

دور الابتكار في تفعيل القطاع السياحي وتطوير المنتجات السياحية

"نموذج كلارك وأبرناتي"

*The role of innovation in the operationalization of tourism sector and developing tourism products
"Clark and Abernathy Model"*

د. عبد الهادي مقراني

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.

Email : Mokrani34@gmail.com

N° Tel : 0699842086

د. محمد الأسود

جامعة الجزائر 3

Email : Lassoued.mohammed@gmail.com

N° Tel : 0660451010

ملخص

يهدف هذا المقال الى تقديم مفهوم عام عن الابتكار وإبراز دوره الهام في مختلف القطاعات وخصوصا القطاعات الخدمية مثل قطاع السياحة، حيث يتميز هذا المجال بحدائه وسرعة تطوره الامر الذي استلزم استخدام مختلف اليات الابتكار التي تمس مختلف جوانب المؤسسات السياحية كما يهدف الى ابراز العلاقة بين القطاع السياحي والابتكار ثم تقديم نموذج كلارك وابرناتي الذي يصف ابعاد الابتكار ويقسمه إلى أنواع مخصصة يمكن استخدامها في المجال السياحي.
الكلمات المفتاحية: الابتكار، الابتكار سياحي، نموذج كلارك وابرناتي.

Abstract

This article aims to present a general concept of innovation and shed the light on its important and its role in various sectors, especially the service sectors such as tourism sector. This field is characterized by its novelty and development rapidity, which necessitated the use of different mechanisms of innovation that affect various aspects of tourism institutions. Also, it tried to show the relations between innovation and sport, then introduces the Clarke and Abernathy Model that describes the dimensions of innovation and divides it into specific types that can be used in the tourism field

Keywords: Innovation, Tourism Innovation, Clark & Abernathy Model.

مقدمة

يعتبر الابتكار محرك ضروري ومدخل أساسي في عملية التنمية الاقتصادية، كما يعتبر أحد الأسس التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة في مختلف القطاعات، كما أصبح لزاما على المؤسسات استخدام مبادئ الابتكار في التسيير من أجل ضمان بقائها واستمرارها، ويعتبر قطاع السياحة أحد القطاعات الاقتصادية الحساسة والتي تأثرت بعامل الابتكار بشتى أنواعه، وذلك ما يلاحظ من خلال مختلف التجارب السابقة في هذه الميادين سابقا وهو الأمر الذي يشجع ويستلزم الاهتمام البالغ بمبادئ وتقنيات الابتكار في مختلف المؤسسات السياحية وعليه ومن اجل اخذ فكرة عن الابتكار السياحي ، يجب أولا فهم علاقة الابتكار مع المنتجات والمؤسسات السياحية ومعرفة كيفية مساهمة الابتكار في تطوير هذه المجالات.

مما سبق نطرح اشكالية الدراسة:

كيف يساهم الابتكار في تفعيل القطاع السياحي وتطوير المنتجات السياحية؟

ومن اجل الاجابة على الاشكالية الرئيسية للدراسة نقوم بطرح الاشكاليات

الفرعية والتي تتمثل في:

- ما المقصود بالابتكار كمفهوم عام.
- كيف يساهم الابتكار في تطوير القطاع السياحي.
- ما هو دور الابتكار في تطوير المنتجات السياحية.

فرضيات الدراسة:

- يعد الابتكار نشاط ضروري للمؤسسات الحديثة.
- يساهم الابتكار بشكل كبير في تطوير القطاع السياحي.
- ان تطبيق نماذج الابتكار في المجال السياحي يساعد على تطوير وتحسين المنتجات السياحية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تقديم طرح نظري حول الابتكار وأهم مميزاته وخصائصه، وذلك من اجل ابراز ضرورته بالنسبة للمؤسسات الحديثة، ثم تنتقل للتركيز على القطاع السياحي باعتباره قطاع خاص ومتميز ويستلزم تطبيق مختلف اليات الابتكار فيه بشكل يساعد على تطويره وتحسين جودة الخدمات السياحية. حيث تم تقديم نموذج للابتكار في مجال الخدمات السياحية واطهار دوره في العمل على الرفع من كفاءة وجودة مختلف المنتجات السياحية.

من اجل الاجابة على فرضيات الدراسة وتحقيق الاهداف المرجوة سيتم تقسيم المقال وفق المحاور الاساسية التالية:

أولاً: مدخل للابتكار

ثانياً: الابتكار السياحي

ثالثاً: نموذج كلارك وابرناي

أولاً: مدخل للابتكار

يعتبر الابتكار نشاط قديم وضروري في حياة الانسان، كما يعتبر نشاط

رئيسي في المؤسسة الحديثة وأصبح ضرورة ويندرج تحت كل قسم من أقسامها، كما

يعد مفهوم الابتكار معقد وذلك لتعدد المجالات التي يتدخل فيها ويعتبر عملية مكونة من خطوات ومراحل تجعل منه صعب التحديد والتعريف.

1- أهمية الابتكار

تختلف الآراء حول مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات الأخرى التي تدخل في نفس السياق كالإبداع والاختراع. فالملاحظ أن هناك خلط بين هذه المصطلحات والمفاهيم في الجانب الأكاديمي حيث يعتبر بعض الباحثين عدة مصطلحات تمثل نفس الشيء وهو الابتكار مثل (التحديد، الإبداع التحديث... الخ) وذلك راجع غالباً بسبب الترجمة من اللغات الأجنبية إلى العربية حيث يستخدمونها للدلالة عليه، ومن أشهر الكتب التي تطرقت إلى الابتكار كتاب "Peter Drucker" بيتر دراكر الشهير *Innovation And Entrepreneurship* الذي صدر في 1986 والذي تحدث فيه عن الابتكار بمفهومه الواسع، وعليه فإن الابتكار مفهوم متفرد وواضح ولا تعني كل المصطلحات شيء واحد¹.

2- مفهوم الابتكار

يمكن أن نلاحظ التعقيد في كلمة الابتكار في اللحظة التي نحاول فيها أن نبحث عن تعريف دقيق لها، حيث أن مصطلح الابتكار متعدد المعاني من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية.

- الابتكار كنتيجة *L'innovation*:

في الأدبيات نجد تعريفين أساسيين الأول لستغلر *Stiegler*، حيث يعرف الابتكار على أنه قدرة المؤسسة على تحديد معرفة اختراعيه ومن ثمة مشاركتها أو تعميمها². وبالتالي فالابتكار هنا يبدأ عن طريق تحديد معرفة جديدة ولم تكن معروفة من قبل ومن ثمة يشترط تعميم استخدامها وفق اطر وأسس معينة. أما بالنسبة لشومبيتر *Schumpeter* فإن الابتكار هو الاستخدام التجاري الأول لمنتج أو عملية والتي لم تستخدم من قبل³.

في هذا التعريف نرى بان الباحث أكد على نقطة الاستخدام التجاري وهو نفس التوجه الذي استخدمه الباحث "ستغلر" وعليه فان هذه النقطة تعتبر عامل أساسي في تحديد مفهوم الابتكار.

وحسب "بارنت Barnett" فان الابتكار أي فكر أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعيا عن الأشياء القائمة او الموجودة من قبل ⁴.

وبالتالي يمكن القول بان الابتكار حسب هذه الفئة من الباحثين هو عبارة عن نشاط متكامل ومتناسق يؤدي إلى نتيجة معينة وهذه النتيجة تعتبر الهدف الأساسي من هذا النشاط والتي يطلق عليها الابتكار.

- الابتكار كعملية: L'innovation: un processus

بالنسبة للبعض الأخر من الباحثين فينظر إلى الابتكار على أساس عملية حيث أشار "كلود Claude Rochet" بان الابتكار هو المنتج المشروط أو اللازم في الأنظمة الاقتصادية الجزئية والكلية ⁵.

بمعنى انه عنصر مهم في النشاط الاقتصادي خصوصا الحديث وذلك نظرا للأهمية الاجتماعية والاقتصادية والتي ذكرناها في نقطة سابقة.

أما بالنسبة إلى "بونور Bonnaure" فإن الابتكار هو فن تحويل المعارف إلى خيرات وثروات ⁶. والمقصود هنا هو ترجمة الاختراعات والمعارف ومحاولة استغلالها وتوظيفها من اجل تحقيق ميزة تنافسية تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها.

أما الآن رونديو Alain Rondeau" فيرى بان الابتكار هو عملية محاكاة وتطوير المعرفة الموجودة ⁷.

وركز الباحث الكندي في طرحه حول ضرورة التطوير ومواكبة التغيرات الحاصلة، وذلك لأن الابتكار وجد أيضا لحل عدة مشاكل مطروحة وهو أيضا من وظائف الابتكار التي تزيد من أهميته ومن أهمية العملية الابتكارية.

كما أن البارتي Alberti أشار أن الابتكار كنتيجة يسمح بتحويل الفكرة الى منتج او خدمة والقابلة لجعلها تجارية Commercialisable، وهو التجسد الملموس

للاختراع أو الفكرة الجديدة، عكس الاختراع فان الابتكار يمتاز بحق الملكية من طرف الأفراد⁸.

أيضا نجد التعريف المقدم من طرف " بوكي، ماركيز وماير Bocquet, Marquis et Myers" والذي ينص على أن الابتكار يشمل عملية أساسية والتي تتضمن عمليات و أنشطة فرعية تحتها مرتبطة ببعضها البعض وهي العمليات الداعمة والإدارة والتصميم، وبالتالي فان الابتكار هو عبارة عن نشاط قائم على العملية⁹.

- الابتكار كمنهج L'innovation une démarche

يعتبر الابتكار بالنسبة لبعض الباحثين منهج أو خطوات وإرادة استراتيجية ورؤية إدارية من اجل العملية الابتكارية كشرط أساسي من اجل الخروج بنتائج مبتكرة وهذا ما جاء به كل من دنيس ولانفرانكو Denis Maillat, Lanfranco Senn حيث أن هذه الإرادة جاءت عن طريق أفراد يحاولون بعث ديناميكية من اجل التعاون وتكييف الخطوات والمناهج، الأمر الذي يساعد الابتكار ويساهم فيه كما أن هذا المنهج يزيد في ثقافة وامتيازات المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها¹⁰.

من خلال ما سبق حاولنا تقديم أهم وجهات النظر التي ينظر بها إلى الابتكار من مختلف الباحثين الأمر الذي يساهم في توضيح المفاهيم نحو الابتكار بمفهومه الحديث ولكن يبقى تحديد مفهوم مفصل وواضح أمر مطلوب وعليه سنحاول أن نرجع إلى الاستخدامات الأولى للمصطلح من اجل معرفة جذور استخدام الابتكار كمصطلح.

3- تعريف الابتكار

حسب مرجع اوسلو Manuel D'Oslo لمنظمة التعاون والتطوير الاقتصادي¹¹ (OECD): فان الابتكار هو «إنتاج المعرفة بطريقة مبدعة وذلك من اجل تلبية متطلبات السوق ومختلف الاحتياجات الاجتماعية الأخرى»¹². إن الابتكار يهتم بجميع الميادين الاقتصادية القديمة والجديدة، الملموسة وغير الملموسة كما يشمل جميع أنواع التكنولوجيات. في 2005 تم تحديث هذا التعريف من خلال النقاط التالية:

- ينتظر من الابتكار التكنولوجي للمنتج تسويق منتج أكثر أداء من اجل تقديم خدمات جديدة ومتطورة للمستهلكين.
 - الابتكار التكنولوجي يتضمن تبني مناهج إنتاج وتوزيع جديدة أو مطورة بشكل جديد.
 - يمكن أن يشمل الابتكار تغييرات فعالة بشكل منفصل أو متحد فيما يخص المعدات أو الموارد البشرية أو طرق العمل.
- وأخيرا وحسب التعريف المقدم من طرف تقرير صادر عن OSEO¹³ فان الابتكار هو:
- " التطوير والجلب المستمر للقيمة المضافة للعرض من اجل غزو أسواق جديدة والتحضير للمستقبل"¹⁴.
- من خلال هذا التعريف نفهم جيدا التركيز على القيمة المضافة في العرض المقدم من طرف مختلف المؤسسات المتنافسة وذلك من اجل الاستحواذ أكثر على أسواق جديدة مع المحافظة على السوق الحالية، ومن هنا نلاحظ الأهمية التجارية للابتكار.
- كل هذه التعاريف أعطتنا أفكار أساسية حول الابتكار ولكن تحديد تعريف دقيق له يسمح لنا بمعرفة الفرق بين الابتكار والاختراع والإبداع وأيضا التوسيع والتطوير وهو الهدف الأساسي من خلال هذا المبحث، كما يسمح بإعطاء معنى متفرد للأنشطة الابتكارية.
- ومنه ومن خلال ما سبق فالابتكار إذن خطوة مهيكلية عن طريق عمليات والتي يجب أن تقود إلى نتيجة، هذه النتيجة يجب أن تكون:
- جديدة في المجال ;
 - ذات قيمة مضافة ;
 - أن تكون قابلة للتعميم والمشاركة.
- الشكل التالي يحدد أهم النقاط التي تحدد الفروق الجوهرية بين كل من الابتكار، الاختراع وكذا الإبداع.

- القيادة نحو التغيير: حيث تعتبر شرط ضروري ولكن غير كاف من اجل العملية الابتكارية، حيث ان الابتكار لا يمكن أن يكون الا في حالة قبوله من طرف الشخص المستهدف وإمكانية امتلاكه وهذا ما يطلق عليه بالتعميم. بشكل مبسط فإن التعميم بالنسبة للمنتج هو اقتناؤه من طرف الزبائن وكونهم راضين عن هذا المنتج على اعتبار أن المستهلك هو الحلقة الأهم في العملية الإنتاجية.

4- الطبيعة المختلفة للابتكار

الابتكار لا يهتم بالضرورة بالمنتجات فقط بل يمكن أن يكون في عدة أوجه وهي:

- في مؤسسة: وهنا نتحدث عن الابتكار المؤسسي ;
 - في المنتجات: وهنا نقصد الابتكار في السلع والخدمات ;
 - في عملية: وهنا نتكلم عادة عن الابتكار التكنولوجي.
- الابتكار في المنتج يكون عموما في شكل المنتج ومظهره والخصائص المكونة له وذلك في حالة السلعة والخدمة على حد سواء، كما يهتم بتطويره وتسويقه أو يمكن أن يكون قناة اتصال جديدة للتفاعل مع العملاء أو نظام توزيع مبتكر بينما ابتكار العملية فيهمم بالتغيير في طريقة الإنتاج أو التسويق أو حتى التعديل في الهيكل البشري، أما فيما يخص الابتكار المؤسسي فيمس التغيير في وضع الشركة وفي طريقة تسيرها¹⁶.
- كما يرى ويرمار Weiermair بأن الابتكار يمكن ان يكون في أوجه أخرى والتي اقتبست أساسا من التقسيم الأصلي لشوميتز ولكن بشكل موسع ومفصل أكثر حيث أوضح بان الابتكار يمكن أن يكون في شكل¹⁷:

- منتجات **Product**: عن طريق إحداث تغييرات في سلع والخدمات.
- عمليات **Process**: عن طريق ابتكار تقنيات أو أفكار تساعد في عملية الإنتاج وخفض التكلفة.

- المؤسسة **Organisational**: عن طريق تغيير نظام سيرها أو تعديلات على السياسة العامة لها أو تغيير في اقسامها الفرعية بشكل يسمح لها بالتأقلم مع الظروف المحيطة بها.
- الاداري **Managerial**: ويهتم بطرق تنظيم جديدة من حيث التعاون الداخلي في المؤسسة، وتحديد المواهب وتبنيها كما يشمل نظام دعم العمال عن طريق تحفيزات وتطوير مهاراتهم.
- تسويقي **Marketing**: وذلك من خلال تحديد أسواق جديدة خلق حاجيات وابتكار طرق جديدة في التعامل مع الزبائن وكسب ميزات تنافسية في الأسواق.

ثانيا: الابتكار السياحي

إن حقيقة أن القطاع السياحي يعتبر واحد من أسرع القطاعات نموا في عالم الاقتصاد تؤكد أن هناك تغير وتطور مستمر في هذا الميدان، هذا التغير كان بفعل الابتكار الذي كان يطبق في المجال السياحي بشكل مباشر أو غير مباشر وبشكل تراكمي سواء عن طريق تغيرات تدريجية أو تغيرات جذرية في بعض الأحيان، والتي كانت السبب الرئيسي في تطوير نشاط المؤسسات السياحية، نشاط السياح في حد ذاتهم أو بعض العوامل الأخرى ذات الصلة بالموضوع. فنجد أحيانا أن استخدام ابتكار معين تحت ظروف معينة تؤدي إلى تغيير جذري في مفهوم السياحة ككل وتساهم في قفزة نوعية في مجال السياحة¹⁸، وهذا ما نلاحظه اليوم حيث تعددت مجالات السياحة واختلفت ولم تبقى مقتصرة على السياحة التقليدية والتي تهدف إلى التنقل من اجل زيارة أماكن مختلفة بهدف الترفيه بل تعددت الأسباب من وراء النشاط السياحي، فنجد اليوم سياحة علاجية وسياحة رياضية وسياحة علمية... إلخ، لها نشاطات وحاجيات بشرية تم توظيفها واستخدامها كمحفز من اجل دعم النشاط السياحي وخلق مشاريع اقتصادية، وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث ان نقدم طرح نظري حول الابتكار في المجال السياحي واهم النماذج المفسرة له.

1- العلاقة بين الابتكار والسياحة

إن المؤشرات المستخدمة عموماً في قياس النشاط السياحي تكون غالباً عن طريق معدل نمو النشاطات السياحية، تدفق السياح نحو منطقة معينة، العمالة والنسبة التشغيل في المجال السياحي والآثار الاقتصادية الأخرى التي تساهم في الإنعاش الاقتصادي، لكن ما يلاحظ اليوم أن السياحة تغيرت بشكل كبير بفعل تأثير التكنولوجيات الحديثة، الأمر الذي أدخل معايير ومفاهيم جديدة للمجال والتي أصبحت نقاط أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار لدراسة أو ممارسة النشاط السياحي مثل خدمة الحجز عن طريق الانترنت ¹⁹ Booking، أو أسواق سياحية جديدة خصوصاً في آسيا "سياحة الأعمال" والتي تطورت بشكل كبير مؤخراً ومن أهم البلدان الرائدة في هذا المجال هي جمهورية الصين التي أصبحت اليوم قطب اقتصادي عالمي ²⁰، فالسياحة كانت ولا زالت دائماً موضع تغيير وتأثر مستمر بالتطورات والظروف التي تدخل في سياقها. لعل التغيرات الكبيرة التي تمس النشاط السياحي تكون أكثر على مستوى الأسواق وخيارات المستهلكين وأيضاً في التكنولوجيا وفي عوامل التصنيع في المؤسسات ²¹، خصوصاً من جانب خلق أشكال جديدة للاستثمار حسب كريس كوبر Chris Cooper، وكتيجة لذلك فإن المنتجات والعمليات الخاصة بالنشاط السياحي في تغير مستمر وبمعدل متزايد، كل هذه المتغيرات أتحدت مع بعضها البعض وفق نمط معقد والذي أدى إلى تطور السياحة على شكلها الحالي، سواء من حيث النقل، الترفيه، أو الاستقبال. كما أنها تكون على عدة مستويات سواء على المستوى الفردي، المؤسسات، السياح، الوجهات السياحية أو النظام الوطني للسياحة. وعليه فإنه من الضروري أن ينظر إلى الابتكار على أنه نظام أو جزء من النظام السياحي ككل، فلما تفكر في الابتكار في المجال السياحي فإن أول ما يتبادر إلى الذهن هو العلامات، سواء مشاريع فردية مثل Thomas Cook ²² أو شركات كبرى مثل American Express. نفس الشيء لما نتحدث عن أماكن فمباشرة يتبادر إلى ذهننا أماكن سياحية علمية مثل قطر أو مدينة لاس فيجاس في أمريكا. ولكن الابتكار السياحي ليس حكراً فقط على الأفراد والأماكن حيث أن الابتكار يمس جميع جوانب النظام السياحي سواء كانت الفنادق الصغيرة التي أنشأت أول موقع الكتروني لها أو المطاعم التي تقدم أطباق جديدة ومميزة أو السياح الذين يخلقون طرق جديدة في تضيئة عطلة ²³. وليس الابتكار فقط هو المتغلغل في السياحة بل توجد عوامل

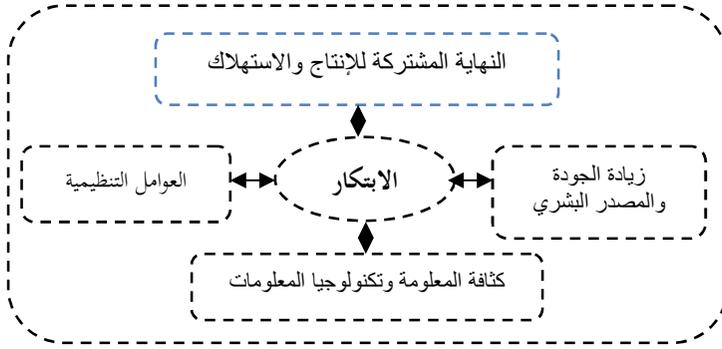
أخرى أثرت داخلها على السياحة مثل زيادة الدخل المتاح، العطل وأوقات الفراغ، خيارات المستهلكين وتطور أشكال العطل²⁴، كل هذه العوامل كانت سبب في خلق حاجات جديدة لم تكن موجودة من قبل خصوصا قبل الثورة الصناعية وتوسع الأسواق العالمية وظهور الأسواق الاقتصادية المشتركة الأمر الذي ساعد على خلق أشكال وأقطاب جديدة للسياحة.

كما تجدر الإشارة أن مصدر الابتكار في المجال السياحي قد يكون خارج المجال في حد ذاته، وذلك بسبب أن النشاط السياحي متفرع ومرتبط أساسا بمجالات أخرى استفادت من التكنولوجيا بطريقة أو بأخرى. فمثلا الاستثمار في التكنولوجيا العسكرية أدى إلى اختراع الغواصة والتي أصبحت لاحقا تستخدم من اجل القيام بجولات سياحية تحت البحر. كما نجد أيضا المطاعم والفنادق التي استفادت من برامج الإعلام الآلي للتسيير وتنظيم العمل التي ساهمت بشكل كبير في الرفع من كفاءة وجودة الخدمات والتي لم تكن في الأساس لهذا الغرض بل تم استغلال هذه التكنولوجيا وتعديلها بما يتوافق مع الحاجيات المختلفة²⁵. كما نشير أيضا إلى نقطة مهمة وهي أن السياحة تعتبر دافع قوي للابتكار سواء عن طريق سلوكيات الشركات مثل دور شركة²⁶ American Express في تعميم استخدام البطاقات الالكترونية والتي كان لها الفضل الكبير في تطوير وتسهيل النشاط السياحي، أو من خلال تدخل الدولة واقتراح سياسة تطوير سياحي على المستوى الكلي، مثلا إعادة تجديد مدن أثرية وتحويلها إلى أقطاب سياحية، الأمر الذي يساهم حتما في تكثيف الجهود وتسخير مختلف الابتكارات لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- خصائص الابتكار السياحي

إن للابتكار السياحي عدة خصائص مشتركة مع الابتكار في مجال الخدمات عموما وخاصة في القطاعات الجزئية التي يتم فيها التعامل عموما مع المستهلك النهائي، مثل خاصية التلازمة أي التواصل مباشرة مع الزبون بدون وسائط، وعلى العموم فإننا نجد بان الخصائص الأساسية للخدمات والمعتمد من قبل هي نفسها المطبقة في المجال السياحي ولكن بدرجات مختلفة مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (2): أشكال ومصادر الابتكار السياحي



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على المرجع

Michael Hall & Allan M. Williams, **Tourism And Innovation**, Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon 2008, ISBN1014.: 0415414040, p13.

2-1 النهاية المشتركة للإنتاج والاستهلاك²⁷:

إن الخدمات عموما تتميز باللاملموسية عادة مثل الذكريات، وتتضمن إنتاج واستهلاك بشكل مباشر واني مثل الطبيب والمريض، الأمر الذي يجعل من المستهلك مشارك سواء من حيث تقديم أفكار أو في العملية الإنتاجية في حد ذاتها وذلك عبر الأشخاص في حد ذاتهم أو عن طريق المؤسسات مما يجعل الحدود بين المنتج والمستهلك تتميز بالمرونة وهو الأمر الذي يوفر فرص أكثر للابتكار²⁸، كما أن المستهلك يمكن أن يرى على انه عامل جزئي وبالتالي فان تحفيزه مثل تحفيز العامل، مثال ذلك الأعمال الجزئية التي يقوم بها الأفراد كالقيام بتركيب الأثاث في المنازل من اجل شركة معينة أو كالشخص الذي يعمل كمساعد للمهندس في تصميم المنازل هذا الأمر يجعل من هؤلاء المستهلكين مصدر للأفكار التي يمكن أن تستغل من طرف عارضي الخدمة كمصدر للابتكار، حيث أشارت بحوث حول تطوير المنتجات والتصاميم بان إشراك المستهلك بغرض تطوير المنتج يساهم بشكل ملحوظ في تحسين تصميم المنتج وتخفيض تكاليف التطوير وزيادة قيمة المنتج، هذا من ناحية المنتج ونفس الشيء بالنسبة للخبرة السوقية للمؤسسة.

وعليه فان إشراك المستهلك يمكن أن يفتح المجال أمام أفكار إنتاجية ابتكارية، تكنولوجيايات جديدة، معلومات سوقية وقدرات تطويرية يمكن أن تفتقر إليها المؤسسة بقدراتها الداخلية، نفس الشيء بالنسبة للسائح حيث انه يواجه أثناء القيام بنشاطه السياحي العديد من مقدمي الخدمات السياحية في جولاته السياحية سواء في المطاعم أو الفنادق، والسائح هنا يعتبر جزءا من هذه الخدمات ولكن بدرجات مختلفة حسب طبيعة الخدمة وظروف تقديمها وبهذا يمكن أن يكون مصدر مهم للابتكار²⁹.

2-2 كثافة المعلومات ودور تكنولوجيا المعلومات

تتميز الخدمات عموما بكثافة المعلومات بطبيعتها لأنها تعتمد بشكل كبير على التفاعل من الزبون وعليه فهناك حاجة مهمة لاستخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات لتنظيم وتحليل هذا المعلومات، فمثلا المؤسسات التي تتعامل ببطاقة الدفع الالكتروني تتاح لها فرصة لتكوين قاعدة بيانات في البنك حول سلوكياتهم الشرائية، الأمر الذي يمكن تحليله لاستخراج معطيات قد تكون مصدرا للابتكار³⁰، كما أن نظام تكنولوجيا المعلومات يمكن من جمع المعلومات مباشرة في نقاط البيع وتنظيمها في ملفات افتراضية بصفة أنية وتخزينها ثم تحليلها لاحقا لمعرفة التغيرات في سلوكيات الزبائن ومحاولة ابتكار طرق جديدة لتوجيههم والتفاعل معهم(ن.م.ت).

أما فيما يخص المجال السياحي فانه يعتمد بشكل كبير أيضا على تبادل المعلومات سواء من حيث المعلومات المعروضة للسائح أو من حيث المعلومات المجمعة من طرف المؤسسات السياحية حولهم، حيث تهدف اغلب هذه المؤسسات إلى تخزين كل المعلومات الشخصية المتعلقة بالزبائن ومحاولة استغلالها وترجمتها لمعرفة ميولات هؤلاء الزبائن واقتراح جملة من الخدمات والوجهات التي يفضلونها تبعا للمعلومات المستخلصة حولهم³¹، الأمر الذي يعد ابتكار سياحي في مجال التعامل مع الزبون والذي بالتأكيد يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة السياحية دون غيرها.

2-3 تحسين الجودة والموارد البشري

في مجال الخدمات عموما فإن الابتكار يركز بشكل أكبر على جودة الخدمة أكثر من الكمية على عكس الابتكار في مجال السلع حيث يركز اهتمام غالبا على خفض

تكلفة الإنتاج في الوحدة الواحدة مثلا. أما فيما يخص المورد البشري ف دائما ما يصب الاهتمام حول كيفية توزيع المورد البشري وتسييره فمثلا اختلاف بين العمال المخصصين للتعامل مباشرة مع الزبون في الصفوف الأمامية والعمال المتواجدين في الصفوف الخلفية والذين يوفرون الدعم الإداري لهم وهذا ما سماه **Drucker** بالخبرة الاقتصادية، أما في مجال الخدمات فإن الرأس المال البشري ينظر إليه على أنه مهارات ومؤهلات تعتبر هي العامل والمؤثر الأساسي في عملية إنتاج الخدمة وتسييرها مثل العلاقات الداخلية بين العمال، سلوكيات التعامل مع الزبائن ومهارات الاستقبال... الخ كل هذه العناصر والمتطلبات في المورد البشري تؤدي بالابتكار في تحسين الجودة³²، فمثلا في المطاعم فنجد الزبائن يحتكون بشكل مباشر مع العمال الذين يقدمون بتقدم الوجبات وليس مع الطاقم الذي يعمل داخل المطبخ وعليه فيجب التركيز بشكل أساسي على الطاقم الأمامي والذي يعتبر العنصر الأهم في تحديد جودة الخدمة السياحية.

2-4 الدور المهم للعوامل التنظيمية

إن الابتكار المؤسسي أو التنظيمي مهم جدا في مجال الخدمات، حيث يمكن أن يتمثل في وحدات تنظيمية متعددة الأشكال وتوليفات جديدة للخدمات نظرا لحساسية قطاع الخدمات وخصوصياته، فكما اشرنا سابقا بان الخدمات تجعل من العملية الإنتاجية اقرب إلى الزبون وعليه فان المؤسسة التي تسعى إلى توسعة حصتها السوقية غالبا ما يجب أن تفتح فروع جديدة لتخدم مختلف أسواقها في أماكن مختلفة لتسمح باستخدام وتوزيع الخبرة المكتسبة وتحسين جودة الخدمات، وعادة ما يتم استخدام البانشرمارينغ Benchmarking من طرف الإدارة حتى تستفيد هذه الفروع من بعضها البعض مع الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الجزئية الاستهلاك في كل سوق الأمر الذي يفتح المجال أكثر أمام الابتكار³³.

يعتبر إنتاج توليفات جديدة للمنتجات مصدر مهم للابتكار في مجال الخدمات عموما والخدمات السياحية على وجه الخصوص، وهذا ما جاء به الباحث نورمان Normann بما سماه "التجميع"³⁴ والذي يفيد بأنه إذا كان هنالك

طلبات مكملة للخدمات فبإمكان المؤسسة أن تزيد من مبيعاتها وان تخفض في تكلفة إنتاج الوحدات عن طريق عرض جملة من هذه الخدمات. مثلا مؤسسات الخدمات المصرفية التي تقدم كل من خدمات الدفع والضمان. وكما أشار الباحث الفريغ Elfring35 بأن مفتاح الابتكار هو إيجاد طرق مختلفة للربط بين مختلف المنتجات بشكل يسمح بخلق القيمة بالنسبة للمستهلك، هذا بالطبع بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتجميع وتحليل البيانات حول سلوكيات الزبائن.

وتجدر الإشارة إلى أن السياحة لا تشترك فقط في خصائص الابتكار مع الأنشطة الخدمية بل يمكن أن تشترك أيضا مع الأنواع الأخرى للابتكار، ليس فقط الابتكار في المنتجات بل حتى من حيث الابتكار العملياني حيث أشارت الباحثة جايكوب مارثا Marta Jacob واخرون من جامعة جزر البليار التابعة لإسبانيا في دراسة قاموا بها بأن الفنادق في جزر البليار Balearic Islands يمارس فيها الابتكار العملياني أربع مرات ضعف الابتكار في المنتجات وهذا الأمر بالطبع نسبي ويختلف من مؤسسة لأخرى حسب استراتيجيات المؤسسات وظروف نشاطها³⁶.

ثالثا: نموذج أبرناتي وكلاارك The Abernathy and Clark Model

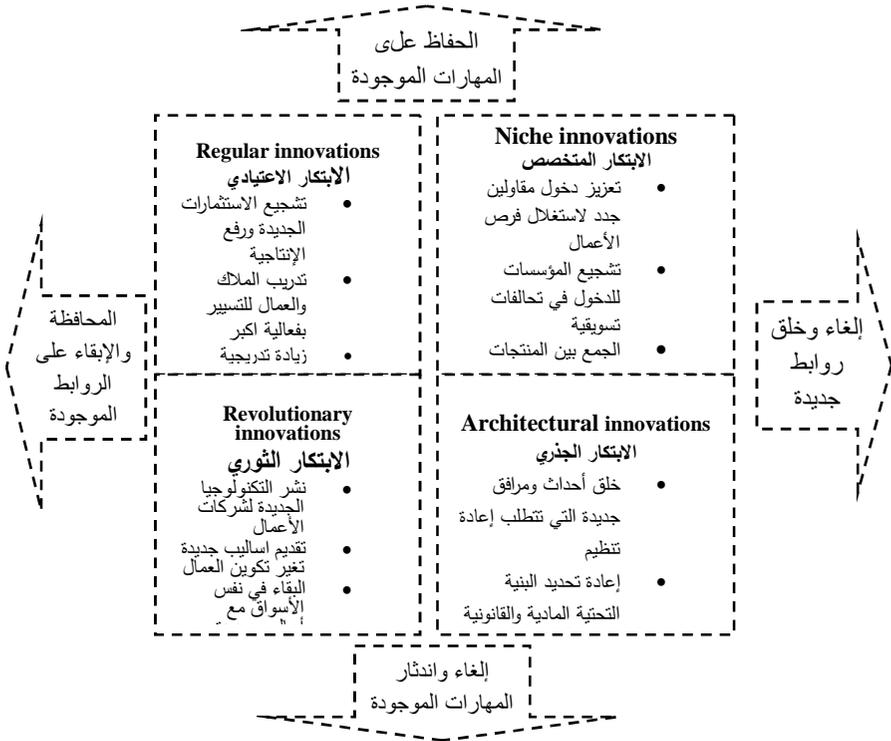
بناء على فكرة شومبيتر القائمة على أساس التدمير الخلاق Creative Destruction يقوم نموذج كلاارك وابرناتي والذي أسس في 1985 حول صناعة السيارات والذي يمكن تطبيقه في المجالات الأخرى، أما تطبيقه في مجال السياحة جاء من طرف الباحثة الدنمركية Anne-Mette Hjalager والتي تعد من بين الباحثين الأوائل الذين تناولوا موضوع الابتكار السياحي من الناحية الأكاديمية وتعمقوا فيه ولها دراسات أخرى عديدة في هذا المجال³⁷.

إن هذا النموذج أو المصفوفة يقوم على بعدين أساسيين³⁸، أولا على أن ابتكارات معينة تجعل من روابط العمل مهمة أو يمكن أن تقود إلى تقوية الروابط

بين المؤسسات، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن المعرفة والمهارات المستخدمة في إنتاج الخدمات يمكن أن تتضمن بعض الكفاءات والأفكار القديمة والتي تصبح غير فعالة ويجب استبدالها أو تبني وتطوير الهيكل الحالي بشكل أكثر تناسبا.

من خلال هذه الأبعاد التي يقوم عليها النموذج يتولد لدينا أربع أنواع للابتكار " جذري، ثوري، الاعتيادي، متخصص " Regular, Niche, Revolutionary And Architectural كل نوع له خصائص معينة حسب المعرفة في الهياكل التعاونية.

الشكل (3): نموذج أبرناتي وكلاارك من وجهة نظر سياحية



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على المرجع

Anne-Mette Hjalager, **Repairing innovation defectiveness in tourism**, article in *Tourism Management* 23 (2002), p267

1- الابتكار الاعتيادي **Regular innovations**:

يعد الابتكار الجذري هو الأكثر انتشارا مقارنة بالأنواع الأخرى، ويفرض تغيرات ليس فقط في مجال الصناعات بل أيضا في المجتمع الذي يماس فيه وأول تطبيق له كان في الجيل الأول من سيارات فورد والذي اظهر على مفهوم البنية التحتية للطرق والسياسة الاقتصادية والروابط المتعارف عليها في التصنيع³⁹، وكلما كان هذا الابتكار اقل تأثيرا اعتبر ابتكارا اعتيادي أو تدريجي ومن بين أمثلة الابتكار الاعتيادي في المجال السياحي نذكر:

- استثمارات جديدة ذات هياكل واسعة مثل فنادق كبيرة مع مرافق عديدة ومختلفة;
- إزالة الازدحام عن طريق التغيير التكنولوجي في عمليات برمجة الأوقات;
- التدريب الداخلي للعنصر البشري يؤدي إلى زيادة في سرعة الخدمات أو عرض خصائص جديدة في المنتج المقدم للزبائن;
- تطوير معايير الجودة من خلال عدة طرق مثل رفع تصنيف النجوم في الفنادق;
- دخول أسواق جديدة مع نفس المنهجية والمنتجات.

2- الابتكار المتخصص **Niche innovations**:

ويميل هذا النوع إلى تحدي الهياكل التعاونية ولكن ليس المعرفة والمهارات الأساسية في مجال السياحة حيث يركز اغلب الباحثين غالبا على الفرص في هذا المجال ومثال ذلك:

- أصناف جديدة من المؤسسات يمكن أن تدخل إلى القطاع السياحي ككمكمل لمؤسسات أخرى في القطاع على أساس موردين جدد لأنواع مختلفة من السلع والخدمات مثل الخدمات الصحية;

- إنشاء تحالفات تسويقية: مثلا التعاقد مع مؤسسات مختصة في تنظيم الرحلات من اجل الوصول إلى مجموعات جديدة من الزبائن;
- توليفات جديدة من المنتجات الحالية مثل تنوع النشاطات وحلق أحداث ثرية مع برامج مختلفة;
- تنشيط موارد جذب سياحية جديدة كالزراعة والرياضة.

3- الابتكار الثوري Revolutionary innovations:

هذا الابتكار يبقي على الهيكل الخارجي ولكن لها تأثير بالغ على المهارات، حيث يمكن أن يتأثر القطاع كله بعض المهارات والمواهب في فترة معينة علة مستوى المؤسسة أو الوجهة ويمكن أن يأخذ الأشكال التالية:

- تطبيق تكنولوجيا جديدة في المؤسسة مما يجعل طاقم العمل يتوقف عما كان يقوم به سابقا، أو يقوم به بطرق مختلفة والذي يرجع مثلا لتطور تجهيزات المطابخ أو موردين جدد للمطاعم الأمر الذي يزيل مهارات الطبخ من المطاعم مثلا لإعداد البطاطا المقلية أصبحت في البداية هنالك آلات تساعد في تقشيرها وتقطيعها مما يقلص في طقم العاملين في المطبخ وبعدها أصبح هنالك موردون يوفرون البطاطا المقلية جاهزة ومقطعة باستخدام آلات متخصصة الأمر الذي استلزم حذف عملية معالجة البطاطا نهائيا;
- استخدام التسويق الالكتروني في البيع والإشهار يختلف تماما عن توزيع المطويات والكتيبات ولكن الموردين والزبائن يبقون هم أنفسهم.

4- الابتكار الجذري Architectural innovations:

- ويقوم بتغيير الهيكل بصورة شاملة ويبي قواعدا جديدة تغير مفهوم السياحة مثلا:
- اكتشاف مصادر جديدة كالسياحة القطبية، حيث نجد الفنادق مبنية من الجليد والمرافق فيها تحتاج إلى مصممين جدد وكذا بنائين ومسوقين، فحسب تصريح إيفار كريستنسن Ivar H. Kristensen مدير المركز الشمالي للابتكار

Nordic Innovation Centre ⁴⁰ (NIC)، فإنه يؤكد على ضرورة التركيز على السياحة في شمال أوروبا عن طريق منتجات وخدمات جديدة، كما يدعو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقديم طلبات للحصول على تمويل لمشاريع سياحية مبتكرة. كما يوضح تقرير الصادر من مركز الابتكار NIC بان الإمكانات الاقتصادية لهذا القطاع ضخمة، حيث ان سكان العالم لم يسافروا بهذا القدر من قبل والنشاط السياحي في تزايد مستمر وعليه فإن الاهتمام بدول شمال أوروبا من خلال منتجات وخدمات سياحية مبتكرة يفتح أسواق جديدة تمكن من استغلال المناخ القطبي بدلا من النظر اليه على انه عائق خصوصا في المناطق الريفية ⁴¹.

– إعادة بناء البنية التحتية وذلك استجابة لمتطلبات القواعد البيئية حيث يفرض إعادة تغير هذه المرافق بشكل يتناسب مع هذه الشروط مثل المرافق المتواجدة على الساحل.

إن نموج أرناتي وكلاارك يقدم إطار من اجل الفهم الجيد لطبيعة الابتكار في المجال السياحي، ولكن يعاب عليه كونه وصفي ويتميز بالحدودية فمثلا التطور في الانترنت يمكن أن يكون عامل مهم في كل الجوانب السابقة الذكر في المستقبل وأثر الانترنت يمكن أن يتجمع ويتراكم ليصبح ابتكارا جذريا.

خاتمة

من خلال هذا التحليل نؤكد على الدور الهام للابتكار باعتباره نشاط متكامل ومتناسق يؤدي إلى نتائج وقيمة مضافة، كما يتخذ عدة أشكال حسب الطبيعة والمجال المستخدم فيه كما يعتبر عامل ضروري في أي نشاط اقتصادي، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن السياحة تغيرت بشكل كبير بفعل تأثير التكنولوجيات الحديثة، الأمر الذي ادخل معايير ومفاهيم جديدة للمجال والتي أصبحت نقاط أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار لممارسة الأنشطة السياحية. وعليه فقد أصبح من الضروري أن ينظر إلى الابتكار على انه آلية وعملية ضرورية في النظام السياحي والذي يشمل

منتجات ومؤسسات مما يتيح المجال أكثر للأفكار الجديدة والابتكارات وبالتالي فإن الابتكار السياحي يعتمد على تطور ممارسة الابتكار الامر الذي يؤكد كل من كلارك وابرناي من خلال النموذج لمقدم والذي يهدف الى تكيف الابتكار مع متطلبات وعناصر القطاع السياحي الحديث الذي يساعد تحسين القطاع بصفة عامة وزيادة فرص الاستثمار فيه على مختلف المستويات.

قائمة المصادر

¹ Drucker, Peter Ferdinand, **Innovation And Entrepreneurship; practice and principles**, small business-united states; new business enterprises-united states; entrepreneur, hd2346.u5 d7, San Francisco, harper & row198277.

² Arnaud Groff, **Manager l'innovation**, Afnor 11, avenue Francis de Pressensé, 93571 Saint-Denis La Plaine Cedex, p09.

³ Schumpeter (J. A.), **Business cycles. A theatrical, historical, and statistical analysis of the capitalist process**, 2 tomes, New York and London, Mac Graw Hill Book Company 1940, édition électronique réalisée par Didier LAGRANGE. 14-07-2007 à Chicoutimi, Ville de Saguenay, province de Québec, Canada. Fichier revu et corrigé le 31 mars 2008, p86.

⁴ H. G. Barnett, **Innovation the Basis of Cultural Change**, McGraw-Hill (1963), ISBN-13: 978-0070037939 p17_18.

⁵ Claude Rochet et Roger Miller **,L'Europe et les joutes d'innovation"**, communication au Congrès de l'AIMS 2010, Luxembourg "Sortir du processus d'euthanasie bureaucratique de l'Etat: un programme de recherche" (Juin 2009).

⁶ Joelle Forest, Jean-Pierre Micaël, Jacques Perrin. **Innovation et conception : Pourquoi une approche en termes de processus ?** 2eme Congres International Franco-Québécois : Le Génie Industriel dans un monde sans frontière, Sep 1997, Albi, France, p05.

⁷ Alain Rondeau, **Trois piliers pour soutenir l'innovation en santé**. Présentation faite dans le cadre des Séminaires du Pôle santé HEC Montréal Montréal, le 21 mars 2012.

⁸ Francois Romon. **Le management de l'innovation**. Essai de modélisation dans une perspective systémique. Thèse de doctorat. Ecole Centrale Paris, 2003, p30.

⁹ Arnaud GROFF, **Optimisation de l'innovation automobile par la conception intégrée : de l'intérêt du processus de « Créativité Industrielle »**, Laboratoire CPI, ENSAM, Paris 151, de l'hôpital, Paris 75013, p4.

¹⁰ Denis Maillat Michel Quévit, Lanfranco Senn, **Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional**, Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs, Institut de recherches économiques et régionales Pierre-à-Mazel 7, 1993, p09.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and ^{*11}

Development منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هي منظمة دولية تهدف إلى التنمية الاقتصادية وإلى إنعاش التبادلات التجارية. تتكون المنظمة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل بادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر. المصدر: ويكيبيديا.

¹² **Oslo Manual, The Measurement Of Scientific And Technological Activities, Proposed Guide lines For Collecting And Interpreting Technological Innovation Data**, European Commission, OECD, p31.

¹³ **OSEO** هي شركة خاصة تقوم بتقديم خدمات عامة، والتي تدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية من اجل العمل والتطور وذلك من خلال دعم: الابتكار والاستثمار والدولي... الخ. في جوان 2013، تم دمجها مع شركات أخرى لتصبح تحت اسم البنك الشعبي للاستثمار **Bpifrance**.

¹⁴ **Innovation Nouvelle Génération**, Ouvrage Cree Et Publie Par **Bpifrance** Avec La Collaboration De La Fondation Internet, nouvelle génération -FING -, **Bpifrance** 27-31, avenue du Général Leclerc 94710 Maisons-Alfort Cedex, P118.

¹⁵ **Arnaud Groff**, op.cit, p13.

¹⁶ Sandra Dubouloz. **L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité** : une approche intégrative appliquée au Lean Management. Gestion et management, Thèse de doctorat, Université de Grenoble, spécialité gestion, 26 nov2013, p47.

¹⁷ Weiermair, K. (2006). **Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism?** In Oecd. Innovation and growth in tourism Paris: OECD, p53.

¹⁸ Jean Louis Cacomo, Bernardin Solonandrasana, **L'innovation dans l'industrie touristique : enjeux et Stratégies**, L'harmattan. Inc, Montréal, Canada, p122

¹⁹ <https://www.booking.com>

²⁰ Rosario Andreu, Enrique Claver and Diego Quer, **Tourism in China: A Review of Research in Leading Journals**, Journal of China Tourism Research 6(4):343-357, DOI,10.1080, p344.

²¹ Chris Cooper, **Knowledge Management And Tourism**, Annals of Tourism Research, Vol. 33, No. 1, pp. 47-64, 2006 _ 2005 Elsevier Ltd. All rights reserved. Printed in Great Britain 0160-7383, p49.

²² **مجموعة توماس كوك** هي شركة سياحة ووكالة سفر بريطانية عالمية مدرجة بورصة لندن. تأسست في 19 يونيو 2007 عن طريق اندماج شركتي (توماس كوك ايه جي ومجموعة ماي ترافيل). تمتلك المجموعة عدداً من مشغلي الرحلات السياحية، وشركات الطيران العارض) خطوط توماس كوك الجوية (في كل من المملكة المتحدة، بلجيكا والدول الاسكندنافية ومصر، وتتملك أيضا شركة كوندور للطيران وموقع الحجز الإلكتروني Hotels4u .

²³ François pageau, **l'innovation en hôtellerie et restauration**, colloque innovation 2013 22 et 23 avril, institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec centre

d'expertise et de recherche en hôtellerie et restauration 3535, rue Saint-Denis
Montréal (Québec), p17.

²⁴ **Jean Louis Caccamo, Bernardin Solonandrasana**, op.cit., p94.

²⁵ Anne-Mette Hjalager, **A Review Of Innovation Research In Tourism**,
Tourism Management 31 (2010) 1-12.

²⁵ Marion Joppe, **Urban Tourism: the visitor economy and the growth of large
cities**, article in annals of tourism research · January 2003, Submitted 9 July
2002. Accepted 12 July 2002, p278.

²⁶ **American Express Company** هي شركة عالمية للخدمات المالية متنوعة مقرها الرئيسي
في مدينة نيويورك وقد تأسست في عام 1850، وهي الآن أحد 30 شركة المكونة لمؤشر داو جونز
الصناعي. وتشتهر الشركة بعملها في مجال البطاقات الائتمانية والشيكات السياحية. وتعتبر أكبر مصدر
للبطاقات الأتثمانية في الولايات المتحدة، بنسبة تقارب 24% من عمليات البطاقات الائتمانية.

²⁷ Michael Hall & Allan M. Williams, **Tourism And Innovation**, Routledge 2
Park Square, Milton Park, Abingdon 2008, ISBN10: 0415414040, pp914-.

²⁸ Laurice Alexandre-Leclair, Zeting Liu « **Innovation et entrepreneuriat, le cas
du secteur du tourisme a Paris intramuros** », Innovations 2014/2 (n° 44), p.
169-185. DOI 10.3917/inno.044.0169, p175.

²⁹ **Jean Louis Caccamo, Bernardin Solonandrasana**, op.cit., p98.

³⁰ Benedicte Aldebert. **Technologies de l'information et de la communication et
innovation : implications organisationnelles et strategiques dans les
entreprises touristiques des Alpes Maritimes**. Sciences de l'Homme et Societe.
Universite Nice Sophia Antipolis, 2006. Francais. tel-00311786,p142.

³¹ Brice Duthion, Cyrille Mandou, **L'innovation dans le tourisme: Culture
numérique et nouveaux modes de vie**, De Boeck Supérieur, 2016, ISBN
2807301665, 9782807301665, p54.

³² Eunika Mercier-Laurent, **Innovation Organisationnelle Vue Comme Une
Composante De L'innovation Globale**, chercheur associe groupe moderne centre
de recherche iae lyon 3, saint-etienne innovation business, p03.

³³ Mohamed Zairi, **Benchmarking for best practice: continuous learning
through sustainable innovation**, (1998),. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann,
p184.

³⁴ Christian grönroos, (1997) " **from marketing mix to relationship
marketing - towards a paradigm shift in marketing**", management decision,
vol. 35 issue: 4, p324.

³⁵ Michael Hall, Allan M. Williams, op.cit, p13.

³⁶ Marta Jacob, and others, **Innovation in the Tourism Sector: Results from a
Pilot Study in the Balearic Islands**, Tourism Economics journal, Vol 9, Issue 3
pp. 279 - 295, First Published September 1, 2003, p280.

³⁷ William J. Abernathy, Kim B. Clark, **Innovation: Mapping the winds of creative destruction**, Research Policy
Volume 14, Issue 1, February 1985, p3.

³⁸ Anne-Mette Hjalager, **Repairing innovation defectiveness in tourism**, article
in Tourism Management 23 (2002), p267.

³⁹ **William J. Abernathy, Kim B. Clark**, op. cit, p06.

Nordic Innovation Centre⁴⁰ المركز الشمالي للابتكار : هي منظمة الشمال الأوروبي تعمل
على تعزيز التجارة عبر الحدود والابتكار

Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.

⁴¹ Gaute Rossnes, Melita R. Hasle, **Innovation Tourism**, report by Nordic
Innovation Centre, Rk Grafisk AS ISSN: 1503-9676, Stensbergata 25, No-0170
Oslo, p01.