



Research Article

## T The Role of Bricolage in Exploiting Opportunities in Sports SMEs

Hiwa Bahramfard<sup>1</sup>, Ghodrattallah Bagheri Ragheb<sup>2\*</sup>, Asadollah Kordnaeij<sup>3</sup>, Ali Saberi<sup>4</sup>

1. Department of Management and Accounting, Faculty of Farabi School, University of Tehran, Tehran, Iran
2. Department of Management and Accounting, Faculty of Farabi School, University of Tehran, Tehran, Iran
3. Department of Strategic management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
4. Department of Management and Accounting, Faculty of Farabi School, University of Tehran, Tehran, Iran

**Received: 14/09/2023, Accepted: 20/01/2025, Published: 29/01/2025**

\* Corresponding Author: Ghodrattallah Bagheri Ragheb, E-mail: [ghbagheri@ut.ac.ir](mailto:ghbagheri@ut.ac.ir)

**How to Cite:** Bahramfard, H., Bagheri Ragheb, Gh., Kordnaeij, A., Saberi, A. T The Role of Bricolage in Exploiting Opportunities in Sports SMEs. *Sport Management Studies*, 17(90), 39-62. In Persian. Doi: [10.22089/smrj.2025.15506.3933](https://doi.org/10.22089/smrj.2025.15506.3933)

### Extended Abstract

#### Background and Purpose

Sports entrepreneurship emerges at the intersection where sports organizations collaborate with various societal elements to seize emerging opportunities and create economic and social value. In recent years, the sports sector has faced significant challenges, including high unemployment rates among sports graduates, a limited number of sports-related businesses, and constraints on entrepreneurial innovation within sports organizations. Additionally, the sports industry's contribution to the gross domestic product remains relatively low, and there is considerable uncertainty regarding the identification and exploitation of entrepreneurial opportunities within the sector. These challenges underscore the urgent need to foster innovative thinking, promote the creation and discovery of entrepreneurial opportunities, and identify the factors that influence opportunity exploitation in sports businesses.

One promising concept in entrepreneurship research is bricolage, which refers to the creative and resourceful recombination of existing resources to solve problems and exploit opportunities. While bricolage has been extensively studied in general entrepreneurship literature and shown to enhance investment performance, its application in the context of opportunity exploitation in small sports businesses remains underexplored. This research aims to address this gap by investigating the role of bricolage in the exploitation of entrepreneurial opportunities within small and medium-sized sports enterprises (SMEs).



## Methods

This study employed a mixed-methods approach, integrating both quantitative and qualitative techniques to comprehensively identify the effective factors, dimensions, and indicators of bricolage in the context of sports entrepreneurship.

The research began with a systematic literature review conducted across databases including Google Scholar, Elsevier, ScienceDirect, SID, CiteSeer, and Normex. The review focused on identifying relevant studies published between 2010 and 2022 that addressed bricolage and entrepreneurial opportunity exploitation. A meta-synthesis approach was employed to analyze and synthesize findings from these studies, ensuring a robust theoretical foundation.

Following the literature review, semi-structured interviews were conducted with eleven academic experts specializing in sports entrepreneurship to gather in-depth insights into the factors influencing bricolage. The Delphi method was subsequently applied to achieve consensus among these experts regarding the identified factors and their relative importance.

In the final qualitative step, narrative analysis was performed on the lived experiences of six sports entrepreneurial leaders. This analysis provided a rich, contextual understanding of how bricolage operates in real-world entrepreneurial journeys within the sports sector.

To ensure the validity and reliability of the research findings, multiple methods were employed. The reliability of the Delphi section's indicators was assessed using Cronbach's alpha, confirming internal consistency. Construct validity was evaluated through structural equation modeling (SEM) using SmartPLS software, which verified the robustness of the proposed model.

## Results

The research identified six key dimensions and forty-seven specific indicators of bricolage that are effective in exploiting entrepreneurial opportunities within small and medium-sized sports businesses. These dimensions emerged from the triangulation of data sources—literature review, expert interviews, and narrative analysis—and were validated through rigorous reliability and validity testing.

The six dimensions identified encompass a broad range of factors that collectively facilitate opportunity exploitation:

1. **Innovation and Creativity:** This dimension captures the ability of sports entrepreneurs to generate novel ideas, adapt creatively to constraints, and develop unique solutions that leverage available resources.
2. **Opportunity Creation and Recognition:** This involves the proactive identification and development of new market opportunities, often through unconventional means and recombination of existing assets.
3. **Growth of Capital:** Access to financial resources and the strategic management of capital growth are critical for scaling entrepreneurial ventures in sports.
4. **Development of Goods and Services:** This dimension focuses on the enhancement and diversification of sports-related products and services to meet evolving market demands.
5. **Knowledge Development:** Continuous learning, knowledge acquisition, and the effective use of information contribute to sustained entrepreneurial success.
6. **Opportunity Exploitation:** The practical application of bricolage principles to seize and maximize entrepreneurial opportunities in dynamic and resource-constrained environments.

The narrative analysis of sports entrepreneurial leaders revealed that bricolage enables SMEs to overcome resource limitations by creatively combining heterogeneous resources and knowledge. This

approach fosters flexibility and resilience, allowing sports businesses to navigate competitive markets and rapidly changing consumer preferences.

### **Conclusion**

This study provides a comprehensive model of bricolage in the context of sports entrepreneurship, identifying six dimensions and forty-seven indicators that effectively support the exploitation of entrepreneurial opportunities in small and medium-sized sports businesses. The mixed-methods approach, combining systematic literature review, expert consensus, and narrative analysis, ensures the robustness and applicability of the model.

The research underscores the critical role of bricolage as an innovative and flexible strategy that enables sports SMEs to overcome resource constraints, adapt to changing market conditions, and achieve sustainable growth. Policymakers and practitioners in the sports industry are encouraged to foster environments that support bricolage behaviors by facilitating knowledge sharing, encouraging creativity, and providing access to financial and informational resources.

Ultimately, embracing bricolage can empower sports SMEs to unlock new opportunities, enhance their competitiveness, and contribute meaningfully to the broader sports economy.

**Key Words:** Opportunity Creation, Business Development, Entrepreneurial Opportunities, Sports Entrepreneurship, SMEs.

### **Article Message**

Bricolage plays an effective role in exploiting opportunities within small and medium-sized sports enterprises. It enables these businesses to create and develop new opportunities, especially during crises, by utilizing minimal resources and facilities.

### **Ethical Considerations**

All ethical protocols were rigorously observed throughout this study. Participants provided informed consent; confidentiality and anonymity were diligently maintained. Researchers upheld the rights and dignity of all individuals involved, adhering strictly to established principles of research ethics.

### **Authors' Contributions**

Conceptualization: Hiwa Bahramfard, Ghodratalah Bagheri Ragheb, Asadollah Kordnaeij

Data Collection: Hiwa Bahramfard, Ghodratalah Bagheri Ragheb

Data Analysis: Hiwa Bahramfard, Asadollah Kordnaeij

Manuscript Writing: Hiwa Bahramfard, Asadollah Kordnaeij, Ali Saberi

Review and Editing: Hiwa Bahramfard, Asadollah Kordnaeij, Ali Saberi

Responsible for funding: Hiwa Bahramfard, Ghodratalah Bagheri Ragheb

Literature Review: Hiwa Bahramfard, Asadollah Kordnaeij

Project Manager: Hiwa Bahramfard, Asadollah Kordnaeij

Any other Contributions: Theoretical support and scientific guidance by all authors at all stages of the research

### **Conflict of Interest**

The authors declare no conflicts of interest.

### **Acknowledgments**

The authors sincerely thank all participants and supporting institutions for their invaluable assistance and contributions to this research.



نوع مقاله: پژوهشی

## نقش بریکولاژ در بهره‌برداری از فرصت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی

هیوا بهرام فردا<sup>۱</sup> ID، قدرت الله باقری راغب<sup>۲\*</sup> ID، اسدالله کوردناهیج<sup>۳</sup> ID، علی صابری<sup>۴</sup> ID

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده‌گان فارابی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده‌گان فارابی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۳. گروه مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۴. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده‌گان فارابی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۳، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۱، تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۳/۱۱/۱۰

\*نویسنده مسئول: قدرت الله باقری راغب، E-mail: [ghbagheri@ut.ac.ir](mailto:ghbagheri@ut.ac.ir)

**How to Cite:** Bahramfard, H., Bagheri Ragheb, Gh., Kordnaei, A., Saberi, A. T The Role of Bricolage in Exploiting Opportunities in Sports SMEs. *Sport Management Studies*, 17(90), 39-62. In Persian. Doi: 10.22089/smjr.2025.15506.3933

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش بریکولاژ در بهره‌برداری از فرصت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی انجام شد. این پژوهش از نظر روش، آمیخته، از لحاظ هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از حیث استراتژی در بخش مروری، فراترکیب و در بخش کیفی، دلفی و تحلیل تماتیک بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی، ۱۱ نفر از خبرگان دانشگاهی و در بخش روایت‌پژوهی، ۶ نفر از رهبران کارآفرین ورزشی بودند که به روش هدفمند انتخاب شدند. براساس یافته‌ها در گام اول با فراترکیب پیشینه، از ۱۷ مقاله ۱۹ شاخص شناسایی شد. در گام دوم در مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، ۳۳ شاخص به روش تحلیل تم استخراج و به روش دلفی ۲۷ شاخص تأیید شد که روایی به روش لاوشه و پایایی با آلفای کرونباخ بررسی شد. همچنین در گام سوم، ۳۵ مضمون از تجربه زیسته ۶ نفر از رهبران کارآفرین ورزشی به روش روایت پژوهشی شناسایی شد که پایایی کدگذاری به روش ضریب پایایی هولستی تأیید شد. در نهایت، بعد از ترکیب و ادغام مراحل ۴۷ مؤلفه در قالب پنج عامل ادغام فرصت‌ها، ابتکار و خلاقیت، خلق و تشخیص فرصت، رشد سرمایه، کالا و خدمات و توسعه دانش و فرصت به‌عنوان ابعاد و شاخص‌های شناسایی شد. نتایج پژوهش حاکی از این است که بریکولاژ می‌تواند با ایجاد و توسعه فرصت‌های جدید در بحران‌ها و با استفاده از کمترین منابع و با امکانات حداقلی، در بهره‌برداری از فرصت در کسب‌وکارهای ورزشی مؤثر باشد.

**واژگان کلیدی:** ایجاد فرصت، توسعه کسب‌وکار، فرصت‌های کارآفرینانه، کارآفرینی ورزشی، SMEها.



**مقدمه**

امروزه کارآفرینی موتور رشد و توسعه سازمان‌ها و جوامع شناخته شده و برای داشتن ساختار اقتصادی قدرتمند و مولد، حیاتی قلمداد شده است؛ به طوری که هر محیطی که افرادش از تفکر و هنر کارآفرینی برخوردار باشند، دارای اقتصادی پویاتر خواهد بود (خیاط و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۳۸). از طرفی امروزه ورزش یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه اقتصادی و اجتماعی در دنیا شده است؛ به طوری که این صنعت به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین و ملموس‌ترین صنایع در سطح جهان، علاقه سرمایه‌گذاران زیادی را به کارآفرینی در این بخش برانگیخته است (غلامی و همکاران، ۲۰۱۹، ۸۵). امروزه جنبه‌های اقتصادی ورزشی در جهان بسیار گسترش یافته است و می‌تواند بیش از این نیز توسعه یابد. این موضوع در حدی است که در کشوری چون ایالات متحده سالانه حدود ۲۵۰ میلیارد دلار درآمد خالص نصیب صاحبان این صنعت می‌شود و این موضوع سبب شده است صنعت ورزش ششمین صنعت سودآور شناخته شود (نوروزی و معصوم، ۲۰۱۸، ۶). ورزش با ایجاد تقاضا برای خدمات و کالاهای ورزشی و ایجاد جذابیت برای اجتماعات، زمینه لازم را به منظور توسعه کارآفرینی فراهم می‌کند و کارآفرینی با ایجاد کسب‌وکار ورزشی در تولید لوازم و تجهیزات ورزشی، ارائه خدمات ورزشی و توسعه کسب‌وکارهای ورزشی به توسعه ورزش کمک می‌کند (مندعلیزاده و همکاران، ۲۰۱۵، ۱۰۴).

محتوای کارآفرینی باید براساس ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب در حیطه ورزش و کسب‌وکارهای ورزشی باشد (عبدهزاده و همکاران، ۲۰۲۱، ۱۱۲۹). توسعه بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی در کسب‌وکارهای ورزشی می‌تواند عملکرد آن‌ها را به طور چشمگیری بهبود بخشد (عاشوری و همکاران، ۲۰۲۱، ۱۳۵). کارآفرینی زمانی روی می‌دهد که فردی به‌منظور سود بردن از یک فرصت اقدام می‌کند. بهره‌برداری از فرصت کارآفرینانه فرایند تصمیم کارآفرینی برای انتخاب، ساخت منابع کارآفرینانه موردنیاز خطمشی و خلق ارزش است (موران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱، ۱۰۶۹). تصمیم کارآفرین برای بهره‌برداری از فرصت کارآفرینانه برای ایجاد خطمشی دستیابی به فرصت‌های کارآفرینانه ضروری است. کارآفرینان برای ایجاد خطمشی منابع، ابتدا به تأسیس یک شرکت یا سازمان نیاز دارند و پس از آن شرکت یا سازمان باید منابع را جمع‌آوری کرده و سرانجام شرکت یا سازمان منابع را یکپارچه کند. چنین فرصت کارآفرینانه‌ای می‌تواند به محصول یا خدمت تبدیل شود؛ بنابراین برای بهره‌برداری موفق از فرصت کارآفرینانه، کارآفرینان باید تصمیم به انتخاب فرصت‌های کارآفرینانه بگیرند، خطمشی منابع را براساس نیاز منابع ایجاد کنند و به طور مؤثری محصول و خدمت ایجاد کنند، برای مشتریان خلق ارزش کنند و سرانجام به سود مدنظر برسند (اخوان مهدوی و همکاران، ۲۰۲۲، ۴۰)؛ بنابراین با توجه به افزایش رقابت‌پذیری صنعت ورزش، نیاز استارت‌آپ‌ها<sup>۲</sup> و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط<sup>۳</sup> ورزشی برای پر کردن شکاف‌های موجود در بازار افزایش یافته است؛ در نتیجه کارآفرینان باید راه‌های نوآورانه‌ای برای پرکردن خلأها در جهت بهره‌برداری از فرصت‌های موجود داشته باشند (راتن<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰، ۸). کارآفرینان در SME‌هایی که با کمبود منابع روبه‌رو هستند، در جهت بهره‌برداری از فرصت‌های جدید برای پر کردن خلأهای موجود در سازمان و کسب‌وکار خود، دست به ابتکارات استراتژیک می‌زنند که در این راستا فرایند بریکولاژ<sup>۵</sup> کارآفرینی ابزاری

- 
1. Maran
  2. Startups
  3. SMEs
  4. Ratten
  5. Bricolage

مساعد پیشنهاد شده است که از طریق آن شرکت‌های کارآفرین می‌توانند فرصت‌هایی را برای افزایش رقابت و رشد ایجاد، شناسایی و استفاده کنند (دانبوژر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳، ۱۴۰).

مفهوم «بریکولاژ<sup>۲</sup>» که انسان‌شناس فرانسوی، لوی استروس (۱۹۶۷)، به‌عنوان اکتفا کردن به «هر آنچه در دست است» تعریف کرد، فرایند هماهنگ‌سازی منابع در نظر گرفته می‌شود که از طریق آن کارآفرینان منابع موجود را برای رقابتی ماندن و تضمین بقا دوباره ترکیب کرده و مجدد استفاده می‌کنند (بیکر و نلسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵، ۲۳۹). ویک<sup>۴</sup> نیز (۱۹۹۳) «بریکولور<sup>۵</sup>» را به‌عنوان یک روش خلاق در شرایط آشفته و نبود اطمینان توصیف کرد که به ایجاد ترکیبی جدید در کسب‌وکار منجر می‌شود (به نقل از نورآی‌شاه<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). بیکر<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۳) بریکلاژ را این‌گونه تعریف کردند: «به کار بردن ترکیبی از منابع در دست برای مشکلات یا فرصت‌های جدید». در مفهومی مشابه، بریکولاژ با پذیرش خلاقانه و دستکاری سرمایه انسانی و اجتماعی، مواد یا منابع مالی برای غلبه بر مشکلات و ایجاد فرصت‌های جدید مرتبط است (گیزی و کاوالو<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰، ۵۲۶). طبق گفته ون ونهون<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، دو نوع بریکلاژ وجود دارد که برای حفظ عملکرد تجاری عالی بسیار مهم است: اول، بریکولاژ خارجی شامل فعالیت‌هایی است که منابع بالقوه موجود برای کارآفرینان را در محیط بیرونی مانند روابط اجتماعی، دارایی‌های فیزیکی یا دارایی‌های عملکردی افزایش می‌دهد؛ به‌عنوان مثال، کارآفرینان روابط خود را از طریق شبکه‌های خارجی به‌عنوان منبعی برای دسترسی سریع به بازاری حیاتی که هیچ دانش و تجربه‌ای در مورد آن ندارند، ایجاد می‌کنند؛ دوم، بریکلاژ داخلی شامل منابع داخلی کارآفرین مانند تجربیات زندگی، اعتبار، دانش قبلی، آموزش و گواهینامه‌ها می‌شود که می‌توان آن منابع را استفاده، بداهه<sup>۱۰</sup>، دستکاری کرد و در فرایندهای عملیاتی و مدیریتی بهره برد؛ به عبارت دیگر، بریکولاژ، کارآفرینی نوآوری، انطباق و ترکیب مجدد منابع موجود یا موجود در یک سازمان مانند سرمایه انسانی و مواد برای دستیابی به عملکرد پایدار است (دانبوژر و همکاران، ۲۰۲۳، ۱۴۲)؛ بنابراین کارآفرینان که در محیط‌های رقابتی و با کمبود منابع فعالیت می‌کنند، می‌توانند برای غلبه بر محدودیت‌های نهادی و منابع، در بریکولاژ شرکت کنند (دینگ و همکاران، ۲۰۲۱، ۲۰۳).

بریکولاژ، عامل تغییر یا نوآوری است؛ به ویژه زمانی که پشتیبانی سازمانی ناکافی یا کمبود منابع در طول نبود اطمینان وجود داشته باشد (گیزی و کاوالو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۰، ۵۲۷). وقتی سازمان‌های نوپا به جای استفاده از محدودیت‌های منابع به‌عنوان بهانه‌ای برای تسلیم شدن، درگیر بریکلاژ می‌شوند، بریکولاژ مسیر حیاتی برای نوآوری است (نیومن<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، ۸). هنگامی که SME ها نوآور، ریسک‌پذیر و فعال باشند، قادر خواهند بود با استفاده از منابع موجود برای ایجاد راه حل‌هایی که به TBL

- 
1. Donbesuur
  2. Bricolage
  3. Baker & Nelson
  4. Wak
  5. Bricolor
  6. Nor-Aishah
  7. Baker
  8. Ghezzi & Cavallo
  9. Vanevenhoven
  10. بداهه به معنی بی‌تأمل و بدون مقدمه
  11. Ghezzi & Cavallo
  12. Newman

دست می‌یابند، تطبیق یا بداهه‌سازی کنند (هویی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶، ۱۶۱۹). بریکولاژ با تمرکز بر قابلیت کارآفرینی به شرکت‌های کارآفرین اجازه می‌دهد فرصت‌ها را در بازارهای موجود شناسایی و از آن‌ها بهره‌برداری کنند (فاروق و همکاران، ۲۰۲۱، ۱۳۷۹). در این ارتباط به طور خاص، تحقیقات موجود بریکولاژ را یکی از ابزارهایی پیشنهاد می‌کند که از طریق آن کارآفرینان می‌توانند بر محدودیت‌های منابع خود غلبه کنند و به عملکرد برتر دست یابند (آن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸، ۵۸). اپلر و لیچ<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) بیان کردند، افراد (فروشنندگان) درگیر در بریکولاژ می‌توانند از طریق کاهش تأثیر منفی ناشی از اختلال و استفاده از منابع در یک محیط همواره در حال تغییر برای موفقیت، از آن بهره ببرند. همچنین تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که بریکولاژ ممکن است عملکرد شرکت‌ها را از طریق تولید دانش، انباشت، شناسایی فرصت‌ها و نوآوری افزایش دهد (گو و همکاران، ۲۰۱۵، ۵۴۱).

یکی از حوزه‌هایی که زمینه ظهور کارآفرینی در آن احساس می‌شود، کارآفرینی در ورزش است. فرایند کارآفرینی در ورزش فرصت‌های جدید برای اشتغال در زمینه ورزش را ایجاد می‌کند که با توجه به ابعاد گسترده علوم ورزشی می‌توان آن را در زمره سریع‌ترین بخش‌های رشد و مرتبط با بخش‌های اصلی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در جهان مطرح کرد (عبدی و همکاران، ۲۰۱۷، ۸۷). کارآفرینی ورزشی زمانی رخ می‌دهد که یک نهاد ورزشی به طور مشترک با سایر عناصر جامعه، برای پاسخ‌گویی به فرصت و خلق ارزش عمل می‌کند (ریتون، ۲۰۱۸، ۶۰). با توجه به مشکلات بیکاری تحصیل‌کرده‌های ورزشی (گودرزی، ۲۰۱۶، ۵۱)، محدود بودن کسب‌وکارهای حیطة ورزش (محمدکاظمی، ۲۰۱۴، ۱۱۰)، محدودیت در نوآوری‌های کارآفرینانه در سازمان‌های ورزشی (هنری و همکاران، ۲۰۱۶، ۵۹)، سهم کم ورزش در تولید ناخالص داخلی و ابهام در شناسایی و بهره‌برداری در فرصت‌های کارآفرینانه در حیطة ورزش (عظیم‌زاده، ۲۰۱۴، ۶۶؛ کوزه چیان، ۲۰۱۴، ۶۵)، استفاده از تفکر نوآوری، خلق و کشف فرصت‌های کارآفرینی و شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌برداری از فرصت در کسب‌وکارهای ورزشی، اجتناب ناپذیر است.

بریکولاژ به‌عنوان یک رویکرد خلاقانه و کارآفرینانه، به استفاده از منابع و امکانات موجود برای حل مشکلات و ایجاد فرصت‌های جدید اشاره دارد. این رویکرد می‌تواند در شرایط عدم قطعیت و کمبود منابع، به ویژه برای SMEها بسیار مفید باشد؛ لذا بریکولاژ می‌تواند نقش مهمی در موفقیت SMEها در صنایع مختلف ایفا کند؛ باین‌حال، درمورد نقش بریکولاژ در صنعت ورزش و به طور خاص در SMEهای ورزشی، تحقیقات محدودی انجام شده است. این امر ضرورت انجام تحقیقات بیشتر در این زمینه را به‌منظور درک عمیق‌تر نحوه استفاده از بریکولاژ برای بهره‌برداری از فرصت‌ها در SMEهای ورزشی و ارائه راهکارهای عملی به این دسته از کسب‌وکارها را نشان می‌دهد. همچنین از آنجاکه SMEهای ورزشی به دلیل منابع محدود و ساختارهای سلسله‌مراتبی کمتر، اغلب از چالش‌های متعددی در بهره‌برداری از فرصت‌های جدید رنج می‌برند، بریکولاژ می‌تواند به کسب‌وکارها در غلبه بر این چالش‌ها و دستیابی به موفقیت کمک کند. با استفاده از خلاقیت، انعطاف‌پذیری و نوآوری، SMEهای ورزشی می‌توانند از مزایای بریکولاژ برای ارتقای عملکرد خود و دستیابی به اهداف خود استفاده کنند؛ بنابراین با توجه به بودجه عظیمی که خرج ورزش می‌شود، فقدان بازدهی و راکد بودن بازار ورزش بر مشکلات موجود افزوده است؛ البته ورزش به‌عنوان عرصه‌ای گسترده، زمینه‌های فراوانی از اشتغال را در دل خود نهفته دارد و با استفاده از روش‌های

- 
1. Hooi
  2. An
  3. Epler & Leach

بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه فرصت‌های جدیدی برای اشتغال و توسعه کسب‌وکارها در ورزش ایجاد می‌شود که ویژگی آن، نوآوری و خلاقیت در تولید و ارائه خدمات به جامعه است، اما شکل‌گیری فرایند بهره‌برداری از فرصت نیازمند تصمیم‌گیری‌های خلاق، نوآورانه و بدیع است که متأسفانه با توجه به مشکلات امروزه کشور در افزایش نبود اطمینان محیطی (تورم و رکود)، کمبود منابع مالی و نیروی انسانی متخصص برای بهره‌برداری از فرصت، باید به منابع موجود اتکا کرد که در این ارتباط این فرصت‌ها پاسخ‌گو نیست و تنها راه خلاقیت در فرصت‌های کارآفرینانه، بهره‌گیری از منابع در دسترس و بریکولاژ است؛ درحالی‌که مفهوم بریکولاژ نوید در خور توجهی در افزایش عملکرد سرمایه‌گذاری دارد و در تحقیقات عمومی کارآفرینی رایج است، کاربرد محدودی از آن در فرایند بهره‌برداری از فرصت و به‌خصوص در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی وجود دارد. با توجه به خلأ تحقیقاتی موجود، پژوهش حاضر درصدد این است بررسی کند نقش بریکولاژ در بهره‌برداری از فرصت در SME‌های ورزشی چیست؟

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر روش آمیخته<sup>۱</sup>، از حیث هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از لحاظ افق زمانی، تک‌مقطعی بود. از نظر استراتژی در بخش مروری و بررسی پیشینه تجربی از روش فراترکیب، در بخش کیفی مصاحبه با خبرگان از روش دلفی و در بخش روایت پژوهشی از روش تحلیل تماتیک برای تحلیل اطلاعات استفاده شد. در این پژوهش به‌منظور گردآوری اطلاعات موردنیاز تحقیق از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی در سه گام به صورت زیر استفاده شد:

گام اول: شناسایی عوامل، ابعاد و شاخص‌های مؤثر بریکولاژ در جهت بهره‌برداری از فرصت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط انجام شد. میدان پژوهش برای تعیین شاخص‌ها شامل مقالات و مستندات علمی مرتبط با بریکولاژ فرصت به‌عنوان ملاک بود، که به‌وسیله ابزار مرور نظام‌مند مقالات از مراجع علمی Elsevier, Google Scholar, ScienceDirect, SID, CiteSeer و نورمگز در بازه سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ استفاده شد. در بخش کیفی، روش فراترکیب<sup>۲</sup> پیشینه به روش مرور نظام‌مند به کار رفت. فراترکیب، یک روش تحقیقاتی جامع برای ترکیب یافته‌های مطالعات متعدد در موضوعی واحد است. این روش شامل مراحل تعیین سؤال پژوهش، جستجوی مطالعات، ارزیابی کیفیت مطالعات، استخراج داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها، سنتز یافته‌ها و گزارش یافته‌ها بود. با استفاده از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی یا روش CASP با ۱۰ شرط کیفی هر مقاله به لحاظ کیفی ارزیابی شد. معیارهای CASP شامل تناسب اهداف مقاله بررسی‌شده با اهداف پژوهش، به روز بودن پژوهش، طرح مطرح‌شده در مقاله، روش نمونه‌گیری، روش و کیفیت جمع‌آوری داده‌ها، میزان انعکاس‌پذیری، ارزش کلی مقاله، ارزیابی امکان بسط دادن یافته‌ها و دستاوردهای مقاله، میزان و نحوه رعایت نکات اخلاقی و دقت در زمینه تجزیه و تحلیل داده‌ها است. به هر یک از معیارهای CASP، امتیازی بین ۱ تا ۵ اختصاص داده می‌شود. نمره کل هر مقاله، مجموع نمرات ۱۰ معیار بین ۱ تا ۵۰ است. مقالاتی که مجموع امتیازات آن‌ها ۲۵ و بیشتر شد، به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف شدند. برای تعیین پایایی یا اعتبار آن از آزمون پی اسکات استفاده شد. ضریب پایایی پی اسکات، نوعی ضریب توافق اسمی بین دو کدگذار است که

1. Mixed method
2. Ultracomination

شانس توافق در کدگذاری را اصلاح می‌کند. مقدار این ضریب بین صفر و ۱ است. هرچه میزان این شاخص به ۱ نزدیک‌تر باشد، پایایی کدگذاری در تحلیل کیفی بیشتر است.

گام دوم: در این پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بین خبرگان دانشگاهی (افراد دارای حداقل سه مقاله در رابطه با فرصت‌های کارافرینانه، مدرک دکتری و عضو هیئت‌علمی دانشگاه) برای شناسایی عوامل، ابعاد و شاخص‌های مؤثر بریکولاژ در جهت بهره‌برداری از فرصت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی استفاده شد و به شیوه تحلیل تم کدگذاری اولیه صورت گرفت. برای تأیید عوامل از روش دلفی<sup>۱</sup> بهره گرفته شد. روش نمونه‌گیری در بخش اول کیفی که به‌وسیله ابزار مصاحبه به دو صورت هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی و در حد اشباع نظری انجام شد، با ۹ نفر اشباع به دست آمد که برای افزایش اعتبار و همچنین پوشش همه مؤلفه‌های نهفته، نمونه‌گیری تا یازده نفر ادامه یافت (با توجه به نظر کرسول، در روش پدیدارشناسی و تحلیل مضمون، تعداد مشارکت‌کنندگان برای اشباع نظری بین هفت تا پانزده نفر است (حبیبی و جلال‌نیا، ۲۰۲۲). برای تعیین ضریب توافق بین کدگذاران از آزمون ضریب توافق کندال استفاده شد. همچنین بررسی پایایی شاخص‌های بخش دلفی، آزمون الفای کرونباخ و برای روایی، شاخص‌های CVI و CVR به روش لاوشه<sup>۲</sup> استفاده شد که از نظرات ۱۱ نفر از خبرگان بهره گرفته شد که مؤلفه‌های با ضریب توافق کمتر از ۰/۶۳ حذف و بیشتر از آن تأیید شدند.

گام سوم: برای دستیابی به علل و مضامین اصلی مؤثر بریکولاژ بر بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی ورزشی، تجربه زیسته شش نفر از رهبران کارآفرین ورزشی به روش روایت پژوهشی تحلیل شد. روش نمونه‌گیری در بخش دوم کیفی، انتخاب مشارکت‌کنندگان در بین رهبران کارآفرین ورزشی ملاک رهبری کارافرینانه (مالکیت حداقل سه کسب‌وکار ورزشی فعال و دارای مدرک دانشگاهی) بود که به روش هدفمند افراد انتخاب شدند و حجم مشارکت‌کنندگان در حد اشباع نظری بود که در نهایت تجربه زیسته شش نفر بررسی شد. تعیین تعداد افراد با روایت‌پژوهی از استاندارد خاصی پیروی نمی‌کند؛ با این حال، این فقط راهنمای کلی است و تعداد نمونه واقعی از ۵ تا ۲۵ نفر متغیر است (ورناصری و الهائی، ۲۰۲۲). اعتبار (روایی) روایت پژوهشی با توجه به اعتبار مشارکت‌کنندگان، ضبط و ثبت روایت‌ها و میزان صداقت راوی و روایتگر سنجیده می‌شود. همچنین پایایی کدگذاری صورت‌گرفته به روش ضریب پایایی هولستی بررسی شد. برای محاسبه ضریب هولستی از میزان اشتراکات دو کدگذاری انجام‌شده و تعداد کل دو کدگذاری استفاده می‌شود. در تحقیقات مختلف میزان موردقبول شاخص هولستی بیشتر از ۰/۸ در نظر گرفته شده است.

ملاحظات اخلاقی در اجرای پژوهش نیز مدنظر قرار گرفت که نشان‌دهنده میزان و چگونگی احترام پژوهشگر به مشارکت‌کنندگان است. در همین خصوص، به همراه سؤالات مصاحبه، نامه‌ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت‌کنندگان و انتشار نکردن آن ارسال شد. همچنین با اطلاع مشارکت‌کنندگان تمام مصاحبه‌ها ضبط و برای استخراج نکات کلیدی بررسی شد. پس از اعلام موافقت، مصاحبه با محوریت تلقی، برداشت و شاخص‌های مدنظر برگزار شد. در مصاحبه‌های انجام‌شده، برای بررسی اعتبار پروتکل از چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری گابا و لینکلن (۲۰۰۰) استفاده شد. همچنین برای بررسی اعتبار و اعتماد مدل

1. Delphi
2. Lawshe

کمی، آزمون الفای کرونباخ برای تعیین پایایی و برای بررسی روایی سازه، روش مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> در دو بخش روایی همگرا و روایی واگرا در نرم افزار Smart PLS به کار رفت.

## نتایج

### الف) گام اول: فراترکیب پیشینه پژوهش

در این پژوهش ابتدا برای عوامل، ابعاد و شاخص‌های مؤثر بریکولاژ در جهت بهره‌برداری از فرصت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، با روش فراترکیب، همه مقالات مرتبط در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ در پایگاه داده مقالات علمی داخلی و خارجی در پژوهش‌های مختلف به ویژه ورزشی بررسی شد (با توجه به اینکه مبحث بریکولاژ در دهه اخیر مدنظر قرار گرفته است، این بازه انتخاب شد). روایی فراترکیب تمام پژوهش‌های منتخب به کمک ۱۰ معیار CASP ارزشیابی و مشاهده شد که در مجموع ۷۶۰ مقاله یافت شد که پس از غربالگری براساس عنوان و چکیده مقالات، ۴۹۵ مقاله به علت ارتباط نداشتن با موضوع و اهداف مطالعه کنار گذاشته شد. در مرحله بعد از ۲۶۵ مقاله باقی‌مانده، ۱۳۳ مقاله به علت دوپلیکیشن<sup>۲</sup> (مشابهت و تکراری بودن) و تطابقت نداشتن جامعه تحقیق، از فهرست مقالات یافت‌شده خارج شد. در نهایت پس از بررسی متن کامل ۹۷ مقاله باقی‌مانده، ۶۵ مقاله به علت نداشتن معیارهای ورود (کسب نکردن نمره ۲۵ و بیشتر در آزمون CASP) کنار گذاشته شد. در گام آخر، ۱۷ کارآزمایی باقی ماند که معیارهای ورود به مطالعه و ارزش بیشتر از ۳۱ داشتند. همچنین شیوه کدگذاری و طبقه‌بندی اطلاعات چند بار بررسی شد. همه این فعالیت‌ها برای تضمین کیفیت یافته‌های پژوهش انجام شد. در گام بعدی، اطلاعات مقاله‌ها براساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان‌شده در هر مقاله طبقه‌بندی شد و عوامل مدنظر استخراج‌شده از مطالعه مقاله‌ها به‌عنوان کد در نظر گرفته شد. نتایج این فرایند و برخی از منابع در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱- کدها و منابع مطالعاتی مستخرج از فراترکیب پیشینه

Table 1-Codes and study sources extracted from background meta-synthesis

ردیف	مفهوم	مقوله	منبع
Row	Concept	Category	Source
1	صرفه‌جویی در منابع	توسعه منابع موجود، انطباق و سازگاری منابع، کاهش هزینه‌ها، ترکیب مجدد منابع موجود، غلبه بر محدودیت‌های زیرساختی، منابع نو ترکیبی، استفاده مجدد از منابع	گائو و همکاران (۲۰۱۵)، یو و همکاران (۲۰۲۰)، بوش و بارکما (۲۰۲۱)، دانیژو و همکاران (۲۰۲۳)، کونتجیانی و لوینتال (۲۰۱۹)، گوو و همکاران (۲۰۱۶).
2	توسعه فرصت	تفکر در زمان، چالش طلبی، بدعت در کسب‌وکار، شوک‌های فرصت برون‌زا، منبع جستجوی فرصت، راه‌حل‌های قابل اجرا	بهرام فرد و همکاران (۲۰۲۳)، جعفرزاده و همکاران (۲۰۲۳)، ریپنس و همکاران (۲۰۲۱)، بوش و بارکما (۲۰۲۱)، دانیژو و همکاران (۲۰۲۳)

1. Structural Equation Modeling
2. Duplication

جدول ۱- کدها و منابع مطالعاتی مستخرج از فراترکیب پیشینه

Table 1-Codes and study sources extracted from background meta-synthesis

ردیف	مفهوم	مقوله	منبع
Row	Concept	Category	Source
3	فرصت‌سازی	تناسب محلی، ترکیب فرصت‌ها، ادغام عمودی و افقی فرصت‌ها، توسعه مشتریان جدید، بهره‌برداری شکاف‌های بازار	گیزی (۲۰۱۹)، هیرامو (۲۰۱۳)، بوش و بریکمن (۲۰۲۱)، سنیراد و همکاران (۲۰۱۴)
4	رشد سرمایه و محصول	بوت استرپینگ <sup>۱</sup> ، رشد سرمایه‌گذاری جدید، تکامل محصول، استفاده مجدد از منابع	گیزی (۲۰۱۹)، فردریکسن و برم (۲۰۱۷)، محمدی خیاره و زیوری (۲۰۲۳)، کونتجیانی و لوینتال (۲۰۱۹)، گیزی و کاوالو (۲۰۲۰)، یانگ و همکاران (۲۰۱۹)، یو و وانگ (۲۰۲۱)

با توجه به اطلاعات جدول (۱)، براساس تحلیل‌های صورت‌گرفته، با کمک روش تحلیل محتوا روی ۱۷ مقاله نهایی انتخاب‌شده، در مجموع ۴ مفهوم کلی در قالب ۲۲ مقوله به‌عنوان ابعاد و شاخص‌های مؤثر بریکولاژ در جهت بهره‌برداری از فرصت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، کشف و برچسب‌گذاری شد. به‌منظور بررسی روایی محتوایی، بسته آموزشی توسط دو نفر از متخصصان در این زمینه بازبینی شد. پایایی به روش ضریب پی‌اسکات<sup>۲</sup> بررسی شد. معیار پی‌اسکات توسط ویلیام اسکات (۱۹۵۵) برای سنجش پایایی داده‌های اسمی طراحی شد. در این روش باید دو کدگذار (ارزیاب) داده‌ها را ارائه کنند و براساس همبستگی داده‌های این دو ارزیاب پایایی تعیین شود.

$$Pi = (OA - EA) / (1 - EA) \quad (1)$$

$$Pi = (0/94 - 0/50) / (1 - 0/50) = 0/88$$

با توجه به اینکه ضریب اسکات بیشتر از ۰/۷ به دست آمد، پایایی روش و ارزیابی تأیید شد.

### ب) گام دوم: بررسی نظرات خبرگان

برای بررسی نظرات خبرگان، ابتدا مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته با ۱۱ نفر از خبرگان انجام شد که در این ارتباط ابعاد و شاخص‌های مؤثر بریکولاژ در جهت بهره‌برداری از فرصت در SMEs ورزشی شناسایی شد و برای تأیید شاخص‌ها از روش دلفی بهره گرفته شد.

1. Bootstrapping

بوت استرپینگ به فرآیند تأسیس و اداره یک شرکت با حداقل سرمایه‌گذاری خارجی اشاره دارد.

2. Scott's pi

جدول ۲- کد گذاری مقولات مستخرج از مصاحبه اولیه با خبرگان

Table 2- Coding of articles extracted from initial interviews with experts

کد مصاحبه‌شونده Interviewee Code	خرده مقولات Subcategories	مقوله اصلی Main Category	مضمون اصلی Main Theme
E102, E106, E105, E106, E107, E109, E111, E100	ادغام محصولات و خدمات، ادغام با سایر شرکت‌ها، متناسب سازی با شرایط محلی	ادغام فرصت‌ها	فرصت‌های بهره‌بردار از مصاحبه
E1101, E102, E103, E106, E108, E109, E107	استفاده مجدد از منابع، ترکیب منابع، اولویت بندی منابع، تبدیل تهدید به فرصت، فرصت‌های نوترکیب، نوآوری در فرصت‌های موجود	خلاقیت و صرفه‌جویی در منابع	
E103, E104, E105, E106, E108, E109, E110, E106	خلق دانش، تشخیص فرصت‌های دیده نشده، خلق ارزش‌های جدید، خلق فرصت‌های ترکیبی	خلق و تشخیص فرصت	
E101, E103, E106, E107, E109, E110, E101, E111	توسعه منابع موجود، توسعه مشتریان، توسعه محصول، توسعه فرصت‌های موجود، تامل محصول و خدمات	رشد سرمایه، کالا و خدمات	

با توجه به نتایج جدول (۲)، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، ۱۹ مؤلفه در قالب ۴ عامل به‌عنوان ابعاد و شاخص‌های مؤثر بریکولاژ در جهت بهره‌برداری از فرصت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی استخراج شد که برای ارزیابی پایایی پروتکل مصاحبه، از روش درصد توافق بین دو کدگذار استفاده شد. محقق به همراه همکار پژوهش، سه مصاحبه را کدگذاری کرد، به صورت اتفاقی انتخاب کرد و درصد توافق بین کدگذاری‌ها را به روش کرسول و میلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) محاسبه کرد.

جدول ۳- ارزیابی اعتبار مصاحبه به روش ضریب توافق بین دو کدگذار

Table 3- Assessing the validity of the interview by the method of coefficient of agreement between two coders

ردیف Row	شماره مصاحبه Interview number	تعداد کدها Number of codes	کدهای توافق شده Agreed Codes	پایایی Reliability
1	مصاحبه سوم	18	15	0.83
2	مصاحبه ششم	12	11	0.91
3	مصاحبه دهم	13	11	0.84
	کل	43	37	0.84

براساس این بررسی، ضریب پایایی برای پروتکل مصاحبه در این مطالعه، برابر با ۰/۸۴ درصد بود که این مقدار بیش از ۰/۶ به دست آمد؛ لذا مقدار مطلوبی است (موس و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). در مرحله بعد، شاخص‌های شناسایی شده در گام‌های اول و دوم (۳۳ شاخص با حذف شاخص‌های مشابه) در چهار مرحله (راند) در اختیار همه ۱۱ نفر خبره مصاحبه‌شونده به روش دلفی قرار گرفت.

1. Creswell & Miller
2. Moss

جدول ۴- خلاصه نتایج چهار راند آزمون دلفی

Table 4- Summary of the results of the four rounds of the Delphi test

نتیجه نهایی result	روایی validity		سطح معناداری آزمون t Significance level of t-test				شاخص Index	ردیف Row
	CVR	CVI	مرحله					
			۴	۳	۲	۱		
تأیید	0.936	0.875	7.221	12.164	14.251	8.362	ادغام محصولات و خدمات	1
تأیید	0.889	0.901	7.221	7.412	4.353	9.590	ادغام با سایر شرکت‌ها	2
تأیید	0.966	0.926	5.750	12.653	4.485	8.452	متناسب‌سازی با شرایط محلی	3
تأیید	0.937	0.802	5.545	14.785	5.452	3.708	استفاده مجدد از منابع	4
تأیید	0.965	0.856	4.357	14.907	10.757	9.124	منابع نوترکیبی	5
تأیید	0.886	0.865	9.750	5.252	7.455	12.264	تبدیل تهدید به فرصت	6
تأیید	0.924	0.866	5.590	14.907	7.455	8.545	فرصت‌های نوترکیب	7
تأیید	0.926	0.865	6.249	14.907	10.757	6.45	نوآوری در فرصت‌های موجود	8
تأیید	0.902	0.869	7.353	14.907	14.907	8.964	خلق دانش	9
تأیید	0.963	0.811	5.590	4.353	8.412	6.708	تشخیص فرصت‌های دیده نشده	10
تأیید	0.865	0.802	5.369	4.485	8.412	9.815	خلق ارزش‌های جدید	11
تأیید	0.898	0.802	5.882	5.369	8.412	14.907	خلق فرصت‌های ترکیبی	12
تأیید	0.936	0.875	5.369	9.815	14.907	14.907	توسعه منابع موجود	13
تأیید	0.889	0.845	5.012	12.074	5.369	8.589	توسعه مشتریان	14
تأیید	0.754	0.896	5.590	7.042	5.590	7.565	توسعه محصول	15
تأیید	0.937	0.802	7.369	8.964	9.815	9.815	توسعه فرصت‌های موجود	16
تأیید	0.886	0.912	6.353	12.264	14.907	8.964	تمامل محصول و خدمات	17
تأیید	0.884	0.865	5.369	3.181	8.365	10.757	انطباق و سازگاری منابع	18
تأیید	0.965	0.928	5.215	4.818	14.907	7.474	کاهش هزینه‌ها	19
تأیید	0.855	0.816	5.369	3.545	5.369	8.964	غلبه بر محدودیت‌های زیرساختی	20
تأیید	0.864	0.869	7.455	5.652	5.590	6.528	تفکر در زمان	21
تأیید	0.864	0.756	5.369	5.590	14.907	7.545	چالش طلبی	22
تأیید	0.756	0.842	5.590	3.703	8.050	7.545	ادغام عمودی و افقی فرصت‌ها	23
تأیید	0.759	0.689	6.392	2.695	3.047	7.545	بهره‌برداری شکاف‌های بازار	24
تأیید	0.986	0.758	6.018	9.362	3.627	6.124	بوت استروپینگ	25

جدول ۴- خلاصه نتایج چهار راند آزمون دلفی

Table 4- Summary of the results of the four rounds of the Delphi test

ردیف Row	شاخص Index	سطح معناداری آزمون t Significance level of t-test					روایی validity	نتیجه نهایی result
		مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳	مرحله ۴			
		۱	۲	۳	۴			
26	رشد سرمایه‌گذاری جدید	3.452	0.194	4.598	5.109	0.711	0.755	تأیید
27	تکامل محصول	2.024	3.012	3.418	3.326	0.829	0.749	تأیید
28	شوکه‌های فرصت برون‌زا	3.124	0.362	-2.326	-	0.317	0.402	رد
29	بدعت در کسب‌وکار	0.452	2.652	1.311	-	0.269	0.366	رد
30	اولویت‌بندی منابع	1.441	1.326	-	-	0.433	0.468	رد
31	منبع جستجوی فرصت	0.412	-2.197	-	-	0.419	0.511	رد
32	راه‌حل‌های قابل اجرا	-1.745	-	-	-	0.502	0.364	رد
33	تناسب محلی	-1.124	-	-	-	0.406	0.219	رد

با توجه به یافته‌های روش دلفی، خبرگان ۲۷ شاخص را به‌عنوان شاخص‌های مؤثر بریکولاژ در جهت بهره‌برداری از فرصت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی تأیید کردند.

جدول ۵- نتایج آزمون کندال و آلفای کرونباخ در مورد میزان توافق خبرگان و شاخص‌ها

Table 5- Table of Kendall's test and Cronbach's alpha regarding the level of agreement between experts and indicators

راند Round	ضریب کندال Kendall coefficient	ضریب کای اسکوئر Chi-square	آزمون معناداری sig	آلفای کرونباخ Cronbach's alpha
راند اول	0.754	112.562	0.001	0.865
راند دوم	0.965	65.421	0.001	0.965
راند سوم	0.536	44.015	0.001	0.926
راند چهارم	0.789	17.587	0.001	0.916

همان‌طور که اشاره شد، ضریب هم‌هنگی کندال معیاری از اجماع است که سطح اجماع بین اعضای دلفی را نشان می‌دهد. یافته‌ها بیانگر آن است که مقدار ضریب کندال بیشتر از ۰/۵ یا بسیار نزدیک به آن است که دلالت بر اجماع قوی خبرگان دارد. سطح معناداری برای ضریب هم‌هنگی کندال در همه عوامل نیز به معنای وجود توافق معنادار بین خبرگان است (sig < ۰/۰۵). همچنین مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای هر چهار راند دلفی بیش از ۰/۷ محاسبه شد که نشان از پایایی درونی خوب شاخص‌ها دارد؛ بنابراین می‌توان گفت که بین خبرگان اجماع کلی برقرار شده است.

## ج) گام سوم: تحلیل روایت رهبران کارآفرین ورزشی

با توجه به اینکه نظرات خبرگان و پیشینه بدون رجوع به تجربه و عمل در دنیای واقعی نمی‌تواند نشان‌دهنده جزئیات یک پدیده باشد، در گام سوم تجربه زیسته برخی از رهبران کارآفرین ورزشی درباره موضوع پژوهش بررسی شد.

جدول ۶- کدگذاری مقولات مستخرج از مصاحبه اولیه

Table 6- Coding of articles extracted from the initial interview

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی Demographic Characteristics	راوی Narrator	مضامین استخراجی Extracted Themes	خلاصه روایت Narrative Summary
مرد، کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی، ۴۶ ساله و سابقه ۱۸ سال	R1	سازگاری با تغییر، ادغام منابع، ترکیب منابع موجود، صرفه جویی در منابع، دگردیسی منابع، سرعت عمل در پاسخدهی به تغییرات محیطی	ورزش دنیای تغییرهای ناگهانی و آگه با این تغییرات سازگار نمی‌شود، سیل تو رو می‌برد. یک کارآفرین باید خودش سریع با تغییر سازگار کند. سازگاری باعث ایجاد فرصت‌های جدید می‌شود و البته من خودم سعی می‌کنم از داشته‌هایم بیشتر استفاده کنم. این طور نیست که از صفر شروع کنم. همین منابعی که دارم رو با هم ترکیب یا کم و زیاد می‌کنم و باهاش ایده جدیدم رو پرورش می‌دهم.
مرد، کارشناسی ارشد مدیریت، ۵۹ ساله و سابقه ۲۶ سال	R2	عکس‌العمل در برابر محیط، گریز از تنش، خلق ایده جذاب، استفاده از منابع در دسترس، بهینه‌سازی منابع، تولید دانش کاربردی، تغییر فرهنگ سازمانی، توجه به تغییر سلیقه مشتریان، تبادل دانش، تغییر پتانسیل کاربردی منابع، ادغام منابع	وقتی به بن بست برخورد کردیم، نه منابع مالی جدید داشتیم و نه پیشنهاد و تسهیلاتی! لذا بایستی از این وضع بیرون می‌آومدیم؛ برای همین ما هم با مشکلات و تنش‌ها مثل خوددشون برخورد کردیم. به جای دفاع حمله کردیم. هرچی داشتیم کنار هم گذاشتیم و با ادغام تجهیزات و منابع انسانی-مالی راهکار جدیدی درست کردیم؛ راهکاری که نیاز اولیه اون تغییر فرهنگی بود به عنوان شکست.
مرد، کارشناسی ارشد MBA، ۴۷ ساله و سابقه ۱۱ سال	R3	استفاده از منابع موجود، ابتکار در ترکیب منابع، بسیج منابع، شبکه‌سازی، توسعه منابع محلی، توسعه مهارت منابع انسانی، پرکردن شکاف دیجیتال، تکمیل شکاف منابع، ایجاد مزیت رقابتی، بداهه‌سازی و مکمل‌سازی	در کسب‌وکارهای ورزشی فرصت‌ها یک‌باره ظهور پیدا می‌کنند. می‌رن و اون هم بسته به رویدادهای ورزشی است؛ لذا داشتن شبکه ارتباطی خوب خصوصاً با مدیران رویدادهای ورزشی می‌تونه در خلق و توسعه فرصت مهم باشه. در شرایط امروزی همیشه باید یه گام جلوتر از بقیه بود؛ لذا فناوری باعث می‌شه فرصت‌های جدید به وجود بیاد و ایده و فرصت شما رشد کنه.
مرد، کارشناسی شیمی، ۵۴ ساله و سابقه ۲۲ سال	R4	تدبیر در چالش‌های رودررو، تمرکز بر ایده‌های جدید، ترکیب خدمات، توسعه سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاری در بخش‌های کمتر دیده‌شده، آموزش	وقتی تکیه شما بر منابع انسانی باشه، هیچ موقع ضرر نمی‌کنید. ما در مواقعی که رکود داریم، ایده‌های جدید رو با همین منابع دم دستی مون خلق می‌کنیم؛ چون نیروی انسانی ماهر داریم و بلدیم چطور امکانات مون رو بسیج کنیم برای رودررو شدن با چالش‌های موجود؛ لذا

جدول ۶- کدگذاری مقولات مستخرج از مصاحبه اولیه

Table 6- Coding of articles extracted from the initial interview

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی Demographic Characteristics	راوی Narrator	مضامین استخراجی Extracted Themes	خلاصه روایت Narrative Summary
مرد، کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی، ۳۶ ساله و سابقه ۹ سال	R5	کارکنان و توسعه یادگیری سازمانی، تغییر وضع موجود به مطلوب استفاده از منابع در دسترس، بهینه‌سازی منابع، توسعه زنجیره تأمین، کاربردی‌سازی منابع در دسترس، مهندسی مجدد منابع، توسعه فناوری‌های نوین، سازگاری با بحران، تغییر شیوه بازاریابی	این باعث می‌شود که تمرکز ما جواب بده و فرصت جدید به وجود بیاید. کسب‌وکار ما جوهره که همه چی به هم ربط داره. این طور نیست که منابعی که داریم ثابت باشه و دیگه به درد کار دیگه‌ای نخوره. نه! ما بلدیم از منابع مومن چجوری استفاده کنیم و سریعاً مهندسی جدید انجام می‌دیم و با بحران‌های موجود سازگار می‌شیم و با بهینه‌سازی مطلوب منابع تهدید رو به فرصت تبدیل می‌کنیم.
مرد، دکتری تربیت‌بدنی، ۴۴ ساله و سابقه ۹ سال	R6	ابتکار در رویارویی با فرصت‌ها، ترکیب دوباره در جهت خلق ایده جدید، توسعه دانش موجود، توسعه محصول فناورانه، ایجاد راه حل‌های جدید، خلق ایده جدید	حقیقتاً کسب‌وکار در حیطه ورزش با بریکولاژ عجین هستش. ما امکانات مومن رو از یک رویداد به رویداد جدید انتقال می‌دیم فقط با کمی تغییر در چیدمان و دسته بندی‌ها، راه‌حل‌های جدید رو با ترکیب آنچه داریم به سرعت انجام می‌دیم؛ البته در این راستا فناوری کارگشای ماست.

با توجه به نتایج جدول (۶) از روایت‌ها، ۳۵ مؤلفه به‌عنوان شاخص‌های مؤثر بریکولاژ در جهت بهره‌برداری از فرصت در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی استخراج شد. پس از بررسی تجارب زیسته، پژوهشگر داستان‌های مشارکت‌کنندگان را طی توالی زمانی و براساس اصول روایت‌پژوهی کالندینین و کانلی (۲۰۰۴) مبتنی بر تمرکز روایت بر سه عنصر زمان، مکان و تعاملات، بازداستان‌سرایي کرد. سپس روایت کاملاً به مشارکت‌کننده بازگردانده شد تا درمورد آن نظر دهد و اگر سوءتفاهم و اشتباهی روی داده است، بازنگری لازم در آن صورت گیرد؛ به این ترتیب روایی پژوهش با استفاده از استراتژی بازبینی پژوهش به‌وسیله مشارکت‌کننده تأمین شد. همچنین یافته‌ها و مراحل و انجام کار توسط دو نفر صاحب‌نظر و خبره در ضریب هولستی<sup>۱</sup> زمینه این پژوهش بررسی شد. برای بررسی پایایی این پژوهش از ضریب توافق کدگذاران به روش هولستی<sup>۲</sup> (۱۹۶۹) استفاده شد و میزان توافق کدگذاران این تحقیق برابر با ۰/۹۲ به دست آمد.

#### د) گام چهارم: ارائه مدل و ترکیب مراحل سه‌گانه

در این مرحله نتایج حاصل از سه گام قبلی، ۱۹ مؤلفه از بخش فراترکیب پیشینه، ۳۳ مؤلفه از بخش مصاحبه و در مجموع ۲۷ مؤلفه از روش دلفی براساس نظر خبرگان و پیشینه و ۳۵ مؤلفه از تحلیل روایت کارآفرینان برتر به دست آمد. سپس

۱ تعداد موارد اشتراک \* ۲ بر تعداد کل کدگذاری اولیه + تعداد کل کدگذاری دوم است. حداقل میزان موردقبول شاخص هولستی بیشتر از ۰/۸ در نظر گرفته شده است.

## 2. Holsti

فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، خرداد و تیر ۱۴۰۴، دوره ۱۷، شماره ۹۰

ترکیب و ادغام شد و ابعاد و شاخص‌های نهایی در قالب الگوی کلی رسم شد. براساس مدل قیاسی-اکتشافی این پژوهش، ۴۷ شاخص در قالب ۵ بُعد نشانگر نقش بریکولاژ در بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط هستند.

#### ه) گام پنجم: بررسی تناسب مدل

برای بررسی تناسب کلی مدل، یک چک‌لیست با ۴۷ شاخص در ۵ بُعد در طیف لیکرت پنج‌گانه برای بررسی مرتبط بودن و اعتبارسنجی شاخص‌های نهایی تهیه شد و در بین مشارکت‌کنندگان ۱۷ نفری از خبرگان (گام دوم) و کارآفرینان ورزشی (گام سوم) توزیع شد. با توجه به اینکه هدف بررسی میزان توافق بین ارزیاب‌ها است، در اعتبارسنجی شاخص‌ها با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون تی تک‌نمونه‌ای بهره گرفته شد که نتایج در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷- نتایج اعتبارسنجی ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده

Table 7- Validation results of identified dimensions and indicators

ردیف	ابعاد	میانگین	آماره t	معناداری	وضعیت
Row	Dimensions	Mean	T-statistic	sig	Status
1	ادغام فرصت‌ها	4.265	9.563	0.001	معتبر
2	ابتکار و خلاقیت	4.452	11.562	0.001	معتبر
3	خلق و تشخیص فرصت	4.427	9.214	0.001	معتبر
4	رشد سرمایه، کالا و خدمات	4.012	14.014	0.001	معتبر
5	توسعه دانش و فرصت	4.174	9.843	0.001	معتبر

\*با توجه به تعداد زیاد شاخص‌ها، فقط نتایج مرتبط با ابعاد در مقاله گزارش شده است. نتایج جدول (۷) نتایج نشان می‌دهد، همه ابعاد و شاخص‌ها شرط لازم وجود اجماع نظر بین کارشناسان، رهبران کارآفرین و نخبگان ( $\text{sig} < 0.05$ ) را داشتند و مناسب تشخیص داده شدند. بنابراین مدل نهایی با ۶ بُعد و ۴۷ شاخص انتخاب شد. همچنین برای بررسی اعتبار شاخص‌ها و مدل از معیارهای چهارگانه گلیسر و اشتراوس (۱۹۶۷) بهره گرفته شد.

جدول ۸- نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای تعیین درجه اعتبار مدل پیشنهادی

Table 8- One-sample t-test results to determine the degree of validity of the proposed model

آیتم	سؤالات	میانگین	t	df	Sig
Item	Questions	Mean			
تطبیق	آیا مدل و شاخص‌ها از داده‌های بررسی‌شده تولید شده است؟	4.214	9.452	16	0.0001
قابلیت فهم	آیا شاخص‌ها شکل کلی نظام‌مند به هم مرتبط شده‌اند؟	4.014	8.635	16	0.0001
قابلیت تعمیم	آیا مدل چنان تبیین شده است که تغییر شرایط متفاوت را در نظر بگیرد؟	4.421	11.458	16	0.0001
کنترل	آیا یافته‌های نظری برای طراحی مدل با اهمیت به نظر می‌رسند؟	4.415	8.245	16	0.0001

نتایج جدول (۸) نشان می‌دهد، در سازه‌های تطبیق، قابلیت فهم بودن، قابلیت تعمیم بودن و کنترل، مقدار آماره t محاسبه‌شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است. همچنین مقایسه میانگین مشاهده شده با میانگین موردانتظار نشان می‌دهد که مدل نهایی از دیدگاه متخصصان با اطمینان ۹۹ درصد دارای اعتبار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

افزایش رقابت در بازار کسب‌وکارهای ورزشی باعث کاهش منابع و فرصت‌های موجود شده است. به دلیل کوچک بودن اکثر کسب‌وکارهای ورزشی، جدید بودن، رقابت شدید بازار و مجموعه‌ای از اصلاحات، چالش‌های جدی برای توسعه فرصت و بهره‌برداری از آن در کسب‌وکارهای ورزشی ایجاد شده است؛ از این رو برای خلق فرصت جدید با استفاده از محدودیت منابع موجود، این پژوهش به نقش بریکولاژ در بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه در کسب‌وکارهای ورزشی پرداخت. براساس یافته‌ها، ۴۷ مؤلفه در قالب ۵ عامل ادغام فرصت‌ها، ابتکار و خلاقیت، خلق و تشخیص فرصت، رشد سرمایه، کالا و خدمات و توسعه دانش و فرصت به‌عنوان ابعاد و شاخص‌های شناسایی شد. این پژوهش با برخی از ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده در پژوهش‌های دانبرو و همکاران (۲۰۲۳)، یو و وانگ (۲۰۲۱)، ریپنس و همکاران (۲۰۲۱)، یو و همکاران (۲۰۲۰)، گیزی (۲۰۱۹)، کونتيجیانی و لوینتال (۲۰۱۹) و محمدی خیاره و زیوری (۲۰۲۳) هم‌راستاست.

ادغام فرصت‌ها شامل روش‌هایی برای ترکیب و فراترکیب منابع موجود و در دسترس در جهت صرفه‌جویی و همچنین سرعت در خلق و ایجاد فرصت جدید است. در صنعت پویا و رقابتی ورزش، کسب‌وکارها برای دستیابی به موفقیت پایدار نیازمند نوآوری و بهره‌گیری حداکثری از منابع موجود هستند. ادغام فرصت‌ها به کسب‌وکارهای ورزشی اجازه می‌دهد تا با ترکیب عناصر مختلف مانند فناوری، بازاریابی، ورزشکاران حرفه‌ای، رویدادهای ورزشی و زیرساخت‌ها، محصولات و خدمات جدیدی خلق کنند که پاسخگوی نیازهای رو به رشد مشتریان باشند؛ به عنوان مثال، یک باشگاه ورزشی می‌تواند با همکاری یک شرکت فناوری، اپلیکیشنی طراحی کند که به مشتریان امکان رزرو آنلاین کلاس‌ها، دسترسی به برنامه‌های تمرینی شخصی و تعامل با مربیان را بدهد. این ادغام نه تنها به باشگاه کمک می‌کند تا به مشتریان خود خدمات بهتری ارائه دهد، بلکه به آن امکان می‌دهد تا به بازار جدیدی از مشتریان دیجیتال دسترسی پیدا کند. همچنین با کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش کارایی، این باشگاه می‌تواند به سرعت و با هزینه کمتر به اهداف خود دست یابد. در این باره، یو و وانگ (۲۰۲۱) نیز نتیجه گرفتند، بریکولاژ کارآفرینی که مدیران را ملزم می‌کند در ترکیبی خلاقانه و استفاده مجدد از منابع موجود شرکت‌ها مشارکت کنند، می‌تواند انعطاف‌پذیری استراتژیک و قابلیت رشد سرمایه‌گذاری‌های جدید را به طور درخور توجهی افزایش دهد. در همین ارتباط، گیزی (۲۰۱۹) بر ادغام عمودی و افقی فرصت‌ها در ایجاد فرصت جدید توجه ویژه داشت.

ابتکار و خلاقیت، موضوعاتی را که واسطه رشد خلاقیت و تدبیر در تغییر وضعیت موجود به مطلوب و به کارگیری حداکثری از منابع است، پوشش می‌دهد. صنعت ورزش، فضایی پویا و رقابتی است که به طور مداوم در حال تغییر و تحول است. در این صنعت، ابتکار و خلاقیت، دو عامل کلیدی برای موفقیت کسب‌وکارها شناخته می‌شوند. یافته این پژوهش، اهمیت این دو عامل را در ایجاد تغییرات مثبت در کسب‌وکارهای ورزشی و بهینه‌سازی استفاده از منابع موجود برجسته می‌کند. در واقع، کسب‌وکارهای ورزشی برای بقا و رشد، نیازمند ایده‌های نوآورانه و خلاقانه‌ای هستند که بتوانند از طریق آن‌ها، وضعیت موجود را بهبود بخشیده و به اهداف خود دست یابند. ریپنس و همکاران (۲۰۲۱) نتیجه گرفتند، سرمایه‌گذاری‌های با کارایی زیاد، به‌ویژه در مواردی که بریکولاژ مکمل و مبتنی بر منبع جستجوی منابع است یا برای غلبه بر محدودیت‌های زیرساخت مورد نیاز است، بریکولاژ را انتخاب می‌کنند. دانبرو و همکاران (۲۰۲۳) و کونتيجیانی و لوینتال (۲۰۱۹) نیز ابتکار در صرفه‌جویی منابع براساس غلبه بر محدودیت‌های زیرساختی، منابع نو ترکیبی و استفاده مجدد از منابع در پیشبرد اهداف بریکولاژ در ایجاد فرصت جدید را مؤثر ارزیابی کردند.

خلق و تشخیص فرصت، زمینه‌ساز جستجو برای ایجاد فرصت‌های جدیدی است که به‌واسطه بریکولاژ می‌توان از آن‌ها بهره برد. درحقیقت راهنمای آینده کسب‌وکار با بهره‌گیری از بریکولاژ است. بریکولاژ در این زمینه به کارآفرینان ورزشی اجازه می‌دهد تا با استفاده از منابع محدود و موجود، ایده‌های نوآورانه را به واقعیت تبدیل کنند. دانبرژو و همکاران (۲۰۲۳) معتقد هستند، باید کسب‌وکار همواره به صورت پویا در جهت خلق فرصت‌های جدید و دنباله‌دار براساس منابع موجود بکوشد. همچنین گوو و همکاران (۲۰۱۶) بر بداهه در فرصت تأکید فراوان دارند که می‌تواند بهره‌برداری از فرصت را محتمل‌تر کند. رشد سرمایه، کالا و خدمات از استراتژی‌های مهم در بریکولاژ، به‌خصوص با تمرکز بر محصول و خدمات در کسب‌وکارهای به‌ویژه ورزشی است که به‌واسطه داشتن مهارت‌های اختصاصی نیروی انسانی می‌توان خدمات را به‌روز و تقویت کرد و در راستای آن فرصت‌های جدیدی ایجاد کرد. با تمرکز بر محصولات و خدمات، کسب‌وکارهای ورزشی می‌توانند فرصت‌های جدیدی را شناسایی و ایجاد کنند. این فرصت‌ها ممکن است شامل توسعه محصولات جدید، ورود به بازارهای جدید، ایجاد مشارکت‌های استراتژیک با سایر کسب‌وکارها یا حتی ایجاد یک برند شخصی قوی باشد. استراتژی بریکولاژ، با تأکید بر رشد سرمایه، کالا و خدمات و بهره‌گیری از مهارت‌های نیروی انسانی، می‌تواند به کسب‌وکارهای ورزشی کمک کند تا در بازار رقابتی باقی بمانند و رشد کنند. این استراتژی به کسب‌وکارها اجازه می‌دهد تا به طور مداوم خود را با تغییرات بازار تطبیق دهند و از فرصت‌های جدید برای ایجاد ارزش برای مشتریان استفاده کنند. یو و همکاران (۲۰۲۰) نیز نتیجه گرفتند، بریکولاژ تأثیر مثبت بر رشد و سازگاری سرمایه‌گذاری‌های جدید دارد؛ البته در زمینه خلأهای سازمانی زیاد، اثربخشی بریکولاژ بر رشد سرمایه‌گذاری قوی‌تر است؛ درحالی‌که در سازگاری سرمایه‌گذاری ضعیف‌تر است. در همین ارتباط، محمدی خیاره و زیوری (۲۰۲۳) رشد سرمایه‌گذاری جدید و تکامل محصول را عامل مهم در بریکولاژ فرصت شناسایی کردند.

توسعه دانش و فرصت شرط اصلی در تحقیق بریکولاژ است و تا زمانی که دانش کافی در کسب‌وکار و کارآفرین ایجاد نشود، نمی‌تواند ابتکار عمل را به دست گیرد؛ بنابراین دانش سبب تغییر در سازگاری محیطی و گذار به سمت فرصت جدید می‌شود. بوش و بارکما (۲۰۲۱) نیز بیان کردند، بریکولاژ را می‌توان به طور عمدی استفاده کرد؛ به گونه‌ای که اکتشافات بریکولاژ توسعه یافته و منتقل شده امکان تکرار کم هزینه و همچنین تناسب محلی را در بین شرکت‌هایی فراهم می‌کند که در طیف وسیعی از زمینه‌های کم منابع فعالیت می‌کنند. بهرام‌فرد و همکاران (۲۰۲۳) بر تفکر در زمان در جهت ایجاد فرصت‌های جدید و جعفرزاده و همکاران (۲۰۲۳) بر چالش‌طلبی در جهت توسعه دانش در موفقیت بهره‌برداری از فرصت و بریکولاژ، تأکید داشتند.

بریکولاژ کارآفرینی تأثیر مثبت بر رشد و سازگاری سرمایه‌گذاری جدید دارد؛ زیرا بریکولاژ کارآفرینی به سرمایه‌گذاری‌های جدید برای غلبه بر محدودیت‌های منابع در رشد ناشی از بازار عوامل استراتژیک توسعه‌نیافته و از طریق واکنش فوری به تغییرات محیطی کمک می‌کند. علاوه بر این، بریکولاژ به طور فعال به شرکت‌ها کمک می‌کند تا فرصت‌ها را در بازارهای بین‌المللی شناسایی کرده و از آن‌ها بهره‌برداری کنند، اما ممکن است در طولانی‌مدت پیامدهای منفی داشته باشد؛ بنابراین درحالی‌که استفاده از بریکولاژ ممکن است برای مدیران مالک، به‌ویژه برای کسانی که در محیط‌های محدود به منابع فعالیت می‌کنند مفید باشد، در دستیابی به رفتارهای عملی مانند IOR، شرکت‌ها باید به خطر بالقوه اتکای بیش از حد به بریکولاژ توجه داشته باشند. به مدیران ارشد و مالکان توصیه می‌شود که استفاده بیش از حد از بریکولاژ ممکن است منجر به اثرات منفی بلندمدت مانند کاهش منابع، خلاقیت کمتر و فقدان نوآوری در شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها در بازارهای بین‌المللی شود. با توجه به نتایج پژوهش، بریکولاژ به ساختار شرکت‌ها در ایجاد مجموعه‌ای از ویژگی‌های منحصربه‌فرد و بزرگ

کمک می‌کند تا شناسایی فرصت‌های جدید و سودآور برای آن‌ها آسان شود. در واقع، بریکولاژ به این دلیل در کسب‌وکارها مدنظر قرار می‌گیرد که بهره‌برداری فیزیکی، نهادی اجتماعی و دیگر ورودی‌هایی که تا به حال از آن‌ها استفاده نشده یا نادیده گرفته شده‌اند، به طور خلاقانه بهره‌برداری شوند. هنگامی که مدیران با مشکلات جدیدی مواجه‌اند و خواهان آن هستند که با امکانات جدیدی که دارند راه‌حلی بیابند، بریکولاژ می‌تواند موضوع مهمی باشد؛ از این‌رو کسب‌وکارهای خدماتی همچون کسب‌وکارهای فعال در حوزه ورزش، علاوه بر غلبه بر محدودیت منابع، توانایی اقدامات ماهرانه از اقدامات فی‌البداهه را پیدا خواهند کرد. از سوی دیگر، دانش منحصر به فرد حاصل از بریکولاژ، منبع بسیار ارزشمندی برای شناسایی فرصت‌های جدید در کسب‌وکارهای ورزشی می‌تواند باشد.

با توجه به نتایج این پژوهش در دنیای پویای ورزش، کارآفرینان ورزشی (SMEها) با چالش‌های متعددی برای موفقیت و رشد روبه‌رو هستند. بریکولاژ به‌عنوان رویکردی مبتکرانه و انعطاف‌پذیر، می‌تواند به SMEهای ورزشی در بهره‌برداری از فرصت‌ها و غلبه بر موانع یاری رساند. بریکولاژ به SMEهای ورزشی در تطبیق با شرایط متغیر بازار و نیازهای مشتریان کمک می‌کند. این امر با ترکیب منابع و راه‌حل‌های مختلف، SMEها را قادر می‌سازد تا به طور خلاقانه به چالش‌ها پاسخ دهند و فرصت‌های جدید را شناسایی کنند. با استفاده از رویکردهای منحصر به فرد و نوآورانه، SMEها می‌توانند از رقبا متمایز شوند و سهم بازار خود را افزایش دهند. در نهایت اینکه بریکولاژ ابزاری ارزشمند برای SMEهای ورزشی است که به آن‌ها در بهره‌برداری از فرصت‌ها و غلبه بر موانع کمک می‌کند. با استفاده از رویکرد بریکولاژ، کارآفرینان ورزشی می‌توانند در دنیای پویای ورزش به موفقیت و رشد دست یابند.

این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بود؛ از جمله محدودیت‌های ناشی از موضوع، چندوجهی بودن بهره‌برداری و ایجاد فرصت و تأثیر متغیرهایی اجتماعی، فرهنگی، روان‌شناختی، محیطی، ویژگی‌های خاص فرصت، شخصیت کارآفرین و احساسات؛ از این‌رو لازم است در پژوهش‌های بعدی امکان شناخت متغیرهای مرتبط با موضوع فراهم شود که قدرت تبیین بیشتری داشته باشد. همچنین براساس نتایج، از آنجاکه تصمیمات کارآفرینانه در محیط‌های پویای کارآفرینی که امکان ارزیابی همه اطلاعات وجود ندارد اتخاذ می‌شود، به کارآفرینان توصیه می‌شود برای روبرویی با نبود اطمینان محیطی، به همه جوانب مسئله پیش‌رو به صورت منسجم توجه کنند و از این طریق سطح درک خود از ریسک نهفته در ماهیت بریکولاژ و اثرات بر بهره‌برداری از فرصت را افزایش دهند تا بتوانند موقعیتی را انتخاب کنند که در مقایسه با سایرین خطرات کمتری دارد. همچنین برای مقابله با مشکلات و محدودیت‌های موجود در حیطه بهره‌برداری از فرصت کارآفرینی، توصیه می‌شود کارآفرینان برای توسعه و ایجاد فرصت‌های نو، به‌خصوص با توجه به محدودیت‌های موجود در منابع و کسری بودجه و تسهیلات در ایران، از استراتژی بریکولاژ به‌عنوان یک راهکار مفید، ارزان و مؤثر در جهت بهینه‌سازی منابع و استفاده حداکثری منابع موجود برای ایجاد فرصت و بهره‌برداری از آن بکوشند. در این راستا مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارائه‌شده در این پژوهش در راستای بهره‌برداری از فرصت‌های بریکولاژ، مفید و اثربخش است؛ بنابراین بهره‌گیری از آن به همه کارآفرینان توصیه می‌شود.

### پیام مقاله

بریکولاژ نقش موثری در بهره‌برداری از فرصت‌ها در شرکت‌های ورزشی کوچک و متوسط ایفا می‌کند. این کسب‌وکارها را قادر می‌سازد تا با استفاده از حداقل منابع و امکانات، فرصت‌های جدیدی را به ویژه در زمان بحران‌ها ایجاد و توسعه دهند.

## ملاحظات اخلاقی

در این پژوهش، تمامی ملاحظات اخلاقی شامل دریافت رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان، حفظ محرمانگی و ناشناسماندن اطلاعات، رعایت حقوق فردی و حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان و استفاده مسئولانه از داده‌ها در چارچوب اصول اخلاق پژوهش رعایت شده است.

## مشارکت نویسندگان

ایده‌پردازی: هیوا بهرام فرد، قدرت الله باقری راغب، اسدالله کردناییج  
جمع‌آوری داده‌ها: هیوا بهرام فرد، قدرت الله باقری راغب  
تحلیل داده‌ها: هیوا بهرام فرد، اسدالله کردناییج  
نوشتن مقاله: هیوا بهرام فرد، اسدالله کردناییج، علی صابری  
بازبینی و ویرایش: هیوا بهرام فرد، اسدالله کردناییج، علی صابری  
مرور ادبیات: هیوا بهرام فرد، قدرت الله باقری راغب  
مدیر پروژه: هیوا بهرام فرد، قدرت الله باقری راغب، اسدالله کردناییج  
هرگونه مشارکت دیگر: پشتیبانی نظری و راهنمایی علمی توسط تمامی نویسندگان در همه مراحل پژوهش.

## تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

## تشکر و قدردانی

از همه شرکت‌کنندگان و نهادهای حامی به علت مشارکتهای ارزشمندشان در این تحقیق تشکر می‌کنیم.

## منابع

1. Abdzadeh, F., Kashif, M., Broumand, M. R., & Fatahpour Marandi, M. (2021). Profile of entrepreneurship of sports science faculties in Iran and presentation of employment and entrepreneurship model. *Sports Management Journal*, 13(4), 1127-1155. <https://doi.org/10.22059/jsm.2020.297660.2410> [In Persian].
2. Akhwan Mahdavi, M., Ahmadi, S., & Mokhtari, M. (2022). Investigating the effect of entrepreneurial spirit on the exploitation of entrepreneurial opportunities identified in social sciences. *Social Sciences of Ferdowsi University of Mashhad*, 19(1), 33-71. <https://doi.org/10.22067/social.2022.73970.1105> [In Persian].
3. An, W., Zhao, X., Cao, Z., Zhang, J., & Liu, H. (2018). How bricolage drives corporate entrepreneurship: The roles of opportunity identification and learning orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 49-65. <https://doi.org/10.1111/jpim.12377>
4. Ashuri, T., Dosti, M., Razavi, S. M. H., & Hosseini, A. (2021). Strategies for developing sports entrepreneurship opportunities on a macro level. *Public Policy in Management*, 12(4), 125-142. <https://doi.org/10.48301/jmes.2023.408930.1026> [In Persian].
5. Azimzadeh, S. M., Ehsani, M., Kurdnaij, A., KozeChian, H., & Pitz, B, (2014). A model for starting small and medium sports businesses. *Sports Management and Development*, (1), 51-68. [https://jsmd.guilan.ac.ir/article\\_722](https://jsmd.guilan.ac.ir/article_722). [In Persian].
6. Bahram Fard, H., Bagheri Ragheb, Q., & Kardanaij, A. (2023). The role of inspiration in the decision to exploit entrepreneurial opportunities in sports businesses. *Journal of Sports Management*, 15(4), 237-257. [10.22059/jsm.2023.358291.3135](https://doi.org/10.22059/jsm.2023.358291.3135) [In Persian].

7. Bahramfard H, Bagheri G, Kordnaeij A, saberi A. The Decision To Take Advantage Of The Opportunity By Emphasizing The Role Of The Entrepreneur In Sports Businesses. *JRSM* 2025; 15 (29) :252-279. <http://jrsm.khu.ac.ir/article-1-3292-fa.html>. [In Persian].
8. Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
9. Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32, 255-276. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00099-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00099-9)
10. Busch, C., & Barkema, H. (2021). From necessity to opportunity: Scaling bricolage across resource-constrained environments. *Strategic Management Journal*, 42(4), 741-773. <https://doi.org/10.1002/smj.3237>
11. Contigiani, A., & Levinthal, D. A. (2019). Situating the construct of lean start-up: adjacent conversations and possible future directions. *Industrial and Corporate Change*, 28(3), 551-564. <https://doi.org/10.1093/icc/dtz013>
12. Ding, Z., Ye, G., Huang, S., & Hu, M. (2022). How learning orientation drives the international performance of INVs: the roles of entrepreneurial bricolage and degree of internationalization. *Multinational Business Review*, 30(2), 192-216. <https://doi.org/10.1108/MBR-07-2020-0155>
13. Donbesuur, F., Owusu-Yirenkyi, D., Ampong, G. O. A., & Hultman, M. (2023). Enhancing export intensity of entrepreneurial firms through bricolage and international opportunity recognition: The differential roles of explorative and exploitative learning. *Journal of Business Research*, 156, 113-167. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113467>
14. Epler, R. T., & Leach, M. P. (2021). An examination of salesperson bricolage during a critical sales disruption: Selling during the Covid-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 95, 114-127. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.04.002>
15. Faroque, A. R., Kuivalainen, O., Ahmed, J. U., Rahman, M., Roy, H., Ali, M. Y., & Mostafiz, M. I. (2021). Performance implications of export assistance: the mediating role of export entrepreneurship. *International Marketing Review*, 38(6), 1370-1399. <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2020-0141>
16. Frederiksen, D. L., & Brem, A. (2017). How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 169-189. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0411-x>
17. Ghezzi, A. (2019). Digital startups and the adoption and implementation of lean startup approaches: Effectuation, bricolage and opportunity creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 945-960. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.017>
18. Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519-537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
19. Gholami, N., Aghaei, N., Mohammad Kazemi, R., & Saffari, M. (2019). Value proposition to the customer in sport business model. *Sport Management Studies*, 10(53), 83-98. <https://doi.org/10.22089/smrj.2017.3800.1742> [In Persian].
20. Godarzi, M., Jalali Farahani, M., Rajabi, H., & Hamidi, M. (2016). Analysis of effective behavioral factors in promoting entrepreneurship of sports management students. *Scientific-Research Quarterly of Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 3(3), 45-53. <https://doi.org/20.1001.1.25384023.1395.3.3.5.8> [In Persian].
21. Guo, H., Su, Z., & Ahlstrom, D. (2015). Business model innovation: The effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(2), 533-549. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9428-x>
22. Honary, H., & Mandalizadeh, Z. (2016). The framework for explaining and compiling the statement of the mission of entrepreneurship in the country's sports from the point of view of sports experts. *Applied Research in Sports Management*, 2(5), 49-61. <https://doi.org/20.1001.1.23455551.1392.2.1.4.8> [In Persian].

23. Habibi, A., & Jalalnia, R. (2022). Phenomenology. Tehran: Narun. [In Persian].
24. Hooi, H. C., Ahmad, N. H., Amran, A., & Rahman, S. A. (2016). The functional role of entrepreneurial orientation and entrepreneurial bricolage in ensuring sustainable entrepreneurship. *Management Research Review*, 39, 1616–1638. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2015-0144>
25. Jafarzadeh, M. R., Hosseinzadeh Shahri, M., Rah Chamani, A., & Sa'i Arsi, I. (2023). Providing a model for exploiting organizational entrepreneurship opportunities. *Development and Transformation Management Quarterly*, 15(52), 85-93. [https://journals.iau.ir/article\\_702849.html](https://journals.iau.ir/article_702849.html) [In Persian].
26. Khayat, B., Mohammadian, F., & Majdi, N. (2019). Presenting a model for the development of entrepreneurship in Iranian women's sports. *Sports Management Studies*, 12(62), 135-164. <https://doi.org/10.22089/smrj.2020.7811.2724> [In Persian].
27. Kozechian, H., Ehsani, M., Azimzadeh, S. M., Kardenaj, A., & Pitts, B. (2014). A model for launching small and medium sports businesses. *Sports Management and Development*, 3(1), 51-68. [https://jsmd.guilan.ac.ir/article\\_722.html](https://jsmd.guilan.ac.ir/article_722.html) [In Persian].
28. Mandalizadeh, Z., Ehsani, M., Kozechian, H., & Honari, H. (2015). The environmental factor affecting on sport entrepreneurship. *Sport Management Studies*, 7(29), 99-116. [https://smrj.ssrc.ac.ir/article\\_433](https://smrj.ssrc.ac.ir/article_433). [In Persian].
29. Mohammad Kazemi, R., Zaafarian, R., Khodayari, A., & Javadnia, S. M. (2014). Identifying business (entrepreneurial) opportunities in the sports industry with an information technology approach. *Journal of Entrepreneurship Development*, 7(1), 95-112. <https://doi.org/10.22059/jed.2014.51557>
30. Maran, T. K., Bachmann, A. K., Mohr, C., Ravet-Brown, T., Vogelauer, L., & Furtner, M. (2021). Motivational foundations of identifying and exploiting entrepreneurial opportunities. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(4), 1054-1081. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2020-0291>
31. Mohammadi Khayareh, M., & Ziyori, A. (2023). The relationship between financial development and entrepreneurship with an emphasis on institutional quality in MENA countries. *Development and Capital*, 9(1), 137-155. <https://doi.org/10.22103/jdc.2023.20983.1354> [In Persian].
32. Newman, A., Tse, H. H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1–9 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.001>
33. Nor-Aishah, H., Ahmad, N. H., & Thurasamy, R. (2020). Entrepreneurial leadership and sustainable performance of manufacturing SMEs in Malaysia: The contingent role of entrepreneurial bricolage. *Sustainability*, 12(8), 3100. <https://doi.org/10.3390/su12083100>
34. Nowrozi, N., & Masum, M. (2018). Designing the model of effective factors on export performance of sport equipment manufacturing. *Sport Management Studies*, 10(51), 141-64. <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.5612.2117> [In Persian].
35. Ratten, V. (2018). The future for sport entrepreneurship. *Sport Entrepreneurship*, 12(5), 139-49. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29458-8\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29458-8_9)
36. Ratten, V. (2020). Sport Startups: What are They? In *Sport startups: New advances in entrepreneurship* (pp. 1-15). Leeds, England: Emerald Publishing Limited. [10.1108/9781789730814](https://doi.org/10.1108/9781789730814)
37. Reypens, L., Bacq, S., & Milanov, H. (2021). Beyond bricolage: Early-stage technology venture resource mobilization in resource-scarce contexts. *Journal of Business Venturing*, 36(4), 106110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106110>
38. Varnaseri, A., & Elhai, H. (2022). The method of narrative analysis or narrative research. *Science Promotion*, 13(2), 176-200. [https://www.popscijournal.ir/article\\_168127.html](https://www.popscijournal.ir/article_168127.html) [In Persian].
39. Yang, X., Sun, S. L., & Zhao, X. (2019). Search and execution: Examining the entrepreneurial cognitions behind the lean startup model. *Small Business Economics*, 52, 667-679. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9978-z>
40. Yu, X., & Wang, X. (2021). The effects of entrepreneurial bricolage and alternative resources on new venture capabilities: evidence from China. *Journal of Business Research*, 137, 527-537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.063>

41. Yu, X., Li, Y., Su, Z., Tao, Y., Nguyen, B., & Xia, F. (2020). Entrepreneurial bricolage and its effects on new venture growth and adaptiveness in an emerging economy. *Asia Pacific Journal of Management*, 37, 1141-1163. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09657-1>

