

شناسایی موانع پیش روی توسعه فضای کسب و کار در استان‌های کمتر توسعه‌یافته منتخب

عابدین محمودی^۱، جواد گیلانی پور^۲، محمدجواد تقی پوریان^۱، محمدعلی نسیمی^۱

۱. گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۲. گروه مدیریت بازرگانی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: J.gilanipour@iau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و تبیین موانع اصلی مؤثر بر توسعه فضای کسب و کار در استان‌های کمتر توسعه‌یافته منتخب ایران است. این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل محتوا انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از خبرگان شامل اساتید دانشگاه، کارآفرینان، فعالان اقتصادی و متخصصان حوزه توسعه اقتصادی گردآوری شد. معیارهای انتخاب خبرگان شامل تحصیلات مرتبط، حداقل پنج سال سابقه حرفه‌ای و تجربه عملی در حوزه کسب و کار در استان‌های کمتر توسعه‌یافته بود. فرآیند تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد تا مفاهیم کلیدی استخراج و در قالب مقوله‌های منسجم سازمان‌دهی شوند. اشباع نظری پس از مصاحبه هفدهم حاصل شد، اما برای اطمینان تا مصاحبه نوزدهم ادامه یافت. یافته‌ها نشان داد که موانع توسعه فضای کسب و کار در استان‌های کمتر توسعه‌یافته در پنج مقوله اصلی طبقه‌بندی می‌شوند: موانع اقتصادی (نظیر بیکاری بالا، ضعف جذب سرمایه‌گذاری و محدودیت منابع مالی)، موانع زیرساختی (کمبود حمل‌ونقل، انرژی و زیرساخت‌های دیجیتال)، موانع اجتماعی و فرهنگی (مهاجرت نیروی انسانی، ضعف مهارت‌ها و فرهنگ کارآفرینی)، موانع محیطی و اقلیمی (شرایط جغرافیایی نامساعد و پراکندگی جمعیت)، و موانع قانونی و مدیریتی (بوروکراسی پیچیده، عدم تمرکزگرایی و نبود سیاست‌های یکپارچه). این موانع به صورت تعاملی عمل کرده و موجب کاهش رقابت‌پذیری و کندی توسعه اقتصادی در این مناطق می‌شوند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که توسعه فضای کسب و کار در استان‌های کمتر توسعه‌یافته نیازمند رویکردی چندبعدی و هماهنگ است که هم‌زمان به بهبود زیرساخت‌ها، اصلاح ساختارهای نهادی، توانمندسازی سرمایه انسانی و کاهش موانع قانونی بپردازد. اتخاذ سیاست‌های منطقه‌محور، تقویت سرمایه‌گذاری و کاهش بوروکراسی می‌تواند زمینه‌ساز رشد پایدار، کاهش نابرابری‌های منطقه‌ای و افزایش اشتغال در این استان‌ها شود.

کلیدواژه‌گان: توسعه فضای کسب و کار، استان‌های کمتر توسعه‌یافته، تحلیل محتوا، موانع توسعه، کارآفرینی

تاریخ ارسال: ۱ دی ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۷ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱ اردیبهشت ۱۴۰۵



How to cite: Mahmoudi, A., Gilanipour, J., Taghipourian, M. J., & Nasimi, M. (2027). Identifying Obstacles to Business Environment Development in Selected Less Developed Provinces. *Training, Education, and Sustainable Development*, 5(1), 1-13.



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Identifying Obstacles to Business Environment Development in Selected Less Developed Provinces

Abedin Mahmoudi¹, Javad Gilanipour^{1*}, Mohammad Javad Taghipourian¹, Mohammadali Nasimi²

1. Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalous, Iran

2. Department of Business Management, To.C., Islamic Azad University, Tonekabon, Iran

*Corresponding Author's Email: J.gilanipour@iau.ac.ir

Abstract

The present study aims to identify and analyze the main obstacles affecting the development of the business environment in selected less developed provinces of Iran. This study adopts a qualitative approach using content analysis. Data were collected through semi-structured interviews with 19 experts, including university professors, entrepreneurs, economic actors, and specialists in economic development. Inclusion criteria required relevant academic qualifications, at least five years of professional experience, and practical familiarity with business environments in less developed provinces. Data analysis was conducted through open, axial, and selective coding to extract key concepts and organize them into coherent categories. Theoretical saturation was achieved after the seventeenth interview, although data collection continued until the nineteenth interview for validation. The findings indicate that obstacles to business environment development in less developed provinces can be categorized into five main dimensions: economic barriers (such as high unemployment, weak investment attraction, and limited financial access), infrastructural barriers (including deficiencies in transportation, energy, and digital infrastructure), socio-cultural barriers (such as skilled labor migration, low entrepreneurial culture, and limited human capital), environmental and climatic barriers (including harsh geography and dispersed populations), and legal-managerial barriers (such as complex bureaucracy, centralization, and lack of integrated policies). These barriers interact systematically and constrain economic dynamism and competitiveness. The study concludes that improving the business environment in less developed provinces requires a comprehensive and integrated strategy addressing structural, institutional, and human capital challenges simultaneously. Policy interventions focusing on infrastructure development, regulatory reform, decentralization, and investment facilitation are essential to achieve sustainable regional growth, reduce disparities, and enhance employment opportunities.

Keywords: *Business environment development, less developed provinces, content analysis, development barriers, entrepreneurship*

Submit Date: 22 December 2025

Revise Date: 27 April 2026

Accept Date: 04 May 2026

Initial Publish: 18 May 2026

Final Publish: 21 April 2027

توسعه فضای کسب و کار به عنوان یکی از ارکان بنیادین رشد اقتصادی و تحقق توسعه پایدار، در دهه‌های اخیر به طور فزاینده‌ای مورد توجه سیاست‌گذاران، پژوهشگران و فعالان اقتصادی قرار گرفته است. در عصر اقتصاد دانش‌بنیان و دیجیتال، محیط کسب و کار دیگر صرفاً به عوامل سنتی همچون سرمایه و نیروی کار محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای پیچیده از متغیرهای نهادی، فناورانه، اجتماعی و مدیریتی را در بر می‌گیرد که به صورت تعاملی بر عملکرد بنگاه‌ها و کارآفرینان اثر می‌گذارند (Cai, 2024; Tsai, 2024). در این میان، استان‌های کمتر توسعه‌یافته به دلیل برخورداری از محدودیت‌های ساختاری، ضعف زیرساختی و نابرابری در دسترسی به منابع، با چالش‌های مضاعفی در مسیر توسعه فضای کسب و کار مواجه هستند؛ چالش‌هایی که در صورت عدم شناسایی و مدیریت صحیح، می‌توانند به تعمیق شکاف‌های منطقه‌ای و کاهش بهره‌وری اقتصادی منجر شوند (Katamadze, 2024; Nesterova, 2024).

یکی از مهم‌ترین تحولات اثرگذار بر فضای کسب و کار در سال‌های اخیر، گسترش فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی است که فرصت‌های جدیدی برای نوآوری، بهبود بهره‌وری و خلق مدل‌های کسب و کار نوین فراهم کرده است. با این حال، این تحولات فناورانه در کنار فرصت‌ها، چالش‌های متعددی نیز به همراه داشته‌اند؛ از جمله پیچیدگی در پیاده‌سازی، نیاز به مهارت‌های تخصصی و افزایش ریسک‌های فناورانه (Menzies, 2024; Yousefi et al., 2025). در استان‌های کمتر توسعه‌یافته، شکاف دیجیتال و محدودیت دسترسی به زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، این چالش‌ها را تشدید کرده و مانع از بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های اقتصاد دیجیتال شده است (Asgharnia et al., 2024; Bao et al., 2024). بنابراین، بررسی موانع توسعه فضای کسب و کار در این مناطق بدون توجه به ابعاد فناورانه و دیجیتال، تصویری ناقص از واقعیت ارائه خواهد داد.

از سوی دیگر، ساختارهای نهادی و قانونی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و توسعه فضای کسب و کار دارند. پیچیدگی قوانین، عدم شفافیت مقررات، و ضعف در اجرای سیاست‌های حمایتی، از جمله عواملی هستند که می‌توانند انگیزه سرمایه‌گذاری را کاهش داده و کارآفرینان را با موانع جدی مواجه سازند (Khorshidi, 2024; Maleki & Bagheri, 2024). در بسیاری از اقتصادهای در حال توسعه، ناکارآمدی نظام‌های مالیاتی، محدودیت در دسترسی به منابع مالی و نبود نظام‌های حمایتی کارآمد، به عنوان موانع کلیدی توسعه کسب و کار شناسایی شده‌اند (Najim Hamdoon Shufaiyan & Balushi, 2024; Ranjan, 2025). این مسائل در استان‌های کمتر توسعه‌یافته، به دلیل ضعف ظرفیت‌های نهادی و مدیریتی، با شدت بیشتری بروز می‌کنند و موجب کاهش پویایی اقتصادی این مناطق می‌شوند.

علاوه بر عوامل نهادی، زیرساخت‌های فیزیکی و اقتصادی نیز از ارکان اساسی توسعه فضای کسب و کار محسوب می‌شوند. دسترسی به شبکه‌های حمل و نقل کارآمد، تأمین پایدار انرژی، و زیرساخت‌های ارتباطی مناسب، پیش‌نیازهای ضروری برای فعالیت بنگاه‌های اقتصادی هستند. ضعف در این زیرساخت‌ها، نه تنها هزینه‌های تولید و مبادله را افزایش می‌دهد، بلکه جذابیت مناطق کمتر توسعه‌یافته را برای سرمایه‌گذاران کاهش می‌دهد (Fierro & Benalil, 2024; Kupczyk et al., 2024). در چنین شرایطی، بنگاه‌ها با محدودیت‌های جدی در توسعه بازار، افزایش مقیاس تولید و رقابت‌پذیری مواجه می‌شوند که این امر به کاهش رشد اقتصادی منطقه‌ای منجر می‌گردد.

در کنار عوامل اقتصادی و زیرساختی، متغیرهای اجتماعی و فرهنگی نیز نقش مهمی در توسعه فضای کسب و کار ایفا می‌کنند. فرهنگ کارآفرینی، سطح سرمایه اجتماعی، نگرش به نوآوری و میزان ریسک‌پذیری از جمله عواملی هستند که می‌توانند بر شکل‌گیری و توسعه فعالیت‌های اقتصادی تأثیرگذار باشند (Andersson et al., 2024; Çera et al., 2024). در بسیاری از استان‌های کمتر توسعه‌یافته، وجود نگرش‌های سنتی، ضعف فرهنگ همکاری و محدودیت در مشارکت گروه‌های مختلف اجتماعی، به ویژه زنان، مانع از شکوفایی ظرفیت‌های کارآفرینی شده است (Aravik et al., 2025). این در حالی است که توسعه پایدار اقتصادی مستلزم بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های انسانی و اجتماعی موجود در جامعه است.

یکی دیگر از ابعاد مهم در بررسی فضای کسب و کار، نقش سرمایه انسانی و نظام‌های آموزشی است. مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌های نیروی کار، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت بنگاه‌ها شناخته می‌شوند. با این حال، در بسیاری از مناطق کمتر توسعه‌یافته، ضعف در نظام‌های آموزشی و عدم تطابق مهارت‌ها با نیازهای بازار کار، موجب کاهش بهره‌وری و محدود شدن فرصت‌های کارآفرینی شده است (Hamdani, 2025; Kirichok et al., 2025). این مسئله نه تنها بر عملکرد بنگاه‌ها تأثیر منفی دارد، بلکه موجب افزایش نرخ بیکاری و مهاجرت نیروی کار ماهر به مناطق توسعه‌یافته‌تر می‌شود.

در سال‌های اخیر، توجه به نوآوری و مدل‌های کسب و کار دانش‌بنیان به‌عنوان راهکاری برای غلبه بر محدودیت‌های توسعه‌ای افزایش یافته است. پیاده‌سازی مدل‌های کسب و کار مبتنی بر دانش و فناوری، می‌تواند به ارتقای بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و افزایش رقابت‌پذیری بنگاه‌ها کمک کند. با این حال، اجرای این مدل‌ها در استان‌های کمتر توسعه‌یافته با چالش‌هایی همچون کمبود زیرساخت‌های فناورانه، محدودیت منابع مالی و ضعف در مدیریت دانش مواجه است (Jafari & Mousavi, 2024; Lyndyuk et al., 2024). همچنین، عدم آمادگی سازمان‌ها برای پذیرش تغییرات فناورانه، می‌تواند فرآیند تحول دیجیتال را با موانع جدی روبه‌رو سازد (Alhusban et al., 2025).

از منظر مدیریت استراتژیک، بنگاه‌ها برای بقا و رشد در محیط‌های پیچیده و رقابتی نیازمند اتخاذ رویکردهای نوآورانه و انعطاف‌پذیر هستند. مدیریت منابع انسانی، نوآوری در مدل‌های کسب و کار و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، از جمله عواملی هستند که می‌توانند به ارتقای عملکرد بنگاه‌ها کمک کنند (Alexandro, 2025; Bakeer, 2024). با این حال، در استان‌های کمتر توسعه‌یافته، محدودیت در دسترسی به منابع انسانی متخصص و ضعف در ظرفیت‌های مدیریتی، مانع از پیاده‌سازی مؤثر این رویکردها می‌شود و نیاز به سیاست‌گذاری‌های هدفمند را بیش از پیش آشکار می‌سازد.

با توجه به مطالب فوق، می‌توان گفت که توسعه فضای کسب و کار در استان‌های کمتر توسعه‌یافته، پدیده‌ای چندبعدی و پیچیده است که تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل اقتصادی، نهادی، زیرساختی، اجتماعی، فرهنگی و فناورانه قرار دارد. شناخت دقیق این عوامل و نحوه تعامل آن‌ها، پیش‌نیاز طراحی سیاست‌های مؤثر برای بهبود محیط کسب و کار و دستیابی به توسعه متوازن منطقه‌ای است. از این رو، انجام پژوهش‌های علمی و نظام‌مند در این حوزه، می‌تواند به شناسایی موانع کلیدی و ارائه راهکارهای عملی برای رفع آن‌ها کمک کند (Izadi, 2025; Sharma et al., 2024).

در نهایت، هدف اصلی این پژوهش شناسایی موانع پیش روی توسعه فضای کسب و کار در استان‌های کمتر توسعه‌یافته منتخب ایران است.

روش‌شناسی

هدف اصلی تحقیق حاضر شناسایی موانع پیش روی توسعه فضای کسب و کار در استان‌های کمتر توسعه‌یافته منتخب است. در این مرحله، از روش تحلیل محتوا از طریق مصاحبه با خبرگان استفاده شده است تا موانع پیش روی توسعه فضای کسب و کار در استان‌های کمتر توسعه‌یافته منتخب شناسایی شوند. این رویکرد به درک عمیق‌تر مسائل و استخراج مفاهیم از داده‌های کیفی کمک می‌کند. جامعه آماری شامل اساتید گروه اقتصاد و مدیریت کارآفرینی دانشگاه‌های موجود در استان‌های کمتر توسعه‌یافته منتخب، خبرگان کسب و کار و کارآفرینان موجود در استان‌های کمتر توسعه‌یافته منتخب بودند. در این پژوهش، معیارهای ورود برای انتخاب خبرگان در بخش کیفی شامل داشتن مدرک کارشناسی ارشد یا دکتری در حوزه‌های مرتبط با اقتصاد، مدیریت کارآفرینی، مدیریت کسب و کار یا حوزه‌های مشابه است. خبرگان می‌بایست حداقل ۵ سال سابقه حرفه‌ای در زمینه کارآفرینی، مدیریت کسب و کار، یا توسعه اقتصادی داشته باشند و تجربه عملی و آشنایی کافی با فضای کسب و کار در استان‌های کمتر توسعه‌یافته منتخب را دارا باشند. علاوه بر این، تخصص علمی در قالب انتشار مقالات یا انجام پژوهش‌های مرتبط با موضوعات توسعه اقتصادی، کارآفرینی، یا مدیریت کسب و کار از جمله

ملاک‌های ورود محسوب می‌شود. بر این اساس، ۱۹ نفر از این خبرگان (۱۴ مرد و ۵ زن) با تخصص‌های متنوع (مانند توسعه اقتصادی، تحلیل سرمایه‌گذاری، و آینده‌نگاری) در این بخش مشارکت داشتند.

استان‌های کمتر توسعه‌یافته در این پژوهش بر اساس گزارش‌های رسمی و رتبه‌بندی استان‌ها از نظر شاخص‌های توسعه، انتخاب شده‌اند. بر اساس گزارش سال ۱۴۰۱، ده استان دارای بیشترین میزان محرومیت به ترتیب عبارتند از: سیستان و بلوچستان، خراسان شمالی، هرمزگان، لرستان، گلستان، کرمان، کهگیلویه و بویراحمد، همدان، ایلام و خراسان جنوبی. این استان‌ها به دلیل چالش‌های زیرساختی، اقتصادی و اجتماعی، از ظرفیت‌های کمتری برای رشد و توسعه اقتصادی برخوردار بوده‌اند.

جدول ۱. جزئیات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

ردیف	کد مصاحبه	جنسیت	تحصیلات	حوزه فعالیت و تخصص
۱	I۱	مرد	دکتری اقتصاد	استاد دانشگاه - توسعه اقتصادی
۲	I۲	مرد	دکتری مدیریت کارآفرینی	استاد دانشگاه - مدیریت کارآفرینی
۳	I۳	زن	دکتری مدیریت کسب‌وکار	کارآفرینی و توسعه پایدار
۴	I۴	مرد	دکتری اقتصاد	تحلیل پتانسیل‌های سرمایه‌گذاری
۵	I۵	مرد	دکتری مدیریت	سیاست‌گذاری اقتصادی
۶	I۶	مرد	دکتری مدیریت کارآفرینی	تحلیل فرصت‌ها و موانع کسب‌وکار
۷	I۷	زن	کارشناسی ارشد اقتصاد	مدیریت اقتصادی در مناطق کمتر توسعه‌یافته
۸	I۸	مرد	دکتری اقتصاد	توسعه سرمایه‌گذاری منطقه‌ای
۹	I۹	مرد	دکتری مدیریت کارآفرینی	تحلیل آینده‌نگاری اقتصادی
۱۰	I۱۰	مرد	دکتری مدیریت	مشاوره توسعه کسب‌وکار
۱۱	I۱۱	زن	دکتری مدیریت کارآفرینی	کارآفرینی و توسعه اقتصادی
۱۲	I۱۲	مرد	دکتری مدیریت	پژوهشگر در حوزه چالش‌های اقتصادی
۱۳	I۱۳	مرد	دکتری اقتصاد	تحلیل سناریوهای اقتصادی
۱۴	I۱۴	زن	دکتری مدیریت کارآفرینی	استاد دانشگاه - مدیریت کسب‌وکار
۱۵	I۱۵	مرد	دکتری مدیریت	توسعه فضای کارآفرینی
۱۶	I۱۶	مرد	دکتری مدیریت	ارزیابی قابلیت‌های سرمایه‌گذاری منطقه‌ای
۱۷	I۱۷	مرد	دکتری اقتصاد	استاد دانشگاه - اقتصاد منطقه‌ای
۱۸	I۱۸	مرد	دکتری مدیریت کارآفرینی	تحلیل موانع و فرصت‌های اقتصادی
۱۹	I۱۹	زن	دکتری مدیریت کسب‌وکار	مشاور توسعه پایدار اقتصادی

در این پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد، به طوری که سوالات مشخصی برای همه مصاحبه‌شوندگان مطرح می‌شد، اما ترتیب سوالات و چگونگی پاسخ‌گویی افراد انعطاف‌پذیر بود و آنها می‌توانستند پاسخ‌ها را به شیوه مورد نظر خود ارائه دهند. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و تلفنی با خبرگان، برای استخراج ابعاد و شاخص‌های موضوع و درک بهتر ماهیت مفاهیم انجام شد.

یافته‌ها

در این مطالعه با ۱۹ نفر از خبرگان مصاحبه انجام شد که از مصاحبه ۱۷ به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد اما برای اطمینان تا مصاحبه ۱۹ ادامه یافت تا داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع رسیده بودند. گام اول شامل دو مرحله استخراج داده‌ها از متن مصاحبه‌ها و کدگذاری است. در این مطالعه ابتدا محتوی کلیه مصاحبه پیاده‌سازی و سپس کدگذاری باز آن‌ها به روش کدگذاری نکات کلیدی انجام شد. بدین ترتیب که داده‌های جمع‌آوری شده در مصاحبه‌ها به صورت مکتوب بر روی کاغذ درج، سپس با تجزیه و تحلیل خط به خط و بند به بند نوشته‌های

موجود کدهای باز ایجاد می‌گردید. بعد از کدگذاری باز، کدگذاری محوری صورت گرفت. در مرحله تبدیل کدگذاری باز به کدگذاری محوری، کدهای استخراج شده از کدگذاری باز شناسایی و گروه‌بندی شد.

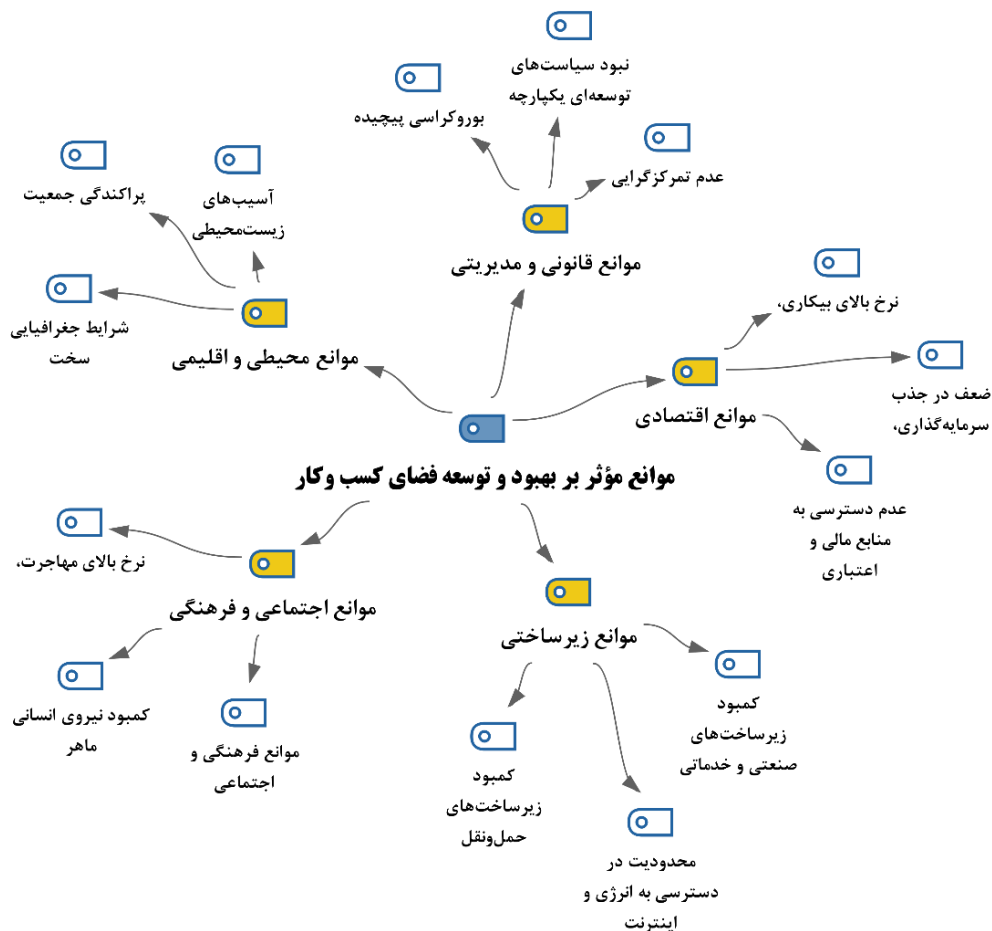
جدول ۲. تقسیم‌بندی کدهای باز به کدهای محوری موثر بر بهبود و توسعه فضای کسب و کار در استان‌های کمتر توسعه یافته منتخب

کد محوری	کد باز
نرخ بالای بیکاری	کمبود شغل متناسب با مهارت، رکود تولیدی، تمرکز مشاغل در خدمات، مهاجرت نیروی کار ماهر
ضعف در جذب سرمایه‌گذاری	نبود تسهیلات مناسب، ضعف زیرساخت‌های حمایتی، ناامنی اقتصادی، تبلیغات ناکافی ظرفیت‌ها
عدم دسترسی به منابع مالی و اعتباری	سود بالای تسهیلات، ضعف مؤسسات مالی محلی، فرآیند طولانی اخذ وام، عدم اجرای سیاست‌های تأمین مالی خرد
کمبود زیرساخت‌های حمل‌ونقل	جاده‌های فرسوده، ضعف شبکه ریلی، کمبود پایانه صادراتی، نبود حمل‌ونقل عمومی
محدودیت در دسترسی به انرژی و اینترنت	قطع مکرر برق، نبود گازرسانی، هزینه بالای اینترنت، ضعف پوشش مخابراتی
کمبود زیرساخت‌های صنعتی و خدماتی	نبود کارخانجات فرآوری، کمبود مراکز توزیع، ضعف شهرک‌های صنعتی، محدودیت خدمات فنی
نرخ بالای مهاجرت	مهاجرت نیروهای تحصیل کرده، ضعف خدمات آموزشی و بهداشتی، کاهش رشد اقتصادی محلی، تمرکز امکانات در کلان‌شهرها
کمبود نیروی انسانی ماهر	ضعف آموزش فنی، نبود آموزشگاه حرفه‌ای، عدم ارتباط دانشگاه و صنعت، بهره‌وری پایین
موانع فرهنگی و اجتماعی	تعصبات فرهنگی، نبود فرهنگ کارآفرینی، مقاومت در برابر سرمایه‌گذاری خارجی، بی‌اعتمادی به دولت
شرایط جغرافیایی سخت	خشکسالی، صعب‌العبور بودن، تغییرات اقلیمی، فاصله زیاد از بازارها
پراکندگی جمعیت	خدمات رسانی دشوار، هزینه بالای لجستیک، انسجام اجتماعی ضعیف، کاهش جذابیت سرمایه‌گذاری
آسیب‌های زیست‌محیطی	آلودگی صنعتی، تخریب جنگل‌ها، فرسایش خاک، مدیریت ضعیف منابع طبیعی
بوروکراسی پیچیده	فرآیند طولانی مجوزها، نبود شفافیت، تعدد قوانین متناقض، تداخل وظایف نهادها
نبود سیاست‌های توسعه‌ای یکپارچه	نبود نقشه راه، ضعف هماهنگی نهادها، عدم نظارت کافی، سیاست‌های پراکنده
عدم تمرکزگرایی	تصمیم‌گیری متمرکز، ضعف اختیارات محلی، توزیع نامتوازن منابع، نبود مشارکت مردمی

بعد از کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی صورت گرفت. مهم‌ترین گام در مرحله کدگذاری انتخابی، ترسیم کدهای منتخب حاصل از مقوله‌های محوری است. جدول ۳ الگوی کدگذاری انتخابی مستخرج از کدگذاری محوری را نشان می‌دهد.

جدول ۳. تقسیم‌بندی کدهای محوری به کدهای انتخابی موثر بر بهبود و توسعه فضای کسب و کار در استان‌های منتخب

کد انتخابی	کد محوری
موانع اقتصادی	نرخ بالای بیکاری
	ضعف در جذب سرمایه‌گذاری
	عدم دسترسی به منابع مالی و اعتباری
موانع زیرساختی	کمبود زیرساخت‌های حمل‌ونقل
	محدودیت در دسترسی به انرژی و اینترنت
	کمبود زیرساخت‌های صنعتی و خدماتی
موانع اجتماعی و فرهنگی	نرخ بالای مهاجرت
	کمبود نیروی انسانی ماهر
	موانع فرهنگی و اجتماعی
موانع محیطی و اقلیمی	شرایط جغرافیایی سخت
	پراکندگی جمعیت
	آسیب‌های زیست‌محیطی
موانع قانونی و مدیریتی	بوروکراسی پیچیده
	نبود سیاست‌های توسعه‌ای یکپارچه
	عدم تمرکزگرایی



شکل ۱. موانع مؤثر بر بهبود و توسعه فضای کسب و کار در استان‌های کمتر توسعه یافته منتخب (خروجی نرم افزار MAXQDA)

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که موانع توسعه فضای کسب و کار در استان‌های کمتر توسعه یافته در پنج دسته اصلی اقتصادی، زیرساختی، اجتماعی-فرهنگی، محیطی-اقلیمی و قانونی-مدیریتی قابل طبقه‌بندی هستند. این نتایج بیانگر آن است که فضای کسب و کار در این مناطق نه تنها تحت تأثیر یک عامل منفرد، بلکه حاصل برهم‌کنش پیچیده‌ای از عوامل ساختاری و زمینه‌ای است. در بعد اقتصادی، عواملی نظیر نرخ بالای بیکاری، ضعف در جذب سرمایه‌گذاری و محدودیت دسترسی به منابع مالی، به‌عنوان موانع کلیدی شناسایی شدند. این یافته‌ها با نتایج مطالعاتی که بر اهمیت دسترسی به منابع مالی و ثبات اقتصادی در توسعه کسب و کار تأکید دارند، هم‌راستا است (Najim Hamdoon, 2025; Shufaiyan & Balushi, 2024; Ranjan, 2025). در واقع، نبود نظام‌های تأمین مالی کارآمد و هزینه‌های بالای سرمایه، موجب کاهش انگیزه کارآفرینان و سرمایه‌گذاران شده و چرخه‌ای از رکود اقتصادی را در این مناطق تقویت می‌کند. این مسئله همچنین با تحلیل‌های ارائه شده در زمینه ریسک‌های مالی و چالش‌های تأمین سرمایه در اقتصادهای نوظهور همخوانی دارد که نشان می‌دهند محدودیت‌های مالی یکی از مهم‌ترین موانع توسعه کسب و کار محسوب می‌شود (Bao et al., 2024).

در حوزه زیرساختی، نتایج نشان داد که کمبود زیرساخت‌های حمل‌ونقل، ضعف در دسترسی به انرژی و اینترنت و محدودیت در زیرساخت‌های صنعتی و خدماتی، از جمله موانع اساسی توسعه فضای کسب و کار هستند. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی که بر نقش حیاتی زیرساخت‌ها در کاهش هزینه‌های مبادله و افزایش رقابت‌پذیری تأکید دارند، همسو است (Fierro & Benalil, 2024; Kupczyk et al., 2024). ضعف زیرساختی نه تنها بهره‌وری بنگاه‌ها را کاهش می‌دهد، بلکه مانع از شکل‌گیری شبکه‌های تجاری و زنجیره‌های ارزش منطقه‌ای می‌شود. همچنین،

در شرایطی که اقتصاد جهانی به سمت دیجیتالی شدن حرکت می‌کند، نبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، شکاف دیجیتال را تشدید کرده و فرصت‌های نوآوری را محدود می‌سازد (Asgharnia et al., 2024; Tsai, 2024). این مسئله به‌ویژه در استان‌های کمتر توسعه‌یافته که دسترسی محدودتری به فناوری دارند، به‌عنوان یک مانع مضاعف عمل می‌کند.

در بعد اجتماعی و فرهنگی، یافته‌ها نشان‌دهنده تأثیر عواملی مانند مهاجرت نیروی انسانی، کمبود نیروی کار ماهر و ضعف فرهنگ کارآفرینی بر توسعه فضای کسب‌وکار است. این نتایج با مطالعاتی که بر نقش سرمایه انسانی و فرهنگ کارآفرینی در رشد اقتصادی تأکید دارند، هم‌راستا است (Andersson et al., 2024; Çera et al., 2024). مهاجرت نخبگان و نیروی کار ماهر از مناطق کمتر توسعه‌یافته به مناطق توسعه‌یافته‌تر، منجر به تضعیف ظرفیت‌های تولیدی و نوآورانه این استان‌ها می‌شود. علاوه بر این، وجود نگرش‌های سنتی و ریسک‌گریزی در برخی از این مناطق، مانع از شکل‌گیری کسب‌وکارهای نوآورانه می‌شود (Aravik et al., 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه فضای کسب‌وکار نیازمند تغییرات فرهنگی و تقویت سرمایه اجتماعی در کنار اصلاحات اقتصادی و نهادی است.

در حوزه محیطی و اقلیمی، شرایط جغرافیایی سخت، پراکندگی جمعیت و آسیب‌های زیست‌محیطی به‌عنوان موانع مهم شناسایی شدند. این نتایج بیانگر آن است که توسعه اقتصادی در این مناطق بدون در نظر گرفتن محدودیت‌های محیطی و اقلیمی امکان‌پذیر نیست. یافته‌های این پژوهش با مطالعاتی که بر تأثیر شرایط محیطی بر توسعه اقتصادی و عملکرد بنگاه‌ها تأکید دارند، همخوانی دارد (Nesterova, 2024). شرایط اقلیمی نامساعد و فاصله زیاد از بازارها، هزینه‌های تولید و توزیع را افزایش داده و رقابت‌پذیری بنگاه‌ها را کاهش می‌دهد. علاوه بر این، آسیب‌های زیست‌محیطی می‌تواند منابع طبیعی را که یکی از مزیت‌های نسبی این مناطق محسوب می‌شود، تهدید کند و پایداری توسعه را به خطر اندازد.

در بعد قانونی و مدیریتی، بوروکراسی پیچیده، نبود سیاست‌های توسعه‌ای یکپارچه و تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌ها به‌عنوان موانع کلیدی شناسایی شدند. این یافته‌ها با مطالعاتی که بر نقش ساختارهای نهادی در شکل‌گیری فضای کسب‌وکار تأکید دارند، همسو است (Khorshidi, 2024; Maleki & Bagheri, 2024). پیچیدگی فرآیندهای اداری و عدم شفافیت مقررات، موجب افزایش هزینه‌های معاملاتی و کاهش اعتماد فعالان اقتصادی می‌شود. همچنین، نبود هماهنگی میان نهادهای مختلف و ضعف در اجرای سیاست‌های حمایتی، اثربخشی برنامه‌های توسعه‌ای را کاهش می‌دهد. این مسئله با دیدگاه‌های مطرح‌شده در زمینه مدیریت تحول در اقتصاد دیجیتال نیز همخوانی دارد که بر ضرورت اصلاح ساختارهای نهادی برای تطبیق با شرایط جدید تأکید دارند (Katamadze, 2024).

یکی از نکات قابل توجه در این پژوهش، تأکید بر ماهیت تعاملی موانع شناسایی شده است. به‌عبارت دیگر، این موانع به‌صورت مستقل عمل نمی‌کنند، بلکه یکدیگر را تقویت کرده و اثرات هم‌افزایی منفی ایجاد می‌کنند. به‌عنوان مثال، ضعف زیرساخت‌ها می‌تواند دسترسی به بازارها را محدود کرده و در نتیجه، جذابیت سرمایه‌گذاری را کاهش دهد. این امر به نوبه خود موجب افزایش بیکاری و مهاجرت نیروی کار می‌شود که در نهایت، ظرفیت‌های توسعه‌ای منطقه را تضعیف می‌کند. چنین دیدگاهی با مطالعاتی که بر پیچیدگی و چندبعدی بودن چالش‌های کسب‌وکار در اقتصادهای در حال توسعه تأکید دارند، همخوانی دارد (Cai, 2024; Sharma et al., 2025).

علاوه بر این، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تحولات فناورانه و دیجیتال، اگرچه فرصت‌های جدیدی برای توسعه کسب‌وکار فراهم کرده‌اند، اما در صورت نبود زیرساخت‌های لازم و مهارت‌های مناسب، می‌توانند به منبعی از نابرابری تبدیل شوند. این یافته با پژوهش‌هایی که به بررسی چالش‌های پذیرش فناوری‌های نوین در سازمان‌ها پرداخته‌اند، هم‌راستا است (Alhusban et al., 2025; Yousefi et al., 2025). استان‌های کمتر توسعه‌یافته، عدم آمادگی سازمان‌ها و نیروی کار برای پذیرش فناوری‌های جدید، مانع از بهره‌برداری از این فرصت‌ها شده و شکاف دیجیتال را تشدید می‌کند.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش با بخش قابل توجهی از ادبیات داخلی و بین‌المللی هم‌راستایی دارد، اما در عین حال با تمرکز بر شرایط خاص استان‌های کمتر توسعه‌یافته ایران، تصویری بومی‌تر و دقیق‌تر از موانع توسعه فضای کسب‌وکار ارائه می‌دهد. این نتایج نشان می‌دهد که بهبود

فضای کسب و کار در این مناطق نیازمند رویکردی جامع و چندبعدی است که به طور هم‌زمان به اصلاح ساختارهای نهادی، توسعه زیرساخت‌ها، توانمندسازی سرمایه انسانی و تقویت فرهنگ کارآفرینی بپردازد. همچنین، اتخاذ سیاست‌های منطقه‌محور و توجه به ویژگی‌های خاص هر استان، می‌تواند اثربخشی برنامه‌های توسعه‌ای را افزایش دهد (Izadi, 2025; Sharma et al., 2024).

محدودیت‌های پژوهش حاضر عمدتاً به ماهیت کیفی آن بازمی‌گردد که تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر استان‌ها یا کشورها محدود می‌کند. همچنین، استفاده از مصاحبه با خبرگان، اگرچه به درک عمیق‌تری از موضوع کمک می‌کند، اما ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های فردی پاسخ‌دهندگان قرار گیرد. محدود بودن تعداد نمونه و تمرکز بر استان‌های خاص نیز از دیگر محدودیت‌های این پژوهش محسوب می‌شود. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از رویکردهای ترکیبی (کمی-کیفی) برای بررسی موانع توسعه فضای کسب و کار استفاده شود تا امکان تعمیم نتایج افزایش یابد. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی بین استان‌های توسعه‌یافته و کمتر توسعه‌یافته می‌تواند به شناسایی عوامل موفقیت و ارائه مدل‌های بومی کمک کند. بررسی نقش فناوری‌های نوین و اقتصاد دیجیتال در کاهش موانع توسعه نیز از دیگر حوزه‌های پیشنهادی برای تحقیقات آینده است.

در حوزه کاربردی، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران با تمرکز بر توسعه زیرساخت‌ها، کاهش بوروکراسی و تسهیل دسترسی به منابع مالی، زمینه را برای رشد کسب و کارها در استان‌های کمتر توسعه‌یافته فراهم کنند. همچنین، تقویت نظام‌های آموزشی و مهارتی، حمایت از کارآفرینی و ایجاد مشوق‌های سرمایه‌گذاری می‌تواند به بهبود فضای کسب و کار و کاهش نابرابری‌های منطقه‌ای کمک کند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

The development of a dynamic business environment is widely recognized as a fundamental driver of economic growth, regional development, and social welfare. In the contemporary global economy,

characterized by rapid technological advancements and increasing interconnectedness, the business environment has evolved into a complex system influenced by institutional, economic, technological, and socio-cultural factors. In particular, less developed regions face persistent structural constraints that hinder their ability to create competitive and resilient economic systems. These constraints include limited access to financial resources, weak infrastructure, and institutional inefficiencies, which collectively restrict entrepreneurial activities and investment flows (Cai, 2024; Tsai, 2024). Moreover, the emergence of digital transformation and artificial intelligence has introduced both opportunities and challenges for business development, particularly in regions that lack the necessary technological readiness and human capital capabilities (Menziés, 2024; Yousefi et al., 2025).

In less developed provinces, the gap in technological infrastructure and digital competencies exacerbates existing inequalities, limiting the capacity of firms to adopt innovative business models and participate in the digital economy (Asgharnia et al., 2024; Bao et al., 2024). Additionally, institutional and regulatory challenges, such as bureaucratic complexity, lack of transparency, and inconsistent policy implementation, further discourage investment and entrepreneurial initiatives (Khorshidi, 2024; Maleki & Bagheri, 2024). These issues are compounded by socio-cultural barriers, including low levels of entrepreneurial culture, risk aversion, and the migration of skilled labor to more developed areas, which weaken the local economic base (Andersson et al., 2024; Çera et al., 2024). Environmental and geographical constraints also play a significant role, as harsh climatic conditions and dispersed populations increase operational costs and reduce market accessibility (Nesterova, 2024).

Furthermore, recent studies emphasize the importance of strategic management, innovation, and knowledge-based approaches in overcoming business environment challenges. The integration of advanced technologies, digital platforms, and knowledge management systems has the potential to enhance productivity and competitiveness, yet their adoption remains uneven across regions (Jafari & Mousavi, 2024; Lyndyuk et al., 2024). The complexity of these challenges highlights the need for a comprehensive understanding of the barriers that impede business environment development in less developed provinces. Therefore, this study aims to identify and analyze the obstacles to business environment development in selected less developed provinces, providing a holistic perspective on the structural and contextual factors influencing economic performance.

Methods and Materials

This study employs a qualitative research design based on content analysis to explore the obstacles to business environment development in selected less developed provinces. Data were collected through semi-structured interviews with 19 experts, including university professors in economics and entrepreneurship management, business practitioners, entrepreneurs, and specialists in regional economic development. The selection criteria for participants included relevant academic qualifications, at least five years of professional experience, and familiarity with the business environment in less developed regions.

The interviews were conducted both face-to-face and via telephone, allowing flexibility in responses while ensuring consistency in the topics covered. Data collection continued until theoretical saturation was achieved, which occurred after the seventeenth interview; however, two additional interviews were conducted to confirm data consistency. The recorded interviews were transcribed verbatim and analyzed using a systematic coding process.

The analysis involved three stages: open coding, axial coding, and selective coding. In the open coding phase, key concepts and themes were extracted from the interview data through line-by-line analysis. These initial codes were then grouped into categories during the axial coding phase, identifying relationships among concepts. Finally, selective coding was used to integrate these categories into broader themes representing the

main obstacles to business environment development. This methodological approach enabled the identification of both explicit and implicit factors affecting the business environment in the studied regions.

Findings

The findings of the study reveal that the obstacles to business environment development in the selected less developed provinces can be categorized into five major dimensions: economic, infrastructural, socio-cultural, environmental-climatic, and legal-managerial barriers.

Economic barriers include high unemployment rates, weak investment attraction, and limited access to financial and credit resources. Participants emphasized that high interest rates, insufficient financial institutions, and lengthy loan approval processes significantly hinder business formation and expansion. Additionally, the lack of effective financial support policies and investment incentives reduces the motivation of entrepreneurs and investors.

Infrastructural barriers encompass deficiencies in transportation systems, limited access to energy and digital infrastructure, and inadequate industrial and service facilities. Poor road conditions, weak railway networks, and the absence of export terminals increase logistical costs and restrict market access. Frequent power outages, insufficient gas supply, and high internet costs further disrupt business operations. Moreover, the lack of industrial clusters and technical service centers limits the growth of production-oriented enterprises.

Socio-cultural barriers include high rates of skilled labor migration, shortages of qualified human resources, and weak entrepreneurial culture. The findings indicate that limited vocational training opportunities, weak university-industry linkages, and low levels of innovation reduce the competitiveness of local businesses. Cultural resistance to entrepreneurship, low risk tolerance, and distrust in governmental institutions also contribute to the underdevelopment of the business environment.

Environmental and climatic barriers consist of harsh geographical conditions, dispersed population patterns, and environmental degradation. Difficult terrain, drought, and climate variability increase operational challenges and transportation costs. Population dispersion complicates service delivery and reduces the attractiveness of the regions for investment. Environmental issues such as soil erosion, deforestation, and pollution further constrain sustainable economic activities.

Legal and managerial barriers include complex bureaucracy, lack of integrated development policies, and centralized decision-making structures. Lengthy administrative procedures, overlapping regulations, and lack of transparency create significant obstacles for business operations. The absence of coordinated policy frameworks and limited local authority hinder effective implementation of development strategies and reduce responsiveness to regional needs.

Discussion and Conclusion

The findings of this study demonstrate that the development of the business environment in less developed provinces is influenced by a multidimensional and interconnected set of barriers. Economic constraints, particularly limited access to financial resources and weak investment mechanisms, play a critical role in restricting entrepreneurial activities and economic growth. These challenges are further exacerbated by infrastructural deficiencies, which increase operational costs and reduce market accessibility, thereby limiting the competitiveness of local businesses.

The interaction between socio-cultural and economic factors is particularly noteworthy. The migration of skilled labor and the lack of entrepreneurial culture weaken the human capital base, which is essential for innovation and business development. At the same time, environmental and climatic conditions impose additional constraints, making it more difficult for businesses to operate efficiently and sustainably. These findings highlight the importance of adopting a holistic approach that considers both structural and contextual factors in addressing business environment challenges.

Legal and managerial barriers, such as bureaucratic complexity and centralized decision-making, further complicate the situation by reducing the efficiency of policy implementation and discouraging private sector participation. The lack of coordination among institutions and the absence of region-specific development strategies limit the effectiveness of interventions aimed at improving the business environment.

Overall, the study underscores the need for comprehensive and integrated policy measures that simultaneously address economic, infrastructural, socio-cultural, environmental, and institutional challenges. Enhancing access to financial resources, investing in infrastructure, promoting entrepreneurial culture, and decentralizing decision-making processes are essential steps toward creating a more conducive business environment. By addressing these interconnected barriers, policymakers can foster sustainable economic growth, reduce regional disparities, and improve the overall resilience of less developed provinces.

References

- Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era: an empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2528436. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>
- Alhusban, M. I., Khatatbeh, I. N., & Alshurafat, H. (2025). Exploring the Influence, Implications and Challenges of Integrating Generative Artificial Intelligence Into Organizational Learning and Development. *Competitiveness Review an International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*. <https://doi.org/10.1108/cr-06-2024-0121>
- Andersson, S., Agerup, U., Svensson, L., & Eriksson, S. (2024). Challenges and opportunities in the digitalization of the B2B customer journey. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(13), 160-174. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2023-0714>
- Aravik, A., Wibowo, A., & Rahayu, D. (2025). Exploring entrepreneurial opportunities and challenges among women in Indonesia. *Asian Journal of Business and Management*, 13(1), 21-37. <https://ejournal.stebisigm.ac.id/index.php/isbank/article/view/1422>
- Asgharnia, M., Ahmadizadeh, A., & Farhadi, R. (2024). Challenges and requirements for implementing digital transformation strategy in the telecom industry. *Scientific Journal of the Ministry of Science (Digital Transformation in Business)*.
- Bakeer, A. (2024). AI Opportunities for Emerging Businesses in Libya: Navigating Challenges for Success. *Ijeit*, 12(1), 27-31. <https://doi.org/10.36602/ijeit.v12i1.473>
- Bao, W., Xiao, J., Deng, T., Bi, S., & Wang, J. (2024). The challenges and opportunities of financial technology innovation to bank financing business and risk management. *Financial Engineering and Risk Management*, 7(2), 82-88. <https://doi.org/10.23977/ferm.2024.070212>
- Cai, Z. (2024). Digital Transformation and Business Model Innovation: Navigating Opportunities and Challenges. *Highlights in Business Economics and Management*, 43, 44-51. <https://doi.org/10.54097/qvp4my26>
- Çera, E., Ndreca, P., Çera, G., Asamoah, C. A., & Matošková, J. (2024). Does generation cohort matter for teleworking? Diving into challenges and advantages of teleworking concerning Gen Y and Gen Z. *Journal of East-West Business*, 30(2), 219-247. <https://doi.org/10.1080/10669868.2023.2299489>
- Fierro, R., & Benalil, G. (2024). Benefits, Process and Challenges of Knowledge Management. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 083-094. <https://doi.org/10.53759/5181/jebi202404009>
- Hamdani, D. A. (2025). Understanding Perceptions, Adoption Rates and Challenges of New Technologies in Education. *Global Conference on Business and Social Sciences Proceeding*, 17(1), 99-99. [https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2025.1\(99\)](https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2025.1(99))
- Izadi, B. (2025). Structural Challenges of Attracting and Retaining Sponsorship in Professional Sports. *Sports Business Journal*, 5(1), 33-51. https://sbj.alzahra.ac.ir/article_8007.html
- Jafari, A., & Mousavi, S. (2024). Analysis of Challenges and Opportunities in Implementing Knowledge-Based Business Models with a Focus on Artificial Intelligence in Creative Industries. *Journal of Innovative Business Management*, 4(1), 33-57.
- Katamadze, D. (2024). Challenges of Business Management Transformation in the Digital Economy. *Innovative Economics and Management*, 11(2), 143-158. <https://doi.org/10.46361/2449-2604.11.2.2024.143-158>
- Khorshidi, S. A. (2024). Pathology of the Tax System: Growing Barriers and Challenges. Third International Congress on Management, Economics, Humanities, and Business Development, <https://www.isnac.ir/show-paper/103626>

- Kirichok, O., Amankeldi, N., Parmanova, R., & Doohan, N. V. (2025). Overcoming Barriers in It Education: Academic and Social Challenges in India and Kazakhstan. *The Journal of Economic Research & Business Administration*, 1(151), 73-85. <https://doi.org/10.26577/be202515116>
- Kupczyk, T., Dewalska-Opitek, A., Witczak, O., Budziński, M., & Kalita, D. (2024). Business Model Canvas application in start-up stage business developments – Constraints and challenges. *European Research Studies Journal*, XXVII(4), 921-940.
- Lyndyuk, A., Havrylyuk, I., Tomashevskii, Y., Khirivskiy, R., & Kohut, M. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Marketing Communications: New Business Opportunities and Challenges. *Economics of Development*, 23(4), 60-71. <https://doi.org/10.57111/econ/4.2024.60>
- Maleki, M. R., & Bagheri, Y. (2024). The Social Security Organization and the Challenges Faced by Business Owners. *Parliament and Strategy Journal*(118).
- Menzies, J. (2024). Artificial Intelligence for International Business: Its Use, Challenges, and Suggestions for Future Research and Practice. *Thunderbird International Business Review*. <https://doi.org/10.1002/tie.22370>
- Najim Hamdoon Shufaiyan, A. L. M., & Balushi, I. S. A. (2024). Exploration on SME Financing and Its Impact on Operational Performance in Oman: Issues and Challenges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i1/20470>
- Nesterova, K. (2024). Strategic Management of a Company in the Context of Digital Transformation: Challenges and Opportunities for the Transport Industry. *Business Navigator*(3(76)). <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-83>
- Ranjan, R. (2025). Behavioural Finance in Banking and Management: A Study on the Trends and Challenges in the Banking Industry. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 25(1), 374-386. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2025/v25i11657>
- Sharma, A. K., Srivastava, M. K., & Sharma, R. (2025). Barriers and Challenges for Digital Twin Adoption in Healthcare Supply Chain and Operations Management. *Global Business Review*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09721509251314795>
- Sharma, G. D., Kraus, S., Liguori, E., Bamel, U. K., & Chopra, R. (2024). Entrepreneurial challenges of COVID-19: Re-thinking entrepreneurship after the crisis. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 824-846. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2089676>
- Tsai, Z. (2024). Digital transformation and business model innovation: Navigating opportunities and challenges. *Highlights in Business, Economics and Management*. <https://drpress.org/ojs/index.php/HBEM/article/view/26339>
- Yousefi, S., Pournajaf, M., & Hosseinabadi, L. (2025). *Applications of Artificial Intelligence in the Digital Economy and Smart Banking: Examining Conceptual Models, Challenges, and Solutions* The Fourth International Congress on Management, Economics, Humanities, and Business Development, <https://civilica.com/doc/2391612> <https://civilica.com/doc/2391612>