه فاوا	۳۳٫۱ از ۱۰۰	۲۰۲۴	ITU (۲۰۲٤)

یادداشت: شاخص‌های خانوار در شکل ۸ آمده است.

شبکه ملی فیبر نوری افغان تلکام حدود ۶۰۰۰ کیلومتر طول دارد، ۲۵ ولایت و ۶۲ ولسوالی را پوشش می‌دهد و در هفت نقطه مرزی به پنج همسایه، از جمله ایران، متصل است (Afghan Telecom, 2026a). قیمت اعلامی افغان تلکام برای ارائه‌دهندگان خدمات اینترنت[11] و اپراتورها ۴۵ دلار به ازای هر مگابیت در ماه است و در بسته ظرفیت ۲٫۵ گیگابیتی[12] به حدود ۳۷٫۵ دلار می‌رسد (Afghan Telecom, 2026b). شرکت ارتباطات زیرساخت ایران از سال‌ها پیش برای تأمین پهنای باند و ترانزیت ترافیک افغانستان مذاکره کرده (تعادل، ۱۳۹۷) و چین در ۲۰۱۷ توافق احداث فیبر ۴۸۰ کیلومتری کاشغر–فیض‌آباد از دالان واخان را امضا کرده است (AidData, 2023). پایین‌بودن کیفیت و بالابودن قیمت، با وجود اتصال‌های بین‌المللی متعدد، نشان می‌دهد گلوگاه اصلی ظرفیت و هزینه شبکه داخلی و تأمین انرژی است. این شبکه از نظر نهادی نیز با ناپایداری روبه‌روست: در اوت ۲۰۲۶ وزارت مخابرات دستور داد توسعه و تعمیر فیبر نوری تا اطلاع ثانوی متوقف شود (Afghanistan International, 2026c).

[10] IDI: ICT Development Index؛ شاخص توسعه فاوا. ITU (International Telecommunication Union): اتحادیه بین‌المللی مخابرات.

[11] ISP: Internet Service Provider؛ ارائه‌دهنده خدمات اینترنت.

[12] STM-16: سطح انتقال همگام با ظرفیت حدود ۲٫۵ گیگابیت بر ثانیه (۲۴۸۰ مگابیت مؤثر در تعرفه افغان تلکام).

۳-۵- بازار اپراتورها و برآورد اندازه بازار

بازار تلفن همراه پنج اپراتور دارد (جدول ۸). روشن با سهم برآوردی ۳۵ تا ۴۵ درصد پیشتاز است. پس از آن اتصالات، که در ژوئن ۲۰۲۶ به e& افغانستان تغییر نام داد، با ۲۵ تا ۳۰ درصد، افغان بی‌سیم با ۱۵ تا ۲۵ درصد، اتوما با ۱۰ تا ۲۰ درصد و سلام، متعلق به افغان تلکام دولتی، با کمتر از ۱۰ درصد قرار دارند (OperatorWatch, 2026; Pajhwok Afghan News, 2026b). MTN فروش سهام خود در افغانستان را در فوریه ۲۰۲۴ نهایی کرد و در نتایج مالی ۲۰۲۳ خود ۹۰۰ میلیون رند زیان کاهش ارزش دارایی‌های افغانستان را شناسایی کرد (MTN Group, ۲۰۲۴)؛ برند آن در فروردین ۱۴۰۴ با اتوما، متعلق به گروه لبنانی M1، جایگزین شد (Afghanistan International, 2025a).

جدول ۸ – اپراتورهای تلفن همراه افغانستان

اپراتور	مالکیت	سهم برآوردی	ملاحظه
روشن	صندوق آقاخان و شرکای خارجی	۳۵ تا ۴۵ درصد	پیشتاز بازار؛ ارائه‌دهنده پول همراه M-Paisa از ۲۰۰۸
e& افغانستان (اتصالات سابق)	گروه اتصالات امارات	۲۵ تا ۳۰ درصد	قوی در بازار شهری؛ تغییر نام در ژوئن ۲۰۲۶ (Pajhwok Afghan News, 2026b)
افغان بی‌سیم	سرمایه‌گذاران افغان	۱۵ تا ۲۵ درصد	پوشش گسترده روستایی
اتوما (MTN سابق)	گروه M1 لبنان	۱۰ تا ۲۰ درصد	مبلغ معامله رسماً اعلام نشد (Afghanistan International, 2025a)
سلام	افغان تلکام (دولتی)	کمتر از ۱۰ درصد	مناقصه‌های توسعه شبکه (MCIT, 2026)

منبع: OperatorWatch (۲۰۲۶) مگر آنکه منبع دیگری ذکر شده باشد.

درآمد کل بازار منتشر نمی‌شود، اما گزارش‌های مالی گروه اتصالات امکان برآورد مرتبه بزرگی آن را فراهم می‌کند. درآمد اتصالات افغانستان در سه‌ماهه نخست ۲۰۲۵، ۱۶۱ میلیون درهم و در سه‌ماهه چهارم، ۱۹۸ میلیون درهم بود (First Abu Dhabi Bank Securities, 2025, 2026). بر پایه میانگین این دو فصل، درآمد سالانه این اپراتور حدود ۷۲۰ میلیون درهم (نزدیک به ۱۹۵ میلیون دلار) برآورد می‌شود. اگر سهم درآمدی این اپراتور نزدیک به سهم مشترکان آن (۲۵ تا ۳۰ درصد) باشد، درآمد کل بازار خدمات تلفن همراه حدود ۰٫۶۵ تا ۰٫۷۸ میلیارد دلار، معادل ۳٫۷ تا ۴٫۴ درصد تولید ناخالص داخلی، است. این برآورد نگارنده است و دقت آن به فرض برابری سهم درآمد و مشترک بستگی دارد.

برای تأمین‌کنندگان، کیفیت پرداخت مهم‌تر از اندازه بازار است. یک گزارش تخصصی صنعت زیرساخت مخابرات تصریح می‌کند تقریباً هیچ پیمانکار بین‌المللی بزرگی در افغانستان فعال نیست و اپراتورها در پرداخت به تأمین‌کنندگان مشکل دارند (Capacity Media, 2024). این یافته هم فرصت و هم هشدار است: رقبای بزرگ حضور ندارند، اما قراردادها باید بر پایه پیش‌پرداخت و پرداخت مرحله‌ای منعقد شوند.

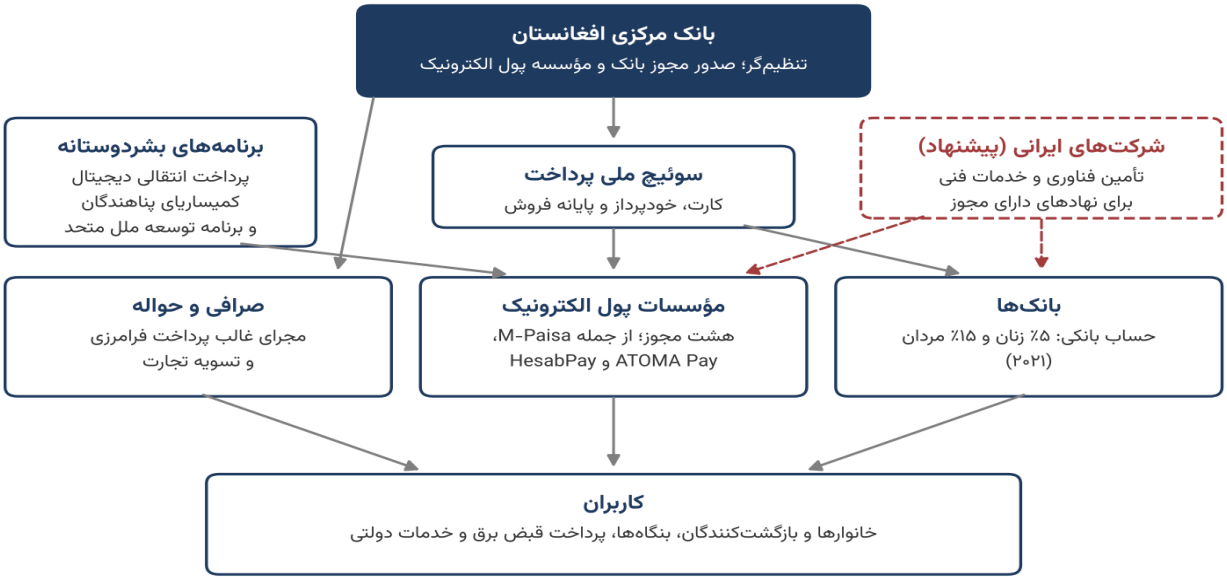
۳-۶- پرداخت دیجیتال و شمول مالی

سطح شمول مالی بسیار پایین است. در ۲۰۲۱ فقط ۵ درصد زنان و ۱۵ درصد مردان حساب بانکی داشتند (UN Women, 2024). تحلیل داده‌های پیمایش جهانی شمول مالی[۱۳] نشان می‌دهد جنسیت، تحصیلات، درآمد، اشتغال و محل سکونت تعیین‌کننده‌های اصلی دسترسی به خدمات مالی رسمی‌اند (Mohammady, 2026). پول همراه در ۲۰۰۸ با سرویس M-Paisa

[13]: Global Findex پیمایش جهانی شمول مالی بانک جهانی.

شرکت روشن آغاز شد. یک آزمایش میدانی در همین بستر نشان داد عضویت پیش‌فرض در حساب پس‌انداز همراه، مشارکت را تا ۴۰ واحد درصد افزایش می‌دهد (Blumenstock et al., 2018). در بازارهای کم‌شمول، سادگی محصول و معماری انتخاب به اندازه خود فناوری تعیین‌کننده است.

کیف پول HesabPay اکنون بازیگر اصلی پرداخت دیجیتال در افغانستان است. تعداد کیف پول‌های آن از یک میلیون گذشته و این پلتفرم بیش از ۳۵ میلیون دلار از کمک‌های کمیساریای عالی پناهندگان سازمان ملل[14] را به بیش از ۶۲۵ هزار بازگشت‌کننده رسانده است (Crypto Briefing, 2026). بیش از ۳۰ درصد قبض‌های برق کشور نیز از طریق آن پرداخت می‌شود (MEXC News, 2025). HesabPay در مرداد ۱۴۰۵ کارت ویزا برای پرداخت‌های آنلاین بین‌المللی رونمایی کرد (Pajhwok Afghan News, 2026c). بانک مرکزی افغانستان[15] در تیر ۱۴۰۰ برای اخذ گواهی امنیت داده کارت[16] برای سوئیچ ملی پرداخت[17] فراخوان داده بود (Da Afghanistan Bank, 2021) و اکنون هشت مؤسسه پول الکترونیک[18] و یک مؤسسه پرداخت از این بانک مجوز دارند (Da Afghanistan Bank, 2026). در یک برنامه آزمایشی برنامه توسعه ملل متحد و صندوق توسعه سرمایه ملل متحد[19]، بیش از یک میلیون دلار به‌صورت دیجیتال به بیش از ۱۵ هزار ذی‌نفع پرداخت شد و زمان پردازش از ۷ روز به ۴۸ ساعت کاهش یافت (Buzurukova & Perdomo, 2023). شکل ۹ بازیگران این زیست‌بوم و جایگاه پیشنهادی شرکت‌های ایرانی را نشان می‌دهد.



شکل ۹ – زیست‌بوم پرداخت دیجیتال افغانستان و نقش پیشنهادی شرکت‌های ایرانی

منبع: نگارنده بر پایه Da Afghanistan Bank (۲۰۲۱, ۲۰۲۶)، Crypto Briefing (۲۰۲۶) و Buzurukova & Perdomo (۲۰۲۳).

[14]UNHCR: United Nations High Commissioner for Refugees.؛ کمیساریای عالی سازمان ملل برای پناهندگان

[15]DAB: Da Afghanistan Bank.؛ بانک مرکزی افغانستان

[16]PCI DSS: Payment Card Industry Data Security Standard.؛ استاندارد امنیت داده صنعت کارت پرداخت

[17]APS: Afghanistan Payments System.؛ سوئیچ ملی پرداخت افغانستان

[18]EMI: Electronic Money Institution.؛ مؤسسه پول الکترونیک

[19]UNCDF: United Nations Capital Development Fund.؛ صندوق توسعه سرمایه ملل متحد

برای شرکت‌های ایرانی، این بخش جذاب اما پرریسک است. تجربه ایران در سوئیچ کارت، پرداخت‌یاری و پایانه فروش قابل انتقال است، اما وضعیت تحریمی دو کشور یکسان نیست. مجوز عمومی شماره ۲۰ دفتر کنترل دارایی‌های خارجی آمریکا[20] از فوریه ۲۰۲۲ نقل‌وانتقال وجه با نهادهای حکومتی افغانستان، از جمله بانک مرکزی، را مجاز کرده است (OFAC, 2022). بنابراین محدودیت اصلی تراکنش‌های ایرانی از تحریم‌های ایران ناشی می‌شود و نهادهای مالی افغان که با نظام مالی بین‌المللی پیوند دارند، احتمالاً در معامله مستقیم با شرکت‌های ایرانی محتاط خواهند بود. مدل مناسب، تأمین فناوری و خدمات فنی برای نهادهای دارای مجوز افغان است، نه ورود مستقیم به نقش ناشر پول الکترونیک.

۳-۷- دولت الکترونیک و هویت دیجیتال

تذکره الکترونیک موفق‌ترین پروژه دیجیتال دولتی افغانستان است. تا فروردین ۱۴۰۵ بیش از ۱۷٫۴۸۷ میلیون تذکره الکترونیک صادر شده و فقط در ۱۴۰۴، ۲٫۰۲۸ میلیون کارت توزیع شده است (Hasht-e Subh, 2026). این خدمت در ۷۸ مرکز ارائه می‌شود (Norwegian Refugee Council, 2025). در مقابل، پروژه دیجیتال کاسای بانک جهانی که قرار بود شبکه دولتی و خدمات الکترونیک را توسعه دهد، تا مهر ۱۴۰۰ فقط ۶٫۷ درصد منابع خود را پرداخت کرده بود (World Bank, 2021) و پس از اوت ۲۰۲۱ با توقف همه پرداخت‌های بانک جهانی در افغانستان متوقف ماند (The New Arab, 2021).

این حوزه برای شرکت‌های ایرانی حساسیت بالایی دارد. داده‌های هویتی و زیرساخت داده ملی معمولاً به کشورهایی سپرده می‌شود که حاکمیت به آن‌ها اعتماد راهبردی دارد. گزارش مدیریتی بازآرایی بازارهای هدف فاوای ایران نیز ورود به پروژه‌های هویت دیجیتال، گمرک و داده ملی را حتی در بازار عراق توصیه نمی‌کند (توسعه صادرات و تبادل فناوری ریتون ایران، ۱۴۰۵). فرصت ایران در این بخش به زیرسامانه‌های کم‌حساسیت مانند نوبت‌دهی، مدیریت اسناد و آموزش کارکنان محدود است.

۳-۸- تجارت الکترونیک، پلتفرم‌ها و محتوا

کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل[21] در ارزیابی آمادگی تجارت الکترونیک افغانستان، «موج نخست» تجارت الکترونیک را در کابل، هرات و مزار شریف در حوزه‌هایی مانند تحویل غذا، حمل‌ونقل و خبر گزارش کرد (UNCTAD, 2019a). رتبه افغانستان در شاخص تجارت الکترونیک بنگاه‌به‌مصرف‌کننده این نهاد در ۲۰۱۸، ۱۳۶ از ۱۵۱ بود (UNCTAD, 2019b). امروز بخش بزرگی از فروش آنلاین در شبکه‌های اجتماعی انجام می‌شود: فیس‌بوک ۵ میلیون، اینستاگرام ۱٫۸۵ میلیون و لینکدین ۶۶۰ هزار کاربر در افغانستان دارند (Kemp, 2025). بازارگاه Aseel که صنایع دستی را عرضه و کمک‌ها را توزیع می‌کند، برای پرداخت با HesabPay همکاری دارد (Aseel, 2025).

رقبای منطقه‌ای نیز این فضا را هدف گرفته‌اند. پارک فناوری اطلاعات ازبکستان در خرداد ۱۴۰۴ با سه شرکت افغان درباره زیرساخت فاوا، آموزش آنلاین، به‌کارگیری استعدادهای افغان، صادرات خدمات فاوا و تجارت الکترونیک مذاکره کرد (IT Park Uzbekistan, 2025). رقابت بر سر نیروی انسانی و بازار نرم‌افزار افغانستان آغاز شده و ایران در آن پیشتاز نیست.

[20] OFAC: Office of Foreign Assets Control؛ دفتر کنترل دارایی‌های خارجی وزارت خزانه‌داری آمریکا.

[21] UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development؛ کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل.

۳-۹- جمع‌بندی فصل

بازار دیجیتال افغانستان کوچک و با ضریب نفوذ پایین، اما در حال تعمیق است: اتصال‌ها به اشباع نزدیک شده‌اند، ولی استفاده از داده، شبکه‌های اجتماعی و پرداخت دیجیتال رشد می‌کند. درآمد بازار خدمات تلفن همراه حدود ۰٫۶۵ تا ۰٫۷۸ میلیارد دلار برآورد می‌شود. شکاف دسترسی خانوارها موجب شده است بازار مصرفی موبایل‌محور باشد و تقاضای نرم‌افزار عمدتاً از سوی سازمان‌ها شکل گیرد. پرداخت دیجیتال با حمایت بانک مرکزی و برنامه‌های بشردوستانه گسترش می‌یابد، اما محدودیت‌های تحریمی نقش ایران را به تأمین فناوری برای نهادهای دارای مجوز محدود می‌کند. دولت الکترونیک پیشرفت کرده، ولی برای شرکت‌های ایرانی حساس است. توان پرداخت پایین، قطع اینترنت و حضور رقبای منطقه‌ای، ورود را به سمت پروژه‌های کوچک، پیش‌پرداخت و همکاری با بازیگران محلی سوق می‌دهد.

٤- رقابت و جایگاه ایران در بازار دیجیتال افغانستان

٤-١- مقدمه فصل

ورود به بازار افغانستان بدون شناخت رقبا و بهره‌گیری از درس‌های تجربه گذشته، به تکرار الگوی پیشین می‌انجامد. این فصل رقبای اصلی و اهرم‌های آنان، مزیت‌ها و محدودیت‌های ایران، و تجربه‌های موفق و ناموفق شرکت‌های ایرانی را بررسی می‌کند.

٤-٢- نقشه رقبا

رقابت در افغانستان چندلایه است. امارات و لبنان از راه مالکیت اپراتورها حضور دارند، چین از راه زیرساخت و معدن، و ازبکستان و قزاقستان از راه کریدور، انرژی و همکاری فناوری. رئیس اتاق مشترک ایران و افغانستان در آذر ۱۴۰۴ هشدار داد فعالیت شرکت‌های قطری، ترک و چینی در افغانستان رو به افزایش است و رقبا در حال پیشی‌گرفتن از ایران‌اند (افغانستان اینترنشنال، ۱۴۰۴). جدول ۹ اهرم‌ها و سطح تهدید هر رقیب را خلاصه می‌کند.

جدول ۹ – ماتریس رقبای ایران در بازار دیجیتال افغانستان

رقیب	اهرم‌ها و شواهد حضور	حوزه‌های دیجیتال	سطح تهدید
چین	توافق فیبر ۴۸۰ کیلومتری واخان (AidData, ۲۰۲۳)؛ سهم ۱۴٫۲ درصدی از واردات در ۱۴۰۵ (World Bank, 2026d)	تجهیزات شبکه، گوشی، زیرساخت	بالا
امارات	مالکیت e& افغانستان (First Abu Dhabi Bank Securities, ۲۰۲۶)؛ سهم واردات ۱۸٫۱ درصد در ۱۴۰۴ و ۱۰٫۶ درصد در ۱۴۰۵ (World Bank, 2026c, 2026d)	اپراتوری، خدمات مالی، بازارگاه	بالا
ازبکستان	مذاکره پارک فناوری اطلاعات با شرکت‌های افغان (IT Park Uzbekistan, ۲۰۲۵)؛ سهم ۹٫۳ درصدی از واردات در ۱۴۰۵ (World Bank, 2026d)	نرم‌افزار، آموزش آنلاین، برون‌سپاری	بالا
ترکیه	افزایش حضور شرکت‌ها (افغانستان اینترنشنال، ۱۴۰۴)؛ رایزنی بانک مرکزی افغانستان با اتحادیه بانک‌های مشارکتی ترکیه (Da Afghanistan Bank, 2025)	بانکداری اسلامی، ساخت‌وساز هوشمند	متوسط
قزاقستان	تجارت ۵۴۱٫۸ میلیون دلاری در ۲۰۲۵ (Afghanistan International, 2026b)؛ سهم ۷٫۳ درصدی از واردات در ۱۴۰۵ (World Bank, 2026d)	ترانزیت داده، تجارت الکترونیک	متوسط
پاکستان	سهم ۸٫۱ درصدی از واردات در ۱۴۰۴ و خروج از شش مبدأ نخست در ۱۴۰۵ (World Bank, 2026c, 2026d)	نیروی انسانی فاوا، ترانزیت	پایین در کوتاه‌مدت
لبنان (گروه M1)	خرید MTN افغانستان و برند اتوما (Afghanistan International, 2025a)	اپراتوری	متوسط
هند	بزرگ‌ترین مقصد صادرات افغانستان با سهم ۳۸٫۳ درصد در هفت ماه نخست سال مالی ۱۴۰۴ (Pajhwok Afghan News, 2025d)	خدمات فاوا، آموزش، سلامت	متوسط
قطر	افزایش فعالیت شرکت‌ها (افغانستان اینترنشنال، ۱۴۰۴)	سرمایه‌گذاری، خدمات	متوسط

سطح تهدید: ارزیابی نگارنده.

از این ماتریس دو نکته برجسته می‌شود. نخست، هیچ رقیبی مزیت زبانی ایران را ندارد، اما رقبای اصلی یا سرمایه و مالکیت دارند (امارات، لبنان، چین) یا بسته حمایتی منسجم دولتی (ازبکستان). دوم، رقبا معمولاً با یک «بسته» وارد می‌شوند: زیرساخت همراه با تأمین مالی، یا کریدور همراه با انرژی و فناوری. در مقابل، شرکت‌های ایرانی عمدتاً به‌صورت منفرد و با یک محصول وارد بازار شده‌اند.

۴-۳- مزیت‌ها و محدودیت‌های ایران

معاون وقت فناوری وزیر ارتباطات، قیمت مناسب، امکان ویژه‌سازی محصول و نزدیکی دینی، فرهنگی و زبانی را مهم‌ترین مزیت‌های شرکت‌های ایرانی در افغانستان دانسته و تأکید کرده بود که این شرکت‌ها محصولات آزموده در بازار ایران را عرضه می‌کنند (خبرگزاری مهر، ۱۳۹۸؛ تعادل، ۱۳۹۸ج). قیمت داده همراه در ایران نیز با ۰٫۰۴ دلار برای هر گیگابایت در میان ارزان‌ترین‌های جهان است (Broadband.co.uk, ۲۰۲۶)؛ این مزیت هزینه‌ای فقط زمانی به خدمات میزبانی و اتصال برای مشتری افغان منتقل می‌شود که مسئله تسویه و اعتماد به میزبانی داده در ایران حل شود. در کنار این مزیت‌ها، محدودیت‌های ساختاری نیز وجود دارد. جدول ۱۰ مزیت‌ها و محدودیت‌ها را با شاهد آن‌ها نشان می‌دهد.

جدول ۱۰ – مزیت‌ها و محدودیت‌های شرکت‌های دیجیتال ایرانی در بازار افغانستان

نوع	عامل	شاهد
مزیت	زبان، فرهنگ و تقویم مشترک	نزدیکی زبانی و فرهنگی (خبرگزاری مهر، ۱۳۹۸)؛ گزارش آمار تجاری افغانستان بر پایه سال هجری شمسی (Pajhwok Afghan News, 2025a)
مزیت	کریدور و جغرافیا	۳۴ درصد واردات افغانستان از ایران و ۵۶ درصد تجارت و ترانزیت از کریدور ایران در ۱۴۰۵ (World Bank, 2026d)؛ حدود ۶۰ درصد صادرات ایران از دوغارون (نبض بورس، ۱۴۰۴)
مزیت	جمعیت آشنا با ایران	بازگشت حدود ۱٫۹ میلیون نفر از ایران در ۲۰۲۵ (UNHCR, 2026)
مزیت	قیمت و محصولات آزموده	قیمت رقابتی و امکان ویژه‌سازی (خبرگزاری مهر، ۱۳۹۸)
محدودیت	تحریم و نقل‌وانتقال مالی	تسویه نقدی از طریق صرافی‌ها (اقتصادآنلاین، ۱۳۹۵الف)؛ محدودیت‌های بانکی هر دو کشور (افغانستان اینترنشنال، ۱۴۰۳)
محدودیت	فشار مالیاتی و بیمه‌ای داخلی	مسدودسازی ناگهانی حساب‌های شرکت‌ها به دلیل بدهی‌های ادعایی مالیاتی و بیمه‌ای (اتاق بازرگانی تهران، ۱۴۰۵)
محدودیت	ناپایداری اینترنت و فشار بر شرکت‌ها	کاهش نیروی یک شرکت نرم‌افزاری از ۵۳ به ۴ نفر پس از اختلال‌ها و جنگ (اتاق بازرگانی تهران، ۱۴۰۵)
محدودیت	پراکندگی تشکل‌ها	بیش از ۳۰ تشکل فاوا با موازی‌کاری و تضاد منافع (اتاق بازرگانی تهران، ۱۴۰۵)
محدودیت	اولویت پایین در نقشه بازارهای فاوا	قرارگرفتن افغانستان در لایه «فرصت‌محور» بدون تخصیص منابع سنگین (توسعه صادرات و تبادل فناوری ریتون ایران، ۱۴۰۵)

مزیت‌های ایران عمدتاً مکانی و فرهنگی‌اند و به همه شرکت‌ها تعلق دارند، اما محدودیت‌ها نهادی‌اند و از توان شرکت منفرد خارج‌اند. این عدم تقارن نشان می‌دهد شرط موفقیت، اقدام جمعی است و تشویق شرکت‌ها به صادرات به‌تنهایی کافی نیست.

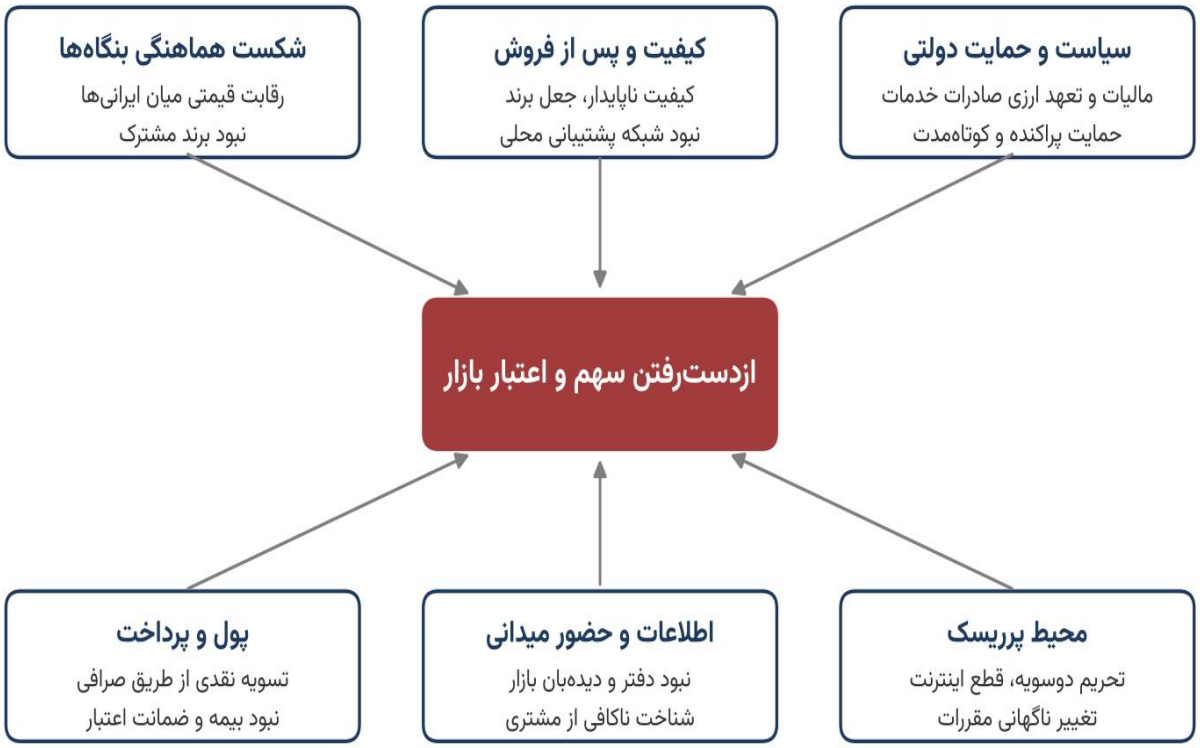
٤-٤- تجربه‌های موفق و ناموفق شرکت‌های ایرانی

تجربه‌های ایران در افغانستان، در فاوا و بخش‌های دیگر، الگوی تکرارشونده‌ای دارد. موفقیت در مواردی حاصل شده که حضور سازمان‌یافته، شریک محلی و پشتیبانی نهادی وجود داشته است. ناکامی در مواردی رخ داده که رقابت درونی، کیفیت ناپایدار، ضعف انطباق با مقررات یا نبود حمایت دولتی غالب بوده است. جدول ۱۱ موارد مستند را همراه با درس هر مورد نشان می‌دهد.

جدول ۱۱ – تجربه‌های موفق و ناموفق ایران در بازار افغانستان و درس‌های آن

نتیجه	مورد	منبع	درس برای برنامه دیجیتال
موفق	اجرای شبکه فیبر نوری لوگر، پکتیا، خوست و پکتیکا توسط شرکت کابل‌های مخابراتی شهید قندی؛ قرارداد ۱۲٫۱ میلیون دلاری ۱۸ ماهه با وزارت مخابرات افغانستان (۲۰۱۰)	MCIT (۲۰۱۰)	پیمانکار ایرانی با تأمین مالی روشن کارفرما، قابلیت تحویل پروژه زیرساختی دارد
موفق	نخستین نمایشگاه بین‌المللی فاوای افغانستان با ۶۰ غرفه از شرکت‌های دو کشور در کابل، بر پایه تفاهم‌نامه وزارتخانه‌های دو کشور (۱۳۹۸)	تعادل (۱۳۹۸ب)؛ SAMENA Council (۲۰۱۹)	رویداد تخصصی با پشتوانه تفاهم دولتی اعتماد طرف افغان را جلب می‌کند
موفق	اعطای نمایندگی ۱۶ شرکت دانش‌بنیان به طرف‌های افغان و پاویون صندوق نوآوری در نمایشگاه کابل	خبرگزاری دانشجو (۱۳۹۹الف، ۱۳۹۹ب)	نمایندگی محلی هزینه ورود را کاهش می‌دهد
موفق	مرکز تجاری و نمایشگاهی دائمی کالای ایرانی در کابل با خدمات اقامت، نیروی محلی و شبکه‌سازی برای شرکت‌های دانش‌بنیان	همشهری آنلاین (۱۴۰۱)	زیرساخت مشترک حضور، جایگزین دفترهای پراکنده
زمینه‌ساز	مذاکره شرکت ارتباطات زیرساخت با وزارت مخابرات افغانستان برای تأمین پهنای باند و ترانزیت ترافیک	تعادل (۱۳۹۷)	زیرساخت دولت‌به‌دولت می‌تواند پایه حضور بخش خصوصی باشد
زمینه‌ساز	درخواست طرف افغان برای همکاری در فناوری اطلاعات، هوش مصنوعی و مخابرات در نشست بخش خصوصی دو کشور (مرداد ۱۴۰۵)؛ حضور سازنده ایرانی تجهیزات مخابراتی و فیبر نوری در نمایشگاه کابل (مهر ۱۴۰۵)	Afghanistan Chamber of Commerce and Investment (۲۰۲۶)؛ خبرگزاری صداوسیما (۱۴۰۵)	تقاضا اعلام شده است؛ تبدیل آن به قرارداد پیگیری ساختاریافته می‌خواهد
ناموفق	از دست رفتن سهم بیش از ۷۰ درصدی دارو بر اثر رقابت ناسالم تولیدکنندگان ایرانی	تعادل (۱۳۹۸الف)	کف کیفیت، حفاظت از برند و پرهیز از رقابت قیمتی درونی
ناموفق	رقابت منفی، دامپینگ و کیفیت پایین در برابر کالای ترک و چینی	تعادل (۱۳۹۶)	رقابت با کیفیت و پشتیبانی، نه با قیمت
ناموفق	لغو مجوز آرین بانک، بانک افغان با سرمایه‌گذاری بانک ملی و بانک صادرات ایران، به دلیل «تخلفات جدی» از مقررات بانک مرکزی افغانستان (۱۳۹۸)	Arab News (۲۰۱۹)؛ EghtesadOnline (۲۰۱۹)	حضور مالی بدون انطباق کامل با مقررات محلی شکننده است
توقف	به حداقل رسیدن فعالیت شرکت‌های ایرانی و توقف بسیاری از پروژه‌ها پس از تحولات ۲۰۲۱، به گفته دبیر انجمن صادرکنندگان خدمات فنی و مهندسی	خبرگزاری آناتولی (۱۴۰۲)	بدون پوشش ریسک سیاسی، شوک‌ها به خروج کامل منجر می‌شوند

جمع‌بندی این موارد، شش ریشه مشترک برای ناکامی‌ها را نشان می‌دهد: شکست هماهنگی میان بنگاه‌ها، کیفیت و خدمات پس از فروش، سیاست و حمایت دولتی، پول و پرداخت، اطلاعات و حضور میدانی، و محیط پرریسک (شکل ۱۰). سه ریشه نخست در کنترل بازیگران ایرانی است و برنامه اتاق باید بر آن‌ها متمرکز شود؛ سه ریشه دیگر از راه طراحی قرارداد، بیمه و ورود مرحله‌ای قابل مدیریت‌اند.



شکل ۱۰ – ریشه‌های ناکامی شرکت‌های ایرانی در بازار افغانستان

منبع: تحلیل نگارنده بر پایه موارد جدول ۱۱.

٤-٥- جمع‌بندی فصل

رقبای ایران با بسته‌هایی از سرمایه، زیرساخت و حمایت دولتی وارد افغانستان شده‌اند، در حالی که شرکت‌های ایرانی بیشتر منفرد عمل کرده‌اند. مزیت‌های ایران مکانی و فرهنگی‌اند و در دسترس همه شرکت‌ها قرار دارند، اما محدودیت‌ها ماهیت نهادی دارند. تجربه دارو و آرین بانک نشان می‌دهد سهم بالا بدون کف کیفیت، هماهنگی و انطباق با مقررات پایدار نمی‌ماند. بنابراین سازوکار پیشنهادی باید پیش از هر چیز شکست هماهنگی، کیفیت و حمایت دولتی را هدف قرار دهد.

۵- فرصت‌ها و اولویت‌بندی بخش‌ها

۵-۱- مقدمه فصل

این فصل بر پایه شواهد فصل‌های دوم تا چهارم، ده بخش فرصت را ارزیابی می‌کند، مدل ورود هر بخش را مشخص می‌کند و ترتیب جغرافیایی ورود را پیشنهاد می‌دهد.

۵-۲- روش امتیازدهی

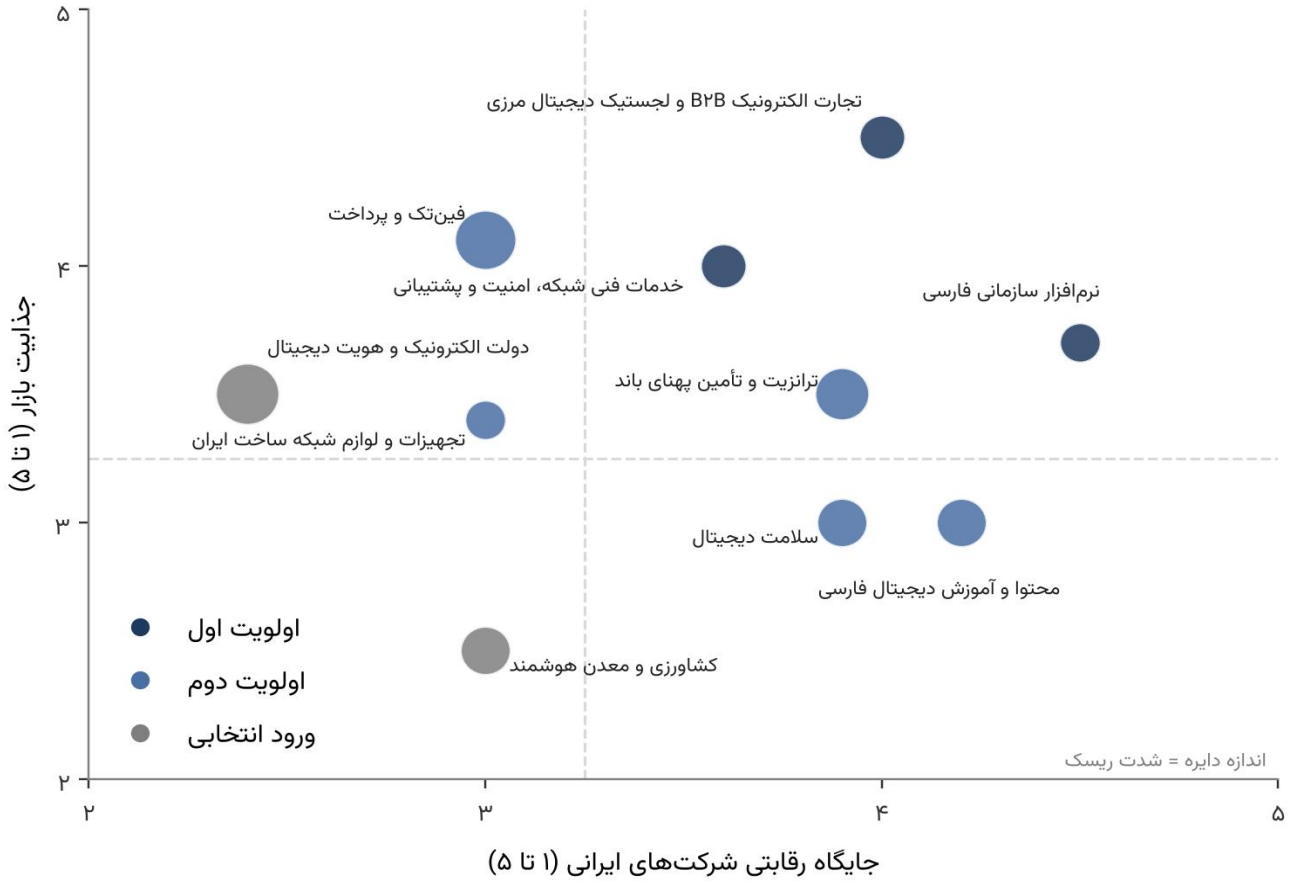
هر بخش در سه بُعد ارزیابی شده است: جذابیت بازار (۱ تا ۵)، بر پایه شواهد تقاضا، توان پرداخت مشتریان و روند رشد؛ جایگاه رقابتی ایران (۱ تا ۵)، بر پایه مزیت زبانی و کریدوری، آمادگی محصول ایرانی و حضور رقبا؛ و ریسک (کم تا بسیار بالا)، بر پایه حساسیت سیاسی، تحریم و احتمال اختلال. امتیازها بر قضاوت کارشناسی نگارنده استوار است و باید در کارگاهی با حضور شرکت‌های عضو کنسرسیوم‌ها بازبینی شود. جدول ۱۲ نتایج را نشان می‌دهد.

جدول ۱۲ – امتیازدهی و اولویت‌بندی بخش‌های فرصت

بخش	شواهد تقاضا	جذابیت	جایگاه ایران	ریسک	اولویت	مدل ورود پیشنهادی
تجارت الکترونیک بنگاه‌به‌بنگاه و لجستیک دیجیتال مرزی	۵۶ درصد تجارت از کریدور ایران؛ امتیاز ۱۸٫۵ درصدی تجارت بدون کاغذ	۴٫۵	۴٫۰	متوسط	اول	سامانه اسناد و عملیات تجاری با بازرگانان هرات و دوغارون
نرم‌افزار سازمانی فارسی	رشد ۲۱ درصدی فروش بنگاه‌های رسمی؛ رشد درآمد مالیاتی دولت	۳٫۷	۴٫۵	کم تا متوسط	اول	نمایندگی محلی و فروش اشتراکی
خدمات فنی شبکه، امنیت و پشتیبانی فناوری	برنامه ۵۶۰ سایت؛ بیش از ۵۰۰ سایت جدید در ۱۴۰۴	۴٫۰	۳٫۶	متوسط	اول	قرارداد خدمت با توافق سطح خدمت؛ پیمانکاری فرعی با پیش‌پرداخت
محتوا و آموزش دیجیتال فارسی	میانه سنی ۱۷٫۳ سال؛ رشد شبکه‌های اجتماعی؛ توان پرداخت پایین	۳٫۰	۴٫۲	متوسط	دوم	آموزش فنی و حرفه‌ای برای بنگاه‌ها با شریک افغان
ترانزیت و تأمین پهنای باند	اتصال فیبر به ایران؛ قیمت عمده ۳۷ تا ۴۵ دلار برای هر مگابیت	۳٫۵	۳٫۹	بالا	دوم	قرارداد عمده‌فروشی دولت‌به‌دولت؛ خدمات میزبانی
سلامت دیجیتال	شکاف خدمات سلامت؛ برنامه همکاری غذا و دارو	۳٫۰	۳٫۹	متوسط	دوم	اتصال بیمارستان‌های مشهد و هرات؛ نرم‌افزار درمانگاه
تجهیزات و لوازم شبکه ساخت ایران	توسعه سایت‌ها و فیبر	۳٫۴	۳٫۰	کم تا متوسط	دوم	فروش از طریق نمایندگی و پیمانکاران محلی
فین‌تک و پرداخت	شمول مالی پایین؛ رشد HesabPay و حمایت بانک مرکزی	۴٫۱	۳٫۰	بالا	دوم	تأمین فناوری برای نهادهای دارای مجوز افغان
دولت الکترونیک و هویت دیجیتال	تذکره الکترونیک و برنامه اقتصاد دیجیتال	۳٫۵	۲٫۴	بسیار بالا	انتخابی	فقط زیرسامانه‌های کم‌حساسیت
کشاورزی و معدن هوشمند	علاقه به سرمایه‌گذاری ایران در معدن	۲٫۵	۳٫۰	متوسط	انتخابی	همراه با پروژه‌های سرمایه‌گذاری فیزیکی

منبع: امتیازدهی نگارنده بر پایه شواهد فصل‌های ۲ تا ٤.

شکل ۱۱ همین نتایج را در ماتریس جذابیت–جایگاه رقابتی نشان می‌دهد. بخش‌هایی که جذابیت آن‌ها بالاتر از میانه (۳٫۵)، جایگاه رقابتی ایران در آن‌ها دست‌کم ۳٫۵ و ریسک آن‌ها متوسط یا کمتر است، در اولویت اول قرار گرفته‌اند. محتوا و آموزش با وجود جایگاه قوی ایران، به دلیل توان پرداخت پایین مصرف‌کننده و حساسیت مقررات محتوایی در اولویت دوم است. فین‌تک با وجود جذابیت بالا، به دلیل ریسک تحریم در اولویت دوم است و دولت الکترونیک به دلیل حساسیت بسیار بالا فقط به‌صورت انتخابی دنبال می‌شود.



شکل ۱۱ – ماتریس اولویت‌بندی بخش‌های فرصت دیجیتال در افغانستان

منبع: نگارنده بر پایه جدول ۱۲.

۳-۵- اولویت اول: تجارت الکترونیک بنگاه‌به‌بنگاه و لجستیک دیجیتال مرزی

این بخش مستقیم‌ترین پیوند را با تجارت موجود دارد. حدود ۶۰ درصد صادرات ایران به افغانستان از دوغارون عبور می‌کند (نبض بورس، ۱۴۰۴) و ۵۶ درصد تجارت و ترانزیت افغانستان از کریدور ایران می‌گذرد (World Bank, 2026d)، در حالی که امتیاز تجارت بدون کاغذ افغانستان فقط ۱۸٫۵ درصد است (United Nations Regional Commissions, 2025). مسیر ایران از مسیر کراچی کندتر است (Dunya News, 2025) و کریدورهای آسیای مرکزی با حمایت دولت‌های منطقه توسعه می‌یابند. سامانه‌ای که سفارش، اسناد پیش از گمرک، رهگیری محموله، انبار و تسویه بازرگانان دو طرف را یکپارچه کند، این شکاف زمانی را کاهش می‌دهد و مزیت کریدور ایران را پایدارتر می‌کند. مشتریان اصلی، بازرگانان هرات و کابل، شرکت‌های حمل و صادرکنندگان ایرانی‌اند که درآمد ارزی و توان پرداخت بیشتری دارند.

۵-٤- اولویت اول: نرم‌افزار سازمانی فارسی

نرم‌افزارهای ایرانی حسابداری، انبار، فروش و برنامه‌ریزی منابع سازمانی[۲۲] با زبان فارسی و تقویم هجری شمسی سازگارند و با تغییرات محدود برای افغانی و مقررات مالیاتی افغانستان بومی می‌شوند. افزایش درآمد داخلی دولت افغانستان به ۱۹٫۸ درصد تولید (World Bank, 2026a) بنگاه‌ها را به ثبت دقیق‌تر تراکنش‌ها وادار می‌کند. بنگاه‌های رسمی، که فروش واقعی آن‌ها ۲۱٫۲ درصد رشد کرده است، مشتریان بالقوه این محصولات‌اند، اما تقریباً به اعتبار بانکی دسترسی ندارند و برق را بزرگ‌ترین مانع خود می‌دانند (World Bank Enterprise Surveys, 2026). بنابراین مدل مناسب ورود، ترکیبی از فروش اشتراکی، نسخه‌ای قابل استفاده هنگام قطع برق و اینترنت، و نمایندگی محلی برای نصب و آموزش است.

۵-۵- اولویت اول: خدمات فنی شبکه، امنیت و پشتیبانی فناوری

وزارت مخابرات افغانستان برنامه احداث ۵۶۰ سایت در مناطق فاقد پوشش را اجرا می‌کند (SAMENA Council, 2026) و در ۱۴۰۴ بیش از ۵۰۰ سایت جدید به بهره‌برداری رسید (Middle East Tech Watch, 2026a). گذار به نسل چهارم نیز به خدمات طراحی، نصب، بهینه‌سازی، بهره‌برداری و نگهداری[۲۳] شبکه نیاز دارد. پیمانکاران ایرانی در ساخت سایت، انرژی خورشیدی و نگهداری شبکه تجربه دارند و اجرای فیبر چهار ولایت شرقی سابقه تحویل آن‌ها را نشان می‌دهد (MCIT, 2010). خدمات تکرارشونده‌ای مانند پایش شبکه، امنیت، پشتیبان‌گیری و بازیابی برای اپراتورها، بانک‌ها و سازمان‌های بین‌المللی، درآمد پایدارتری دارند و به توقف‌های دوره‌ای پروژه‌های فیبر (Afghanistan International, 2026c) وابستگی کمتری دارند. ریسک اصلی، توان پرداخت اپراتورهاست (Capacity Media, ۲۰۲۴)؛ از این رو، قراردادها باید با پیش‌پرداخت، پرداخت مرحله‌ای، توافق سطح خدمت[۲۴] و بیمه اعتبار صادراتی منعقد شوند.

۵-٦- اولویت دوم و ورود انتخابی

محتوا و آموزش دیجیتال فارسی با جمعیت جوان و رشد ۳۱٫۶ درصدی کاربران شبکه‌های اجتماعی (Kemp, 2025) بازار بالقوه بزرگی دارد، اما مصرف‌کننده نهایی توان پرداخت کافی ندارد؛ بنابراین ورود باید از آموزش فنی و حرفه‌ای برای بنگاه‌ها و سازمان‌ها آغاز شود و از محتوای حساس سیاسی و فرهنگی پرهیز شود. ترانزیت پهنای باند به تصمیم دولت‌به‌دولت و ثبات کریدور داده وابسته است، هرچند قیمت عمده ۳۷ تا ۴۵ دلاری هر مگابیت در شبکه افغان تلکام (Afghan Telecom, 2026b) فضای رقابت قیمتی را نشان می‌دهد. سلامت دیجیتال می‌تواند با اتصال بیمارستان‌های مشهد و هرات و نرم‌افزار درمانگاه آغاز شود؛ برنامه همکاری دو کشور در تنظیم‌گری غذا و دارو که دیجیتالی‌کردن نظام‌های نظارتی را در بر می‌گیرد (Ministry of Public Health of Afghanistan, ۲۰۲۵)، نقطه ورود رسمی آن است. تجهیزات شبکه از طریق پیمانکاران محلی عرضه می‌شود و فین‌تک به تأمین فناوری برای نهادهای دارای مجوز افغان محدود می‌ماند. در گروه ورود انتخابی، دولت الکترونیک فقط در

[22] ERP: Enterprise Resource Planning. ؛ برنامه‌ریزی منابع سازمانی

[23] O&M: Operation and Maintenance. ؛ بهره‌برداری و نگهداری

[24] SLA: Service Level Agreement. ؛ توافق سطح خدمت

زیرسامانه‌های کم‌حساسیت و کشاورزی و معدن هوشمند فقط همراه با سرمایه‌گذاری فیزیکی ایران دنبال می‌شود؛ مقامات افغان علاقه خود را به سرمایه‌گذاری ایران در معدن و انرژی خورشیدی اعلام کرده‌اند (Amu TV, 2025b).

۵-۷- اولویت جغرافیایی

ترتیب ورود جغرافیایی از منطق مزیت و هزینه پیروی می‌کند (جدول ۱۳). هرات به دلیل اتصال مستقیم به دوغارون–اسلام‌قلعه، تمرکز بازرگانان فعال در تجارت با ایران و حضور کنسولگری، نقطه شروع کم‌هزینه‌تری است. کابل به دلیل تمرکز اپراتورها، وزارتخانه‌ها، بانک‌ها و سازمان‌های بین‌المللی، بازار اصلی خدمات فنی و سازمانی است. مزار شریف، دروازه کریدور آسیای مرکزی، پس از تثبیت در دو شهر نخست دنبال می‌شود.

جدول ۱۳ – اولویت‌بندی جغرافیایی ورود به بازار

شهر	منطق اولویت	مشتریان و بسته‌های هدف	زمان ورود
هرات	اتصال مستقیم به کریدور ایران؛ بازرگانان آشنا با ایران؛ هزینه پایین حضور میدانی	بازرگانان، توزیع‌کنندگان و شرکت‌های حمل؛ نرم‌افزار تجارت و سامانه اسناد	از دی ۱۴۰۵
کابل	تمرکز اپراتورها، دستگاه‌های دولتی، بانک‌ها و سازمان‌های بین‌المللی	خدمات فنی، امنیت و پشتیبانی؛ نرم‌افزار سازمانی	از فروردین ۱۴۰۶
مزار شریف	دروازه کریدور آسیای مرکزی؛ رقابت مستقیم با عرضه‌کنندگان آن	بازرگانان و شرکت‌های لجستیک شمال	از فروردین ۱۴۰۷

منبع: پیشنهاد نگارنده بر پایه شواهد فصل‌های ۲ و ۳.

۵-۸- جمع‌بندی فصل

سه بخش اولویت اول، یعنی تجارت الکترونیک بنگاه‌به‌بنگاه و لجستیک دیجیتال مرزی، نرم‌افزار سازمانی فارسی، و خدمات فنی شبکه، امنیت و پشتیبانی، بیشترین تطابق را با مزیت‌های ایران دارند و مشتریان سازمانی آن‌ها از توان پرداخت نسبی برخوردارند. حساسیت سیاسی این بخش‌ها کمتر است و ورود به آن‌ها با پروژه‌های کوچک امکان‌پذیر است. ورود از هرات آغاز می‌شود و سپس به کابل گسترش می‌یابد. بخش‌های پرریسک‌تر پس از تثبیت حضور و ایجاد سازوکار تسویه دنبال می‌شوند.

٦- سیاست‌ها، الزامات و سازوکار هم‌افزایی

٦-١- مقدمه فصل

فصل چهارم نشان داد ناکامی‌های گذشته بیشتر حاصل شکست هماهنگی، کیفیت ناپایدار و حمایت پراکنده دولتی بوده است تا ضعف محصول. این فصل اصول طراحی، سیاست‌های لازم در سطح دولت و سازوکار هم‌افزایی در سطح اتاق و شرکت‌ها را پیشنهاد می‌کند.

٦-٢- اصول طراحی

پیشنهادهای این فصل بر پنج اصل استوار است. نخست، ورود به شبکه بازار مقدم بر صادرات محصول است؛ شریک محلی، حضور میدانی و اعتماد طرف افغان پیش‌شرط فروش است (Johanson & Vahlne, 2009). دوم، رقابت میان شرکت‌های ایرانی بر کف کیفیت استوار می‌شود، نه بر قیمت. سوم، تعهد منابع مرحله‌ای و مشروط به نتیجه است. چهارم، خدمات مشترک مانند پشتیبانی محلی، مشاوره حقوقی و تسویه یک‌بار ایجاد می‌شود و شرکت‌ها به‌طور مشترک از آن بهره می‌برند. پنجم، ریسک‌های خارج از کنترل بنگاه، مانند ریسک سیاسی و عدم پرداخت، با ابزارهای عمومی بیمه و ضمانت پوشش داده می‌شود.

٦-٣- سیاست‌ها و اقدامات در سطح دولت

بخش مهمی از محدودیت‌ها، مانند رفتار مالیاتی با صادرات خدمات، تسویه مالی و روادید، در اختیار دستگاه‌های دولتی است. بانک‌های مرکزی ایران و افغانستان در اسفند ۱۴۰۳ بر گسترش همکاری پولی و بانکی توافق کردند (افغانستان اینترنشنال، ۱۴۰۳)، اما این توافق هنوز به سازوکار عملیاتی برای صادرکنندگان خدمات تبدیل نشده است. حمایت دولتی زمانی اثربخش است که در قالب درخواست‌های مشخص پیگیری شود؛ یعنی هر درخواست پرونده پروژه، مسئول پیگیری در دستگاه مربوط و موعد پاسخ کتبی داشته باشد و موانع حل‌نشده در گزارش فصلی اتاق ثبت شوند. جدول ۱۴ اقدامات پیشنهادی را بر حسب دستگاه مسئول نشان می‌دهد.

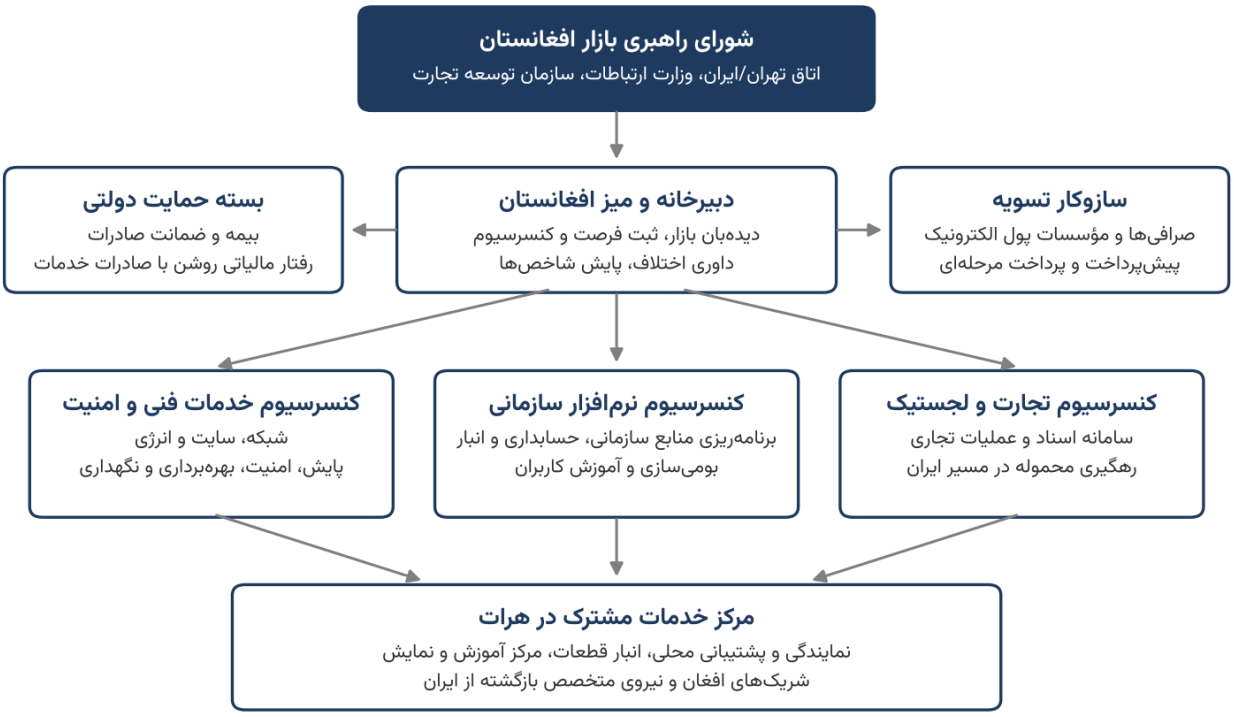
جدول ١٤ – سیاست‌ها و اقدامات پیشنهادی بر حسب دستگاه مسئول

دستگاه	اقدام پیشنهادی	ریشه ناکامی هدف
وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات	تفاهم‌نامه همکاری دیجیتال با وزارت مخابرات افغانستان در تجارت الکترونیک، استانداردها و داده تجاری؛ تعیین رابط فاوا در سفارت و کنسولگری هرات	سیاست و حمایت دولتی
بانک مرکزی	عملیاتی‌کردن توافق ۱۴۰۳ از راه کانال تسویه مجاز و قراردادهای نمونه؛ تسهیل رفع تعهد ارزی برای قراردادهای کوچک خدمات	پول و پرداخت
سازمان امور مالیاتی	رفتار مالیاتی روشن و یکنواخت با درآمد صادرات خدمات فنی و نرم‌افزاری و پذیرش اسناد ساده اثبات صادرات	سیاست و حمایت دولتی
صندوق ضمانت صادرات	بیمه ریسک سیاسی و عدم پرداخت ویژه قراردادهای دیجیتال کوچک و متوسط	محیط پرریسک؛ پول و پرداخت
صندوق نوآوری و شکوفایی	حمایت از حضور در نمایشگاه‌ها با اولویت کنسرسیوم‌ها؛ کمک‌هزینه بومی‌سازی محصول	اطلاعات و حضور میدانی
سازمان توسعه تجارت	پایگاه داده خریداران و رصد مناقصه‌ها برای میز افغانستان	اطلاعات و حضور میدانی
وزارت امور خارجه	روادید چندباره برای کارشناسان فنی عضو کنسرسیوم‌ها	اطلاعات و حضور میدانی
دبیرخانه مناطق آزاد	مرکز خدمات دیجیتال صادراتی در منطقه آزاد دوغارون، در راستای پیشنهاد «مناطق آزاد سایبری» تشکل‌ها (اتاق بازرگانی تهران، ۱۴۰۵)	پول و پرداخت؛ حضور میدانی

منبع: پیشنهاد نگارنده؛ پیوند با ریشه‌های شکل ۱۰.

٦-٤- نقش اتاق و سازوکار هم‌افزایی

اتاق می‌تواند نقش هماهنگ‌کننده‌ای را ایفا کند که از توان شرکت منفرد خارج است. ساختار پیشنهادی شامل یک شورای راهبری، دبیرخانه با میز افغانستان، کنسرسیوم‌های پروژه‌محور در سه بخش اولویت اول و یک مرکز خدمات مشترک در هرات است که به بسته حمایت دولتی و سازوکار تسویه متصل می‌شود (شکل ۱۲). هر کنسرسیوم یک شرکت پیشرو دارد که قرارداد با مشتری افغان را می‌پذیرد و شرکت‌های تخصصی کوچک‌تر پیمانکار فرعی آن هستند.



شکل ۱۲ – ساختار حکمرانی پیشنهادی برنامه حضور در بازار دیجیتال افغانستان

منبع: نگارنده.

این ساختار با قواعدی کار می‌کند که با اصول رقابت سالم سازگارند. کنسرسیوم فقط برای پروژه‌هایی تشکیل می‌شود که به چند قابلیت مکمل نیاز دارند. هر شرکت مشتریان خود را حفظ می‌کند؛ هماهنگی قیمت و تقسیم بازار یا مشتری میان اعضا ممنوع است و در پیشنهاد مشترک فقط اطلاعات ضروری همان پروژه مبادله می‌شود. هدف از ثبت فرصت در دبیرخانه، جلوگیری از موازی‌کاری در بازاریابی و حمایت دولتی است، نه ایجاد انحصار بر مشتری. راهکار مقابله با رقابت قیمتی مخرب گذشته، کف کیفیت، ضمانت و پشتیبانی محلی است، نه کف قیمت الزام‌آور. جدول ۱۵ قواعد اصلی را در برابر هر ریشه ناکامی نشان می‌دهد.

جدول ۱۵ – قواعد سازوکار هم‌افزایی در برابر ریشه‌های ناکامی

ریشه ناکامی	قاعده یا سازوکار	ابزار پایش
شکست هماهنگی	ثبت فرصت و کنسرسیوم پروژه‌محور در دبیرخانه؛ پیشنهاد مشترک فقط برای پروژه‌های نیازمند قابلیت مکمل؛ منع هماهنگی قیمت و تقسیم بازار؛ برند مشترک محصولات دیجیتال ایرانی	فهرست فرصت‌ها و پیشنهادهای ثبت‌شده
کیفیت و پس از فروش	منشور رفتار حرفه‌ای با کف کیفیت، ضمانت دست‌کم یک‌ساله و پشتیبانی محلی؛ ثبت علامت تجاری در افغانستان	شکایات مشتری و نرخ تمدید قرارداد

ریشه ناکامی	قاعده یا سازوکار	ابزار پایش
سیاست و حمایت دولتی	مذاکره متمرکز اتاق با دستگاه‌ها به نمایندگی از کنسرسیوم‌ها؛ گزارش فصلی موانع	تعداد موانع رفع‌شده
پول و پرداخت	قرارداد نمونه با پیش‌پرداخت و پرداخت مرحله‌ای؛ کانال تسویه مجاز	میانگین دوره وصول مطالبات
اطلاعات و حضور میدانی	پایگاه داده خریداران و مرکز خدمات مشترک در هرات	تعداد فرصت‌های واجد شرایط و جلسات با تصمیم‌گیر
محیط پرریسک	بیمه صادرات، بند قوه قاهره برای قطع اینترنت، محصول قابل کار برون‌خط	خسارت‌های جبران‌شده و توقف‌های خدمت
ورود و خروج اعضا	معیار عضویت (سابقه، مالیات، کیفیت) و تعلیق در صورت نقض منشور	تعداد اعضا و موارد تعلیق
حل اختلاف	داوری از طریق اتاق مشترک ایران و افغانستان	تعداد و مدت رسیدگی به اختلاف‌ها

منبع: پیشنهاد نگارنده.

مسئولیت هر بازیگر نیز باید روشن باشد (جدول ۱۶). دبیرخانه اطلاعات و خدمات مشترک برنامه را مدیریت می‌کند، اما قیمت، اجرا، ضمانت و وصول هر پروژه بر عهده مجری قرارداد است و اتاق تعهد قراردادی شرکت را نمی‌پذیرد. سهم کار، مالکیت کد و داده، مسئولیت تأخیر، روش تغییر دامنه و نحوه خروج عضو پیش از ارائه پیشنهاد مشترک، به‌صورت مکتوب میان اعضا توافق و امضا می‌شود.

جدول ۱۶ – تقسیم کار و قاعده پاسخ‌گویی بازیگران برنامه

بازیگر	مسئولیت	خروجی قابل رسیدگی	قاعده پاسخ‌گویی
اتاق و دبیرخانه	اطلاعات بازار، ثبت فرصت، هماهنگی خدمات مشترک و پیگیری موانع	پرونده مشتری و گزارش وضعیت موانع	گزارش ماهانه؛ دسترسی برابر اعضای واجد شرایط
شرکت ایرانی مجری	پیشنهاد، قیمت، تحویل، امنیت و وصول	قرارداد، صورت‌جلسه پذیرش و صورت وصول	یک مسئول پاسخ‌گو در برابر مشتری
شریک افغان	استقرار، آموزش، پشتیبانی حضوری و پیگیری اداری	گزارش خدمت و معرفی مشتری مرجع	پرداخت متناسب با تحویل و وصول؛ افشای تعارض منافع
اتاق‌ها و تشکل‌های افغان	معرفی خریدار و اعتبارسنجی اولیه	جلسه با تصمیم‌گیر	معرفی به معنای تضمین مالی نیست

منبع: پیشنهاد نگارنده.

منابع مالی این ساختار ترکیبی از مشارکت شرکت‌های عضو، سهم کوچکی از قراردادهای موفق و منابع حمایتی مشروط به نتیجه خواهد بود. میزان و ترکیب این منابع پس از نهایی‌شدن برنامه تعیین می‌شود.

۶-۵- جمع‌بندی فصل

سیاست‌های دولتی باید سه گره اصلی را برطرف کنند: تسویه مالی، رفتار مالیاتی و ارزی با صادرات خدمات، و پوشش ریسک سیاسی. ساختار پیشنهادی اتاق مسئله شکست هماهنگی و کیفیت را هدف قرار می‌دهد، بی‌آنکه هماهنگی قیمت یا تقسیم بازار جای رقابت بر پایه کیفیت را بگیرد. حلقه پیوند این دو سطح آن است که حمایت دولتی فقط به اعضای پایبند به منشور ارائه می‌شود.

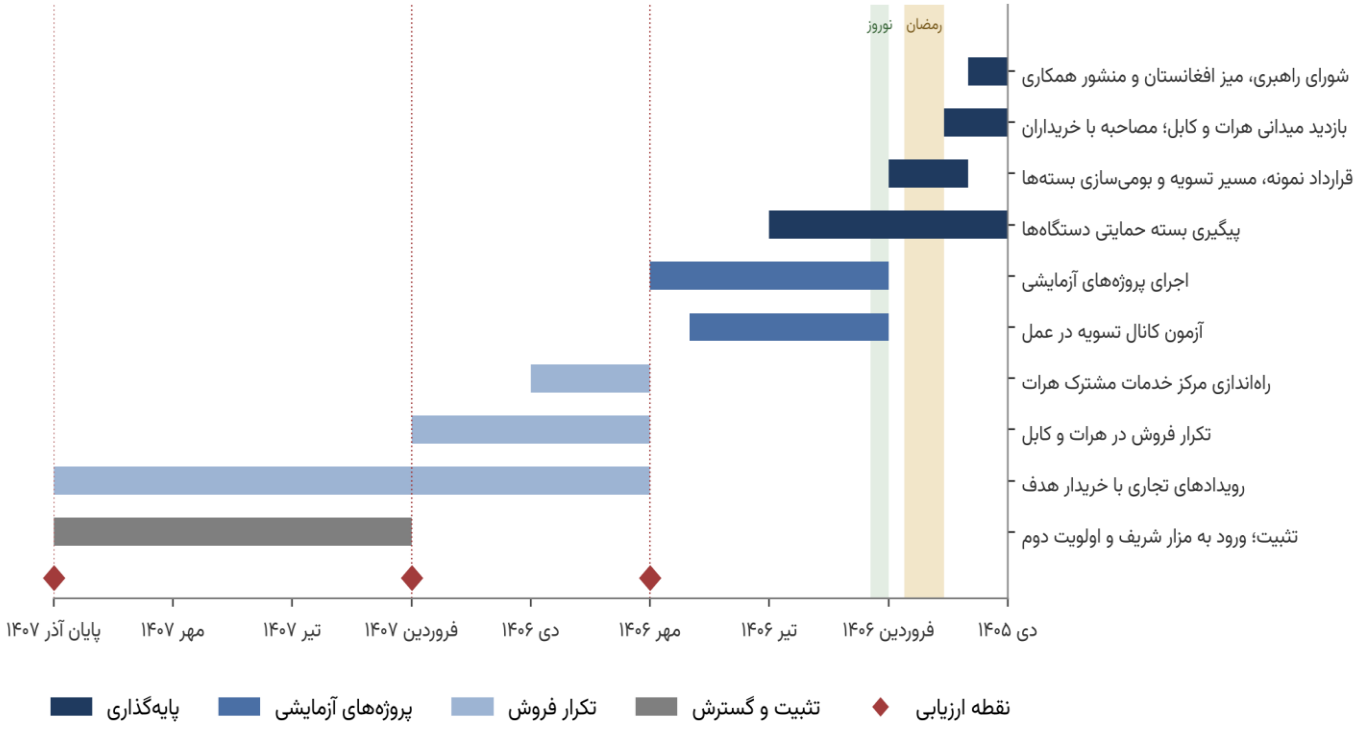
۷- برنامه اجرایی

۷-۱- مقدمه فصل

برنامه اجرایی برای ۲۴ ماه، از دی ۱۴۰۵ تا آذر ۱۴۰۷، طراحی شده است. طول مراحل یکسان نیست و با تقویم کاری دو کشور تنظیم شده است: ماه رمضان (حدود ۱۹ بهمن تا ۱۸ اسفند ۱۴۰۵)، تعطیلات نوروز در ایران، و آغاز سال مالی افغانستان در اول حمل که بودجه سالانه بسیاری از سازمان‌ها در آن بسته می‌شود. تداوم برنامه در دو نقطه، یعنی پایان شهریور ۱۴۰۶ و پایان اسفند ۱۴۰۶، به نتایج ارزیابی بستگی دارد. بودجه برنامه پس از نهایی‌شدن آن تعیین می‌شود.

۷-۲- مراحل و اقدامات

برنامه چهار مرحله دارد (شکل ۱۳). مرحله پایه‌گذاری کوتاه اما فشرده است: بازدید از هرات و کابل پیش از رمضان انجام می‌شود و مذاکره پروژه‌های آزمایشی پیش از آغاز سال مالی افغانستان به نتیجه می‌رسد. پروژه‌های آزمایشی در بهار و تابستان ۱۴۰۶ اجرا و پیش از پاییز ارزیابی می‌شوند تا نتایج در رویدادهای تجاری پاییز، از جمله نمایشگاه کابل در صورت برگزاری، عرضه شود. مرحله سوم به تکرار فروش و استقرار پشتیبانی محلی اختصاص دارد و پیش از سال مالی ۱۴۰۷ افغانستان ارزیابی می‌شود. مرحله چهارم، که طولانی‌ترین است، تثبیت در هرات و کابل و ورود به مزار شریف و بخش‌های اولویت دوم را دنبال می‌کند.



شکل ۱۳ – زمان‌بندی برنامه اجرایی ۲۴ ماهه (دی ۱۴۰۵ تا آذر ۱۴۰۷)

منبع: پیشنهاد نگارنده؛ لوزی‌ها نقاط ارزیابی را نشان می‌دهند.

جدول ۱۷ اقدام‌های هر مرحله، مسئول، همکاران، زمان و خروجی را مشخص می‌کند. اتاق نقش راهبری و هماهنگی را دارد و دستگاه‌های دولتی در حدود اختیارات قانونی خود اقدام می‌کنند.

جدول ۱۷ – برنامه اقدام حضور در بازار دیجیتال افغانستان

مرحله	اقدام	مسئول	همکاران	زمان	خروجی
پایه‌گذاری	تعیین مدیر برنامه؛ تشکیل شورای راهبری و میز افغانستان؛ انتخاب ۷ تا ۱۲ شرکت دارای محصول آماده	اتاق	وزارت ارتباطات، سازمان توسعه تجارت، تشکل‌های فاوا	دی ۱۴۰۵	منشور همکاری امضاشده
پایه‌گذاری	بازدید میدانی هرات و کابل؛ مصاحبه با ۱۵ تا ۲۵ خریدار و شریک بالقوه؛ بررسی تجربه شرکت‌های ایرانی حاضر	دبیرخانه	کنسولگری هرات، اتاق‌های افغان	دی تا نیمه بهمن ۱۴۰۵	فهرست کوتاه فرصت‌های واجد شرایط
پایه‌گذاری	بررسی مجوز، قرارداد نمونه و مسیر تسویه؛ بومی‌سازی بسته‌های آزمایشی	دبیرخانه و کنسرسیوم‌ها	مشاور حقوقی، صرافی یا مؤسسه پول الکترونیک مجاز	بهمن و اسفند ۱۴۰۵	دو تا چهار پروژه آزمایشی آماده امضا
پایه‌گذاری	درخواست بسته حمایتی: بیمه، رفتار مالیاتی، رفع تعهد ارزی	اتاق	صندوق ضمانت صادرات، سازمان امور مالیاتی، بانک مرکزی	دی ۱۴۰۵ تا خرداد ۱۴۰۶	پاسخ کتبی دستگاه‌ها
پروژه آزمایشی	عقد و اجرای پروژه‌های آزمایشی با پیش‌پرداخت	شرکت پیشرو هر کنسرسیوم	شرکای افغان	فروردین تا شهریور ۱۴۰۶	صورت‌جلسه پذیرش و وجه وصول‌شده
پروژه آزمایشی	آزمون کانال تسویه و قرارداد نمونه در عمل	بانک مرکزی	اتاق مشترک، صرافی‌های مجاز	فروردین تا مرداد ۱۴۰۶	دست‌کم یک مسیر پرداخت آزموده
پروژه آزمایشی	ارزیابی اول	شورای راهبری	ارزیاب مستقل	شهریور ۱۴۰۶	تصمیم ادامه، اصلاح یا توقف
تکرار فروش	راه‌اندازی مرکز خدمات مشترک در هرات؛ فروش بسته‌های موفق در هرات و کابل	اتاق و کنسرسیوم‌ها	شرکای افغان	مهر تا اسفند ۱۴۰۶	مشتریان پرداخت‌کننده و پشتیبانی محلی فعال
تکرار فروش	حضور در رویدادهای تجاری فقط با خریدار هدف مشخص	سازمان توسعه تجارت	صندوق نوآوری، اتاق	مهر ۱۴۰۶ به بعد	جلسه با تصمیم‌گیر و فرصت ثبت‌شده
تکرار فروش	ارزیابی دوم	شورای راهبری	ارزیاب مستقل	اسفند ۱۴۰۶	تصمیم درباره مرحله چهارم
تثبیت و گسترش	تثبیت در هرات و کابل؛ ورود به مزار شریف و بخش‌های اولویت دوم	کنسرسیوم‌ها	اپراتورها و بازرگانان افغان	فروردین تا آذر ۱۴۰۷	قراردادهای تکرارشونده
تثبیت و گسترش	ارزیابی پایانی و طراحی برنامه دوره بعد	شورای راهبری	وزارت ارتباطات، تشکل‌ها	آذر ۱۴۰۷	گزارش ارزیابی و برنامه دوره بعد

منبع: پیشنهاد نگارنده.

۷-۳- پروژه‌های آزمایشی و معیار پذیرش

دامنه هر پروژه آزمایشی به یک فرایند و یک واحد سازمانی محدود است و نتیجه آن با معیاری عددی سنجیده می‌شود که پیش از شروع با مشتری توافق شده است. ملاک موفقیت صرفاً «نصب موفق» نیست: صورت‌جلسه پذیرش، وجه دریافت‌شده، هزینه واقعی استقرار، ساعت پشتیبانی و تمایل خریدار به تمدید ثبت می‌شود. حجم و پیچیدگی کار پیش و پس از استقرار نیز ثبت می‌شود تا کاهش زمانِ ناشی از کاهش حجم کار، به‌اشتباه بهبود محصول تلقی نشود. جدول ۱۸ بسته‌ها و معیارهای پیشنهادی را نشان می‌دهد.

جدول ۱۸ – پروژه‌های آزمایشی پیشنهادی و معیار پذیرش

بسته	مشتری هدف	دامنه	معیار پذیرش	ساختار پرداخت
نرم‌افزار تجارت، پخش و انبار	بازرگان یا توزیع‌کننده در هرات	یک انبار یا شعبه	کاهش ورود تکراری داده به میزان توافق‌شده (پیشنهاد: یک‌چهارم)	پیش‌پرداخت و پرداخت پس از پذیرش
سامانه عملیات و اسناد تجاری	شرکت حمل یا بازرگان فعال در مسیر دوغارون–اسلام‌قلعه	یک مسیر و یک نوع محموله	کاهش زمان پردازش سفارش و اسناد به میزان توافق‌شده	پیش‌پرداخت و پرداخت مرحله‌ای
خدمت فنی، پایش شبکه و امنیت	اپراتور یا سازمان دارای شبکه در کابل	یک شبکه یا سایت	کاهش زمان رفع رخداد در محدوده مسئولیت مجری	قرارداد ماهانه با توافق سطح خدمت

منبع: پیشنهاد نگارنده؛ مقدار عددی هر معیار پیش از امضای قرارداد با مشتری تعیین می‌شود.

۷-۴- شاخص‌های عملکرد

شمار تفاهم‌نامه‌ها و جلسات معیار کافی برای سنجش توسعه تجارت نیست. شاخص‌های جدول ۱۹ بر خریدار معتبر، پرداخت، تحویل و تکرار خرید متمرکزند. اهداف ارزشی، مانند ارزش قراردادها، پس از نهایی‌شدن برنامه و بودجه تعیین می‌شوند.

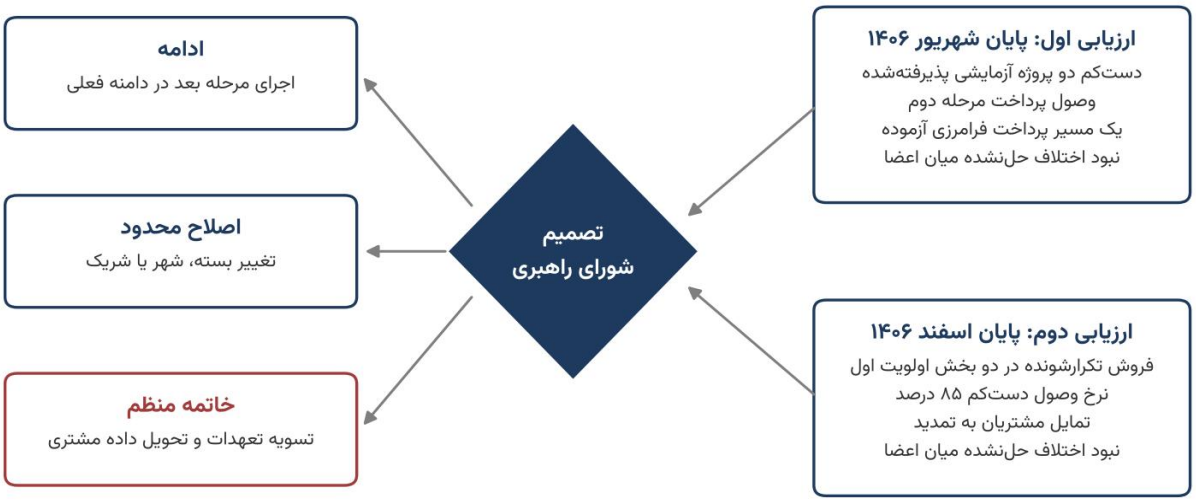
جدول ۱۹ – شاخص‌های عملکرد و آستانه‌های پیشنهادی

شاخص	تعریف	آستانه یا هدف پیشنهادی
فرصت واجد شرایط	خریدار شناخته‌شده با نیاز، بودجه، زمان خرید و مسیر تصمیم مشخص	دست‌کم ۸ مورد تا پایان اسفند ۱۴۰۵
پروژه آزمایشی دارای قرارداد	قرارداد محدود همراه با پیش‌پرداخت دریافت‌شده	دو تا چهار مورد تا پایان اردیبهشت ۱۴۰۶
پذیرش پروژه آزمایشی	تحقق معیار پذیرش و پرداخت مرحله دوم	دست‌کم دو مورد تا پایان شهریور ۱۴۰۶
مشتری پرداخت‌کننده	مشتری دارای دست‌کم یک صورتحساب وصول‌شده	در ارزیابی اسفند ۱۴۰۶ در برابر برنامه بازبینی‌شده سنجیده می‌شود
نرخ وصول	وجه دریافتی تقسیم بر مبلغ سررسیدشده	دست‌کم ۸۵ درصد
مطالبات معوق	صورتحساب عبورکرده از سررسید	تأخیر بیش از ۶۰ روز: توقف اعتبار جدید به همان مشتری
تمدید یا خرید مجدد	سهم مشتریان تمدیدکننده از مشتریان واجد موعد	دست‌کم نیمی از مشتریان
شرکت‌ها و شرکای فعال	اعضای دارای قرارداد فعال؛ شرکای افغان دارای قرارداد	۷ تا ۱۲ شرکت در مرحله اول؛ دست‌کم سه شریک افغان تا پایان مرحله دوم
اختلاف حل‌نشده میان اعضا	اختلاف قراردادی یا رقابتی ثبت‌شده در دبیرخانه	صفر

منبع: پیشنهاد نگارنده.

۷-۵- نقاط ارزیابی و مدیریت سناریو

برنامه دو ارزیابی میانی، در پایان شهریور و پایان اسفند ۱۴۰۶، و یک ارزیابی پایانی در آذر ۱۴۰۷ دارد. معیارهای دو ارزیابی میانی در شکل ۱۴ آمده است. مهم‌ترین معیار ارزیابی اول، پذیرش دست‌کم دو پروژه آزمایشی و وصول پرداخت مرحله دوم آن‌هاست و مهم‌ترین معیار ارزیابی دوم، فروش تکرارشونده در دست‌کم دو بخش اولویت اول با نرخ وصول دست‌کم ۸۵ درصد است. نتیجه هر ارزیابی یکی از سه تصمیم ادامه، اصلاح محدود یا خاتمه منظم خواهد بود. خاتمه به معنای رهاکردن مشتری نیست؛ تحویل داده و انتقال خدمت از ابتدا در قرارداد پیش‌بینی می‌شود.



شکل ۱۴ – منطق ارزیابی و تصمیم‌گیری در نقاط کنترل برنامه

منبع: پیشنهاد نگارنده.

تحولات محیط بیرونی نیز ممکن است مسیر برنامه را تغییر دهد. جدول ۲۰ سناریوهای محیطی، نشانه‌های هشدار و واکنش پیشنهادی را نشان می‌دهد.

جدول ۲۰ – سناریوها، نشانه‌های هشدار و واکنش پیشنهادی

سناریو	شرح	نشانه هشدار	واکنش
پایه	کریدور ایران فعال، محدودیت‌های مقطعی اینترنت، رشد آهسته	–	اجرای برنامه طبق زمان‌بندی
نامساعد	قطع طولانی اینترنت، اختلال جدی کریدور ایران یا تشدید محدودیت‌های مالی	قطع اینترنت بیش از ۷۲ ساعت؛ توقف تسویه بیش از ۳۰ روز	تعلیق پروژه‌های جدید؛ تمرکز بر محصولات برون‌خط و مشتریان موجود؛ فعال‌کردن بیمه
رقابتی	بازگشایی مرز پاکستان و کاهش مزیت کریدور ایران	اجرای اعلام بازگشایی گذرگاه‌ها (مرداد ۱۴۰۵) و ازسرگیری ترانزیت از تورخم و چمن	تسریع سامانه لجستیک دیجیتال برای کاهش زمان مسیر ایران
مساعد	گسترش شناسایی بین‌المللی و عادی‌شدن نسبی روابط بانکی	شناسایی رسمی از سوی کشورهای منطقه؛ اتصال بانکی	ورود به فین‌تک و پروژه‌های بزرگ‌تر با شرکای منطقه‌ای

منبع: پیشنهاد نگارنده.

۷-۶- جمع‌بندی فصل

برنامه ۲۴ ماهه با تقویم کاری دو کشور هماهنگ شده و تداوم آن به نتایج ارزیابی‌های شهریور و اسفند ۱۴۰۶ بستگی دارد. شاخص‌ها بر پرداخت، پذیرش، تمدید و نبود رقابت درونی تمرکز دارند، زیرا تجربه‌های گذشته در همین نقاط شکست خورده‌اند. بودجه و اهداف ارزشی پس از نهایی‌شدن برنامه تعیین می‌شوند.

۸- جمع‌بندی، پیشنهادهای عملیاتی و توصیه‌های سیاستی

۸-۱- جمع‌بندی یافته‌ها

افغانستان بازاری کوچک، کم‌درآمد و پرریسک است، اما چهار ویژگی آن را برای ایران متمایز می‌کند: پیوند زبانی و فرهنگی؛ نقش کلیدی کریدور ایران پس از بسته‌شدن مرز پاکستان؛ جمعیت بزرگ بازگشت‌کنندگان آشنا با ایران؛ و رشد سریع استفاده از داده و پرداخت دیجیتال. درآمد بازار خدمات تلفن همراه حدود ۰٫۶۵ تا ۰٫۷۸ میلیارد دلار برآورد می‌شود و صادرات کالایی ایران به افغانستان سالانه بیش از ۲ میلیارد دلار است، اما سهم خدمات دیجیتال در این تجارت ناچیز است.

بنگاه‌های رسمی افغان رشد می‌کنند، اما با برق ناپایدار و نبود اعتبار بانکی روبه‌رو هستند و تجارت بدون کاغذ در این کشور ضعیف است. همین شکاف‌ها سه بخش اولویت اول را مشخص می‌کنند: تجارت الکترونیک بنگاه‌به‌بنگاه و لجستیک دیجیتال مرزی، نرم‌افزار سازمانی فارسی، و خدمات فنی شبکه، امنیت و پشتیبانی. رقبا با بسته‌های ترکیبی وارد شده‌اند و تجربه ایران، از دارو تا آرین بانک و توقف پروژه‌ها پس از ۲۰۲۱، نشان می‌دهد مزیت مکانی بدون هماهنگی، کیفیت، انطباق با مقررات و پوشش ریسک پایدار نمی‌ماند.

۸-۲- پیشنهادهای عملیاتی

پیشنهادهای زیر به ترتیب اجرا آمده‌اند و بر سازوکار پیشنهادی فصل ششم و برنامه اجرایی فصل هفتم استوارند:

۱. تصویب ورود محدود و مرحله‌ای و تعیین مدیر برنامه، شورای راهبری و میز افغانستان در دی ۱۴۰۵.
۲. انجام بازدید میدانی هرات و کابل و مصاحبه با خریداران و شرکای بالقوه پیش از رمضان، و آماده‌کردن دو تا چهار پروژه آزمایشی برای امضا پیش از آغاز سال مالی افغانستان.
۳. تشکیل کنسرسیوم‌های پروژه‌محور در سه بخش اولویت اول با منشور رفتار حرفه‌ای، کف کیفیت و منع هماهنگی قیمت و تقسیم بازار.
٤. راه‌اندازی مرکز خدمات مشترک در هرات با کارکنان محلی، از جمله متخصصان بازگشته از ایران.
٥. طراحی سامانه مشترک اسناد و عملیات تجاری برای مسیر دوغارون–هرات با مشارکت بازرگانان دو طرف.
٦. ثبت علامت تجاری محصولات دیجیتال ایرانی در افغانستان و راه‌اندازی برند مشترک.
۷. ایجاد پایگاه داده خریداران، مناقصه‌ها و شاخص‌های دیجیتال افغانستان و به‌روزرسانی فصلی آن.
۸. تعیین بودجه و اهداف ارزشی برنامه پس از نهایی‌شدن آن، بر پایه نتایج مرحله پایه‌گذاری.

۸-۳- توصیه‌های سیاستی

مخاطب توصیه‌های زیر دستگاه‌های دولتی‌اند؛ بدون اجرای آن‌ها، اقدام اتاق و شرکت‌ها اثر محدودی خواهد داشت:

۱. بانک مرکزی: عملیاتی‌کردن توافق همکاری پولی و بانکی ۱۴۰۳ با افغانستان از راه کانال تسویه مجاز برای صادرات خدمات.
۲. سازمان امور مالیاتی: رفتار مالیاتی روشن و یکنواخت با درآمد صادرات خدمات فنی و نرم‌افزاری.
۳. صندوق ضمانت صادرات: بیمه ریسک سیاسی و عدم پرداخت برای قراردادهای کوچک و متوسط دیجیتال.

٤. وزارت ارتباطات: تفاهم‌نامه همکاری دیجیتال با افغانستان و تعیین رابط فاوا در نمایندگی‌های ایران.
٥. همه دستگاه‌ها: پاسخ کتبی در موعد مشخص به درخواست‌های پروژه‌ای ثبت‌شده در میز افغانستان و ارائه حمایت فقط به اعضای پایبند به منشور.

۸-٤- محدودیت‌ها و گام‌های بعدی

این گزارش بر داده‌های ثانویه استوار است و برخی ارقام، مانند اندازه بازار خدمات تلفن همراه، برآورد نگارنده‌اند. آمار جامعی از مخارج فناوری بنگاه‌های افغان وجود ندارد و نرم‌افزاری که برخط تحویل می‌شود در آمار کالایی دیده نمی‌شود. برای کاهش این عدم قطعیت دو گام پیشنهاد می‌شود: پیمایش شرکت‌های ایرانی دارای تجربه حضور در افغانستان، و مصاحبه ساختاریافته با بازرگانان، اپراتورها و شرکت‌های فاوای هرات و کابل برای اعتبارسنجی امتیازدهی بخش‌ها.

واژه‌نامه

معادل فارسی اصطلاحات تخصصی و نام نهادهایی که در گزارش به کار رفته، همراه با معادل انگلیسی و توضیح کوتاه در جدول ۲۱ آمده است.

جدول ۲۱ – واژه‌نامه اصطلاحات تخصصی و نام نهادها

اصطلاح فارسی	معادل انگلیسی	توضیح
فاوا	Information and Communication Technology (ICT)	فناوری اطلاعات و ارتباطات
تجارت الکترونیک بنگاه‌به‌بنگاه	e- (B2B) Business-to-Business commerce	مبادله الکترونیکی کالا و خدمت میان بنگاه‌ها
تجارت الکترونیک بنگاه‌به‌مصرف‌کننده	e- (B2C) Business-to-Consumer commerce	فروش آنلاین به مصرف‌کننده نهایی
برنامه‌ریزی منابع سازمانی	Enterprise Resource Planning (ERP)	نرم‌افزار یکپارچه مالی، انبار، فروش و تولید
بهره‌برداری و نگهداری	Operation and Maintenance (O&M)	خدمات جاری راه‌اندازی، پایش و تعمیر شبکه
توافق سطح خدمت	Service Level Agreement (SLA)	تعهد قراردادی کیفیت و زمان پاسخ خدمت
مؤسسه پول الکترونیک	Electronic Money Institution (EMI)	نهاد غیربانکی دارای مجوز صدور کیف پول و پول همراه
سوئیچ ملی پرداخت	Afghanistan Payments System (APS)	زیرساخت اتصال کارت‌ها و تراکنش‌های بانکی افغانستان
گواهی امنیت داده کارت	Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS)	استاندارد بین‌المللی حفاظت از داده کارت پرداخت
نسل چهارم	Fourth Generation (4G)	نسل چهارم شبکه تلفن همراه
ارائه‌دهنده خدمات اینترنت	Internet Service Provider (ISP)	شرکت فروشنده دسترسی اینترنت
شاخص توسعه فاوا	ICT Development Index (IDI)	شاخص ترکیبی اتحادیه بین‌المللی مخابرات
پیمایش خوشه‌ای چندشاخصی	Multiple Indicator Cluster Survey (MICS)	پیمایش خانوار یونیسف
پیمایش جهانی شمول مالی	Global Findex	پیمایش بانک جهانی درباره دسترسی به خدمات مالی
پروژه آزمایشی	Pilot project	اجرای محدود محصول برای سنجش نتیجه پیش از گسترش
کنسرسیوم پروژه‌محور	Project consortium	همکاری موقت چند شرکت برای یک پروژه با یک مجری پاسخ‌گو
تجارت بدون کاغذ	Paperless trade	تبادل الکترونیکی اسناد تجاری و گمرکی
کمیساریای عالی پناهندگان سازمان ملل	UNHCR	نهاد سازمان ملل برای پناهندگان و بازگشت‌کنندگان
کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل	UNCTAD	نهاد سازمان ملل در حوزه تجارت و توسعه

اصطلاح فارسی	معادل انگلیسی	توضیح
اتحادیه بین‌المللی مخابرات	ITU	نهاد تخصصی سازمان ملل در ارتباطات
بانک مرکزی افغانستان	Da Afghanistan Bank (DAB)	بانک مرکزی افغانستان
تنظیم‌گر مخابرات افغانستان	ATRA	اداره تنظیم خدمات مخابراتی افغانستان
دفتر کنترل دارایی‌های خارجی آمریکا	OFAC	نهاد اجرای تحریم‌های وزارت خزانه‌داری آمریکا

منابع

الف) منابع فارسی

اتاق بازرگانی تهران [اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران]. (۱۴۰۵). جمع‌بندی جلسات با فعالان کسب‌وکار و تشکل‌های فاوا: طرح توسعه زنجیره ارزش فناوری‌های تحول دیجیتال [سند داخلی].

اعتماد آنلاین. (۱۴۰۰). رشد ۸ درصدی صادرات به افغانستان/ در بهار امسال ۳۶۵ میلیون دلار کالا به افغانستان صادر شد. https://www.etemadonline.com/بخش-اقتصادی-۲۲/۵۰۶۹۵۸

افغانستان اینترنشنال. (۱۴۰۳). جمهوری اسلامی و طالبان بر گسترش همکاری‌های پولی و بانکی توافق کردند. https://www.afintl.com/202502205654

افغانستان اینترنشنال. (۱۴۰۴، ۷ آذر). مقام ایرانی: رقبای جهانی در حال تصاحب بازار افغانستان‌اند . https://www.afintl.com/202511285464

اقتصادآنلاین. (۱۳۹۵الف). شیب مبادلات تجاری ایران–افغانستان از صرافی به بانک. https://www.eghtesadonline.com/fa/news/159683

اقتصادآنلاین. (۱۳۹۵ب). صادرات ایران به افغانستان در سال قبل از ۲٫۵ میلیارد دلار گذشت. https://www.eghtesadonline.com/fa/news/162880

اقتصادآنلاین. (۱۴۰۰). هزارتوی مشکلات صادرات به افغانستان / سایه طالبان چقدر بر سر تجارت ایران و افغانستان سنگینی می‌کند؟ https://www.eghtesadonline.com/fa/news/552528

اکوایران. (۱۴۰۳). [گزارش صادرات غیرنفتی ایران به افغانستان در سال ۱۴۰۲]. https://ecoiran.com/fa/tiny/news-61414

اکوایران. (۱۴۰۴). [گزارش تجارت خارجی غیرنفتی ایران در سال ۱۴۰۳ به نقل از رئیس کل گمرک ایران] . https://ecoiran.com/fa/tiny/news-88684

تعادل. (۱۳۹۶). ضرورت بازجذب بازار افغانستان. https://www.taadolnewspaper.ir/fa/news/103312

تعادل. (۱۳۹۷). پهنای باند اینترنت افغانستان توسط ایران تامین می‌شود. https://www.taadolnewspaper.ir/fa/news/139247

تعادل. (۱۳۹۸الف). صادرکنندگان داروی ایران چگونه بازار افغانستان را به رقبا واگذار کردند؟ https://www.taadolnewspaper.ir/fa/news/146103

تعادل. (۱۳۹۸ب). حضور ایران در افغانستان برای تعاملات حوزه ICT. https://www.taadolnewspaper.ir/fa/news/153066

تعادل. (۱۳۹۸ج). رشد ۴٫۶ درصدی بخش ICT در شرایط سخت اقتصادی. https://www.taadolnewspaper.ir/fa/news/155756

توسعه صادرات و تبادل فناوری ریتون ایران. (۱۴۰۵). گزارش مدیریتی: بازآرایی بازارهای هدف بین‌المللی ICT ایران پس از جنگ (ویرایش R02).

خبرگزاری آناتولی. (۱۴۰۲، ۲۶ شهریور). فعالیت شرکت‌های ایرانی در افغانستان به حداقل رسیده است. https://www.aa.com.tr/fa/افغانستان/فعالیت-شرکت-های-ایرانی-در-افغانستان-به-حداقل-رسیده-است/۲۹۹۳۸۴۲

خبرگزاری دانشجو. (۱۳۹۹الف). موفقیت ۱۶ شرکت دانش‌بنیان در آغاز همکاری مشترک و اعطای نمایندگی به طرف افغان. https://snn.ir/fa/news/901440

خبرگزاری دانشجو. (۱۳۹۹ب). حمایت صندوق نوآوری از حضور شرکت‌های دانش‌بنیان در ۴ پاویون نمایشگاه اختصاصی ایران در کابل. https://snn.ir/fa/news/904967

خبرگزاری صداوسیما. (۱۴۰۵، ۱۸ مهر). حضور شرکت‌های ایرانی در نمایشگاه بین‌المللی کابل در افغانستان [بازنشر در خبرگزاری ونا]. https://wona.ir/news/29jmyhkirx/

خبرگزاری مهر. (۱۳۹۸). بازار فناوری اطلاعات در ایران ۶٫۴ درصد رشد کرد. https://www.mehrnews.com/news/4754587

نبض بورس. (۱۴۰۴). تراز تجاری منفی با ثبت صادرات ۳،۲ میلیارد دلاری به افغانستان. https://nabzebourse.com/fa/news/124142

همشهری آنلاین. (۱۴۰۱، ۳۱ خرداد). [اعزام هیئت تجاری و فناور به مرکز تجاری و نمایشگاهی دائمی کالاهای ایرانی در کابل]. https://www.hamshahrionline.ir/news/684886

ب) منابع انگلیسی

Afghan Telecom. (2026a). Fiber optic. Retrieved October 31, 2026, from https://afghantelecom.af/service-list/fiber-optic

Afghan Telecom. (2026b). Internet bandwidth prices. Retrieved October 31, 2026, from https://www.afghantelecom.af/en/packages-pricing/internet-bandwidth-prices

Afghanistan Chamber of Commerce and Investment. (2026, August 22). Business meeting between the private sectors of Afghanistan and Iran. https://acci.org.af/en/more/archive/896-business-meeting-between-the-private-sectors-of-afghanistan-and-iran

Afghanistan International. (2025a, April 20). Telecommunications giant MTN officially exits Afghanistan. https://www.afintl.com/en/202504204253

Afghanistan International. (2025b, November 16). Access to telecom services has expanded nationwide, says Taliban. https://www.afintl.com/en/202511167508

Afghanistan International. (2026a, July 31). Afghanistan trade shifts from Pakistan to Central Asia & Iran, says World Bank. https://afintl.com/en/202607317577

Afghanistan International. (2026b, October 14). Afghanistan replaces lost Pakistan trade through Central Asia, says Taliban. https://www.afintl.com/en/202610145422

Afghanistan International. (2026c, August 27). Taliban suspends fiber-optic network expansion in Afghanistan. https://www.afintl.com/en/202608270539

AidData. (2023). Wakhan Corridor fiber optic project from Faizabad to Kashgar [Project record No. 54396]. https://china.aiddata.org/projects/54396

Al Jazeera. (2025, September 30). Afghanistan imposes internet blackout: What has the effect been so far? https://www.aljazeera.com/news/2025/9/30/afghanistan-imposes-internet-blackout-what-has-the-effect-been-so-far

Amu TV. (2025a, April 5). Iran exported $2.2 billion in non-oil goods to Afghanistan over 11-month period, official says. https://amu.tv/167042/

Amu TV. (2025b, March 8). Iran's non-oil exports to Afghanistan rise 31% in 10 months. https://amu.tv/161844/

Amu TV. (2026, January 12). Afghan traders wary as unrest in Iran raises concerns over trade flows. https://amu.tv/220879/

ANA. (2025, January 20). Iran's exports to Afghanistan increase 84% in 2024. https://ana.ir/en/news/8030/irans-exports-to-afghanistan-increase-84-in-2024

Arab News. (2019, May 20). Afghanistan closes Iran-linked bank due to 'grave violations'. https://www.arabnews.com/node/1499791/world

Arab News. (2025, September 19). Taliban blocks fiber-optic internet 'to prevent immoral activities'. https://www.arabnews.com/node/2615944

Aseel. (2025, October 9). Aseel and Hesabpay partner to reshape Afghanistan's economy through seamless digital payments. https://stories.aseelapp.com/stories/aseel-and-hesabpay-partner-to-reshape-afghanistans-economy-through-seamless-digital-payments

Blumenstock, J., Callen, M., & Ghani, T. (2018). Why do defaults affect behavior? Experimental evidence from Afghanistan. American Economic Review, 108(10), 2868–2901. https://doi.org/10.1257/aer.20171676

Broadband.co.uk. (2026). Global mobile data price league 2026. https://www.broadband.co.uk/mobile-data-price-league

Buzurukova, S., & Perdomo, M. (2023, July 13). Can digital transfers get cash to where it's needed most in Afghanistan? United Nations Capital Development Fund. https://www.uncdf.org/article/8309/can-digital-transfers-get-cash-to-where-its-needed-most-in-afghanistan

Capacity Media. (2024, December 26). Country profile: Afghanistan [TowerXchange guide]. https://capacityglobal.com/news/country-profile-afghanistan/

Crypto Briefing. (2026). HesabPay scales to over 1 million users on Algorand, driven by Afghan humanitarian aid. https://cryptobriefing.com/?p=331836

Da Afghanistan Bank. (2021). Payments Automation and Integration of Salaries in Afghanistan (PAISA): Request for expression of interest for PCI DSS certification of the Afghanistan Payments System. https://www.dab.gov.af/dr/node/6644

Da Afghanistan Bank. (2025, November 20). First Deputy Governor meets with Turkey's TKBB Secretary General. https://dab.gov.af/index.php/dr/node/14251

Da Afghanistan Bank. (2026). Non-banking financial institutions. Retrieved October 31, 2026, from https://www.dab.gov.af/non-banking-financial-institutions

Dunya News. (2025, November 22). Pakistan says coordinated strategy on Afghan trade halt 'vital for national security'. https://dunyanews.tv/en/Business/919449-pakistan-says-coordinated-strategy-on-afghan-trade-halt-vital-for-n

EghtesadOnline. (2019, May 20). Afghanistan bans Iran's Arian Bank. https://www.eghtesadonline.com/en/news/747377/afghanistan-bans-iran%E2%80%99s-arian-bank

First Abu Dhabi Bank Securities. (2025, May 2). Emirates Telecommunications Group Co (e&): Capital gain on divestment of stake in Khazna boosted profit [First look note, 1Q25]. https://fabsresearch.bankfab.com/ResearchPortal/Download/Index/919

First Abu Dhabi Bank Securities. (2026). Emirates Telecommunications Group Co (e&): First look note 4Q25. https://fabsresearch.bankfab.com/ResearchPortal/Download/Index/1401

Hasht-e Subh. (2026, March 30). Taliban: Over two million electronic ID cards issued last year. https://8am.media/eng/taliban-over-two-million-electronic-id-cards-issued-last-year/

Internet Society. (2026). Internet Society Pulse: Afghanistan country report. Retrieved November 5, 2026, from https://pulse.internetsociety.org/reports/af

IT Park Uzbekistan. (2025, May 27). IT Park Uzbekistan holds talks with three Afghan companies in Ayritom. https://www.it-park.uz/en/itpark/news/it-park-uzbekistan-holds-talks-with-three-afghan-companies-in-ayritom

ITU [International Telecommunication Union]. (2024). Measuring digital development: ICT Development Index 2024.

Jamal, N. (2025, November 17). Temporary freezing of border trade. Dawn. https://www.dawn.com/news/1955568

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, 40(9), 1411–1431. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

KabulNow. (2026, August 9). Pakistan to reopen border crossings and transit routes with Afghanistan. https://kabulnow.com/2026/08/pakistan-to-reopen-border-crossings-and-transit-routes-with-afghanistan/

Kemp, S. (2025, November 8). Digital 2026: Afghanistan. DataReportal. https://datareportal.com/reports/digital-2026-afghanistan

McGraw Hill. (2025, October 16). Afghanistan's internet blackout. btw. https://mhebtw.mheducation.com/2025/10/16/afghanistans-internet-blackout/

MCIT [Ministry of Communications and Information Technology, Afghanistan]. (2010, November 10). Optical fiber network inaugurated between Logar, Paktia, Khost and Paktika. https://mcit.gov.af/en/node/469

MCIT [Ministry of Communications and Information Technology, Afghanistan]. (2026, July 29). Invitation for bids: Procurement of software, Planet solutions and required tools for 2G, 3G and 4G Salaam network (AFTEL/1405/G-20/ICB). https://mcit.gov.af/en/procurement-software-planet-solutions-required-tools-2g-3g-4g-salaam-network

MEXC News. (2025, December 18). Algorand powers large-scale digital payments through HesabPay stablecoin network. https://www.mexc.com/news/297922

Middle East Tech Watch. (2025, November 2). Afghanistan's telecom network now covers nearly 85% of the country. https://meatechwatch.com/2025/11/03/afghanistans-telecom-network-now-covers-nearly-85-of-the-country/

Middle East Tech Watch. (2026a, April 13). Afghanistan cuts internet prices 15% under second price cap as telecom sites surpass 500. https://meatechwatch.com/2026/04/13/afghanistan-cuts-internet-prices-15-under-second-price-cap-as-telecom-sites-surpass-500/

Middle East Tech Watch. (2026b). Afghanistan's 4G subscriber base surpasses 10 million. Retrieved November 5, 2026, from https://meatechwatch.com/?p=56904

Ministry of Public Health of Afghanistan. (2025, December 22). Afghanistan and Iran sign plan to regulate food and medicines. https://www.moph.gov.af/en/afghanistan-and-iran-sign-plan-regulate-food-and-medicines

Mohammady, K. (2026). Determinants of financial inclusion in Afghanistan: A micro-level probit analysis. Journal of Financial Economic Policy. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/JFEP-07-2025-0307

MTN Group. (2024). Annual financial results for the year ended 31 December 2023: Results overview. https://www.mtn-investor.com/reporting/annuals-2023/results-overview.php

Norwegian Refugee Council. (2025). Tackling the Tazkira (national ID) documentation gap among Afghan returnees [Briefing note]. https://www.nrc.no/globalassets/pdf/briefing-notes/tackling-the-tazkira-documentation-gap/tackling-the-tazkira-documentation-gap-among-afghan-returnees.pdf

OFAC [Office of Foreign Assets Control]. (2022, February 25). Frequently asked question 995: Afghanistan-related General License 20. U.S. Department of the Treasury. https://ofac.treasury.gov/faqs/995

OperatorWatch. (2026, April 23). Afghanistan's telecom market between stability and control. https://www.operatorwatch.com/2026/04/afghanistans-telecom-market-between.html

Pajhwok Afghan News. (2025a, September 29). Afghanistan-Iran trade hits $1.6b in six months. https://pajhwok.com/2025/09/29/afghanistan-iran-trade-hits-1-6b-in-six-months/

Pajhwok Afghan News. (2025b, April 7). Bilateral trade with Iran exceeds $3b last year. https://pajhwok.com/2025/04/07/bilateral-trade-with-iran-exceeds-3b-last-year/

Pajhwok Afghan News. (2025c, October 22). Iran's imports from Afghanistan surpass $26m in 6 months. https://pajhwok.com/2025/10/22/irans-imports-from-afghanistan-surpass-26m-in-6-months/

Pajhwok Afghan News. (2025d, November 23). Afghanistan's exports surge 13pc in October: World Bank. https://pajhwok.com/2025/11/23/afghanistans-exports-surge-13pc-in-october-world-bank/

Pajhwok Afghan News. (2026a, March 3). Afghanistan records trade surge with Central Asian countries in 2025. https://pajhwok.com/2026/03/03/afghanistan-records-trade-surge-with-central-asian-countries-in-2025/

Pajhwok Afghan News. (2026b, June 23). Etisalat rebrands as e& Afghanistan. https://pajhwok.com/2026/06/23/etisalat-rebrands-as-e-afghanistan/

Pajhwok Afghan News. (2026c, August 13). HesabPay unveils Visa card for international online payments. https://pajhwok.com/2026/08/13/hesabpay-unveils-visa-card-for-international-online-payments/

PBS NewsHour. (2025, July 3). Russia becomes 1st country to formally recognize Taliban's latest rule in Afghanistan [Associated Press]. https://www.pbs.org/newshour/world/russia-becomes-1st-country-to-formally-recognize-talibans-latest-rule-in-afghanistan

Profit. (2026, July 20). Afghanistan-Pakistan transit trade plunges to $367 million from $5 billion before Taliban's return. Pakistan Today. https://profit.pakistantoday.com.pk/2026/07/20/afghanistan-pakistan-transit-trade-plunges-to-dollar367-million-from-dollar5-billion-before-talibans-return

RFE/RL. (2025, September 29). Afghanistan in massive internet shutdown amid Taliban 'morality' crackdown. Radio Free Europe/Radio Liberty. https://www.rferl.org/a/33544280.html

SAMENA Council. (2019, September 4). 1st ever Afghanistan International ICT exhibition launches in Kabul. https://www.samenacouncil.org/samena_daily_news?news=75128

SAMENA Council. (2026, January 20). Ghazni expands mobile and internet services with 26 new sites [citing TOLOnews]. https://www.samenacouncil.org/samena_daily_news

Sherani, T. (2025, October 16). Torkham, Chaman border crossings remain closed for trade due to 'escalating security situation'. Dawn. https://www.dawn.com/news/1949335

The New Arab. (2021, August 25). World Bank 'deeply concerned', pauses aid to Afghanistan. https://www.newarab.com/news/world-bank-deeply-concerned-pauses-aid-afghanistan

The New Arab. (2025, May 2). Marginalising women a major curb on Afghan economy: UNDP. https://www.newarab.com/news/marginalising-women-major-curb-afghan-economy-undp

UN Women. (2024). Gender country profile Afghanistan 2024: Key facts and figures. https://knowledge.unwomen.org/sites/default/files/2024-06/Gender-country-profile-Afghanistan-Key-facts-and-figures-en.pdf

UNCTAD. (2019a). Afghanistan rapid eTrade readiness assessment (UNCTAD/DTL/STICT/2019/5). United Nations.

UNCTAD. (2019b, April 1). Despite big hurdles, Afghanistan could tap youth-driven IT sector to scale-up e-commerce operations [Press release UNCTAD/PRESS/PR/2019/008]. https://unctad.org/press-material/despite-big-hurdles-afghanistan-could-tap-youth-driven-it-sector-scale-e-commerce

UNHCR. (2026, February 24). 2025 Afghan returns: One year recap. https://data.unhcr.org/en/documents/details/121254

UNICEF. (2023). Afghanistan Multiple Indicator Cluster Survey 2022–23: Summary findings report. UNICEF Afghanistan. https://www.unicef.org/afghanistan/reports/afghanistan-multiple-indicator-cluster-survey-mics-2022-2023

UNICEF Innocenti. (2026, April). The costs of inaction: Girls' education and women's labour force participation in Afghanistan. https://www.unicef.org/innocenti/reports/cost-of-inaction-afghanistan-2026

United Nations Regional Commissions. (2025). Afghanistan: Trade facilitation implementation 2025. UN Global Survey on Digital and Sustainable Trade Facilitation. https://www.untfsurvey.org/economy?id=AFG&year=2025

World Bank. (2021). Disclosable version of the ISR – Afghanistan Digital CASA Project – P156894 – Sequence No. 08. https://documents1.worldbank.org/curated/en/763141633570999574/

World Bank. (2025a, April 23). Afghan economy shows signs of gradual recovery, but outlook remains uncertain [Press release]. https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/04/23/afghan-economy-shows-signs-of-gradual-recovery-but-outlook-remains-uncertain-world-bank

World Bank. (2025b). Afghanistan development update, April 2025. https://thedocs.worldbank.org/en/doc/777eab7b5ab9802aa3535f1e73fa1456-0310012025/original/Afghanistan-Development-Update-April-2025.pdf

World Bank. (2025c). Macro poverty outlook: South Asia, April 2025. https://thedocs.worldbank.org/en/doc/77351105a334213c64122e44c2efe523-0500072021/related/mpo-sm25-sar.pdf

World Bank. (2026a, May 26). Afghanistan's economy shows resilience but living standards are falling [Press release]. https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/05/26/afghanistan-s-economy-shows-resilience-but-living-standards-are-falling

World Bank. (2026b). World development indicators: GDP (current US$) and GDP per capita – Afghanistan. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=AF https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=AF

World Bank. (2026c). Afghanistan economic monitor, February 2026. https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5bd07ba36bae064bde8a372b5026f30e-0310012026/original/Afghanistan-Economic-Monitor-February-2026.pdf

World Bank. (2026d). Afghanistan economic monitor, September 2026. https://thedocs.worldbank.org/en/doc/9ea018094cdbacd22a0e583eb16c2e48-0310012026/original/Afghanistan-Economic-Monitor-September-2026.pdf

World Bank Enterprise Surveys. (2026). Afghanistan 2025: Enterprise Survey country profile. World Bank Group. https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreeconomies/2025/afghanistan

World Food Programme. (2026, March 4). WFP Asia–Pacific Regional Office: Afghanistan–Pakistan conflict & Iran spillover impacts. ReliefWeb. https://reliefweb.int/report/afghanistan/wfp-asia-pacific-regional-office-afghanistan-pakistan-conflict-iran-spillover-impacts-04-march-2026