Algerian Journal of Human and Social Sciences
Revue algérienne des sciences humaines et sociales
ISSN : 2588–1558 / EISSN : 2710–8635

Volume : 10 / N° : 01
(Juin2026), p 716-741

Développement des Ressources Humaines et son Impact sur l'Obtention d'un Avantage Concurrentiel dans les Institutions Algériennes : Étude de Cas des Agences Touristiques de la wilaya d'Oran.

Human Resource Development and Its Impact on Achieving Competitive Advantage in Algerian Institutions: A Case Study of Tourism Agencies in Oran Province.

Mohamed Nadir ABID *[1], Hamza SAYAH [2]

[1] Centre Universitaire Nour Bachir El Bayadh (Algérie), Laboratoire pour le Développement Durable dans les Hauts Plateaux et les Zones Désertiques, m.abid@cu-elbayadh.dz

[2] Centre Universitaire Nour Bachir El Bayadh (Algérie), Laboratoire pour le Développement Durable dans les Hauts Plateaux et les Zones Désertiques, h.sayah@cu-elbayadh.dz

Date de soumission : 14/10/2025 Date d'acceptation : 08/06/2026 Date de publication : 11/06/2026

Résumé :

Cette étude explore l'impact du développement des ressources humaines (formation, leadership, motivation, évaluation) sur l'avantage concurrentiel dans les agences touristiques d'Oran, selon les employés. Une approche descriptive a été utilisée avec un questionnaire adressé à 81 employés. L'analyse via SPSS révèle une corrélation positive entre les dimensions du DRH et l'avantage concurrentiel. Les participants confirment que leurs agences visent cet avantage. L'étude recommande aux organisations d'investir stratégiquement dans les ressources humaines, en les développant et en les fidélisant, pour assurer un avantage concurrentiel durable et pertinent sur le marché.

Mots clés : Gestion des Ressources Humaines, Ressources Humaines, Développement des Ressources Humaines, Avantage Concurrentiel, Formation, Leadership, Motivation, Évaluation de la Performance

---

Abstract:

This study investigates the impact of human resource development (HRD)—through training, leadership, motivation, and performance appraisal—on achieving competitive advantage in tourism agencies in Oran. Using a descriptive approach, a questionnaire was distributed to 81 employees, and data were analyzed with SPSS. The results showed a positive correlation between HRD dimensions and competitive advantage, confirming HRD's significant role. Participants agreed their organizations prioritize gaining a competitive edge. The study recommends that organizations invest in, develop, and retain human resources strategically, emphasizing the importance of using HRD as a key tool to achieve sustainable competitive advantage.

Keywords: Human Resource Management, Human Resources, Human Resource Development, Competitive Advantage, Training, Leadership, Motivation, Performance Appraisal.

*** Auteur correspondant**

1. Introduction

Dans l'environnement hautement concurrentiel d'aujourd'hui, les organisations contemporaines s'efforcent d'obtenir un avantage concurrentiel sur leurs rivaux opérant dans le même secteur. Elles y parviennent en ajoutant de la valeur pour le client et en favorisant la distinction par l'utilisation optimale de leurs diverses capacités et ressources, les ressources humaines (RH) étant primordiales. La Gestion des Ressources Humaines (GRH) joue un rôle crucial dans la transformation de l'élément humain en avantage concurrentiel grâce à une série d'activités, de plans et de programmes liés au capital humain de l'organisation. Pour que la GRH contribue efficacement à l'obtention et au renforcement de l'avantage concurrentiel d'une organisation, ses différents programmes doivent être développés dans le cadre de la stratégie institutionnelle d'une part, et selon les exigences des clients de l'organisation d'autre part.

Les ressources humaines sont au cœur de la formulation des objectifs stratégiques, de la surveillance et de l'analyse de l'environnement externe, de la supervision des opérations internes et de la mesure de l'efficacité. En outre, elles jouent un rôle essentiel dans l'augmentation de la productivité. Par conséquent, de nombreuses organisations ont déclaré que leurs ressources humaines les distinguent de leurs concurrents et possèdent une valeur stratégique distincte. Elles cherchent donc à attirer et à fidéliser ces individus, les encourageant à rester au sein de l'organisation alors qu'ils sont en concurrence avec leurs homologues d'autres organisations.

Les organisations s'efforcent constamment de développer et d'améliorer leur capital humain, le reconnaissant comme un avantage concurrentiel. La relation entre le développement des ressources humaines (DRH) et l'obtention d'un avantage concurrentiel est évidente dans le fait que le capital humain est la force motrice qui active et valorise toutes les autres ressources matérielles et techniques au sein d'une organisation. Étant donné que le succès d'une organisation dépend principalement de la qualité de ses ressources humaines, il est impératif que tous les efforts organisationnels soient dirigés vers le développement de cette ressource pour atteindre un niveau d'excellence.

Problématique de l'étude Les organisations économiques sont confrontées à un défi majeur dans l'exploitation optimale de leurs ressources humaines. Elles visent à maximiser l'efficience et l'efficacité en dirigeant, en formant, en motivant et en évaluant la performance de leur capital humain. Cet investissement vise à

améliorer la capacité des ressources humaines à atteindre les objectifs et les buts souhaités. Cette perspective conduit les organisations à considérer les ressources humaines comme un impératif stratégique qui doit être traité avec sérieux.

Dans ce cadre, la problématique de recherche s'articule autour de la question suivante : **Quel est l'impact du développement des ressources humaines sur l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les agences touristiques de la province d'Oran ?**

Questions subsidiaires, hypothèses et objectifs :

A - Questions subsidiaires :

Dans le cadre de la problématique principale de recherche, un ensemble de questions subsidiaires sont posées comme suit :

- Existe-t-il un impact statistiquement significatif de la formation des ressources humaines sur l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les agences touristiques de la wilaya d'Oran au niveau de signification (0,05) ?
- Existe-t-il un impact statistiquement significatif de la motivation des ressources humaines sur l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les agences touristiques de la wilaya d'Oran au niveau de signification (0,05) ?
- Existe-t-il un impact statistiquement significatif du leadership des ressources humaines sur l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les agences touristiques de la wilaya d'Oran au niveau de signification (0,05) ?
- Existe-t-il un impact statistiquement significatif de l'évaluation de la performance des ressources humaines sur l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les agences touristiques de la wilaya d'Oran au niveau de signification (0,05) ?

Hypothèses de l'étude :

- Il existe un impact statistiquement significatif de la formation des ressources humaines sur l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les agences touristiques de la province d'Oran au niveau de signification (0,05).

- Il existe un impact statistiquement significatif de la motivation des ressources humaines sur l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les agences touristiques de la province d'Oran au niveau de signification (0,05).
- Il existe un impact statistiquement significatif du leadership des ressources humaines sur l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les agences touristiques de la province d'Oran au niveau de signification (0,05).
- Il existe un impact statistiquement significatif de l'évaluation de la performance des ressources humaines sur l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les agences touristiques de la province d'Oran au niveau de signification (0,05).

B - Objectifs de l'étude :

L'étude vise à atteindre un ensemble d'objectifs, qui comprennent :

- Confirmer l'importance du capital humain en tant qu'actif intangible pour l'organisation.
- Mettre en évidence le rôle et l'importance de chacun des éléments suivants : la formation des ressources humaines, la motivation, le leadership et l'évaluation de la performance.
- Démontrer l'importance de l'acquisition d'un avantage concurrentiel pour l'organisation par le biais du développement des ressources humaines.
- Diagnostiquer l'état actuel du développement des ressources humaines au sein des agences touristiques de la province d'Oran

2. Cadre Théorique de l'Étude

2.1 Développement des Ressources Humaines :

- **Gestion des Ressources Humaines (GRH) :** Actuellement, se concentrer sur les ressources humaines et investir en elles représente l'une des tendances modernes les plus cruciales pour les organisations contemporaines. Cette importance se reflète clairement dans la manière dont les organisations gèrent leur capital humain. Cela implique de planifier soigneusement pour attirer et sélectionner le plus grand nombre possible de personnel qualifié, suivi des processus de recrutement et de nomination. Par la suite, leurs compétences sont développées par la formation et la

planification de carrière. Enfin, leur performance et leur contribution à la réalisation des objectifs organisationnels sont évaluées.

Les définitions suivantes peuvent être proposées pour la GRH : « C'est la fonction qui vise à améliorer l'efficacité des organisations et à réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation des compétences avec les postes) pour mobiliser le potentiel de chaque individu au sein de l'organisation et unifier les aspirations et les engagements individuels et collectifs d'une manière qui serve les intérêts de l'organisation » (Lemire & Gaétan, 2007, p. 315).

Elle est également définie comme : « L'art d'attirer, de sélectionner, de nommer des employés, de développer leurs capacités, d'améliorer leurs compétences et de créer des conditions organisationnelles appropriées en termes de quantité et de qualité pour extraire le meilleur de leur potentiel et les encourager à fournir le plus grand effort et la meilleure contribution possible » (Al-Taher, 2009, p. 10).

Sur la base de toutes les discussions précédentes, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) peut être définie comme le processus qui se concentre sur la gestion et l'organisation de tous les aspects essentiels des ressources humaines pour atteindre les objectifs organisationnels. Cela comprend l'acquisition de ces ressources humaines, le suivi de leur utilisation, leur maintien, leur orientation vers la réalisation de leurs objectifs individuels et des objectifs organisationnels globaux, et leur développement conformément à la vision et aux objectifs de l'organisation.

Par conséquent, la GRH est devenue une responsabilité fondamentale pour chaque gestionnaire au sein d'une organisation. La capacité à construire des structures organisationnelles solides et efficaces est considérée comme essentielle pour réussir et être compétitif. Par conséquent, les programmes d'investissement dans les ressources humaines doivent posséder la capacité d'améliorer l'excellence, l'efficacité et l'adaptabilité face aux transformations rapides du marché du travail.

- **Développement des Ressources Humaines (DRH) :** Le Développement des Ressources Humaines (DRH) constitue l'une des questions les plus vitales dans le monde des affaires, attirant une attention considérable de la part des experts, des penseurs, des chercheurs, ainsi que des institutions de formation et de développement et des décideurs à travers diverses entreprises et organisations. L'amélioration des ressources humaines est perçue comme un moyen efficace pour garantir que les organisations

atteignent leurs objectifs et renforcent leur capacité à s'adapter face aux transformations contemporaines.

Le développement des ressources humaines est défini comme : « Un effort planifié consistant en un ensemble de programmes conçus pour éduquer les ressources humaines et les doter de nouvelles connaissances, comportements et compétences dont elles sont censées avoir besoin pour accomplir de nouvelles tâches ou fonctions à l'avenir, et pour s'adapter et coexister avec tout nouveau développement ou changement survenant dans l'environnement qui affecte l'activité de l'organisation » (Aqili, 2005, p. 38).

Le Développement des Ressources Humaines (DRH) désigne également : « Le processus d'augmentation des connaissances, des compétences et des capacités de la main-d'œuvre capable d'opérer dans tous les domaines, qui sont sélectionnés et choisis sur la base de divers tests effectués, dans le but d'élever leur niveau d'efficacité productive au maximum possible » (Hassounah, 2008, p. 136).

Nous pouvons ainsi affirmer que le Développement des Ressources Humaines (DRH) représente un processus global englobant des activités et des programmes visant à développer et à améliorer les compétences et les connaissances des employés au sein d'une organisation. L'objectif principal de ces activités et programmes est d'utiliser de manière optimale le capital humain de la meilleure façon possible. Ceci est réalisé en renforçant les compétences et les capacités des employés et en développant leur potentiel pour atteindre une efficacité et une productivité maximales dans le contexte du travail. Par conséquent, le DRH contribue à la réalisation des objectifs organisationnels et au renforcement de la position et de la compétitivité de l'organisation sur le marché.

Activités Principales du Développement des Ressources Humaines

Formation : La formation consiste à préparer un individu pour un emploi spécifique, en lui fournissant les compétences et les expériences nécessaires pour exceller dans ce travail. Elle lui fournit également toutes les connaissances et informations manquantes, le tout dans le but d'élever son niveau d'efficacité productive et d'augmenter sa production au sein de l'organisation.

Leadership : Le leadership est la capacité d'influencer le comportement des membres d'un groupe, de coordonner leurs efforts et de les guider vers la réalisation des objectifs souhaités. De plus, le leadership joue un rôle central dans l'accomplissement des objectifs, le développement de l'interaction entre les

individus et l'influence sur les individus, les groupes, les organisations et la société (Al-Hariri, 2012, pp. 107-108).

Motivation : C'est la méthode pour mobiliser les capacités des employés afin d'augmenter leur performance, tant quantitativement que qualitativement, ou l'un des deux. Elle est considérée comme l'un des moyens d'orienter le comportement humain pour accomplir une action spécifique ou s'en abstenir, dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation, de l'individu et de la société. C'est également une méthode pour améliorer l'utilisation des moyens ou des facteurs de production (Al-Kalaldeh, 2008, p. 46).

Évaluation de la Performance : L'évaluation de la performance est le processus par lequel les aspects positifs et négatifs de la réalisation des objectifs et du respect des normes de performance sont identifiés (Gad, 2009, p. 209) .

2.2 Avantage Concurrentiel

❖ Concept d'Avantage Concurrentiel

La concurrence est l'un des moyens fondamentaux d'organiser l'activité économique. Elle aide à déterminer les mécanismes du marché et régule les interactions entre divers acteurs économiques. Elle joue également un rôle crucial dans la formation des prix et l'orientation de leur impact au sein du marché (Adaika & Nasr, 2021, p. 4).

La compétitivité fait référence à la capacité d'une organisation à développer et à mettre en œuvre une stratégie efficace qui lui permet d'atteindre une position de leader et distinctive par rapport aux autres organisations opérant dans le même secteur (Adaika & Nasr, 2021).

Porter a défini l'avantage concurrentiel comme l'état dans lequel une organisation est capable de développer des méthodes innovantes et plus efficaces par rapport à celles utilisées par ses concurrents, tout en possédant la capacité de traduire ces innovations en applications pratiques qui améliorent sa position sur le marché concurrentiel.

Dans son sens large, cela signifie acquérir un avantage unique qui permet à une organisation de surpasser ses concurrents, rendant ainsi l'organisation unique et distincte des autres rivaux.

Plusieurs concepts liés à l'avantage concurrentiel peuvent être déduits. Cet avantage est considéré comme une valeur fondamentale ou une force motrice qu'une organisation possède, influençant directement l'interaction avec les clients.

Cet avantage se caractérise par sa capacité à se maintenir pendant une longue période, quel que soit le cycle de vie du produit ou du service offert. Dans l'ensemble, l'avantage concurrentiel est un élément crucial qui permet à une organisation de surpasser ses concurrents et de contrôler la dynamique du marché, renforçant ainsi sa capacité à concourir de manière efficace et réussie.

- **Caractéristiques de l'Avantage Concurrentiel**

L'avantage concurrentiel est le facteur qui confère à une organisation distinction et proactivité par rapport à ses concurrents sur le marché. Cet avantage se caractérise par un ensemble de caractéristiques qui le différencient des autres facteurs, notamment les suivantes (Maatouki & Ben Zebane, 2021, pp. 6-7) :

Un avantage concurrentiel possède plusieurs caractéristiques clés :

1. **Durabilité et Longévité :** Il doit être continu et durable, ce qui signifie que l'organisation atteint le leadership à long terme, et pas seulement à court terme.
2. **Relativité :** Les avantages concurrentiels sont relatifs, qu'ils soient comparés aux concurrents ou à différentes périodes. Cela rend difficile de les comprendre en termes absolus.
3. **Renouvellement :** Il doit être renouvelable, s'adaptant aux facteurs environnementaux externes d'une part, et aux capacités et ressources internes de l'organisation d'autre part.
4. **Flexibilité :** Il doit être flexible, ce qui signifie que les avantages concurrentiels peuvent être facilement remplacés par d'autres en réponse aux changements de l'environnement externe ou à l'évolution des ressources et capacités de l'organisation.
5. **Alignement avec les Objectifs :** L'utilisation de ces avantages concurrentiels doit s'aligner sur les objectifs et les résultats souhaités à court et à long terme que l'organisation vise à atteindre

- **Importance de l'Avantage Concurrentiel**

L'avantage concurrentiel est l'un des facteurs cruciaux pour le succès d'une organisation sur le marché concurrentiel. Son importance réside dans les points suivants (Hayat, 2017, pp. 216-217) :

1. Il sert de référence pour distinguer les organisations qui réussissent des autres, car elles excellent dans la création de modèles novateurs et facilement disponibles qui sont difficiles à imiter.
2. Il agit comme une arme pour faire face aux défis du marché et aux organisations rivales en permettant à une organisation de développer ses connaissances concurrentielles.
3. Il détermine la disponibilité des facteurs de succès essentiels par rapport aux concurrents en adoptant des stratégies qui exploitent les forces inhérentes de l'organisation.
4. C'est un objectif fondamental et nécessaire poursuivi par toutes les organisations visant la supériorité et la distinction. Ceci est réalisé en exploitant les capacités, en satisfaisant les clients et en comprenant leurs besoins et désirs d'une manière difficile à reproduire pour les autres.

❖ **Dimensions de l'Avantage Concurrentiel**

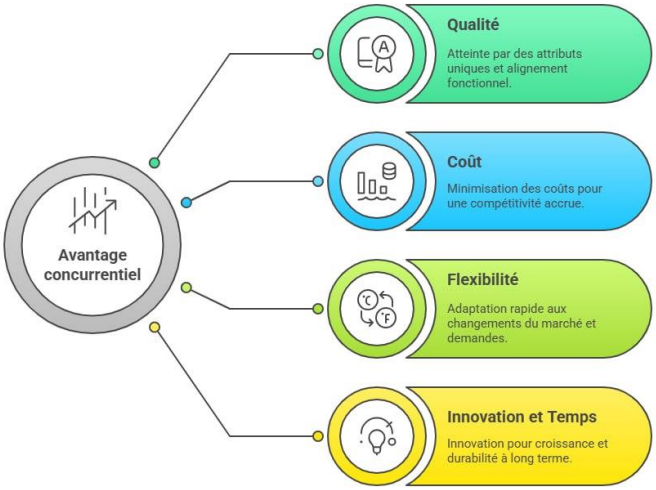
L'environnement commercial connaît des développements et des changements continus, car les demandes et les besoins des clients évoluent, impactant les dimensions de la concurrence. Dans le passé, les organisations se concentraient sur la réduction des coûts comme dimension principale pour atteindre la supériorité concurrentielle. Cependant, ces organisations recherchent maintenant de nouvelles façons de se différencier et d'exceller par rapport à leurs concurrents en offrant des produits de qualité supérieure.

Les organisations qui réussissent s'appuient sur l'adoption de nouvelles dimensions pour atteindre la supériorité concurrentielle. Elles considèrent maintenant la fourniture de valeur ajoutée aux clients par des services complets et des solutions à leurs problèmes réels comme primordiale. Elles mettent également davantage l'accent sur l'innovation et le développement, s'efforçant d'offrir des expériences client distinctives qui les distinguent de leurs concurrents.

De cette manière, les organisations visent à sécuriser une position forte sur le marché et à maintenir leur croissance. Malgré les défis auxquels les organisations sont confrontées, atteindre la supériorité concurrentielle reste un objectif vital pour rester leaders et réussir sur le marché des affaires.

La figure suivante peut être illustrée ainsi (Adaika & Nasr, 2021) :

Figure N°1 : Dimensions de l'Avantage Concurrentiel



Source : Élaboré par les chercheurs.

1. **Qualité :** La qualité peut être atteinte en ajoutant des attributs uniques aux produits ou services offerts. Cela implique de concevoir le produit d'une manière qui s'aligne avec sa fonction et sa qualité, et cela repose sur la capacité de l'organisation à transformer les intrants en produits qui répondent aux attentes et aux besoins des clients.
2. **Coût :** C'est un facteur crucial que les organisations doivent prendre en compte lors de la livraison de biens et de services. Les organisations s'efforcent généralement de minimiser les coûts et d'atteindre des niveaux de productivité plus élevés grâce à une surveillance et un contrôle continus des matières premières et des processus de production. Une gestion efficace des coûts améliore la capacité de l'organisation à offrir des prix compétitifs tout en maintenant la rentabilité.
3. **Flexibilité :** Cela fait référence à la capacité d'une organisation à générer de nouvelles propositions et options de production innovantes, lui permettant de surpasser ses concurrents. La pensée flexible et la capacité à s'adapter aux changements du marché du travail et aux demandes des clients améliorent la capacité d'une organisation à rester compétitive et à atteindre la supériorité.
4. **Innovation et Temps :** L'innovation est cruciale pour construire un avantage concurrentiel. La distinction et la supériorité peuvent être atteintes grâce à l'innovation dans divers domaines, tels que les produits, les services et les

processus organisationnels. Les entreprises innovantes leaders peuvent capturer une part de marché significative en introduisant des produits nouveaux et créatifs. De plus, l'innovation de processus peut contribuer à réduire les coûts de production ou à améliorer les processus de production de manière novatrice. L'exploitation des dernières technologies modernes peut également aider à réduire le temps et les efforts, améliorant l'efficacité d'une organisation dans les processus organisationnels et de production. L'innovation est considérée comme le moteur principal de la croissance et de la durabilité à long terme de l'avantage concurrentiel dans les organisations (Maatouki & Ben Zebane, 2021).

En bref, ces facteurs — coût, qualité, flexibilité et innovation combinée au temps — reflètent l'importance de l'avantage concurrentiel pour les organisations sur un marché concurrentiel. En trouvant un équilibre entre ces facteurs, les organisations peuvent atteindre la supériorité et la distinction, leur permettant de répondre aux besoins et aux attentes des clients et de rester leaders sur leur marché.

3. Le Cadre Pratique de l'Étude

3.1 Méthodologie de Recherche :

Pour atteindre les objectifs de l'étude, une approche descriptive a été utilisée pour répondre aux questions de recherche. L'accent a été mis sur la description approfondie des concepts de développement des ressources humaines et de ses dimensions d'une part, et des concepts d'avantage concurrentiel d'autre part, en les examinant en détail. Pour l'aspect pratique, une approche inductive a été adoptée, utilisant un questionnaire distribué à un groupe d'employés pour recueillir leurs opinions et perspectives. Les données collectées ont ensuite été traitées à l'aide du logiciel SPSS.

- **Résultats et Discussion**

1. Outil d'Étude

Un plan de recherche par enquête a été utilisé pour étudier l'impact du développement des ressources humaines sur l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les agences touristiques de la province d'Oran. Un questionnaire a été conçu, et le logiciel SPSS V26 a été utilisé pour traiter les données collectées. La conception du questionnaire se compose des sections suivantes :

- **Section Un :** Comprend les variables démographiques de l'étude, fournissant des informations générales sur les participants à l'échantillon, telles que le sexe, l'âge, le niveau d'éducation et les années d'expérience.
- **Section Deux** : Est divisée en deux axes principaux :
  - **Axe Un :** Comprend la variable indépendante, les Ressources Humaines, et se compose de 23 énoncés. Il englobe 4 éléments : Formation des Ressources Humaines (6 énoncés), Leadership des Ressources Humaines (6 énoncés), Motivation des Ressources Humaines (6 énoncés) et Évaluation de la Performance des Ressources Humaines (5 énoncés).
  - **Axe Deux :** Contient la variable dépendante, Avantage Concurrentiel, et se compose de 9 énoncés.

Cette section du questionnaire offre cinq options de réponse selon une échelle standard, permettant de juger de la positivité ou de la négativité et du niveau d'importance des réponses. Cela s'aligne sur l'échelle de Likert à cinq points, structurée comme suit :

Option de Réponse	Valeur de l'Échelle
Fortement en désaccord	1
En désaccord	2
Neutre	3
D'accord	4
Fortement d'accord	5

❖ Échantillon de l'Étude

Un échantillon aléatoire d'employés des agences touristiques de la province d'Oran a été utilisé pour cette étude. La taille de l'échantillon a été déterminée à 81 individus. Sur 90 questionnaires distribués, 85 ont été récupérés. Quatre questionnaires ont été exclus pour être inadaptés à l'analyse statistique, soit parce que les participants n'étaient pas sérieux dans leurs réponses, soit parce qu'ils n'étaient pas complétés selon les critères de remplissage. Par conséquent, le nombre de questionnaires valides et analysables s'élevait à 81, représentant 90% du total des questionnaires récupérés.

Tableau N°(1): Caractéristiques Démographiques de l'Échantillon d'Étude

Caractéristique	Catégorie	Fréquence	Pourcentage (%)
Sexe	Masculin	28	34.57
	Féminin	53	65.43
Âge	Moins de 30 ans	39	48.15
	31-40 ans	32	39.51
	41-50 ans	10	12.35
	Plus de 51 ans	0	00
Niveau d'Éducation	Technicien Supérieur	12	14.81
	Diplôme Universitaire	63	77.78
	Études Postuniversitaires	6	7.41
Années d'Expérience	Moins de 5 ans	39	48.15
	5-10 ans	26	32.10
	Plus de 10 ans	16	19.75

Source : Élaboré par les chercheurs sur la base des résultats SPSS.

Profil Démographique de l'Échantillon et Fiabilité de l'Étude : L'analyse des caractéristiques démographiques, telle que présentée dans le Tableau 1, offre des aperçus précieux sur le profil des employés des agences touristiques de la wilaya d'Oran.

Aperçu Démographique : En ce qui concerne le sexe, les femmes constituent la majorité, représentant 65,43% de l'échantillon, tandis que les hommes représentent 34,57%. Cela indique une présence féminine plus élevée dans la main-d'œuvre de ces agences.

En termes de groupes d'âge, environ 48,15% des employés ont moins de 30 ans, 39,51% ont entre 31 et 40 ans, et 12,35% ont entre 41 et 50 ans. Notamment, 0% des employés ont plus de 50 ans. Cela suggère que la main d'œuvre des agences touristiques est généralement jeune.

Concernant le niveau d'éducation, un nombre significatif de 77,79% des employés détiennent un diplôme universitaire, 14,81% ont un certificat de technicien supérieur, et 7,41% possèdent des diplômes postuniversitaires. Cette proportion élevée d'employés ayant des qualifications avancées souligne la

dépendance des agences à l'égard d'individus ayant de solides antécédents académiques pour divers postes et rôles.

Niveaux d'Expérience : Les années d'expérience sont un indicateur crucial pour l'accumulation de connaissances essentielles à la gestion des ressources humaines. Les données montrent que 48,15% des employés ont moins de 5 ans d'expérience, 32,10% ont entre 5 et 10 ans d'expérience, et 19,75% ont 10 ans ou plus. Cette distribution indique un mélange équilibré de niveaux d'expérience parmi les employés.

Cette diversité suggère que les individus hautement expérimentés peuvent exploiter leurs connaissances antérieures pour améliorer la performance, améliorer la gestion des ressources humaines et contribuer à l'obtention d'un avantage concurrentiel au sein des agences touristiques. Inversement, les nouveaux employés et ceux ayant une expérience limitée peuvent bénéficier de la formation et de l'apprentissage auprès de leurs collègues plus expérimentés, favorisant leur développement professionnel et renforçant leurs capacités dans le domaine.

Fiabilité de l'Étude : La fiabilité de l'étude a été déterminée en utilisant le coefficient Alpha de Cronbach, une mesure de cohérence interne. Comme indiqué par les valeurs dans le tableau (bien que le tableau lui-même ne soit pas fourni ici), une valeur élevée de l'Alpha de Cronbach suggère un degré acceptable de cohérence interne au sein de l'étude. Cela implique que l'étude est fiable, ce qui signifie qu'elle donnerait des résultats similaires si elle était répétée. Des valeurs élevées de cohérence interne confirment que l'étude possède un niveau satisfaisant de cohérence et de fiabilité dans ses conclusions.

Tableau N°(2): Coefficient de Fiabilité Alpha de Cronbach

Construits	Nombre d'Items	Alpha de Cronbach
Investissement dans les Ressources Humaines	23	0.858
Avantage Concurrentiel	9	0.869
Score Global	32	0.911

Source : Compilé par les chercheurs sur la base des résultats SPSS.

Interprétation des Résultats de Fiabilité : Comme le montre le tableau ci-dessus, les résultats indiquent la présence d'une cohérence interne entre les variables de l'étude. Le coefficient Alpha de Cronbach global est de 0,911 (91,10%). Cette valeur dépasse largement le seuil généralement accepté de 0,60,

démontrant un haut degré de cohérence dans les énoncés utilisés pour mesurer les variables.

Sur la base de cette forte cohérence interne, les résultats dérivés de cette étude peuvent être considérés comme fiables, car ils offrent un niveau élevé de fiabilité et de confiance internes. Par conséquent, ces résultats sont suffisamment robustes pour soutenir les conclusions de l'étude et les inférences finales.

Résultats des Statistiques Descriptives pour les Variables d'Étude : Cette section présente et analyse les données collectées par le questionnaire de recherche. Cela se fait en analysant les réponses des participants à l'échantillon en utilisant la moyenne et l'écart-type.

3-2 Variable Indépendante : Développement des Ressources Humaines

Cet axe a été divisé en dimensions, chaque dimension représentant un processus distinct pour le développement des ressources humaines, comme suit :

Dimension : Formation des Ressources Humaines

Analyse des Résultats de la Formation des Ressources Humaines

D'après le tableau 3, il est clair que les moyennes arithmétiques des réponses de l'échantillon concernant les items du questionnaire sur la formation des ressources humaines se situent entre 3,64 et 4,16. La moyenne la plus élevée a été enregistrée pour l'énoncé : « Après la formation, l'employé se sent capable d'utiliser sa créativité et ses idées dans l'application ». Cela indique que les participants sont largement d'accord avec les énoncés présentés dans les items du questionnaire. De plus, un faible écart-type a été enregistré, ne dépassant pas 1,2. Cela suggère que les réponses individuelles n'ont pas montré de dispersion significative par rapport à la moyenne. En d'autres termes, cela indique que les individus ont fourni des réponses homogènes et convergentes aux items du questionnaire.

Dans l'ensemble, on peut conclure que les participants à l'enquête sont largement d'accord avec les énoncés présentés et partagent un point de vue général sur le processus de formation des ressources humaines. Le faible écart-type souligne l'homogénéité et la convergence des réponses, ce qui renforce la fiabilité des résultats dérivés du questionnaire.

Les répondants croient généralement que le processus de formation des ressources humaines est bien considéré, car les agences touristiques de la province

d'Oran accordent la priorité à la formation, sélectionnent les meilleurs formateurs, planifient et mènent des cours de formation, et évaluent les employés par la suite.

Dimension : Leadership des Ressources Humaines

Analyse des Résultats du Leadership des Ressources Humaines

Comme le montre le tableau 4, les moyennes arithmétiques des réponses de l'échantillon concernant la dimension Leadership des Ressources Humaines (au sein de la variable Investissement dans les Ressources Humaines) se situent entre 3,57 et 3,93. La moyenne la plus élevée a été enregistrée pour l'énoncé : « Le superviseur direct prend l'initiative dans l'exécution des tâches, s'assurant que les employés sont motivés pour suivre leur exemple ». Cela indique une tendance générale parmi les répondants à être largement d'accord avec les énoncés présentés dans le questionnaire. De plus, un faible écart-type a été observé, ne dépassant pas 0,862. Cela suggère que les réponses individuelles n'ont pas montré de dispersion significative par rapport à la moyenne.

Notre conclusion statistique indique que les participants à l'enquête sont largement d'accord avec les énoncés présentés et sont d'accord avec le point de vue général exprimé dans le questionnaire. Le faible écart-type renforce la fiabilité des résultats et indique l'homogénéité et la convergence des réponses. Cela renforce notre inférence selon laquelle les individus de l'échantillon sont généralement d'accord avec les énoncés et items présentés dans la deuxième dimension du questionnaire, Leadership des Ressources Humaines.

Cela implique que les participants à l'échantillon sont généralement d'accord que les agences touristiques étudiées assignent certains de leurs personnels pour diriger les ressources humaines disponibles. Ce leadership se manifeste par le fait que les superviseurs prennent l'initiative dans l'exécution des tâches pour servir de modèles à leurs subordonnés, et en encourageant la créativité et l'innovation dans une gestion flexible qui est ouverte à la discussion et à l'implémentation à tous les niveaux d'employés.

Dimension : Motivation des Ressources Humaines

Analyse des Résultats de la Motivation des Ressources Humaines

Sur la base des données présentées dans le tableau 5, les moyennes arithmétiques des réponses de l'échantillon concernant la dimension Motivation des Ressources Humaines (partie de la variable Investissement dans les Ressources Humaines) se situent entre 2,79 et 3,83. L'énoncé avec la moyenne la

plus élevée est : « Des incitations encourageantes sont fournies pour les travaux supplémentaires en dehors des heures de travail officielles ». Un faible écart-type, ne dépassant pas 1, a été enregistré. Cela indique qu'il n'y a pas de dispersion significative dans les réponses individuelles par rapport à la moyenne. On peut conclure que les individus de l'échantillon sont largement d'accord avec les énoncés présentés dans cette troisième dimension et qu'il y a une homogénéité dans leurs opinions.

Nous déduisons que les agences touristiques ciblées s'appuient principalement sur les incitations pour les travaux supplémentaires afin de motiver leurs ressources humaines, ce qui offre aux employés un espace pour la créativité et l'innovation. Bien que le salaire soit généralement proportionné au poste occupé par l'employé, l'accord général suggère que ces agences s'efforcent également de mettre en œuvre des critères équitables et objectifs dans leurs systèmes de promotion et d'incitation.

Dimension : Évaluation de la Performance des Ressources Humaines

Analyse des Résultats de l'Évaluation de la Performance des Ressources Humaines

Comme le montre le tableau 6, les moyennes arithmétiques des réponses de l'échantillon concernant la dimension Évaluation de la Performance des Ressources Humaines (partie de la variable Investissement dans les Ressources Humaines) se situent entre 3,63 et 4,46. La moyenne la plus élevée a été enregistrée pour l'énoncé : « Le système d'évaluation adopté fait que l'employé se sent plus responsable ». Un écart-type remarquablement faible a été observé, ne dépassant pas 0,549. Cela indique une dispersion très limitée dans les réponses individuelles par rapport à la moyenne. Par conséquent, nous pouvons conclure que les individus de l'échantillon sont largement d'accord avec les énoncés présentés dans cette quatrième dimension, démontrant un haut degré d'homogénéité dans leurs opinions.

Ainsi, nous déduisons que les agences touristiques étudiées évaluent leurs employés en utilisant un système caractérisé par l'objectivité et la transparence, ce qui favorise un sentiment de responsabilité chez les employés. Cela, à son tour, élève la performance des employés et développe leurs capacités, garantissant que le système d'évaluation remplit son objectif prévu et cultive davantage un sentiment de responsabilité chez l'employé évalué.

3-3 Variable Dépendante : Avantage Concurrentiel

Analyse des Résultats de l'Avantage Concurrentiel : Les résultats du tableau 7 montrent que les moyennes arithmétiques des réponses de l'échantillon concernant les items de l'Avantage Concurrentiel se situent entre 3,32 et 3,68. La moyenne la plus élevée a été enregistrée pour l'énoncé : « L'organisation adopte une stratégie de leadership par les coûts par rapport aux concurrents ». Un faible écart-type, ne dépassant pas 0,985, a été observé. Cela indique une dispersion limitée dans les réponses individuelles par rapport à la moyenne. Sur cette base, on peut conclure que les individus de l'échantillon sont largement d'accord avec les énoncés présentés dans cet axe, indiquant une homogénéité dans les opinions des membres de l'échantillon.

Cela suggère que tous les répondants croient que les agences touristiques de la wilaya d'Oran poursuivent activement des avantages concurrentiels. Elles y parviennent en s'appuyant sur une stratégie agressive caractérisée par l'abondance, la haute qualité et le maintien soutenu. Ces agences offrent leurs produits aux clients à des prix compétitifs et appropriés tout en réduisant les coûts. Elles fournissent également les informations nécessaires sur elles-mêmes et leurs produits, surveillant continuellement les développements dans les besoins et les désirs des clients en introduisant des offres nouvelles et améliorées.

3-4 Test et Discussion des Hypothèses de l'Étude

La Première Hypothèse Principale

Cette section présente et discute la première hypothèse principale concernant la relation entre l'investissement dans les ressources humaines et l'avantage concurrentiel.

H0 (Hypothèse Nulle) : Il n'existe pas de relation statistiquement significative entre l'investissement dans les ressources humaines (formation, motivation, leadership, évaluation de la performance) et l'avantage concurrentiel dans les agences touristiques de la wilaya d'Oran.

H1 (Hypothèse Alternative) : Il existe une relation statistiquement significative entre l'investissement dans les ressources humaines (formation, motivation, leadership, évaluation de la performance) et l'avantage concurrentiel dans les agences touristiques de la wilaya d'Oran.

Tableau N°(3) : Résultats du Test de la Première Hypothèse

Variables d'Étude	Coefficient de Corrélation de Pearson	Niveau de Signification	Décision
Formation des Ressources Humaines	0,594	0,000	Accepter
Leadership des Ressources Humaines	0,418	0,000	Accepter
Motivation des Ressources Humaines	0,553	0,000	Accepter
Évaluation de la Performance des Ressources Humaines	0,478	0,000	Accepter

Source : Élaboré par les chercheurs sur la base des résultats SPSS.

Discussion des Résultats de la Première Hypothèse : Comme l'indiquent les valeurs du Tableau 8, les coefficients de corrélation de Pearson pour la relation entre l'avantage concurrentiel et l'investissement dans les ressources humaines (à travers ses dimensions : formation, motivation, leadership et évaluation de la performance) varient de 0,418 à 0,594. Cela indique une relation positive modérée entre l'investissement dans les ressources humaines et l'avantage concurrentiel. Cela suggère un impact tangible du développement des ressources humaines sur le renforcement de l'avantage concurrentiel.

Lorsque nous affirmons que la corrélation est statistiquement significative, cela signifie que la valeur de signification statistique pour cette relation est inférieure à 0,05. Cela implique une faible probabilité que la relation observée entre l'avantage concurrentiel et le développement des ressources humaines se soit produite simplement par hasard. Inversement, cela fournit des preuves solides soutenant l'existence de cette relation et confirme sa signification statistique.

Sur la base de ces résultats, nous pouvons conclure avec confiance que le développement des ressources humaines contribue au renforcement de l'avantage concurrentiel. En d'autres termes, lorsque les ressources humaines sont gérées et développées efficacement par la formation, le leadership, la motivation et l'évaluation de la performance, l'avantage concurrentiel de l'organisation est considérablement renforcé.

Test et Discussion de la Deuxième Hypothèse Principale : Cette section approfondit le test de la deuxième hypothèse principale, qui examine l'impact de l'investissement dans les ressources humaines sur l'avantage concurrentiel.

H0 (Hypothèse Nulle) : Il n'existe pas d'impact statistiquement significatif de l'investissement dans les ressources humaines (formation, motivation, leadership, évaluation de la performance) sur l'avantage concurrentiel dans les agences touristiques de la wilaya d'Oran.

H1 (Hypothèse Alternative) : Il existe un impact statistiquement significatif de l'investissement dans les ressources humaines (formation, motivation, leadership, évaluation de la performance) sur l'avantage concurrentiel dans les agences touristiques de la wilaya d'Oran.

Tableau N°(4) : Résultats du Test de la Deuxième Hypothèse

Variables d'Étude	Constante	Coefficient de Régression B	R-carré	Valeur F (Calculée)	Niveau de Signification	Décision
Formation des Ressources Humaines	1.137	0,594	0,352	43,006	0,000	Accepter
Leadership des Ressources Humaines	1.735	0,418	0,175	16,728	0,000	Accepter
Motivation des Ressources Humaines	1.697	0,553	0,306	34,857	0,000	Accepter
Évaluation de la Performance des Ressources Humaines	0,122	0,478	0,229	23,454	0,000	Accepter

Source : Élaboré par les chercheurs sur la base des résultats SPSS.

Discussion des Résultats de la Deuxième Hypothèse : Le tableau ci-dessus démontre clairement que la régression est statistiquement significative. Le niveau de signification résultant de l'analyse est de 0,000, ce qui est bien en

dessous du seuil généralement accepté de 0,05. Cela indique un impact statistique tangible des dimensions du développement des ressources humaines (formation, motivation, leadership et évaluation de la performance) sur l'avantage concurrentiel au sein des agences touristiques de la wilaya d'Oran.

Sur cette base, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle (H0) et accepter l'hypothèse alternative (H1). Cela confirme qu'il existe effectivement un impact positif significatif des processus de développement des ressources humaines sur l'avantage concurrentiel dans ces agences touristiques. Cette conclusion sert de preuve supplémentaire soulignant l'importance vitale et le rôle du développement des ressources humaines dans le renforcement de l'avantage concurrentiel. Par conséquent, l'étude de terrain a réussi à prouver le rôle fondamental et crucial joué par le développement des ressources humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les agences touristiques.

4. CONCLUSION

Cette étude visait à comprendre l'importance du développement des ressources humaines (DRH) dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, en se concentrant sur les agences touristiques de la province d'Oran. La recherche était centrée sur une problématique principale formulée par la question : « Quel est l'impact du développement des ressources humaines sur l'avantage concurrentiel dans les agences touristiques d'Oran ? »

L'étude a produit plusieurs résultats clés :

1. Il existe une relation statistiquement significative entre la formation des ressources humaines et l'avantage concurrentiel dans les agences touristiques d'Oran.

2. Il existe une relation statistiquement significative entre le leadership des ressources humaines et l'avantage concurrentiel dans les agences touristiques d'Oran.

3. Il existe une relation statistiquement significative entre la motivation des ressources humaines et l'avantage concurrentiel dans les agences touristiques d'Oran.

4. Il existe une relation statistiquement significative entre l'évaluation de la performance des ressources humaines et l'avantage concurrentiel dans les agences touristiques d'Oran.

5. Il existe un impact statistiquement significatif de la formation des ressources humaines sur l'avantage concurrentiel dans les agences touristiques d'Oran.

6. Il existe un impact statistiquement significatif du leadership des ressources humaines sur l'avantage concurrentiel dans les agences touristiques d'Oran.

7. Il existe un impact statistiquement significatif de la motivation des ressources humaines sur l'avantage concurrentiel dans les agences touristiques d'Oran.

8. Il existe un impact statistiquement significatif de l'évaluation de la performance des ressources humaines sur l'avantage concurrentiel dans les agences touristiques d'Oran.

Recommandations

Sur la base de ces résultats, les recommandations suivantes sont proposées :

1. Les organisations doivent avoir des connaissances suffisantes et complètes concernant l'investissement dans les ressources humaines, leur développement et leur fidélisation, et exploiter ces connaissances pour obtenir un avantage concurrentiel durable.

2. Les organisations étudiées devraient permettre à tous les employés d'accéder aux opportunités de formation, plutôt que de les limiter au personnel de gestion et de supervision.

3. Il est crucial d'établir un système dédié pour surveiller et évaluer la performance des employés après la formation, basé sur des critères clairs, spécifiques et équitables.

4. Les organisations devraient équiper les laboratoires de recherche avec les outils et équipements les plus récents pour faciliter les processus de recherche et développement.

5. Définir des objectifs clairs et spécifiques pour le capital humain qui s'alignent sur la vision et la mission des organisations.

6. Reconsidérer le rôle du leadership au sein de l'organisation et activer un rôle de leadership positif pour obtenir un avantage concurrentiel.

5. Références bibliographiques

1. Adaika, A., & Nasr, T. (2021). L'Impact des Éléments de la Gestion des Connaissances sur l'Obtention d'un Avantage Concurrentiel. Revue d'Administration des Affaires et d'Études Économiques, 7(2).

2. Al-Hariri, M. S. (2012). Méthodes et Stratégies pour le Développement des Ressources Humaines. Amman, Jordanie : Dar Al-Safaa pour l'Édition et la Distribution. (original en arabe)

3. Al-Kalaldeh, T. M. (2008). Développement et Gestion des Ressources Humaines. Amman, Jordanie. (original en arabe)

4. Al-Taher, N. I. (2009). Développement des Ressources Humaines. Amman, Jordanie : Dar Alam Al-Kutub Al-Hadith. (original en arabe)

5. Aqili, O. W. (2005). Gestion Contemporaine des Ressources Humaines - Une Dimension Stratégique. Amman, Jordanie : Maison d'Édition et de Distribution Wael. (original en arabe)

6. Gad, S. M. (2009). Gestion des Ressources Humaines - Une Approche pour Maximiser les Capacités Concurrentielles. Canal de Suez, Égypte : Université du Canal de Suez. (original en arabe)

7. Hassounah, F. (2008). Gestion des Ressources Humaines. Amman, Jordanie : Maison d'Édition et de Distribution Osama. (original en arabe)

8. Hayat, Q. (2017). L'Impact de l'Apprentissage Organisationnel sur la Durabilité de l'Avantage Concurrentiel au Complexe Saidal. Revue d'Économie Industrielle, 13.

9. Khalaf, F. H. (2007). Économie de la Connaissance. Amman, Jordanie : Alam Al-Kutub Al-Hadith. (original en arabe)

10. Lemire, L., & Gaétan, M. (2007). L'approche systémique de la gestion des ressources humaines. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.

11. Maatouki, L., & Ben Zebane, I. (2021). L'Impact de la Gestion des Connaissances sur l'Obtention d'un Avantage Concurrentiel pour les Entreprises Économiques : Étude de Cas de la Société de Ciment Ain Touta Batna. Revue d'Économie Industrielle, 11(1).

6. Les annexes

Tableau N°(5): Résultats des Réponses de l'Échantillon Relatifs à la Dimension Formation des Ressources Humaines

Énoncés	Moyenne	Écart Type	Rang
L'organisation déploie suffisamment d'efforts pour développer ses employés.	3.86	1.058	04
L'organisation établit des plans de formation complets.	3.83	1.25	05
Après la formation, l'employé se sent capable d'utiliser sa créativité et ses idées dans l'application	4.16	0.928	01
L'organisation veille à sélectionner des formateurs compétents ayant une expertise scientifique élevée pour chaque cours de formation selon les besoins.	3.90	0.982	02
Des résultats positifs ont été obtenus du programme de formation.	3.64	0.913	06
L'organisation offre des opportunités égales à tous les employés de participer aux programmes de développement et d'avancement.	3.89	1.00	03

Source : Élaboré par les chercheurs sur la base des résultats SPSS.

Tableau N°(6): Résultats des Réponses de l'Échantillon Relatifs à la Dimension Leadership des Ressources Humaines

Énoncés	Moyenne	Écart Type	Rang
L'organisation offre des opportunités aux employés d'exprimer leurs opinions et de participer à la prise de décision.	3.91	0.869	02
Le superviseur direct surveille le flux de travail conformément aux règlements et aux instructions.	3.86	0.862	04
Le superviseur direct encourage les subordonnés à améliorer les méthodes de travail et à développer leurs compétences professionnelles.	3.57	1.068	06
Le superviseur direct souligne la nécessité de la créativité au travail.	3.70	1.054	05
Le superviseur direct prend l'initiative dans l'exécution des tâches, s'assurant que les employés sont motivés pour suivre leur exemple.	3.93	0.877	01
Le superviseur direct fournit le soutien et les conseils nécessaires aux employés lorsqu'ils font face à des défis au travail.	3.88	1.029	03

Source : Élaboré par les chercheurs sur la base des résultats SPSS.

Tableau N°(7): Résultats des Réponses de l'Échantillon Relatifs à la Dimension Motivation des Ressources Humaines

Énoncés	Moyenne	Écart-type	Rang
Le salaire perçu par l'employé est proportionnel au poste qu'il occupe.	2,93	1,273	05
L'organisation accorde de l'importance aux incitations matérielles (aération, éclairage, conditions physiques de travail, etc.).	2,79	1,222	06
L'organisation accorde de l'importance aux incitations morales (reconnaissance, encouragement, valorisation, etc.).	3,41	1,138	03
L'organisation applique un système clair et équitable de répartition des incitations et des récompenses.	3,59	1,034	02
L'organisation encourage les employés à adopter des méthodes de travail innovantes.	2,96	1,112	04
Des incitations motivantes sont accordées pour les travaux supplémentaires effectués en dehors des heures officielles de travail.	3,83	1,010	01

Source : Élaboré par les chercheurs sur la base des résultats SPSS.

Tableau N°(8): Résultats des Réponses de l'Échantillon Relatifs à la Dimension Évaluation de la Performance des Ressources Humaines

Énoncés	Moyenne	Écart-type	Rang
Le système d'évaluation de la performance dans l'organisation se caractérise par la transparence et l'objectivité.	4,16	0,601	03
La personne chargée du processus d'évaluation est influencée par sa relation avec l'employé évalué.	3,63	0,980	05
Le système d'évaluation adopté rend l'employé davantage conscient de ses responsabilités.	4,46	0,549	01
Le système d'évaluation de la performance contribue à améliorer la performance des employés et à valoriser leurs capacités.	4,46	0,593	02
Le système d'évaluation de la performance atteint les objectifs pour lesquels il a été mis en place.	3,94	0,885	04

Source : Élaboré par les chercheurs sur la base des résultats SPSS.

Tableau N°(9): Résultats des Réponses de l'Échantillon Relatifs à la Variable Dépendante : Avantage Concurrentiel

Énoncés	Moyenne	Écart Type	Rang
L'organisation adopte une stratégie de leadership par les coûts par rapport aux concurrents.	3.68	0.985	01
Notre organisation améliore continuellement ses services touristiques.	3.46	1.013	07
Notre organisation est capable de répondre continuellement aux demandes croissantes des clients.	3.54	1.013	03
Notre organisation peut être décrite comme pionnière dans l'offre de nouveaux produits par rapport aux concurrents.	3.48	1.141	06
Notre organisation dispose de succursales de réception qui facilitent le contact avec les clients.	3.48	1.108	05
L'organisation possède des ressources humaines capables de créativité.	3.44	1.140	08
Notre organisation met en œuvre une approche de Gestion de la Qualité Totale.	3.58	1.171	02
Le coût des services touristiques est faible par rapport aux concurrents.	3.32	1.202	09
L'organisation adopte des stratégies marketing efficaces pour attirer de nouveaux segments de clients.	3.54	1.119	04

Source : Élaboré par les chercheurs sur la base des résultats SPSS.