



<http://doi.org/10.22133/tlj.2025.511328.1247>

Competitiveness Analysis of Dizin and Palandöken Ski Resorts: From Indicator Identification to Performance Evaluation Using the IPCA Analysis

Hooman Sabzavi^{1*} , Amin Dehghan²

¹ MA. in Faculty of Tourism, University of Tehran, Tehran, Iran.

² Associate Prof., Department of Sports Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran.

Article Info	Abstract
Original Article	In the highly competitive market of the sports tourism industry, understanding the competitive position of a destination is of great importance for destination managers. Therefore, the primary objective of this study was to identify the competitive factors and assess the competitiveness of Iran's Dizin Ski Resort in comparison to one of its industry rivals, Turkey's Palandöken Ski Resort, from the perspective of tourists. This study was conducted using a mixed-methods approach in two phases: qualitative and quantitative. In the qualitative phase, the fuzzy Delphi technique was employed, while in the quantitative phase, the Importance-Performance Competitive Analysis (IPCA) technique was used to construct the competitive positioning matrix. The qualitative phase identified 21 key factors influencing the competitiveness of winter tourism destinations using the fuzzy Delphi method. In the quantitative phase, the results of the IPCA matrix revealed that Dizin Ski Resort underperforms in many factors compared to Palandöken Ski Resort and requires immediate corrective actions to enhance its competitive capability.
Received: 08-03-2025	
Accepted: 14-06-2025	
Keywords: Sports Tourism Winter Tourism Destination Competitiveness IPCA Matrix	
*Corresponding author e-mail: hoomansabzavi78@ut.ac.ir	
How to Cite: Sabzavi, H., & Dehghan, A. (2026). Competitiveness Analysis of Dizin and Palandöken Ski Resorts: From Indicator Identification to Performance Evaluation Using the IPCA Analysis. <i>Tourism and Leisure Time Journal</i>, 11(21), 105-125.	
Published by University of Science and Culture https://www.usc.ac.ir Online ISSN: 2783-3828	

1. Introduction

In contemporary tourism activities, a significant shift has been observed from traditional summer leisure pursuits, such as the 3S model (Sea, Sun, Sand), towards alternative activities. In recent years, winter tourism has emerged as a prominent alternative to summer tourism (Sezen et al., 2019). Today, winter tourism, particularly the ski tourism industry, is recognized as one of the fastest-growing markets within the tourism sector, ranking among the leading tourism segments after coastal tourism in terms of visitor attraction (Bacos & Gabor, 2021; Mokhtarian et al., 2022). Vanat (2024) stated that despite the negative effects of global warming and the COVID-19 pandemic, the number of ski resorts and tourists has been steadily increasing. Skiers, particularly in developed winter tourism destinations such as Switzerland and Austria, have a plethora of options when selecting a destination. According to the latest reports by Vanat (2024), there are currently over 6,000 active winter tourism destinations in 100 countries, with the number of ski tourists worldwide exceeding 380 million.

Although the market share of traditional ski destinations in the Alpine region has slightly declined in recent years, emerging destinations like Iran and Turkey have engaged in intense competition to expand their market share. Iran, owing to its mountainous climate and snow-covered elevations, has a historical background in winter sports, including skiing. Modern skiing was introduced to Iran around 1930 by Germans involved in railway construction and Iranian students who had studied in Switzerland and France (Vanat, 2023). Today, approximately 19 ski resorts operate across Iran, with Dizin Ski Resort, the focus of this study, being the most prominent. Established in 1969, Dizin is renowned as the largest ski resort in Iran and the Middle East and is among the highest ski resorts globally, ranging from 2,650 to 3,600 meters above sea level (Vanat, 2023). This study aims to assess the competitiveness of Dizin Ski Resort compared to one of its major regional competitors, Palandöken Ski Resort in Turkey. Located in Erzurum, Palandöken is one of Turkey's most developed winter tourism destinations and has positioned itself as a competitive alternative for Iranian ski tourists due to its extensive facilities, international ski slopes, and proximity to the Iranian border (Evren & Kozak, 2019). Given the increasing flow of Iranian tourists to Turkey and the competitive nature of the regional winter tourism industry, understanding the competitive position of Dizin Ski Resort is crucial. This study seeks to identify key competitiveness factors and determine Dizin's market position relative to Palandöken, utilizing the Importance-Performance Competitive Analysis (IPCA) technique.

2. Literature Review

The concept of destination competitiveness has evolved significantly over the years. Several theoretical models, such as those proposed by Ritchie and Crouch (2003) and Dwyer and Kim (2003), have been developed to measure tourism competitiveness. These models highlight the role of natural resources, infrastructure, service quality, and government policies in shaping a destination's competitive position. More recent approaches, such as the Travel and Tourism Competitiveness Index (TTCI), offer broader frameworks but often lack specificity for individual destinations. Regarding winter tourism, most existing studies focus on developed ski destinations in Europe and North America, while limited research has been conducted on emerging markets like Iran. Previous studies emphasize factors such as accessibility, accommodation quality, ski lift capacity, snow quality, and entertainment facilities as key determinants of ski resort competitiveness. This study builds upon these insights to evaluate Dizin and Palandöken Ski Resorts using a comparative approach.

3. Methodology

This study employed a mixed-methods approach consisting of qualitative and quantitative phases. The qualitative phase utilized the fuzzy Delphi technique to identify key competitiveness factors, while the quantitative phase applied the Importance-Performance Competitive Analysis (IPCA) technique to construct a competitive positioning matrix. The study focused on two ski resorts: Dizin in Iran and Palandöken in Turkey. Data collection involved expert panel evaluations and survey responses from Iranian tourists who had visited both resorts.

4. Results

The fuzzy Delphi analysis identified 21 key competitiveness factors, including accessibility, accommodation quality, ski lift capacity, snow quality, and government support. The IPCA matrix results indicated that Dizin Ski Resort underperforms compared to Palandöken in 18 out of 21 evaluated factors. These factors were categorized under "Immediate Action Required," emphasizing the need for substantial improvements in areas such as infrastructure, accommodation, ski lift facilities, and overall visitor experience.

5. Conclusion

This study assessed the competitiveness of Dizin Ski Resort relative to Palandöken Ski Resort using the IPCA framework. The findings revealed significant weaknesses in Dizin's competitiveness, particularly in infrastructure, service quality, and visitor amenities. To enhance its competitive position, Dizin must prioritize investments in modernizing ski lift systems, improving accommodation facilities, and expanding entertainment options. Additionally, government support and strategic marketing initiatives can further strengthen its market appeal. Future research should explore broader comparative analyses involving other international ski resorts to provide deeper insights into global competitiveness trends in winter tourism destinations.





<http://doi.org/10.22133/tlj.2025.511328.1247>

گردشگری و اوقات فراغت

تحلیل رقابت پذیری پیست های اسکی دیزین و پالاندوکن: از شناسایی شاخص ها تا ارزیابی عملکرد با رویکرد IPCA

هومن سبزی^{۱*}، امین دهقان^۲

^۱ دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده گردشگری، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

^۲ استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
مقاله پژوهشی	
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۱۸	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۵	
واژگان کلیدی: گردشگری ورزشی گردشگری زمستانی رقابت پذیری مقصد ماتریس IPCA	در این پژوهش، هدف اصلی ارزیابی جایگاه رقابتی پیست اسکی دیزین در مقایسه با پیست پالاندوکن ترکیه بود. روش تحقیق به صورت آمیخته و در دو فاز کیفی و کمی طراحی شد. در فاز کیفی، از تکنیک دلفی فازی بهره گرفته شد و جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی، مدیران وزارت میراث فرهنگی و گردشگری و فدراسیون اسکی بود. نمونه گیری در این مرحله به روش هدفمند از نوع سرآمد انجام شد و هجده نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. تحلیل داده های کیفی با استفاده از نرم افزار اکسل انجام شد. در فاز کمی، روش تحقیق توصیفی - پیمایشی و جامعه آماری شامل گردشگران ایرانی بازدیدکننده از پیست های دیزین و پالاندوکن بود. نمونه گیری به شیوه غیراحتمالی در دسترس انجام شد و با استفاده از نرم افزار G-Power حجم نمونه ۳۰۰ نفر تعیین شد. روایی ابزار پژوهش از طریق محاسبه شاخص های CVI و CVR و با مشارکت ده خبره تأیید شد. همچنین، پایایی پرسش نامه با استفاده از آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی سنجیده شد. مقادیر به دست آمده در تمامی ابعاد بالاتر از ۰/۷ بوده و حاکی از پایایی مناسب ابزار است. در نهایت، داده ها با بهره گیری از نرم افزار SPSS و تکنیک IPCA تحلیل شدند. نتایج ماتریس IPCA نشان داد که پیست اسکی دیزین در بسیاری از عوامل، عملکرد ضعیف تری به نسبت پیست اسکی پالاندوکن دارد و به اقدامات اصلاحی فوری برای بهبود توان رقابتی خود نیازمند است.
*نویسنده مسئول رایانامه: b.beishami@richt.ir	
نحوه استناددهی:	

سبزی، هومن، و دهقان، امین (۱۴۰۵). تحلیل رقابت پذیری پیست های اسکی دیزین و پالاندوکن: از شناسایی شاخص ها تا ارزیابی عملکرد با رویکرد IPCA. گردشگری و اوقات فراغت، ۱۱(۲۱)، ۱۰۵-۱۲۵.

ناشر: دانشگاه علم و فرهنگ <https://www.usc.ac.ir>

شاپای الکترونیکی: ۲۷۸۳-۳۸۲۸

مقدمه

در فعالیت‌های گردشگری امروزی، تغییر درخور توجه به سمت فعالیت‌های جایگزین در مقایسه با تفریحات سنتی تابستانی مانند مدل S۳ (دریا، خورشید، شن) مشاهده می‌شود؛ از این رو در سالیان اخیر، گردشگری زمستانی به عنوان جایگزینی برای گردشگری تابستانی مطرح شده است (Sezen et al., 2019)؛ به نحوی که امروزه گردشگری زمستانی و در رأس آن، به ویژه صنعت گردشگری اسکی، به منزله یکی از سریع‌ترین بازارهای در حال رشد در صنعت گردشگری شناخته می‌شوند و بیشترین جریان جذب گردشگران (Bacos & Gabor, 2021) را در بین انواع بازارهای گردشگری پس از گردشگری ساحلی، به خود اختصاص داده‌اند (Mokhtarian et al., 2022). در این راستا، وانات (2023) اظهار داشت با وجود تاثیرات منفی گرمایش جهانی و همه‌گیری کرونا، تعداد پیست‌ها و گردشگران اسکی به طور مداوم در حال افزایش است و اسکی‌بازان، به ویژه در کشورهای دارای گردشگری زمستانی توسعه یافته مانند سوئیس و اتریش، در فرایند انتخاب مقصد صدها گزینه دارند. طبق آخرین گزارش‌های ونت (2024) اکنون بیش از ۶ هزار مقصد گردشگری زمستانی فعال در صد کشور (اعم از سرپوشیده و روباز) وجود دارد و شمار گردشگران اسکی در سراسر جهان از ۳۸۰ میلیون نفر فراتر رفته است.

وی همچنین اظهار داشت، با وجود این که سهم مقاصد سنتی اسکی در بازار گردشگری زمستانی در سال‌های اخیر کمی کاهش یافته است، سایر مقاصد کوچک و در حال توسعه مانند ایران و ترکیه با رقابتی فشرده در پی افزایش سهم خود از این بازار بوده‌اند. ایران به علت بهره‌مندی از شرایط اقلیمی کوهستانی و وجود ارتفاعات برف گیر، در ورزش‌های زمستانی از جمله اسکی سابقه تاریخی دارد و یکی از بازارهای رو به رشد در حیطه گردشگری ورزشی زمستانی به شمار می‌آید (Vanat, 2023). اسکی مدرن و به شکل امروزی آن، در حدود سال ۱۹۳۰ به ایران معرفی شد. آلمانی‌هایی که برای ساخت راه‌آهن ملی وارد کشور شده بودند و دانش‌آموزان ایرانی که در سوئیس و فرانسه تحصیل کرده‌اند و اسکی را در آنجا آموخته‌اند، به معرفی این ورزش در جامعه ایران کمک کردند. اکثر پیست‌های اسکی ایران در زمان قبل از دوران انقلاب اسلامی ساخته شده‌اند و زیرساخت‌ها نسبتاً قدیمی هستند. با این حال، اغلب پیست‌های اسکی موجود در ارتفاع بالا قرار دارند و از شرایط برفی خوبی نیز برخوردارند (Vanat, 2023). امروزه حدود نوزده پیست اسکی در سراسر ایران مشغول به فعالیت هستند و مهم‌ترین آن‌ها، از جمله پیست اسکی دیزین، شمشک، دربندر و توجال، در رشته‌کوه‌های البرز در شمال تهران واقع شده‌اند (فدراسیون اسکی و ورزش‌های زمستانی ایران، ۱۴۰۳). در این میان، پیست اسکی دیزین، که به عنوان بزرگ‌ترین پیست اسکی ایران و حتی خاورمیانه مشهور است، مقصد گردشگری مورد تمرکز این مطالعه است. پیست اسکی دیزین به منزله یکی از مناطق مستعد توسعه گردشگری ورزش‌های زمستانی (رضوانی و همکاران، ۱۳۹۲)، که در سال ۱۹۶۹ تأسیس شده است، در ارتفاعی بین ۲۶۵۰ تا ۳۶۰۰ متری از سطح دریا قرار دارد و به همین دلیل، در شمار بلندترین پیست‌های اسکی جهان قرار می‌گیرد و همچنین اولین پیست اسکی در ایران به شمار می‌رود که به طور رسمی توسط فدراسیون جهانی اسکی و اسنوبرد^۱ برای میزبانی مسابقات بین‌المللی رسمی تأیید شده است (Vanat, 2023).

مقصد رقیب پیست اسکی دیزین در این مطالعه، پیست اسکی پالاندوکن در ترکیه انتخاب شده است که از نظر خصوصیات یک مقصد گردشگری زمستانی، مشابه پیست اسکی دیزین در منطقه خاورمیانه و به عنوان یکی از رقبای اصلی بین‌المللی پیست اسکی دیزین به شمار می‌رود (Vanat, 2023). پیست اسکی پالاندوکن، واقع در شهر ارزروم ترکیه با امکانات گسترده خود، مقصد شایان توجهی برای گردشگری ورزش‌های زمستانی است و فرصت‌های تفریحی مختلفی را به گردشگران ارائه می‌دهد. این پیست، که از نظر عملکرد درک شده در میان پنج پیست برتر ترکیه قرار دارد، یکی از مقاصد رقابتی گردشگری زمستانی این کشور به شمار می‌رود (Evren & Kozak, 2019). این انتخاب از آن روی صورت گرفت که هر ساله تعداد زیادی از گردشگران ایرانی، ترکیه را به عنوان مقصد سفر انتخاب می‌کنند و ایران یکی از بازارهای اصلی صنعت گردشگری ترکیه با بیش از ۳ میلیون گردشگر در سال ۲۰۲۴ بوده است؛ رقمی که در مقایسه با سال ۲۰۲۳، رشد ۳۱ درصدی آمار

1. International Ski and Snowboard Federation (FIS)

گردشگران ورودی را نشان می‌دهد (Ana Sayfa, 2024). بخشی از این آمار متعلق به گردشگران علاقه‌مند به ورزش‌های زمستانی و اسکی است که مقصد خود را پیست‌های مدرن و بین‌المللی مانند اولوداغ، ارجیس، کارتالکایا، ساری‌قامیش و پالاندوکن انتخاب می‌کنند. در این میان، پیست اسکی پالاندوکن به دلیل امکانات اقامتی مناسب، پیست‌های با استاندارد بین‌المللی و تنوع فعالیت‌های ورزشی، به گزینه‌ای محبوب برای گردشگران ایرانی تبدیل شده است. همچنین بررسی بازار و تورهای ارائه دهنده این گونه بسته‌های گردشگری نشان می‌دهد که ارزش و پالاندوکن بیشترین اقبال را در میان گردشگران ایرانی داشته است. نزدیکی به مرزهای ایران و سهولت دسترسی به این پیست از دیگر عواملی است که نقش مهمی در جذب اسکی‌بازان ایرانی به این مقصد ایفا می‌کند (Anadolu Agency, 2019).

یکی از دلایل اصلی که ایرانیان ترکیه را به عنوان مقصد اسکی انتخاب می‌کنند، سیاست‌های حمایتی این کشور در حوزه گردشگری است. برای نمونه، از سال ۲۰۱۰ و لغو ویزا بین ایران و ترکیه، تعداد گردشگران ایرانی سفرکرده به ترکیه بیش از ۷۰ درصد افزایش یافته است و ایران به یکی از منابع اصلی درآمد صنعت گردشگری ترکیه تبدیل شده است (Ozturk et al., 2017). این روند صعودی سفر گردشگران ایرانی به ترکیه، به عوامل مختلفی از جمله نزدیکی جغرافیایی، ارتباطات فرهنگی، کیفیت خدمات و شرایط قیمتی مناسب بسته‌های سفر برمی‌گردد. مجموعه این عوامل باعث شده است بسیاری از ایرانیان به مقاصد محبوب گردشگری زمستانی ترکیه مانند پیست اسکی پالاندوکن سفر کنند. این روند، پیست‌های اسکی ترکیه از جمله پالاندوکن را به رقیبی جدی و جایگزینی برای مقاصد گردشگری زمستانی ایران، مانند دیزین، تبدیل کرده است.

چنین تغییری، زنگ خطری برای بازار گردشگری زمستانی ایران به شمار می‌رود و ضرورت توجه جدی متولیان این حوزه و مدیران پیست اسکی دیزین به مسئله درک موقعیت رقابتی و ارتقای توان رقابت‌پذیری را برجسته می‌سازد. در واقع آن‌ها باید نقاط قوت و ضعف مقاصد خود را در مقایسه با مقاصد رقیب به خوبی بشناسند. دلیل اصلی این امر آن است که انتخاب و انتظارات گردشگران از مقصد، به شدت تحت تأثیر پیشنهادها و سایر مقاصد قرار دارد؛ بنابراین برای تعیین موقعیت رقابتی یک مقصد، مدیران باید عملکرد ویژگی‌های مقصد خود را با سایر مقاصد مقایسه کنند (Albayrak et al., 2018)؛ یعنی درست همان‌گونه که رقابت در بین کالاهای مصرفی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، مقاصد گردشگری نیز باید گردشگران خود را متقاعد کنند که ترکیبی از کالا و خدماتی را عرضه می‌دارند که در سایر مقاصد گردشگری مشابه ارائه نمی‌شود. بنابراین، می‌توان ادعا کرد که یکی از مهم‌ترین موضوعات برای مقاصد گردشگری زمستانی، چه در جهان و چه در ایران، باید معطوف بر مسئله رقابت‌پذیری و متمایز شدن از رقبای باشد و رقابت‌پذیری به تأکیدی مهم در بازارهای دائماً در حال تغییر امروز تبدیل شده است. این امر لزوم توجه مدیران پیست‌های اسکی ایران، به ویژه دیزین، را به درک عواملی طلب می‌کند که موجب رقابت‌پذیری و جایگاه رقابتی بهتر آنان در سطح پیست‌های بین‌المللی می‌شود (Novais, 2018). در این راستا، سؤالی که این پژوهش به دنبال پاسخ به آن است، این است که چه عواملی در ارتقای توان رقابت‌پذیری پیست اسکی دیزین به عنوان یک مقصد گردشگری زمستانی تأثیرگذارند و موقعیت رقابتی آن نسبت به یکی از رقبای اصلی آن، پیست اسکی پالاندوکن ترکیه چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رقابت‌پذیری مقصد

رقابت در مقصد، مفهومی است که در طول سال‌ها تکامل یافته است. نظریه مزیت نسبی ریکاردی و مزیت رقابتی پورتر چهارچوب‌های اولیه برای مطالعه رقابت‌پذیری مقصد بوده‌اند (Tse & Tong, 2020). ریچی و کراچ^۱ (2003) ادعا می‌کنند که یک مقصد فقط پس از در نظر گرفتن مزیت‌های رقابتی و مزیت‌های نسبی و گنجاندن این جنبه‌ها به رقابت دست می‌یابد. در حالی که مطالعات متعددی به موضوع رقابت‌پذیری

1. Ritchie & Crouch

مقاصد گردشگری پرداخته‌اند، نوایس^۱ (2018) استدلال می‌کند که به سبب پیچیدگی و چندوجهی بودن رقابت‌پذیری، درک متقابلی از این مفهوم در بین محققان وجود ندارد (Zehrer & Hallmann, 2015; Dwyer & Kim, 2003).

برای مثال، دیهاتسری^۲ (2000) رقابت‌پذیری مقصد را به عنوان ظرفیت مدیریت و بهبود سهم بازار مقصد تعریف کرد. در تعریفی دیگر، ریچی و کراوچ (1999) معتقد بودند رقابت‌پذیری مقصد به توانایی یک مکان برای ارائه سطح بالایی از کیفیت زندگی به ساکنان آن اشاره دارد. دوپلسیس^۳ و همکاران (2015) بیان کردند یک مقصد در شرایطی رقابتی به شمار می‌رود که توانایی افزایش هزینه‌های گردشگری، جذب مستمر گردشگران بیشتر و تولید خدمات مرتبط با گردشگری را، در عین حفظ مقصد برای زمان‌های آینده، داشته باشد. دویر و کیم (2003) نیز تأکید می‌کنند یک مقصد رقابتی باید موفق‌تر از رقبای در جنبه‌های مختلف تجربه گردشگری باشد؛ بنابراین برای رقابتی بودن در بازار گردشگری جهانی، مقاصد باید متمایز باشند و دائماً تجربه گردشگری یا رضایت آن‌ها را ارتقا دهند (Dalakis et al., 2018). بنابراین، در مفهوم‌پردازی‌های مختلف موجود از این اصطلاح، می‌توان تشخیص داد که به نظر می‌رسد رقابت‌پذیری مقصد با مفهوم «توانایی» مرتبط باشد. این یکی از رایج‌ترین عناصری است که در عبارات تعریفی به آن‌ها اشاره می‌شود و به ظرفیت مقصد برای رسیدن به اهداف خاص اشاره دارد.

رقابت‌پذیری مقاصد گردشگری زمستانی

با واکاوی در ادبیات پژوهش می‌توان مطالعات متعددی را در زمینه رقابت‌پذیری مقاصد گردشگری زمستانی یافت. باین حال عمده این مطالعات درباره‌ی مقاصد گردشگری زمستانی سنتی ورزش‌های زمستانی مانند کانادا (Hudson et al., 2004)، ایتالیا (Sainaghi, 2008)، فرانسه (Frochot & Kreziak, 2008; Botti, 2013; Bocquet, 2008)، اتریش، آلمان و سوئیس (Hallmann et al., 2014) بلغارستان (Stankova, 2011) و ترکیه (Evren & Kozak, 2018) متمرکز بوده است و این موضوع مهم از منظر اقتصادهای کمتر توسعه‌یافته مانند ایران بررسی نشده است. برای مثال هادسون و همکاران (2004) با هدف ارائه الگویی متناسب و تخصصی در زمینه رقابت‌پذیری مقصد، به ارزیابی رقابت‌پذیری پیست‌های اسکی کانادا پرداختند. این پژوهش مبنای پایه‌ای برای توسعه الگویی جامع و استاندارد برای سنجش رقابت‌پذیری استراحتگاه‌های گردشگری در سراسر جهان فراهم کرد. در پژوهشی دیگر، بوکه (2008) به بررسی عوامل مؤثر در رقابت‌پذیری پیست‌های اسکی فرانسه پرداخت. بوکه با استفاده از چهار مطالعه موردی نشان داد که کیفیت تعاملات بین‌سازمانی و موقعیت جغرافیایی پیست باعث مزیت رقابتی منحصربه‌فرد در مقابل رقبای می‌شود و به بهبود رقابت‌پذیری پیست‌های اسکی کمک می‌کند. استانکوا (2011) به بررسی پتانسیل رقابت‌پذیری پیست بانسکو در بلغارستان پرداخت. او عواملی مانند زیرساخت‌ها، خدمات توریستی و رضایت بازدیدکنندگان را ارزیابی کرد. نتایج پژوهش او نشان داد که پیست اسکی بانسکو در مقایسه با رقبای خود در زمینه‌های مختلفی مانند کیفیت خدمات و زیرساخت‌ها دارای مزیت رقابتی است. باین حال، استانکوا بر نیاز به برنامه‌ریزی پایدار و توسعه مدل‌هایی برای بهبود رقابت‌پذیری این مقصد تأکید می‌کند.

هالمن و همکاران (2012) در پژوهشی دیگر، به شناسایی عواملی پرداختند که عرضه‌کنندگان مقصد برای رقابت‌پذیرتر شدن مقاصد خود مهم می‌دانند. در این زمینه، پژوهشگران این پژوهش، مدل ریچی و کراوچ را به تجزیه و تحلیل رقابت‌پذیری مقاصد گردشگری ورزشی زمستانی از دیدگاه ذی‌نفعان پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از تفاوت معنادار در درک ابعاد رقابتی، مدیریت و سیاست مقصد در بین گروه ذی‌نفعان شناسایی شده است. بوتی^۴ (2013) نیز به تحلیل مقایسه‌ای از عوامل رقابت‌پذیری پیست‌های اسکی در کوه‌های پیرنه فرانسه پرداخت و بر عملکرد اپراتورهای تله‌کابین به عنوان شاخص اصلی از رقابت‌پذیری تمرکز کرد. به فاصله یک سال بعد، هالمن و همکاران (2014) در پژوهش خود به رقابت‌پذیری مقاصد ورزش‌های زمستانی در مناطق کوهستانی آلپ از دید گردشگران سه کشور آلمان، اتریش و سوئیس (تقاضا)

1. Novais

2. d'Hauteserre

3. du Plessis

4. Botti

پرداختند. هدف این پژوهش تشخیص آن بود که چه عواملی در رضایت درک‌شده گردشگران ورزشی تأثیر دارد. نتایج پژوهش نشان داد که از دیدگاه گردشگران، زیرساخت‌ها، دسترسی به مقصد، مهمان‌نازی، تنوع فعالیت‌های موجود در مقصد، حس ایمنی و تصویر مقصد، ویژگی‌های کلیدی برای رضایت درک شده توسط گردشگران هستند.

فقدان مطالعات تجربی در مورد ارزیابی رقابت‌پذیری مقاصد گردشگری از هر دو طرف عرضه و تقاضا، تیم پژوهشی هالمن و همکاران (2015) را بر آن داشت تا به بررسی رقابت‌پذیری مقاصد گردشگری ورزشی زمستانی در مناطق کوهستانی آلپ بپردازد؛ از دید دو سمت گردشگران و ذی‌نفعان مقصد. تمرکز این پژوهش بر ترکیب ابعاد رقابت‌پذیری درک شده توسط گردشگران و ذی‌نفعان، از جمله افراد محلی، کارآفرینان، سیاست‌مداران و کارمندان شاغل در سه مقصد منتخب ورزش‌های زمستانی منطقه آلپ بود. نتایج این پژوهش نشان داد که شاخص‌هایی مانند کیفیت اقامت، کارکنان هتل، مدیریت اطلاعات، برنامه‌ریزی و سیاست مقصد به‌طور قابل‌توجهی بر درک استاندارد کیفیت محصول گردشگری تأثیر می‌گذارد. فولانت^۱ و همکاران (2008) در یک پژوهش با هدف جایگاه‌یابی رقابتی مقاصد گردشگری ورزشی زمستانی، موقعیت رقابتی شش پیست اسکی در سوئیس براساس رضایت دو گروه سنی از گردشگران (زیر ۲۵ سال و بالای ۵۰ سال) تعیین شد. نتایج این تحقیق نشان داد که کیفیت شیب‌ها و خدمات اطلاعاتی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در رضایت کلی هر دو گروه گردشگران هستند. عوامل دیگری مانند نسبت قیمت به کیفیت، تنوع تفریحات و دسترسی به استراحتگاه در رتبه‌های بعدی اهمیت قرار داشتند. این پژوهش در مجموع بر کمبود مطالعات در زمینه جایگاه‌یابی راهبردی مقاصد براساس عواملی که در رضایت گردشگران تأثیر می‌گذارند، تأکید می‌کند. در همان سال، سینجی (2008) نیز مطالعه‌ای در مورد جایگاه‌یابی مقاصد گردشگری زمستانی از دید گردشگران انجام داد. در این زمینه، پژوهشگر نه مقصد اسکی در کوه‌های آلپ ایتالیا را بررسی کرد. این پژوهش به اهمیت جایگاه‌یابی شفاف گردشگران با اقامت طولانی‌تر، مشارکت محلی و عوامل مؤثر در موقعیت‌یابی مقصد آگاهی می‌دهد و بینشی را در مورد نقش مهم موقعیت‌یابی راهبردی در درک عملکرد رقابتی مقاصد زمستانی و تعامل بین شرکت‌های اسکی و کسب‌وکارهای مرتبط با صنعت گردشگری ارائه می‌دهد. فروچات و کریزیاک (2008) از مصاحبه‌های گروهی متمرکز در مطالعه‌ای استفاده کردند که بر شش مقصد گردشگری زمستانی منتخب در فرانسه انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان داد که مقاصد بررسی شده عموماً تصاویر مشابهی دارند که این جایگاه‌یابی شش مقصد منتخب را در ذهن گردشگران، دشوار می‌سازد. با این حال، در این مطالعه بیان شد که ویژگی‌هایی نیز وجود دارد که تصاویر مقاصد مرتبط را متمایز می‌کند و بازیابان مقصد باید روی این موارد تمرکز کنند. برخلاف سایر پژوهش‌های ذکر شده که فقط از دیدگاه طرف تقاضا به موضوع جایگاه‌یابی مقصد پرداخته بودند، ایورن و کوزاک (2018) در پژوهشی با هدف جایگاه‌یابی مقاصد گردشگری ورزشی زمستان از دید هر دو طرف عرضه و تقاضا، به تحلیل مقایسه‌ای گردشگران ورزشی پنج پیست اسکی منتخب از کشور ترکیه (اولوداغ و کارتالکایا، پالاندوک، ارکیس، کارتیه) پرداختند. نتایج از سمت تقاضا نشان داد که گردشگران ورزشی، پیست‌های اسکی را براساس ویژگی‌هایی مانند کیفیت خدمات گردشگری، تناسب قیمت با ارزش ارائه شده، دسترسی مناسب، مناظر طبیعی زیبا در ذهن خود جایگاه‌یابی می‌کنند. نتایج از سمت عرضه نیز نشان داد که فقط برخی از ذی‌نفعان مقاصد، معتقد به تغییر راهبرد جایگاه‌یابی مقاصد خود هستند.

تکنیک اهمیت عملکرد رقابتی (IPCA)

برای ترسیم نقشه جایگاه رقابتی تکنیک‌های مختلفی مانند تکنیک اهمیت عملکرد^۱ و تکنیک اهمیت عملکرد رقابتی^۲ وجود دارد. محققان از شیوه سنتی IPA در زمینه‌های مختلفی مانند صنعت هتلداری و گردشگری استفاده می‌کنند؛ اما به دلیل ساختار نسبی آن و به‌ویژه فقدان اطلاعات درباره رقیب، در سال‌های اخیر با انتقادات جدی برخی از محققان روبه‌رو شده‌است (Albayrak et al., 2018). با وجود مزیت‌هایی که شیوه سنتی تحلیل اهمیت عملکرد (IPA) برای ترسیم نقشه ادراکی به‌همراه دارد، یکی از نقص‌های اصلی این شیوه بی‌توجهی به عملکرد رقباست. در حمایت از این استدلال، دولینسکی^۳ (1991) بیان می‌کند که تحلیل IPA با نادیده گرفتن بعد رقابتی، ممکن است راهبردهای نامناسبی را پیشنهاد کند. در راستای رفع این نقیصه، آلبایراک و همکاران (2015) شیوه تحلیل اهمیت عملکرد رقابتی (IPCA) را پیشنهاد می‌کنند. شیوه ابداعی آنان یک مقصد را نه فقط با ارزیابی میزان اهمیت و عملکرد ویژگی‌ها، بلکه با مقاصد رقیب نیز مقایسه می‌کند. IPCA برای انجام این کار، در محور Y تفاوت بین عملکرد و اهمیت یک کسب‌وکار را اندازه‌گیری می‌کند که به آن نمره شکاف (GAP) می‌گویند. محور X نیز تفاوت بین عملکرد یک کسب‌وکار و عملکرد رقیب را اندازه‌گیری می‌کند. این معیاری است که در تحلیل IPCA به‌عنوان امتیاز تفاوت عملکرد (PD) شناخته می‌شود. چهار بخش از ماتریس IPCA با بخش‌های تحلیل سنتی IPA متفاوت است. در اینجا، ویژگی‌هایی که در ربع سمت راست بالا قرار می‌گیرند، هم از رقبای و هم از انتظارات مشتریان بهتر عمل کرده‌اند. ویژگی‌هایی که در این بخش قرار می‌گیرند در مقایسه با رقبای خود مزیت رقابتی واضحی دارند. ویژگی‌هایی که در ربع بالا سمت چپ قرار می‌گیرند انتظارات مشتریان را برآورده می‌کنند؛ اما در سطح رقابت و رقیبشان عمل نمی‌کنند. بنابراین، به‌نفع کسب‌وکار ارزیابی شده است که این ویژگی‌ها را به سطحی ارتقا دهد که با استانداردهای رقابت خود مطابقت داشته باشد. ربع پایین سمت چپ، که اقدام فوری نامیده می‌شود، ویژگی‌هایی دارد که عملکرد کمتری به‌نسبت اهمیت مقصد رقیب و گردشگران دارند. ویژگی‌هایی که در این زمینه قرار می‌گیرند نشان‌دهنده بزرگ‌ترین نقاط ضعف هستند. درنهایت، مزیت پوچ در ربع پایین سمت راست شامل ویژگی‌هایی است هرچند عملکرد بهتری نسبت به رقبای دارند، اما انتظارات مشتری را برآورده نمی‌کنند؛ بنابراین این ویژگی‌ها مناطقی را نشان می‌دهند که انتظارات مشتری به‌راحتی برآورده نمی‌شود.

High	رقابت رودرو Head to Head Competition	مزیت رقابتی پایدار Solid Competitive Advantage
GAP		
Low	اقدام فوری Urgent Action	مزیت رقابتی پوچ Null Advantage
	Low	High
	Performance Difference	

شکل ۲: ماتریس اهمیت عملکرد رقابتی (Albayrak et al., 2015)

High	نقاط ضعف اصلی Concenrate Here	نقاط قوت اصلی Keep Up Good Work
Importance		
Low	نقاط ضعف فرعی Low Priority	نقاط قوت فرعی Possible Overkill
	Low	High
	Performance	

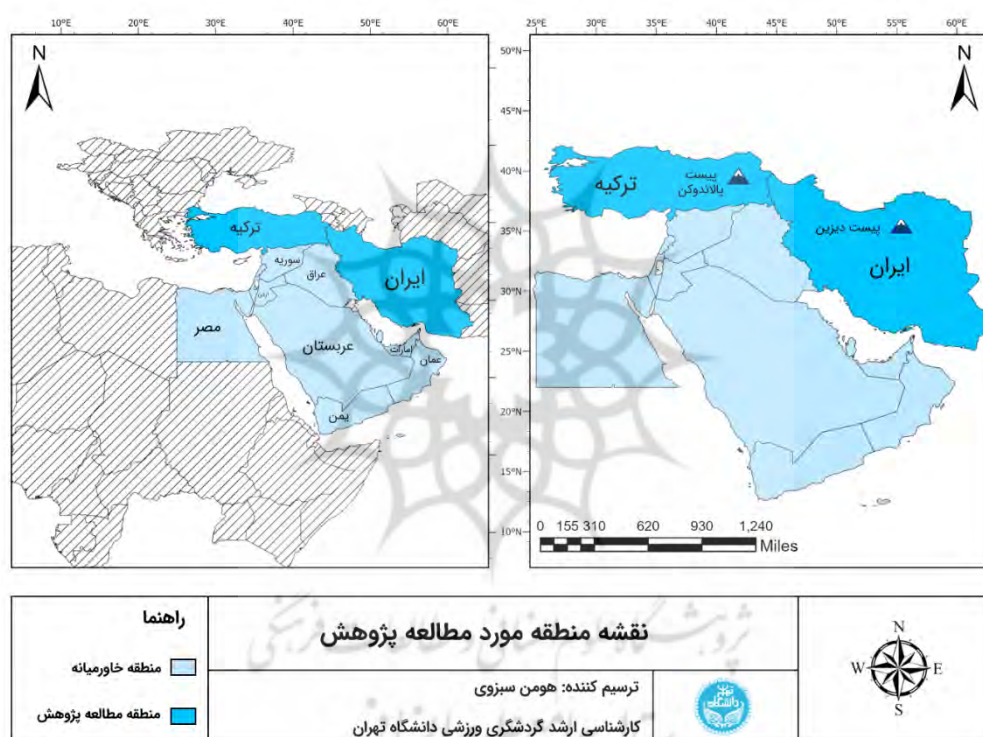
شکل ۱: ماتریس اهمیت عملکرد (Albayrak et al., 2015)

1. Importance-Performance Analysis (IPA)
2. Importance Performance Competitor Analysis (IPCA)
3. Dolinsky

روش‌شناسی پژوهش

منطقه مطالعه شده

این مطالعه به مقایسه رقابت‌پذیری دو پست اسکی در خاورمیانه، دیزین در ایران و پالاندوکن در ترکیه می‌پردازد. پست دیزین در شمال تهران قرار دارد و یکی از مقاصد اصلی گردشگری زمستانی در ایران به شمار می‌رود. این مجموعه با امکاناتی مانند تله‌کابین، تله‌سی‌یژ و تله‌اسکی در ارتفاعی بین ۲۶۵۰ تا ۳۶۰۰ متر واقع شده است. در مقابل، پست پالاندوکن در شرق ترکیه و نزدیکی شهر ارزروم قرار گرفته و با دسترسی آسان از طریق فرودگاه بین‌المللی، شرایط ایده‌آلی را برای اسکی فراهم می‌آورد (Kosan, 2014). پالاندوکن دارای ۲۴ مسیر اسکی، چندین هتل متصل به پست و پوشش برفی تضمین شده با استفاده از ۲۱۲ دستگاه برف‌ساز است (Calik, 2022).



شکل ۳: نقشه منطقه مورد مطالعه پژوهش (پژوهشگر، ۱۴۰۳)

شرح فرایند پژوهش

هدف از انجام این پژوهش، ارزیابی جایگاه رقابتی پست اسکی دیزین در مقابل رقیب آن، پست اسکی پالاندوکن، بوده است. این پژوهش به شیوه آمیخته و در دو فاز کیفی و کمی انجام شده است. فاز کیفی این پژوهش از لحاظ هدف، توصیفی و از نظر نتیجه تحقیق، کاربردی است. برای انجام تحقیق، راهبردهای متعددی وجود دارد. در این پژوهش از تکنیک دلفی فازی استفاده شده است. جامعه آماری در این بخش شامل صاحب‌نظران، خبرگان دانشگاهی و مدیران وزارت میراث فرهنگی و گردشگری و فدراسیون اسکی بوده‌اند. برای نمونه‌گیری و انتخاب خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند و از نوع سرآمد استفاده شد. برای تعیین حجم نمونه و تعداد مناسب خبرگان، به نظرات پژوهشگران مراجعه شده است.

برای مثال نواکفسکی و ولار^۱ (2008) حجم نمونه پنج تا پانزده خبره را پیشنهاد کردند؛ در حالی که اوکولی و پاولسکی^۲ (2004) تأکید کردند که برای دستیابی مؤثر به اهداف پژوهش، حدود ده تا هجده متخصص لازم است. از این رو، در پژوهش ما تعداد هجده متخصص به عنوان حجم نمونه مناسب در نظر گرفته شد. در نهایت، از نرم‌افزار اکسل برای ارزیابی دیدگاه‌های کارشناسان استفاده شد. سنجش روایی در فاز کیفی پژوهش، با اطمینان از سازگاری بین شاخص‌های اندازه‌گیری و ادبیات موجود، براساس نظرات استادان راهنما و مشاور و همچنین تعدادی از خبرگان حوزه گردشگری ورزشی و رقابت‌پذیری مقصد تأیید شد. به منظور آزمون پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و مقدار کلی این ضریب در این فاز پژوهش معادل ۰/۸۸ محاسبه شد و از آنجا که مقادیر بالاتر از ۰/۷ قابل قبول هستند؛ در نتیجه پرسش‌نامه این بخش از پایایی لازم برخوردار است. فاز کمی پژوهش، با تکیه بر نتایج فاز کیفی و تحلیل اهمیت عملکرد رقابتی، به صورت توصیفی-پیمایشی طراحی و اجرا شد. جامعه آماری شامل گردشگران ایرانی بود که بین آذر ۱۴۰۲ تا دی ۱۴۰۳ از دو پیست اسکی بازدید کرده بودند. داده‌ها به روش نمونه‌گیری غیر تصادفی در دسترس و مستقیماً در محل پیست‌ها جمع‌آوری شدند. حجم نمونه با استفاده از نرم‌افزار جی پاور^۳ و با در نظر گرفتن فرضیات سطح آلفا ۰/۰۵، توان آماری ۰/۹۵ و اندازه اثر ۰/۲، برابر ۳۰۰ نفر تعیین شد. روایی پرسش‌نامه با استفاده از نسبت روایی محتوایی (CVR) و شاخص روایی محتوایی (CVI) توسط ده متخصص بررسی شد. نتایج نشان داد که CVR همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۶ و CVI بالاتر از ۰/۸ بوده که نشان‌دهنده روایی کافی است. پایایی پرسش‌نامه با شاخص آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی ارزیابی شد و ضرایب بالاتر از ۰/۷، نشان‌دهنده پایایی مناسب داده‌هاست. در نهایت، برای تحلیل و ترسیم نقشه جایگاه رقابتی از ماتریس اهمیت عملکرد رقابتی ۴ IPCA و نرم‌افزار اسپس اس اس ۵ استفاده شده است. این فاز کاربردی، مبنای قابل اطمینانی برای سنجش رقابت‌پذیری پیست‌های اسکی در ایران و ترکیه فراهم می‌کند.

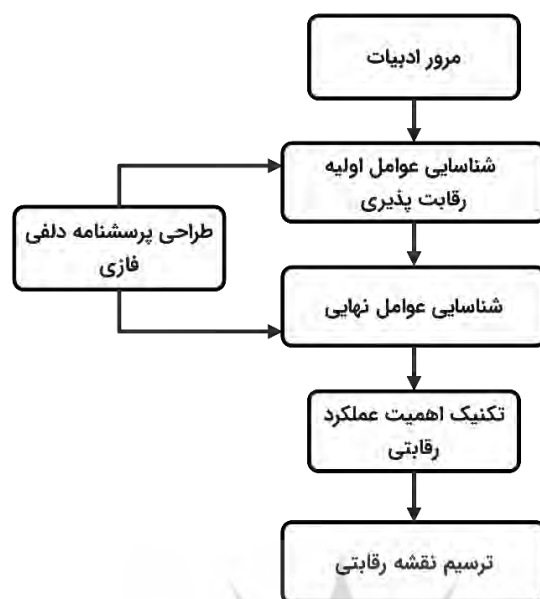
$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad \text{رابطه (۱) نسبت روایی محتوایی}$$

$$CVI = \frac{\sum X}{N} \quad \text{رابطه (۲) شاخص روایی محتوایی}$$

جدول ۱: اطلاعات دموگرافیک خبرگان پژوهش (یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۳)

رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی	کد خبرگان
برنامه‌ریزی شهری	دکتری	E2, E4, E5, E18
مدیریت بازاریابی	دکتری	E3, E6, E7, E8
مدیریت گردشگری	دکتری	E1, E10, E11, E15, E17
مدیریت ورزشی	دکتری	E9, E12, E13, E14, E16

1. Novakowski & Wellar
2. Okoli & Pawlowski
3. G-Power
4. IPCA Matrix
5. SPSS



شکل ۴: فلوچارت فرایند انجام پژوهش و ترسیم نقشه رقابتی پیست دیزین و پالاندوکن

یافته‌های پژوهش

شناسایی عوامل مؤثر در رقابت‌پذیری مقاصد گردشگری زمستانی

در فاز کیفی این پژوهش، هدف، شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در رقابت‌پذیری پیست‌های اسکی بود. برای این منظور، از تکنیک دلفی فازی دومرحله‌ای استفاده شد. ابتدا با مرور ادبیات، فهرستی اولیه از شاخص‌های مؤثر تهیه و به‌صورت پرسش‌نامه آنلاین برای پانل خبرگان ارسال شد. خبرگان میزان ارتباط و اهمیت هر شاخص را ارزیابی کردند. داده‌ها با استفاده از متغیرهای زبانی و اعداد فازی مثلثی تحلیل شدند و هر معیار، پیشنهادی براساس نظرات تخصصی، امتیازدهی و اعتبارسنجی شد.

جدول ۲: فهرست اولیه عوامل مؤثر در رقابت‌پذیری مقصد گردشگری (یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۳)

شماره	شاخص	منبع
۱	دسترسی	Hallmann et al. (2014), Pantic & Miliji (2021), Jaber et al. (2024)
۲	کیفیت اقامتگاه‌ها	Stankova (2011), Akkuş (2016), Cao et al. (2022), Hallmann et al. (2015)
۳	امکانات پذیرایی و رستوران	Albayarak et al. (2018), Mustafa et al. (2020)
۴	قیمت بلیت اسکی	Evren & Kozak (2018), Stankova (2011)
۵	کیفیت برف	Evren & Kozak (2018), Hallmann et al. (2012), Hudson et al. (2004)
۶	تنوع شیب‌های پیست	Evren & Kozak (2018), Hudson et al. (2004)
۷	تعداد بالابرها	Evren & Kozak (2018), Stankova (2011)
۸	کیفیت بالابرها	Evren & Kozak (2018), Faulant et al. (2008)
۹	شلوغی صف بالابرها	Evren & Kozak (2018)
۱۰	تنوع فعالیت‌های ورزشی	Jaber et al. (2024), Botti (2013), Hallmann et al. (2014)

۱۱	میزبانی رویدادهای ورزشی	Maravić et al. (2015), Zehrer (2017), Hallmann et al. (2014)
۱۲	تفریحات پس از اسکی	Evren & Kozak (2018)
۱۳	ایمنی و امنیت	Evren & Kozak (2018), Hallmann et al. (2014), Albayrak et al. (2018)
۱۴	آب و هوای مطلوب	Evren & Kozak (2018), Hallmann et al. (2014), Pantic & Miliji (2021)
۱۵	مناظر زیبا	Evren & Kozak (2018), Pazandeh et al. (2023), Hudson et al. (2004)
۱۶	خدمات اطلاعاتی	Albayrak et al. (2018), Mustafa et al. (2020)
۱۷	تصویر مقصد	Frochot & Kreziak (2008), Hallmann et al. (2015)
۱۸	محیط تمیز	Evren & Kozak (2018), Hallmann et al. (2014)
۱۹	ارزش در برابر هزینه	Hallmann et al. (2014), Albayrak et al. (2018), Evren & Kozak (2018)
۲۰	حمایت دولتی	Bausch & Unseld (2018), Hudson et al. (2004), Kara & Kunt (2020)
۲۱	ثبات سیاسی مقصد	Hallmann et al. (2012), Maravic et al. (2015), Evren & Kozak (2018)

جدول ۳: اعداد فاز مثلی و مقیاس های زبانی (یافته های پژوهش، ۱۴۰۳)

متغیرهای زبانی	اعداد فازی مثلی	عدد فازی
کاملاً بی اهمیت	(۰, ۰, ۱)	۱
خیلی بی اهمیت	(۰, ۰, ۱, ۰, ۳)	۲
بی اهمیت	(۰, ۱, ۰, ۳, ۰, ۵)	۳
متوسط	(۰, ۳, ۰, ۵, ۰, ۷)	۴
با اهمیت	(۰, ۵, ۰, ۷, ۰, ۹)	۵
خیلی با اهمیت	(۰, ۷, ۰, ۹, ۱)	۶
کاملاً با اهمیت	(۰, ۹, ۱, ۱)	۷

جدول ۴ اطلاعات مربوط به مرحله اول تکنیک دلفی فاز شامل حد پایین (L)، میانگین هندسی (M)، حد بالا (U)، مقدار فازی زدایی شده $(L+M+U/3)$ و در نهایت، وضعیت هر گویه براساس حد آستانه در نظر گرفته شده برای هر آیتام را به طور واضح نشان می دهد. در مرحله اول تکنیک دلفی فاز، خبرگان تمام ۲۱ شاخص اولیه را تأیید کردند. با توجه به اختلاف کمتر از حد آستانه بین نظرات در دو مرحله، نیازی به ادامه نظرسنجی نبود و فرایند غربالگری شاخص ها به پایان رسید. این امر نشان دهنده دستیابی به اجماع مطلوب میان خبرگان در انتخاب عوامل کلیدی رقابت پذیری است.

جدول ۴: نتایج محاسبات دلفی فاز (یافته های پژوهش، ۱۴۰۳)

نتیجه نهایی	مقدار دی فازی شده	ارزش فازی هر یک از سؤالات			شاخص
		L	M	U	
پذیرش	۶/۵۸	۶	۶/۷۴	۷	دسترسی
پذیرش	۶/۱۷	۵	۶/۵۲	۷	کیفیت اقامتگاه ها
پذیرش	۶/۴۹	۶	۶/۴۸	۷	امکانات پذیرایی و رستوران
پذیرش	۶/۶۱	۶	۶/۸۴	۷	قیمت بلیت اسکی
پذیرش	۶/۶۳	۶	۶/۸۹	۷	کیفیت برف
پذیرش	۶/۱۰	۵	۶/۲۹	۷	تنوع شیب های پیست
پذیرش	۶/۰۲	۵	۶/۰۵	۷	تعداد بالابر ها
پذیرش	۶/۵۳	۶	۶/۵۸	۷	کیفیت بالابر ها
پذیرش	۵/۵۲	۴	۵/۵۵	۷	شلوغی صف بالابر ها

نتیجه نهایی	مقدار دی فازی شده	ارزش فازی هریک از سؤالات			شاخص
		L	M	U	
پذیرش	۶/۰۴	۵	۶/۱۲	۷	تنوع فعالیت‌های ورزشی
پذیرش	۶/۵۱	۶	۶/۵۳	۷	میزبانی رویدادهای ورزشی
پذیرش	۶/۰۸	۵	۶/۲۳	۷	تفریحات پس از اسکی
پذیرش	۶/۶۵	۶	۶/۹۵	۷	ایمنی و امنیت
پذیرش	۶/۱۰	۵	۶/۳۱	۷	آب‌وهوای مطلوب
پذیرش	۶/۱۵	۵	۶/۴۶	۷	مناظر زیبا
پذیرش	۵/۵۲	۴	۵/۵۵	۷	خدمات اطلاعاتی
پذیرش	۵/۰۷	۳	۵/۲۱	۷	تصویر مقصد
پذیرش	۵/۴۳	۴	۵/۲۸	۷	محیط تمیز
پذیرش	۶/۵۶	۶	۶/۶۸	۷	ارزش در برابر هزینه
پذیرش	۵/۴۵	۴	۵/۳۵	۷	حمایت دولتی
پذیرش	۶/۲۲	۵	۶/۶۷	۷	ثبات سیاسی مقصد

موقعیت رقابتی پیست اسکی دیزین در مقایسه با پیست اسکی پالاندوکن

هدف نهایی این مطالعه، ترسیم موقعیت رقابتی پیست اسکی دیزین در برابر پیست اسکی پالاندوکن از دیدگاه گردشگران، با استفاده از ماتریس IPCA بود. بسته به اینکه هر ویژگی در کدام بخش قرار گیرد، ماتریس توصیه‌های راهبردی مختلفی را به مدیران مقصد ارائه می‌دهد. برای ترسیم ماتریس IPCA، میزان اهمیت و عملکرد ویژگی‌های بررسی شده از دیدگاه گردشگران ارزیابی شد. سپس، با استفاده از این دو شاخص، شکاف عملکرد (GAP) و تفاوت عملکرد بین دو مقصد محاسبه شد (جدول ۵).

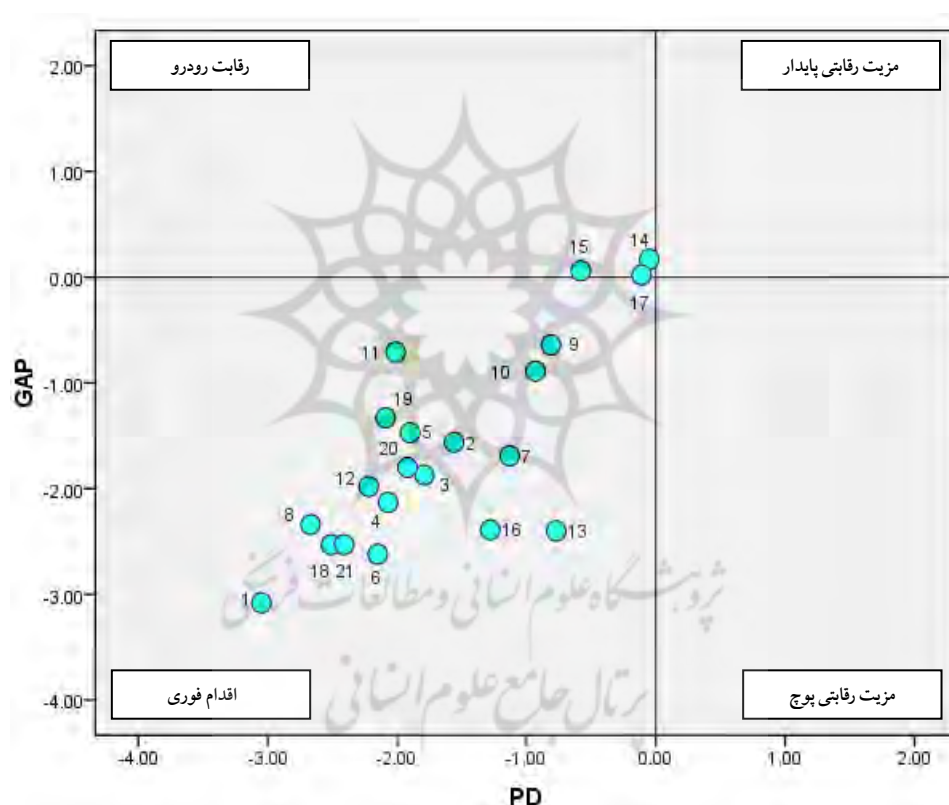
جدول ۵: محاسبات تکنیک اهمیت عملکرد رقابتی دیزین در برابر پیست پالاندوکن (یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۳)

کد	شاخص	Dizin.i	Dizin.p	Palandoken.p	GAP	PD
۱	دسترسی	۴/۸۵	۱/۷۷	۴/۸۲	۳/۸۰-	۳/۰۵-
۲	کیفیت اقامتگاه‌ها	۴/۳۶	۲/۸۱	۴/۳۶	۱/۵۶-	۱/۵۶-
۳	امکانات پذیرایی و رستوران	۴/۴۰	۲/۵۴	۴/۳۳	۱/۸۷-	۱/۷۹-
۴	قیمت بلیت اسکی	۴/۶۸	۲/۵۵	۴/۶۲	۲/۱۳-	۲/۰۷-
۵	کیفیت برف	۴/۰۸	۲/۶۱	۴/۵۱	۱/۴۷-	۱/۹۰-
۶	تنوع شیب‌های پیست	۴/۶۷	۲/۰۶	۴/۲۱	۲/۶۲-	۲/۱۵-
۷	تعداد بالابرها	۴/۶۴	۲/۹۴	۴/۰۸	۱/۶۹-	۱/۱۳-
۸	کیفیت بالابرها	۴/۵۱	۲/۱۸	۴/۸۵	۲/۳۴-	۲/۶۷-
۹	شلوغی صف بالابرها	۴/۴۶	۳/۸۳	۴/۶۴	۰/۶۴-	۰/۸۱-
۱۰	تنوع فعالیت‌های ورزشی	۴/۴۶	۳/۵۸	۴/۵۱	۰/۸۹-	۰/۹۳-
۱۱	میزبانی رویدادهای ورزشی	۳/۱۶	۲/۴۵	۴/۴۶	۰/۷۱-	۲/۰۱-
۱۲	تفریحات پس از اسکی	۴/۱۲	۲/۱۴	۴/۳۶	۱/۹۸-	۲/۲۲-
۱۳	ایمنی و امنیت	۴/۷۹	۲/۳۹	۳/۱۶	۲/۴۰-	۰/۷۷-
۱۴	آب‌وهوای مطلوب	۴/۲۴	۴/۴۱	۴/۴۶	۰/۱۷	۰/۰۵-
۱۵	مناظر زیبا	۴/۱۶	۴/۲۱	۴/۷۹	۰/۰۶	۰/۵۸-
۱۶	خدمات اطلاعاتی	۴/۶۲	۲/۲۳	۳/۵۰	۲/۳۹-	۱/۲۸-

کد	شاخص	Dizin.i	Dizin.p	Palandoken.p	GAP	PD
۱۷	تصویر مقصد	۴/۴۱	۴/۴۳	۴/۵۴	۰/۰۲	۰/۱۱-
۱۸	محیط تمیز	۴/۵۶	۲/۰۲	۴/۵۳	۲/۵۳-	۲/۵۱-
۱۹	ارزش در برابر هزینه	۳/۷۶	۲/۴۳	۴/۵۳	۱/۳۳-	۲/۰۹-
۲۰	حمایت دولتی	۴/۰۱	۲/۲۱	۴/۱۲	۱/۸۰-	۱/۹۲-
۲۱	ثبات سیاسی مقصد	۴/۷۹	۲/۲۶	۴/۶۷	۲/۵۳-	۲/۴۱-

همان طور که در شکل ۵ مشاهده می شود، نتایج IPCA نشان می دهد که در ۱۸ مورد از ۲۱ ویژگی بررسی شده، عملکرد دیزین پایین تر از سطح انتظار گردشگران و همچنین ضعیف تر از عملکرد پیست اسکی پالاندوکن بوده است. در نتیجه، این ۱۸ ویژگی در بخش «اقدامات فوری» ماتریس قرار گرفته اند. در مقابل، فقط سه ویژگی شامل آب و هوای مطلوب، مناظر زیبا و تصویر مقصد در بخش «رقابت رودرو» قرار گرفته اند.

شکل ۵: ماتریس موقعیت رقابتی پیست اسکی دیزین در برابر پیست پالاندوکن (یافته های پژوهش، ۱۴۰۳)



نتیجه گیری

هدف اصلی این مطالعه، ترسیم نقشه موقعیت رقابتی پیست اسکی دیزین در مقایسه با پیست پالاندوکن ترکیه از دیدگاه گردشگران بود. شناسایی معیارهای تأثیرگذار در رقابت پذیری مقصد، گامی اساسی در تعیین موقعیت مقاصد نسبت به یکدیگر به شمار می رود؛ از این رو پژوهش در ابتدا به دنبال پاسخ به این پرسش بود که چه عواملی بر رقابت پذیری یک مقصد گردشگری زمستانی تأثیرگذارند؟ با توجه به این که تاکنون مطالعه ساختارمندی در مورد عوامل مؤثر در رقابت پذیری مقاصد گردشگری زمستانی انجام نشده بود، از تکنیک دلفی فازی برای پاسخ به این پرسش استفاده شد که در آن پانل خبرگان طی فرایندی دومارحله ای به توافق بر روی ۲۱ معیار اصلی رسیدند.

براساس نتایج این فرایند، رقابت‌پذیری مقاصد گردشگری زمستانی متأثر از مجموعه‌ای از عوامل متنوع و به هم پیوسته است که در تعامل با یکدیگر، تجربه گردشگران را شکل می‌دهند و موجب توان رقابتی مقصد می‌شوند؛ بنابراین برای افزایش توان رقابت‌پذیری مقاصد گردشگری زمستانی، باید به مجموعه این عوامل به شکل سیستم یکپارچه نگریسته و به همه عوامل به طور یکسان اهمیت داده شود.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که در میان عوامل مختلف، شاخص دسترسی از دید گردشگران مهم‌ترین نقش را در ارتقای رقابت‌پذیری پیست‌های اسکی ایفا می‌کند. برجسته شدن این عامل توسط گردشگران پیش‌تر نیز در مطالعات متعددی از جمله پژوهش‌های هالمن و همکاران (2014)، استانکوا (2011) و هادسون و همکاران (2004) منعکس شده است که همگی بر نقش محوری دسترسی آسان در افزایش توان رقابتی مقاصد گردشگری زمستانی تأکید داشته‌اند.

در گام نهایی، برای ترسیم موقعیت رقابتی پیست دیزین در برابر پیست پالاندوکن از ماتریس IPCA استفاده شد. نتایج IPCA نکات ویژه‌ای را برای مدیران پیست اسکی دیزین به همراه داشت. مطابق با نتایج، قرار گرفتن ۱۸ شاخص (از مجموع ۲۱ شاخص) در بخش «اقدام فوری» ماتریس IPCA، نشان‌دهنده آن است که از دید گردشگران، پیست اسکی دیزین در این شاخص‌ها، دارای شکاف خدماتی منفی چشمگیری است؛ به گونه‌ای که نه تنها انتظارات گردشگران را برآورده نمی‌سازد، بلکه در مقایسه با پیست پالاندوکن، عملکرد ضعیف‌تری دارد. با این حال، چهار مشکل عمده برای پیست اسکی دیزین در این رقابت ایجاد ضعف کرده است و می‌توان آن‌ها را به عنوان مهم‌ترین عوامل تضعیف‌کننده موقعیت رقابتی دیزین در نظر گرفت. در میان عوامل تضعیف‌کننده، شاخص دسترسی به پیست به عنوان مهم‌ترین عامل افت عملکردی دیزین در این پژوهش شناسایی شد. مسیرهای محدود، کوهستانی و نایمن، نبود زیرساخت‌های حمل و نقل عمومی مناسب و فاصله نسبتاً زیاد دیزین از بافت شهری و فرودگاه از جمله عواملی هستند که موجب نارضایتی گردشگران شده‌اند. در مقابل، پیست پالاندوکن با نزدیکی به فرودگاه بین‌المللی ارزروم، بهره‌مندی از جاده‌های ایمن و خدمات حمل و نقل سازمان یافته، شرایطی را فراهم کرده است که سهولت دسترسی را برای گردشگران به شکل چشمگیری افزایش داده و در نتیجه، یکی از مزیت‌های رقابتی اصلی آن را شکل داده است.

دومین شاخص مهم تضعیف‌کننده، تمیزی محیط پیست بود. ضعف محسوس دیزین در حفظ بهداشت عمومی و مدیریت نامنظم زباله، از جمله دلایلی هستند که به نارضایتی گردشگران و قرارگیری این شاخص در ناحیه اقدام فوری منجر شده‌اند. از آنجا که گردشگران انتظارات بالایی از پاکیزگی محیط دارند، عملکرد ضعیف در این زمینه، تأثیر منفی مستقیمی در تجربه آنان از مقصد دارد. در مقابل، پیست پالاندوکن با بهره‌گیری از خدمات هوشمند و مراقبت‌های محیطی مداوم، موفق به ایجاد تصویر مثبت‌تری از پاکیزگی محیط شده و تجربه حضور در پیست را برای گردشگران به شکل معناداری بهبود بخشیده است.

شاخص سوم، ثبات سیاسی مقصد بود. اگرچه این عامل به ظاهر خارج از کنترل مدیران پیست اسکی دیزین است، تأثیر آن در تصمیم‌گیری گردشگران انکارناپذیر است. در سال‌های اخیر، ایران با نوسانات سیاسی، محدودیت‌های بین‌المللی و تصویری نامطمئن در رسانه‌ها مواجه بوده است. این وضعیت، در ذهن گردشگران، به ویژه برای گردشگران ایرانی که از ترکیه قصد سفر به پیست‌های اسکی ایران را دارند، حس بی‌ثباتی ایجاد کرده است. این درحالی است که ترکیه با وجود برخی چالش‌ها، موفق شده است از طریق دیپلماسی گردشگری، لغو ویزا برای اتباع ایرانی و میزبانی از رویدادهای بین‌المللی، ثبات نسبی و جذابیت بالاتری را برای گردشگران به نمایش بگذارد.

در نهایت، شاخص کیفیت بالابرها به عنوان چهارمین عامل مهم، نقش تعیین‌کننده‌ای در تضعیف جایگاه رقابت‌پذیری پیست اسکی دیزین ایفا کرد. بالابرها در پیست‌های اسکی، نه تنها ابزارهای جابه‌جایی، بلکه بخشی از تجربه گردشگر در تعامل با مقصد هستند. وضعیت فرسوده و قدیمی بالابرها دیزین، موجب ایجاد صف‌های طولانی، معطلی، کاهش ایمنی و در نهایت، افت رضایت گردشگران شده است. در مقابل، پالاندوکن با نوسازی تجهیزات و رعایت استانداردهای بین‌المللی، موفق به بهینه‌سازی تجربه گردشگران شده است.

در بخش دیگری از نتایج پژوهش مشخص شد که پیست اسکی دیزین فقط در سه شاخص عملکرد نسبتاً بهتری داشت که شامل شاخص‌های آب و هوای مطلوب، مناظر زیبا و تصویر مقصد بود. این سه عامل در بخش «رقابت رودرو» از ماتریس IPCA قرار گرفتند. اگرچه پیست اسکی دیزین در این حوزه‌ها انتظارات گردشگران را برآورده می‌کند، باز هم در سطحی برابر با پیست پالاندوکن عمل نمی‌کند؛ البته نتایج این بخش

جای تعجب ندارد؛ چراکه سابقه طولانی مدت پیست اسکی دیزین و جایگاه تاریخی آن، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پیست‌های اسکی در ایران و خاورمیانه، این پیست را به برندی معتبر و شناخته‌شده در میان گردشگران تبدیل کرده است.

در پایان باید توجه داشت که مقایسه رقابت‌پذیری پیست‌های اسکی ایران و ترکیه صرفاً بر مبنای شاخص‌های عملکردی مقصد کافی نیست؛ زیرا تفاوت‌های بنیادین در ساختارهای کلان صنعت گردشگری، حکمرانی و سیاست‌گذاری دو کشور تأثیرگذار است. ترکیه از سرمایه‌گذاری گسترده دولتی، سیاست‌های تسهیل‌گر مانند لغو ویزا برای گردشگران ایرانی و سیستم بازاریابی یکپارچه بهره‌مند است؛ اما پیست دیزین با محدودیت‌های نهادی، ضعف هماهنگی بین‌سازمانی و نبود سیاست‌های راهبردی منسجم برای توسعه گردشگری زمستانی مواجه است. بنابراین، تحلیل رقابت‌پذیری باید علاوه بر مؤلفه‌های میدانی، زمینه‌های نهادی و ساختاری را نیز در نظر گیرد تا تصویر واقعی‌تر و دقیق‌تری ارائه شود.

بدین ترتیب این پژوهش با شناسایی عوامل مؤثر در رقابت‌پذیری مقصد گردشگری زمستانی و تحلیل موقعیت رقابتی پیست اسکی دیزین، به‌عنوان مشهورترین پیست اسکی ایران، درک مسائل مرتبط با رقابت‌پذیری پیست‌های اسکی را ارتقا بخشد. همچنین، نوآوری اصلی این پژوهش در افزودن بُعد مقایسه‌ای با رقبا به تحلیل اهمیت عملکرد است؛ به‌طوری که تحلیل اهمیت عملکرد رقابتی این پژوهش فراتر از سنجش صرف انتظارات گردشگران و عملکرد مقصد، چهارچوبی عمل‌محور برای سیاست‌گذاری و اولویت‌بندی اصلاحات برای ارتقای توان رقابتی پیست دیزین ارائه می‌دهد؛ امری که در مطالعات گردشگری زمستانی ایران کمتر دیده شده است.

پیشنهادهای کاربردی

در راستای ارتقای توان رقابت‌پذیری پیست اسکی دیزین، نتایج این پژوهش امکان ارائه یک نقشه راه سه‌مرحله‌ای برای بهبود شرایط فعلی و سیاست‌گذاری را برای مدیران این پیست فراهم می‌کند. در فاز نخست، تمرکز باید بر اصلاح فوری عواملی باشد که در ماتریس IPCA در ناحیه «اقدام فوری» قرار گرفته‌اند. مهم‌ترین این عوامل شامل دسترسی ضعیف به پیست، فرسودگی تجهیزات فنی مانند بالابرها و ناکارآمدی زیرساخت‌های حمل‌ونقل است. پیشنهاد می‌شود با همکاری نهادهای دولتی، مسیرهای منتهی به پیست ایمن‌سازی و برف‌روبی شوند و از ظرفیت شرکت‌های داخلی و بین‌المللی برای نوسازی تجهیزات استفاده شود.

در فاز دوم، باید بر تثبیت مزیت‌های نسبی دیزین تمرکز شود. یافته‌ها نشان می‌دهند که دیزین در شاخص‌هایی مانند آب‌وهوای مطلوب، مناظر طبیعی و تصویر مثبت در ذهن گردشگران عملکرد بهتری داشته است. برای حفظ این مزیت‌ها، استفاده از محتوای دیداری در شبکه‌های اجتماعی، همکاری با اینفلوئنسرهای گردشگری و اجرای برنامه‌های محیط‌زیستی برای حفاظت از منابع طبیعی پیشنهاد می‌شود. این اقدامات ضمن تثبیت جایگاه برند دیزین، تجربه گردشگران را نیز ارتقا می‌دهند. فاز سوم به نقش اصلی دولت در ایجاد بسترهای توسعه پایدار می‌پردازد. سیاست‌هایی مانند ارائه مشوق‌های مالیاتی، تسهیل صدور مجوزها، اعطای وام‌های کم‌بهره و سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، می‌تواند زمینه‌ساز تحول در این مجموعه باشند. علاوه بر این، استفاده از دیپلماسی گردشگری، میزبانی رویدادهای بین‌المللی و معرفی ظرفیت‌های دیزین در رسانه‌های جهانی، به ارتقای جایگاه این پیست در بازار گردشگری زمستانی منطقه کمک خواهد کرد. با اجرای این رویکرد جامع، دیزین می‌تواند از یک پیست با عملکرد ضعیف، به مقصدی رقابتی و موفق در سطح منطقه‌ای تبدیل شود.

ORCID:

Hooman Sabzavi	 https://orcid.org/0009-0009-7009-6881
Amin Dehghan	 https://orcid.org/0000-0001-8696-0894

منابع

- رضوانی، محمدرضا، اروچی، حسن، علیزاده، محمد و نجفی، محمدسعید (۱۳۹۲). مکان یابی احداث پیست های اسکی از دیدگاه گردشگری (مطالعه موردی: مناطق شمالی استان تهران). برنامه ریزی منطقه ای، ۳(۱۰)، ۲۵-۴۳. [لینک](#)
- فدراسیون اسکی و ورزش های زمستانی جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳). دیزین. [لینک](#)
- Akkuş, G., & Güllüce, A. C. (2016). Effect of memorable tourism experiences to destination competitiveness: Winter tourist-oriented research. *American International Journal of Social Science*, 5(4), 65–84. [Link](#)
- Ana Sayfa. (2024). *Turizm istatistikleri*. [Link](#)
- Anadolu Agency. (2019, November 6). *Erzurum, Turkey prepares to host tourists in winter*. Retrieved March 8, 2025, from [Link](#)
- Albayrak, T. (2015). Importance Performance Competitor Analysis (IPCA): A study of hospitality companies. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 135-142. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.013>
- Albayrak, T., Caber, M., González-Rodríguez, M. R., & Aksu, A. (2018). Analysis of destination competitiveness by IPA and IPCA methods: The case of Costa Brava, Spain against Antalya, Turkey. *Tourism Management Perspectives*, 28, 53-61. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.07.005>
- Bacoş, I. B., & Gabor, M. R. (2021). Tourism economy. Mountain tourism: Quantitative analysis of winter destinations in Romania. *Economics*, 9, 143–159. <https://doi.org/10.2478/eoik-2021-0005>
- Bausch, T., & Unseld, C. (2018). Winter tourism in Germany is much more than skiing! Consumer motives and implications to Alpine destination marketing. *Journal of Vacation Marketing*, 24(3), 203–217. <https://doi.org/10.1177/1356766717691806>
- Bocquet, R. (2008). Proximités et coordination inter-firmes: une analyse empirique de la compétitivité des stations de sports d'hiver. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (2), 159-178. <https://doi.org/10.3917/reru.082.0159>
- Botti, L., Goncalves, O., & PeyPOCH, N. (2012). Benchmarking Pyrenean ski resorts. *Journal of Alpine Research* | *Revue de Géographie Alpine*, (100-4). <https://doi.org/10.4000/rga.1855>
- Cao, Q., Sarker, M. N., Zhang, D., Sun, J., Xiong, T., & Ding, J. (2022). Tourism competitiveness evaluation: Evidence from mountain tourism in China. *Frontiers in Psychology*, 13, 809314. [Link](#)
- Çalık, İ. (2022). Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti ve destinasyon sadakati üzerindeki etkisi: Erzurum Palandöken kış turizm merkezi örneği. *Journal of Gastronomy, Hospitality & Travel*, 5(1), 426-439. <https://doi.org/10.33083/joghat.2022.142>
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of business research*, 44(3), 137-152. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)
- Dalakis, A., Yfantidou, G., Costa, G., Matsouka, O., & Tsitskari, E. (2018). Tourists' perspective & nationality impact on destination competitiveness. *e-Review of Tourism Research*, 15(2/3). [Link](#)

- Dolinsky, A. L. (1991). Considering the Competition in Strategy Development: An Extension of Importance--Performance Analysis. *Journal of Health Care Marketing*, 11(1). [Link](#)
- d'Hauterres, A.-M. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: The case of Foxwoods Casino Resort. *Tourism Management*, 21(1), 23–32. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00097-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00097-7)
- Du Plessis, E., Van der Merwe, A., & Saayman, M. (2017). Explore changes in the aspects fundamental to the competitiveness of South Africa as a preferred tourist destination. *South African Journal of Economic & Management Sciences*, 20(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/SAJEMS.V20I1.1519>
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants & indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Evren, S., & Kozak, N. (2018). Competitive positioning of winter tourism destinations: a comparative analysis of demand & supply sides perspectives—Cases from Turkey. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 247-257. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.01.009>
- Evren, S., & Kozak, N. (2019). Kış turizmi destinasyonlarının algılanan performansı: Türkiye'deki beş destinasyonun kıyaslaması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 30(1), 45-56. <https://doi.org/10.17123/atad>
- Faullant, R., & Loch, F. (2008). The impact of satisfaction & image on loyalty. *The case of alpine ski resorts*. [Link](#)
- Frochot, I., & Kreziak, D. (2008). Customers' perceptions of ski resorts' images: Implications for resorts' positioning strategies. *Tourism & Hospitality Research*, 8(4), 298-308. [Link](#)
- Jaberi, A. (2024). Identifying the requirements for the development of desert sports in Kerman. *Research in Sport Management & Marketing*, 5(3), 28-41. <https://doi.org/10.22098/RSMM.2024.13836.1283>
- Hallmann, K., Müller, S., Feiler, S., Breuer, C., & Roth, R. (2012). Suppliers' perception of destination competitiveness in a winter sport resort. *Tourism Review*, 67(2), 13-21. [Link](#)
- Hallmann, K., Müller, S., & Feiler, S. (2014). Destination competitiveness of winter sport resorts in the Alps: How sport tourists perceive destinations? *Current Issues in Tourism*, 17(4), 327-349. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.720247>
- Hallmann, K., Mueller, S., & Peters, M. (2015). The assessment of competitiveness: The case of three alpine winter sports destinations. *Tourism Analysis*, 20(6), 677–687. <https://doi.org/10.3727/108354215X14464845878110>
- Hudson, S., Ritchie, B., & Timur, S. (2004). Measuring destination competitiveness: An empirical study of Canadian ski resorts. *Tourism & Hospitality Planning & Development*, 1(1), 79-94. <https://doi.org/10.1080/1479053042000187810>
- Kara, M., & Kunt, S. (2020). An Examination of Sarikamış Destination Competitiveness from the Luge Athletes' Perspective: the relationship between tourism experience and perceived destination competitiveness. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos: ABET*, 10(1), 10. <https://doi.org/10.34019/2238-2925.2020.v10.29258>

- Koşan, A. (2014). Kış sporları turizmi – Kayak turistlerinin kış turizm merkezlerini algı ve değerlendirmelerine ait bir araştırma (Palandöken’de bir uygulama). *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 293–324. [Link](#)
- Mokhtarian Pourzavareh, M., Khodayari, A., & Kohandel, M. (2022). Sustainable development mountain tourism in Iran. *Sports Business Journal*, 2(2), 301-320. <https://doi.org/10.22051/sbj.2023.42023.1057>
- Mustafa, H., Omar, B., & Mukhiar, S. N. S. (2020). Measuring destination competitiveness: an importance-performance analysis (IPA) of six top island destinations in South East Asia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(3), 223-243. <https://doi.org/10.1080/10941665.2019.1687534>
- Maravić, M. U., Bednarik, J., & Lesjak, M. (2015). Slovenian sport tourism destinations and their competitiveness. *Annales kinesiologiae*, 6(1), 59-67. [Link](#)
- Novais, M.A., Ruhanen, L., & Arcodia, C. (2018). Destination competitiveness: A phenomenographic study. *Tourism Management*, 64, 324-334. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.08.014>
- Novakowski, N., & Wellar, B. (2008). Using the Delphi technique in normative planning research: Methodological design considerations. *Environment & Planning A*, 40(6), 1485-1500. <https://doi.org/10.1068/a39267>
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations & applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
- Ozturk, Y., Allahyari San, R., Okumus, F., & Rahimi, R. (2019). Travel motivations of Iranian tourists to Turkey & their satisfaction level with all-inclusive package tours. *Journal of Vacation Marketing*, 25(1), 25-36. <https://doi.org/10.1177/1356766717725562>
- Pazandeh, M. M., Razavi, S. M. H., & Mohammadi, N. (2024). An Examination of Factors Influencing Tourist Attraction in Desert Sports Activities of Ferdous City. *Journal of Socio-Cultural Studies of Khorasan*, 17(4), 37-68. <https://doi.org/10.22034/fakh.2023.393250.1606>
- Porter, M. E. (1990). Competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00221>
- Pantić, M., & Milijić, S. (2021). Tourism competitiveness survey analysis of Serbian Ski resorts. *International Journal of Social and Business Sciences*, 15(2), 209-215. [Link](#)
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi. [Link](#)
- Sezen, İ., Göktuğ, T. H., Aytatlı, B., & Yıkılmaz, E. (2019). Satisfaction analysis of recreational quality of Erciyes Mountain Ski Centre. *Journal of Architectural Sciences & Applications*, 4(1), 1-10. [Link](#)
- Stankova, M. (2011). Competitiveness analysis & management of a tourist destination. *International Journal of Contemporary Economics & Administrative Sciences*, 1(1), 65-77. [Link](#)
- Sainaghi, R. (2008). Strategic positioning & performance of winter destinations. *Tourism Review*, 63(4), 40-57. [Link](#)

- Tse, S., & Tung, V. W. S. (2022). Measuring the valence & intensity of residents' behaviors in host tourist interactions: Implications for destination image & destination competitiveness. *Journal of Travel Research*, 61(3), 565-580. [Link](#)
- Vanat, L. (2023). *International Report on Snow & Mountain Tourism* (May issue).
- Zehrer, A., Smeral, E., & Hallmann, K. (2017). Destination competitiveness—a comparison of subjective & objective indicators for winter sports areas. *Journal of Travel Research*, 56(1), 55–66. <https://doi.org/10.1177/0047287515625129>

[In Persian]

- Rezvani, M. R., Orouji, H., Alizadeh, M., & Najafi, M. S. (2013). Site selection for ski resorts from a tourism perspective (Case study: Northern regions of Tehran Province). *Regional Planning*, 3(10), 25–43. [Link](#)
- Ski Federation of Iran. (2024). Dizin Ski Resort. *Ski Federation of Iran*. [Link](#)

COPYRIGHTS

©2026 by the authors. Published by University of Science and Culture. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی