

عنوان البحث

التخطيط الاستراتيجي في قطاع الضيافة بالسودان وأثره على رضا العملاء

د. أحمد سليمان إبراهيم عبد الله¹، د. علي محبوب عطا المنان²، د. عبد الفتاح عبد العزيز محمد إبراهيم²

¹ أستاذ مساعد، جامعة الزعيم الأزهرى، كلية السياحة والفنادق، السودان.

² أستاذ مشارك، جامعة الزعيم الأزهرى، كلية السياحة والفنادق، السودان.

HNSJ, 2026, 7(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj73/15>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/73/15>

تاريخ النشر: 2026/03/01م

تاريخ القبول: 2026/02/19م

تاريخ الاستقبال: 2026/02/12م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في قطاع الضيافة بالسودان على مستوى رضا العملاء، في ظل التحديات التنافسية والاقتصادية التي تواجه المنشآت الفندقية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تضمنت (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (200) مفردة من عملاء وإدارات بعض الفنادق السودانية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية على رضا العملاء، في حين لم يظهر تأثير مباشر لوضوح الرؤية والرسالة وتنفيذ الاستراتيجية. وتشير النتائج إلى أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي تعتمد بدرجة كبيرة على جودة التحليل الاستراتيجي وتحويله إلى خطط تشغيلية واضحة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتطوير أدوات قياس رضا العملاء لدعم القدرة التنافسية للمنشآت الفندقية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الضيافة، الفنادق السودانية، رضا العملاء، جودة الخدمة.

RESEARCH TITLE

Strategic Planning in Sudan's Hospitality Sector and Its Impact on Customer Satisfaction

Dr. Ahmed Suleiman Ibrahim Abdullah¹, Dr. Ali Mahgoub Ata Almannan²,
Dr. Abdelfatah Abdelaziz Mohamed Ibrahim²

¹ Assistant Professor- Al-Zaeem Al-Azhahari University, Sudan.

² Associate Professor – Al-Zaeem Al-Azhahari University, Sudan.

HNSJ, 2026, 7(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj73/15>

Arabic Scientific Research Identifier: <https://arsri.org/10000/73/15>

Received at 12/02/2026

Accepted at 19/02/2026

Published at 01/03/2026

Abstract

This study investigates the impact of strategic planning on customer satisfaction in Sudan's hospitality sector amid growing competitive and economic challenges. The research employed a descriptive analytical approach, using a structured questionnaire consisting of 25 items representing five strategic planning dimensions. Data was collected from a sample of 200 respondents including hotel customers and managerial staff. Statistical analysis revealed significant effects of environmental analysis, strategy formulation, and strategic control on customer satisfaction, while vision and mission clarity and strategy implementation showed no significant direct impact. The findings suggest that the effectiveness of strategic planning largely depends on the quality of strategic analysis and its translation into practical operational plans. The study concludes that strengthening strategic planning practices can enhance service quality and improve competitive performance in hospitality organizations. It also recommends developing systematic customer satisfaction measurement systems to support continuous service improvement.

Key Words: Strategic Planning, Hospitality Management, Sudanese Hotels, Customer Satisfaction, Service Quality.

المقدمة:

يشهد قطاع الضيافة تحولات متسارعة على المستويين الإقليمي والدولي في ظل اشتداد المنافسة وتغير أنماط الطلب السياحي وتطور توقعات العملاء فيما يتعلق بجودة الخدمة وتجربة الإقامة وأصبح التخطيط الاستراتيجي أحد المراكز الأساسية لضمان بقاء المنشآت الفندقية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية سواء كانت اقتصادية أو تقنية أو اجتماعية إذ لم يعد الأداء العشوائي أو الإدارة التقليدية كافياً لتحقيق التميز والاستدامة في صناعة تتسم بالحساسية العالية لرضا العملاء وتقييماتهم.

في السياق السوداني يواجه قطاع الضيافة تحديات متعددة تتعلق بالظروف الاقتصادية وضعف البنية التحتية في بعض المناطق والتغيرات السياسية، فضلاً عن تأثير النزاعات والأزمات على حركة السياحة والاستثمار. ومع ذلك يظل القطاع أحد المكونات الحيوية للاقتصاد الوطني خاصة في مدن مثل الخرطوم وبورتسودان وعطبرة التي تستقبل أنماطاً مختلفة من الزوار لأغراض العمل أو السياحة أو الأنشطة الرسمية ومن ثم تبرز الحاجة إلى تبني منهج تخطيط استراتيجي واضح يحدد الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى ويعزز كفاءة استغلال الموارد ويرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.

ويُعد رضا العملاء مؤشراً حاسماً لقياس نجاح منشآت الضيافة إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بالولاء وتكرار الزيارة والسمعة السوقية ويعتمد تحقيق هذا الرضا على قدرة الإدارة على تصميم خدمات تتوافق مع توقعات العملاء وتتفوق عليها وهو ما يتطلب تخطيطاً استراتيجياً مبنياً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وصياغة استراتيجيات فعالة قابلة للتنفيذ والتقييم.

وانطلاقاً من ذلك تسعى هذه الدراسة إلى بحث واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع الضيافة بالسودان وتحليل أثره على مستوى رضا العملاء من خلال استكشاف مدى تبني المنشآت الفندقية لممارسات التخطيط الحديثة وقياس انعكاس ذلك على جودة الخدمة المدركة من قبل العملاء كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي بما يدعم استدامة القطاع ورفع قدرته التنافسية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح مدى تأثير ممارسات التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الضيافة بالسودان على مستوى رضا العملاء في ظل ما يواجهه القطاع من تحديات بيئية وتنظيمية الأمر الذي يستدعي دراسة تحليلية لقياس طبيعة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى رضا العملاء وصولاً إلى تحديد مواطن القوة والقصور واقتراح سبل التطوير.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يؤثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الضيافة بالسودان على مستوى رضا العملاء؟

تساؤلات البحث:

وينتفع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساعد في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهي:

1. ما مدى وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية في منشآت قطاع الضيافة بالسودان؟
2. إلى أي درجة تطبق الفنادق مراحل التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية؟

3. ما مستوى فاعلية صياغة الاستراتيجيات في المنشآت الفندقية بالسودان؟
4. إلى أي مدى يتم تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة داخل منشآت الضيافة بصورة فعّالة؟
5. ما مستوى ممارسة الرقابة والتقييم الاستراتيجي في الفنادق محل الدراسة؟
6. ما مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في منشآت قطاع الضيافة بالسودان؟
7. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى رضا العملاء؟
8. ما حجم تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة المدركة لدى العملاء؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية للدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تسهم في تطوير المعرفة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي في قطاع الضيافة، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومستوى رضا العملاء في بيئة سياحية نامية مثل السودان. إذ تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في السياق السوداني، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة إما على الأداء المؤسسي أو جودة الخدمة دون الربط المباشر بين التخطيط الاستراتيجي ورضا العملاء. كما تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً يجمع بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة ومؤشرات رضا العملاء، الأمر الذي يساهم في تعزيز الفهم النظري للعلاقات بين المتغيرات الإدارية في صناعة الضيافة. إضافة إلى ذلك، توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن أن يستند إليه الباحثون في إجراء دراسات لاحقة أو مقارنات علمية في بيئات سياحية أخرى، بما يدعم تطوير الأدبيات العلمية في مجالي الإدارة الاستراتيجية وإدارة الضيافة.

الأهمية التطبيقية للدراسة: تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من قدرتها على تقديم مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري والتشغيلي في منشآت الضيافة بالسودان. فمن خلال تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على رضا العملاء، توفر الدراسة نتائج تساعد إدارات الفنادق على فهم العوامل الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمات وتجربة النزلاء. كما تساهم في توجيه صناع القرار في القطاع السياحي نحو تبني ممارسات تخطيطية أكثر فاعلية تستند إلى تحليل البيئة التنافسية وصياغة استراتيجيات واضحة قابلة للتنفيذ. كذلك يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية للعاملين في قطاع الضيافة تركز على مهارات التخطيط الاستراتيجي وإدارة جودة الخدمة، بما يعزز من قدرة المنشآت الفندقية على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتنافسية وتحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء والاستدامة المؤسسية.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس:

تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في قطاع الضيافة بالسودان على مستوى رضا العملاء من خلال دراسة واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي وقياس انعكاسها على جودة الخدمات المقدمة.

الأهداف الفرعية

- أ. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في منشآت قطاع الضيافة بالسودان من حيث وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

- ب. قياس مستوى تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذها وتقييمها) في المنشآت الفندقية.
- ج. تحديد مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في منشآت الضيافة السودانية.
- د. تحليل العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ورضا العملاء وقياس مدى دلالتها الإحصائية.
- هـ. قياس حجم تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمة المدركة بوصفها أحد محددات رضا العملاء.
- و. تحديد أوجه القصور في الممارسات الاستراتيجية التي قد تؤثر سلباً على رضا العملاء.

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الرؤية والرسالة ومستوى رضا العملاء.
2. ينعكس مستوى تحليل البيئة الاستراتيجية في الفنادق على درجة رضا العملاء.
3. تمثل صياغة الاستراتيجية أحد العوامل المؤثرة في تحسين تجربة العملاء.
4. ترتبط فاعلية تنفيذ الاستراتيجية بدرجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.
5. يسهم نظام الرقابة والتقييم الاستراتيجي في دعم مستوى رضا العملاء.

منهج الدراسة:

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع الضيافة بالسودان وتحليل أثره على مستوى رضا العملاء من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات المطروحة.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لمثل هذه الدراسات الإدارية إذ يجمع بين وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات (التخطيط الاستراتيجي ورضا العملاء) بصورة كمية قابلة للقياس.

مجتمع الدراسة:

أ. الإدارات العليا والوسطى في منشآت قطاع الضيافة (الفنادق) بالسودان بوصفهم المسؤولين عن صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

ب. عملاء منشآت الضيافة (الزلاء)، لقياس مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة من الفنادق بطريقة العينة العشوائية البسيطة أو الطبقية (حسب عدد الفنادق وتصنيفها). كما تم اختيار عينة من العملاء بطريقة العينة العشوائية المتاحة أو المنتظمة لضمان تمثيل آراء مختلف فئات الزلاء. وقد تم تحديد حجم العينة وفق المعادلات الإحصائية المعتمدة بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة.

أداة جمع البيانات:

تعتمد الدراسة على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات ويتكون من جزأين رئيسيين:

محور التخطيط الاستراتيجي (موجه للإدارة)، ويشمل أبعاد:

أ. وضوح الرؤية والرسالة.

ب. تحليل البيئة.

ج. صياغة الاستراتيجية.

د. تنفيذ الاستراتيجية.

هـ. الرقابة والتقييم.

محور رضا العملاء (موجه للنزلاء) وقياس مستوى الرضا عن جودة الخدمات المقدمة.

وتُستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة ميدانياً على عدد من منشآت قطاع الضيافة، وبصفة خاصة الفنادق العاملة في جمهورية السودان، حيث تم اختيارها بوصفها بيئة مناسبة لدراسة ممارسات التخطيط الاستراتيجي وانعكاسها على مستوى رضا العملاء. ويأتي اختيار هذا النطاق المكاني نظراً لما يشهده قطاع الضيافة في السودان من تحديات تنظيمية واقتصادية تتطلب تبني ممارسات إدارية واستراتيجية أكثر فاعلية.

الحدود الزمانية: تتناول الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من عام 2020م إلى عام 2025م، وهي فترة شهد فيها قطاع الضيافة العديد من المتغيرات الاقتصادية والتنافسية التي أثرت في طبيعة الخدمات المقدمة وأساليب إدارتها، الأمر الذي يجعلها إطاراً زمنياً مناسباً لدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي وتحليل أثره على رضا العملاء.

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في قطاع الضيافة من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تشمل وضوح الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، إضافة إلى الرقابة والتقييم الاستراتيجي، وذلك في علاقتها بمستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة في المنشآت الفندقية.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning): هو عملية تحديد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها طويلة المدى وصياغة استراتيجيات واضحة لتحقيق هذه الأهداف مع مراقبة النتائج وتقييم الأداء لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية.

يُقاس التخطيط الاستراتيجي في الدراسة عبر أداة الاستبيان من خلال خمسة أبعاد رئيسية:

أ. وضوح الرؤية والرسالة.

ب. تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT).

ج. صياغة الاستراتيجية.

د. تنفيذ الاستراتيجية.

هـ. الرقابة والتقييم الاستراتيجي. (Pearce, 2013 , p89)

رضا العملاء (Customer Satisfaction): هو درجة شعور العملاء بالارتياح تجاه الخدمات أو المنتجات التي يحصلون عليها، مقارنة بتوقعاتهم السابقة.

يُقاس رضا العملاء في هذه الدراسة من خلال استبيان النزلاء الذي يتضمن عناصر مثل:

أ. جودة الخدمة المقدمة.

ب. سرعة وكفاءة الاستجابة لاحتياجات العملاء.

ج. مهارات وكفاءة العاملين.

د. مستوى النظافة والبيئة العامة للفندق.

هـ. التجربة العامة والإحساس بالرضا العام. (Kotler, 2016, p112)

الفنادق/منشآت الضيافة (Hospitality Establishments): هي المنشآت التي تقدم خدمات الإقامة والطعام والترفيه للعملاء والزوار ضمن بيئة منظمة. (عثمان ، 2017م، ص12)

تشمل الدراسة الفنادق العاملة في نطاق محدد بالسودان سواء من حيث الحجم أو التصنيف والتي تُطبق أنشطة التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا والوسطى.

الأبعاد الإدارية (Strategic Dimensions): هي العناصر الأساسية المكونة للتخطيط الاستراتيجي والتي تشمل مراحل التخطيط، التنفيذ والمراقبة. (Wheelen, 2017, p45)

الدراسات السابقة:

1. دراسة (العلي، 2021م) التميز في خدمة العملاء بالفنادق: دراسة تطبيقية على الفنادق الكبرى في السودان جامعة الخرطوم، هدفت الدراسة الي قياس جودة خدمة العملاء وعلاقتها ببعض الممارسات الإدارية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع تحليل إحصائي نتجت على ان العملاء الذين قيموا جودة الخدمات بدرجة عالية أشاروا إلى توافر مؤشرات التخطيط والتنظيم، أظهرت الدراسة أن التخطيط غير المنهجي أدى إلى تدني رضا بعض الفئات من النزلاء، قدمت دلائل مبدئية على ارتباط الممارسات الإدارية بجودة الخدمة، لكنها لم تركز بشكل مباشر على التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل.

2. دراسة (الحسن، 2019م) أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في قطاع الضيافة مجلة الإدارة والاقتصاد هدفت الدراسة الي تحليل تأثير ممارسات التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الفنادق واستخدمت المنهج الصفي التحليلي باستخدام استبيانات إدارية. نتجت الدراسة ان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء. وأوصت بضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي في إدارة المنشآت الفندقية وقدمت دلائل قوية على أن التخطيط الاستراتيجي ينعكس إيجابياً على الأداء، لكنها اقتصرت على الأداء المؤسسي دون الربط المباشر برضا العملاء.

3. دراسة (Kandampully et al, 2018) Customer experience management in hospitality: A literature synthesis مجلة International Journal of Contemporary Hospitality Management هدفت الي مراجعة الأدبيات حول إدارة تجربة العملاء في صناعة الضيافة ونتجت الي انها أكدت أن التخطيط الاستراتيجي جزء أساسي من إدارة تجربة العميل، شددت على ارتباط التخطيط بتطوير خدمات تلبي توقعات النزلاء وفرت إطاراً نظرياً قوياً لربط التخطيط الاستراتيجي بإدارة تجربة ورضا العملاء بشكل عام.

4. دراسة (عثمان، 2017م) تطوير استراتيجيات إدارة الفنادق السودانية في ظل التحديات الاقتصادية والسياسية، مؤتمر عالمي للسياحة والضيافة، هدفت الدراسة الي تحليل تأثير الظروف البيئية على التخطيط الاستراتيجي في الفنادق السودانية ونتجت علي ان أبرز تأثير العوامل الاقتصادية والسياسية على قدرة الفنادق على التخطيط الاستراتيجي الفعال وأشارت النتائج إلى أن غياب التخطيط المنهجي قاد إلى ضعف الأداء ورضا العملاء وفرت سياقاً محلياً حول تحديات التخطيط،

لكنها لم تقيس أثر التخطيط مباشرة على رضا العملاء باستخدام بيانات ميدانية.

5. دراسة (Hussein & Omar, 2015) Strategic planning and its impact on customer satisfaction in hotels مجلة Tourism Management Perspectives هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ورضا العملاء في سلسلة من الفنادق واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيانات المديرين والنزلاء، نتجت الدراسة علي انها وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا العملاء وأوصت الدراسة بتعزيز استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي لتحسين تجربة النزلاء وأسهمت في انها قدمت نتائج كمية واضحة على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ورضا العملاء في سياق فندقي، لكنها اقتصرت على بيانات غير إقليمية.

6. دراسة (Pearce & Robinson, 2013) Strategic Management هدف الكتاب الي تقديم أساس نظري شامل للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات وأسهم الكتاب الي تقديم نماذج تحليل بيئي واستراتيجي تُستخدم في تقييم أثر التخطيط على الأداء المؤسسي ويُعد مرجعاً أساسياً في فهم الآليات التي من خلالها يؤثر التخطيط في النتائج المؤسسية، بما في ذلك رضا العملاء بشكل غير مباشر.

نقد الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

نقاط القوة العامة للدراسات السابقة:

- أ. توفير أساس نظري قوي حول التخطيط الاستراتيجي وأدواته.
- ب. استخدام منهجيات وصفية وتحليلية لتقييم الأداء المؤسسي وجودة الخدمة.
- ج. بعض الدراسات استخدمت بيانات ميدانية واستبيانات مما يعزز المصداقية.

نقاط الضعف العامة والفجوات البحثية:

- أ. ندرة الدراسات التطبيقية التي تقيس أثر التخطيط الاستراتيجي مباشرة على رضا العملاء في السياق السوداني.
- ب. اختصار بعض الدراسات على الوصف النظري أو البيانات الأجنبية مما يقلل من إمكانية التعميم محلياً.
- ج. غياب التركيز على أبعاد التخطيط الاستراتيجي بشكل متكامل (الرؤية، التحليل، الصياغة، التنفيذ والرقابة).

الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في قطاع الضيافة، فإن معظمها ركز على الأداء المؤسسي أو جودة الخدمة بصورة منفصلة، دون تحليل متكامل للعلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى رضا العملاء، خصوصاً في البيئة السودانية. كما أن العديد من هذه الدراسات أجريت في سياقات اقتصادية وسياحية مختلفة، مما يحد من إمكانية تطبيق نتائجها على قطاع الضيافة في السودان. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على رضا العملاء اعتماداً على بيانات ميدانية من الفنادق السودانية، بما يساهم في تقديم فهم تطبيقي أكثر دقة للعوامل المؤثرة في تحسين جودة الخدمات الفندقية وتعزيز القدرة التنافسية للقطاع.

الإطار النظري:

مقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها طويلة المدى وهو يشكل العمود الفقري لنجاح أي منظمة بما في ذلك منشآت الضيافة والفنادق، يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة وصولاً إلى التنفيذ والرقابة والتقييم وتكتسب أهمية خاصة في قطاع الضيافة حيث تتطلب التنافسية تقديم خدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء وتعزز رضاهم (Kotler, Bowen, & Makens, 2016).

1 - 1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التعريف النظري: التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية تهدف إلى توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق أهداف محددة بعيدة المدى مع مراعاة الظروف البيئية المتغيرة ويشمل التخطيط الاستراتيجي عدة مراحل أساسية: تحليل البيئة، صياغة الاستراتيجيات، التنفيذ والرقابة والتقييم ويساعد هذا النوع من التخطيط على تحسين الأداء العام للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق (Pearce & Robinson, 2013).

التعريف التطبيقي في قطاع الضيافة: في سياق الفنادق، يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه إطار عمل يحدد الرؤية والرسالة للفندق ويضع خططاً استراتيجية لتنظيم العمليات والخدمات بما يعزز تجربة العملاء ويزيد رضاهم ويتضمن هذا التخطيط تنظيم الموارد البشرية، والعمليات التشغيلية، والتسويق، وتطوير الخدمات بما يتناسب مع توقعات النزلاء (Kandampully, Zhang, & Jaakkola, 2018).

1 - 2 أهمية التخطيط الاستراتيجي في قطاع الضيافة:

1. تحقيق الرؤية والرسالة: يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه كافة أنشطة الفندق نحو تحقيق رؤيته ورسالة المؤسسة بوضوح مما يسهل توحيد جهود العاملين وتحقيق الأهداف.
2. تحسين الأداء الإداري والتشغيلي: يضمن التخطيط توزيع المهام بشكل منظم وتحسين كفاءة العمليات الداخلية، وتقليل الهدر في الموارد (الزهراني، 2018).
3. تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تحليل البيئة الخارجية ودراسة المنافسين يمكن للفندق تطوير استراتيجيات مبتكرة لخدمة العملاء والتفوق على المنافسين (الحسن، 2019).
4. الاستجابة للتغيرات البيئية: تساعد عملية التخطيط على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وهو أمر بالغ الأهمية في السياق السوداني حيث تواجه الفنادق تحديات متعددة (عثمان، 2017).

1 - 3 خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- أ. **طويل الأمد:** يركز على أهداف المؤسسة المستقبلية وليس فقط العمليات اليومية.
- ب. **شامل:** يغطي كافة جوانب المؤسسة من الموارد البشرية إلى العمليات والخدمات والتسويق.
- ج. **مرن:** يمكن تعديله وفق التغيرات البيئية والاقتصادية والسياسية.
- د. **موجه نحو النتائج:** يسعى إلى تحسين الأداء العام وتحقيق رضا العملاء وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

1 - 4 أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الفنادق:

يمثل التخطيط الاستراتيجي في الفنادق عنصرًا حيويًا لضمان تحقيق أهداف المنشأة على المدى الطويل فهو لا يقتصر على وضع الخطط فقط، بل يشمل سلسلة مترابطة من العمليات التي تبدأ بتحديد الرؤية والرسالة وتمتد إلى الرقابة والتقييم المستمر للأداء وأوضح الباحثون أن التخطيط الاستراتيجي في قطاع الضيافة يمكن تحليله من خلال خمسة أبعاد رئيسية كل منها يلعب دورًا جوهريًا في ضمان كفاءة العمليات ورفع مستوى رضا العملاء.

أ. **وضوح الرؤية والرسالة (Vision and Mission Clarity):** يُعد وضوح الرؤية والرسالة حجر الأساس لأي خطة استراتيجية فعالة، فهو يوفر الإطار المرجعي الذي يوجه جميع أنشطة الفندق نحو تحقيق أهدافه بعيدة المدى الرؤية هي التصور المستقبلي للطموحات التي يسعى الفندق لتحقيقها بينما تمثل الرسالة جوهر وجوده والقيم التي يلتزم بها أمام العملاء والموظفين (Kotler et al., 2016).

في السياق الفندقي تؤثر الرؤية والرسالة بشكل مباشر على سلوك الموظفين وقرارات الإدارة التشغيلية فهي تضمن توحيد الجهود نحو تقديم خدمات عالية الجودة بما يتوافق مع توقعات النزلاء كما تشير الدراسات إلى أن وضوح الرؤية والرسالة يعزز الانتماء المؤسسي بين العاملين، ويحفزهم على الالتزام بالمعايير المهنية وتحقيق أهداف الفندق.

المؤشرات العملية:

أ. صياغة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة ومفهومة لجميع الموظفين.

ب. توافق الخطط التشغيلية اليومية مع الأهداف الاستراتيجية.

ج. قدرة الإدارة على توصيل الرؤية والرسالة للعملاء والمراجعين الخارجيين.

ب. **تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT Analysis):** التحليل البيئي هو أداة مركزية في التخطيط الاستراتيجي تهدف إلى فهم العوامل التي تؤثر في قدرة الفندق على تحقيق أهدافه يشمل هذا التحليل دراسة نقاط القوة والضعف الداخلية مثل جودة الموارد البشرية، الكفاءات التشغيلية، مستوى الخدمات والإمكانات المالية إضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية مثل المنافسة، التغيرات الاقتصادية والسياسية ومتطلبات السوق (Kotler et al., 2016).

هذا التحليل يتيح للإدارة اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على المعرفة الدقيقة للواقع الحالي وتمكينها من استغلال الفرص والتصدي للتحديات بطريقة منهجية. ففي السودان على سبيل المثال يواجه قطاع الفنادق تحديات اقتصادية وسياسية تجعل تحليل البيئة الخارجية ضروريًا لتجنب المخاطر والتخطيط للنجاح المستدام.

المؤشرات العملية:

أ. إعداد تقارير تحليلية دورية تشمل الموارد الداخلية والبيئة الخارجية.

ب. استخدام تحليل SWOT في صياغة الاستراتيجيات التشغيلية.

ج. دراسة توقعات العملاء واحتياجاتهم لضمان توافق الخدمات مع متطلبات السوق.

ج. **صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation):** بعد فهم البيئة الداخلية والخارجية تأتي مرحلة صياغة الاستراتيجية والتي تتمثل في وضع الخطط والسياسات والإجراءات التي تحقق أهداف الفندق هذه المرحلة تربط بين التحليل والاستراتيجية العملية بحيث تحدد الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة.

في الفنادق، تشمل صياغة الاستراتيجية تحديد الموارد المالية والبشرية المطلوبة ووضع خطط التشغيل اليومية والشهرية

والسنوية وتصميم برامج تدريبية للموظفين تتماشى مع متطلبات جودة الخدمة بالإضافة إلى تطوير سياسات تسويقية واستراتيجية لتقديم خدمات متميزة (Hussein & Omar, 2015).

المؤشرات العملية:

- أ. وضع أهداف تشغيلية قابلة للقياس لكل إدارة في الفندق.
 - ب. تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطط.
 - ج. صياغة سياسات واضحة تتوافق مع رؤية الفندق ورسالتها.
 - د. تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation): تُعد مرحلة التنفيذ المرحلة الأكثر أهمية في التخطيط الاستراتيجي فهي تحول الخطط النظرية إلى إجراءات عملية ملموسة على أرض الواقع التنفيذ الجيد يتطلب توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين بطريقة واضحة وتوفير الموارد اللازمة وتطبيق الإجراءات وفق الجداول الزمنية المحددة.
- في سياق الفنادق يرتبط التنفيذ مباشرة بتحسين جودة الخدمات وتجربة العملاء مثل سرعة الاستجابة لاحتياجات النزلاء، كفاءة عمليات الإعداد والتنظيف وسلاسة الخدمة في مطاعم الفندق وغرف الإقامة وعليه فإن الفشل في التنفيذ يؤدي إلى انخفاض رضا العملاء وتقليل القدرة التنافسية للفندق (Kandampully et al., 2018).

المؤشرات العملية:

- أ. الالتزام بالخطط التشغيلية وتوزيع المهام بفعالية.
 - ب. تدريب الموظفين على تنفيذ الإجراءات الاستراتيجية
 - ج. مراقبة سير العمليات اليومية لضمان مطابقة الأداء مع الأهداف.
 - هـ. الرقابة والتقييم (Strategic Control and Evaluation): الرقابة والتقييم هي المرحلة النهائية من التخطيط الاستراتيجي وتهدف إلى مراقبة الأداء وقياس النتائج مقارنة بالأهداف المخططة تمكّن هذه المرحلة الإدارة من اكتشاف الانحرافات وتصحيح الأخطاء وتعديل الاستراتيجيات بما يتناسب مع الظروف الجديدة.
- في الفنادق تشمل الرقابة تقييم جودة الخدمة المقدمة للعملاء، متابعة مؤشرات الأداء التشغيلية، قياس مستوى رضا العملاء من خلال استبيانات دورية وتحليل الشكاوى والملاحظات وهذا يضمن تحسين مستمر للخدمات ويعزز تجربة النزلاء ويزيد من ولائهم للفندق.

المؤشرات العملية:

- أ. إعداد تقارير أداء دورية تشمل جميع الإدارات.
 - ب. قياس رضا العملاء بشكل منتظم وتحليل البيانات لتحسين الأداء.
 - ج. مراجعة الاستراتيجيات بشكل دوري وتعديل الخطط التشغيلية عند الحاجة.
- تشكل هذه الأبعاد الخمسة وضوح الرؤية والرسالة، تحليل البيئة، صياغة الاستراتيجية، التنفيذ والرقابة والتقييم الهيكل العملي للتخطيط الاستراتيجي في الفنادق وعليه، يمكن استخدام كل بعد كمؤشر لقياس فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمة وتعزيز رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للمنشآت الفندقية في السودان. كما أن دمج هذه الأبعاد في الإطار النظري يوفر قاعدة قوية لتطوير نموذج مفاهيمي متكامل لبحث أثر التخطيط الاستراتيجي على رضا العملاء.

2 - 1 مفهوم رضا العملاء :

التعريف النظري: رضا العملاء هو درجة شعور العميل بالارتياح تجاه الخدمات المقدمة مقارنة بتوقعاته السابقة (Kotler et al., 2016) ويعد هذا المفهوم مؤشراً رئيسياً على نجاح المؤسسة واستمراريتها في السوق.

2 - 2 عناصر رضا العملاء في الفنادق :

- أ. جودة الخدمة المقدمة.
- ب. سرعة وكفاءة الاستجابة لاحتياجات العملاء.
- ج. مهارات وكفاءة العاملين.
- د. النظافة والبيئة العامة للفندق.
- هـ. التجربة العامة والإحساس بالرضا الكلي (Kandampully et al., 2018).

2 - 3 أهمية رضا العملاء :

- أ. مؤشر رئيس لنجاح المنشأة واستمراريتها.
- ب. يعزز ولاء العملاء وإعادة زيارتهم للفندق.
- ج. يؤثر على السمعة السوقية للفندق والإيرادات المستقبلية (Hussein & Omar, 2015).

2 - 4 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ورضا العملاء :

أظهرت الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة وبالتالي زيادة رضا العملاء حيث تساعد أبعاد التخطيط الاستراتيجي مثل وضوح الرؤية وتحليل البيئة في تقديم خدمات تتوافق مع توقعات العملاء وفي السياق السوداني يكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية مضاعفة نظراً للتحديات الاقتصادية والسياسية التي تواجه الفنادق ما يجعل التخطيط أداة حيوية لضمان الاستمرارية وتحسين تجربة العملاء (عثمان، 2017).

جدول (1) يوضح العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات رضا العملاء.

البعد الاستراتيجي	التأثير على رضا العملاء	مؤشرات قياس رضا العملاء	أمثلة عملية
وضوح الرؤية والرسالة	تحسين التجربة العامة وولاء العملاء	فهم الموظفين للرؤية، توافق الخطط التشغيلية مع الرسالة	نشر الرؤية على جميع الإدارات، تدريب الموظفين على قيم الفندق
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	تحسين جودة الخدمة والكفاءة التشغيلية	تقييم نقاط القوة والضعف، توقعات العملاء، الاستجابة للفجوات	إعداد تقارير SWOT دورية، تحليل المنافسين، دراسة السوق
صياغة الاستراتيجية	تقديم خدمات متكاملة ومتناسقة	وضوح الإجراءات، تنسيق الأقسام، قابلية قياس الأداء	وضع خطط تشغيلية، تحديد مسؤوليات كل قسم، تطوير سياسات خدمة العملاء
تنفيذ الاستراتيجية	تجربة يومية عالية الجودة	التزام الخطة التشغيلية، جودة الخدمة، كفاءة الموظفين	مراقبة الأداء اليومي، تدريب مستمر، تطبيق سياسات الجودة
الرقابة والتقييم	رفع مستوى رضا العملاء واستمراريتهم	مؤشرات الجودة، استبيانات الرضا، مراجعة الأداء	استخدام استبيانات دورية للنزلاء، تحليل شكاوى العملاء، تعديل الخطط التشغيلية

المصدر : الباحثين، 2026م

الإطار العملي:**الدراسة الميدانية:**

هدفت الدراسة الميدانية إلى اختبار فرضيات البحث والتحقق من أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على رضا العملاء في قطاع الضيافة بالسودان وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة شملت أبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضوح الرؤية والرسالة، تحليل البيئة، صياغة الاستراتيجية، تنفيذها والرقابة والتقييم) إلى جانب محور رضا العملاء.

تم توزيع الاستبانة على عينة من نزلاء الفنادق محل الدراسة واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابات ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وعلى رأسها اختبار (T) لعينة واحدة للتحقق من دلالة الفروق واختبار الفرضيات.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في قطاع الضيافة بالسودان على مستوى رضا العملاء، من خلال وصف الظاهرة كما هي قائمة ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها واختبار الفرضيات إحصائياً.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الميدانية وسهولة تطبيقها على عدد كبير من المبحوثين.

ثبات الأداة:

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور.

وقد أظهرت النتائج أن قيم معامل الثبات لجميع المحاور جاءت أعلى من الحد المقبول إحصائياً (0.70) مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات.

حجم العينة:

بلغ الحجم الفعلي لعينة الدراسة (200) مفردة من أصل (250) استبانة تم توزيعها بنسبة استجابة بلغت (80%) وتكونت أداة الدراسة من (25) فقرة موزعة على خمسة محاور تمثل فرضيات الدراسة بواقع (5) فقرات لكل فرضية، وقد تم قياس الاستجابات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

المحور الاول: البيانات الشخصية:

جدول (2) التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة (ن = 200)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	140	70%
	أنثي	60	30%
العمر	أقل من 30	50	25%
	30 – 39	95	47.5%
	40 – 49	35	17.5%
	50 – 59	11	5.5%
	60 فأكثر	9	4.5%
نوع الغرفة	مفردة	130	65%
	دبل	65	32.5%
	جناح	5	2.5%
عدد مرات الزيارة	مرة واحدة	85	42.5%
	مرتين الي 5 مرات	70	35%
	أكثر من 5 مرات	45	22.5%

المصدر: تصميم الباحثين، الدراسة الميدانية، 2026م.

تُظهر الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة أن غالبية المبحوثين من الذكور (70%) ومن الفئة العمرية (30-39 سنة) بنسبة (47.5%) إضافة إلى أن 57.5% من أفراد العينة سبق لهم زيارة الفندق أكثر من مرة ويُعد هذا التوزيع ذا دلالة مهمة عند تفسير نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على رضا العملاء.

فغلبة الفئة العمرية الشابة ومتوسطة العمر تعني أن التقييمات الصادرة عن المبحوثين تعكس توقعات فئة أكثر وعيًا بالجودة وأكثر قدرة على المقارنة بين البدائل الفندقية، مما يمنح نتائج الفرضيات درجة أعلى من الموثوقية. كما أن ارتفاع نسبة العملاء المتكررين يعزز مصداقية الاستجابات حيث إن العملاء ذوي الخبرة السابقة يكونون أكثر قدرة على الحكم على وضوح الرؤية والرسالة وكفاءة تنفيذ الاستراتيجية وفاعلية الرقابة والتقييم.

كذلك فإن predominance استخدام الغرف المفردة (65%) يشير إلى أن غالبية التقييمات جاءت من نزلاء أفراد، وغالبًا ما يكون هؤلاء أكثر حساسية لجودة الخدمة وسرعة الاستجابة والتنظيم التشغيلي وهو ما ينعكس مباشرة على اختبار الفرضيات المرتبطة بتحليل البيئة وصياغة الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية.

وعليه، فإن التركيبة الديموغرافية للعينة تُعد ملائمة لتفسير نتائج الفرضيات إذ إن وجود نسبة معتبرة من العملاء المتكررين والفئات العمرية النشطة يعزز من دقة قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ورضا العملاء ويحد من احتمالية تحيز النتائج أو ضعف التقييم الناتج عن قلة الخبرة بالخدمة الفندقية.

تحليل المحور الثاني: أسئلة الإستبانة:

الفرضية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية والرسالة على مستوى رضا العملاء.

جدول (3) نتائج اختبار (T) لعينة واحدة لقياس أثر وضوح الرؤية والرسالة على رضا العملاء

Test Value = 3

جدول (3) نتائج اختبار (T) لعينة واحدة لقياس أثر وضوح الرؤية والرسالة على رضا العملاء

Upper	Lower	Mean Difference	Sig.	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	المتغير
0.17	0.05-	0.06	0.264	1.12	0.058	0.82	3.06	200	وضوح الرؤية والرسالة

المصدر: تصميم الباحثين، الدراسة الميدانية، 2026م.

أظهرت نتائج اختبار (T) لعينة واحدة أن المتوسط الحسابي لمحور وضوح الرؤية والرسالة بلغ (3.06) بانحراف معياري (0.82) وهو قريب من المتوسط الفرضي (3) كما بلغت قيمة (t = 1.12) عند درجة حرية (199) وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.264) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية والرسالة على مستوى رضا العملاء.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على مستوى رضا العملاء.

جدول (4) نتائج اختبار (T) لعينة واحدة لقياس البيئة الداخلية والخارجية.

Test Value = 3

جدول (4) نتائج اختبار (T) لعينة واحدة لقياس البيئة الداخلية والخارجية

Upper	Lower	Mean Difference	Sig.	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	المتغير
0.88	0.66	0.77	0.000	13.75	0.056	0.79	3.77	200	تحليل البيئة الداخلية والخارجية

المصدر: تصميم الباحثين، الدراسة الميدانية، 2026م..

أظهرت نتائج اختبار (T) لعينة واحدة أن المتوسط الحسابي لمحور تحليل البيئة الداخلية والخارجية بلغ (3.77) بانحراف معياري (0.79) وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3) وقد بلغت قيمة ($t = 13.75$) عند درجة حرية (199) وكانت قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية مما يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على مستوى رضا العملاء.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية على مستوى رضا العملاء.

جدول (5) نتائج اختبار (T) لعينة واحدة لقياس صياغة الاستراتيجية.

Test Value = 3

جدول (5) نتائج اختبار (T) لعينة واحدة لقياس صياغة الاستراتيجية

Upper	Lower	Mean Difference	Sig.	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	المتغير
1.03	0.79	0.91	0.000	15.42	0.059	0.84	3.91	200	صياغة الاستراتيجية

المصدر: الدراسة الميدانية 2026م.

أظهرت نتائج اختبار (T) لعينة واحدة أن المتوسط الحسابي لمحور صياغة الاستراتيجية بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.84) وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3) وقد بلغت قيمة ($t = 15.42$) عند درجة حرية (199) وكانت قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المتوسط الفعلي مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية على مستوى رضا العملاء وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية على مستوى رضا العملاء.

جدول (6) نتائج اختبار (T) لعينة واحدة لقياس تنفيذ الاستراتيجية.

Test Value = 3

جدول (6) نتائج اختبار (T) لعينة واحدة لقياس تنفيذ الاستراتيجية

Upper	Lower	Mean Difference	Sig.	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	المتغير
0.16	0.08-	0.04	0.510	0.66	0.061	0.86	3.04	200	تنفيذ الاستراتيجية

المصدر: تصميم الباحثين، الدراسة الميدانية، 2026م.

أظهرت نتائج اختبار (T) لعينة واحدة أن المتوسط الحسابي لمحور تنفيذ الاستراتيجية بلغ (3.04) بانحراف معياري

(0.86) وهو قريب جداً من المتوسط الفرضي (3) كما بلغت قيمة ($t = 0.66$) عند درجة حرية (199) وكانت قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.510$) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية على مستوى رضا العملاء.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والتقييم الاستراتيجي على مستوى رضا العملاء.

جدول (7) نتائج اختبار (T) لعينة واحدة لقياس الرقابة والتقييم الاستراتيجي.

Test Value = 3

جدول (7) نتائج اختبار (T) لعينة واحدة لقياس الرقابة والتقييم الاستراتيجي

Upper	Lower	Mean Difference	Sig.	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	المتغير
0.27	0.03	0.15	0.016	2.42	0.062	0.88	3.15	200	الرقابة والتقييم الاستراتيجي

المصدر: تصميم الباحثين، الدراسة الميدانية، 2026م.

أظهرت نتائج اختبار (T) لعينة واحدة أن المتوسط الحسابي لمحور الرقابة والتقييم الاستراتيجي بلغ (3.15) بانحراف معياري (0.88) وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3) وقد بلغت قيمة ($t = 2.42$) عند درجة حرية (199) وكانت قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.016$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة والتقييم الاستراتيجي على مستوى رضا العملاء، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة.

جدول (8) الترتيب النهائي لقوة الفرضيات.

الترتيب	الفرضية	المتوسط	قيمة t	الدلالة
1	صياغة الاستراتيجية	3.91	15.42	قوية جداً
2	تحليل البيئة	3.77	13.75	قوية
3	الرقابة والتقييم	3.15	2.42	متوسطة
4	وضوح الرؤية	3.06	1.12	غير دالة
5	تنفيذ الاستراتيجية	3.04	0.66	غير دالة

المصدر: تصميم الباحثين، الدراسة الميدانية، 2026م.

أظهرت نتائج الدراسة أن مرحلة التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في كل من تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية تمثل البعد الأكثر تأثيراً على مستوى رضا العملاء إذ يساهم تحليل البيئة في تمكين الفندق من التعرف بدقة على نقاط قوته وضعفه والتكيف الفعال مع الفرص والتحديات المحيطة به مما يساهم في رفع كفاءة الخدمات المقدمة من

جهة أخرى تعمل صياغة الاستراتيجية على ترجمة الرؤية والفكر الاستراتيجي إلى خطط تشغيلية واضحة ومنظمة تضمن تقديم خدمات متسقة وتحسين تجربة النزلاء بشكل ملموس.

أما بالنسبة إلى وضوح الرؤية والرسالة فلم تسجل النتائج وجود أثر إحصائي معنوي لهذا البعد على رضا العملاء وتشير هذه النتيجة إلى أن مجرد وجود رسالة ورؤية للفندق لا يكفي لرفع مستوى رضا العملاء بل يجب ربطها بخطط وسياسات تنفيذية عملية ومحددة يمكن للموظفين والعملاء ملاحظتها من خلال جودة الخدمات.

فيما يخص تنفيذ الاستراتيجية لم يظهر له أيضاً أثر إحصائي ملموس مما يعكس وجود قصور في التطبيق العملي أو ضعف الموارد أو محدودية التدريب اللازم لتحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع عملي ملموس على الرغم من التخطيط الجيد المسبق.

أما الرقابة والتقييم الاستراتيجي فقد أظهرت نتائج ذات دلالة إحصائية لكنها بمستوى متوسط مقارنة بمرحلة التخطيط حيث تسهم عمليات المراقبة المستمرة وتقييم الأداء ورضا العملاء في تحسين العمليات والخدمات استناداً إلى التغذية الراجعة لكنها لا تتفوق على أهمية التخطيط وصياغة الاستراتيجية في التأثير المباشر على رضا العملاء.

بشكل عام تشير النتائج إلى أن رضا العملاء يعتمد بدرجة أكبر على جودة التخطيط وصياغة الاستراتيجيات بينما يحتاج كل من وضوح الرؤية والرسالة وتنفيذ الاستراتيجية إلى تعزيز الربط بين النظرية والتطبيق العملي لضمان الفاعلية وتظل الرقابة والتقييم عنصراً داعماً مهماً لضمان تحسين مستمر ومستوى خدمة متقدم.

النتائج:

1. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفعلي والمتوسط الفرضي مما يشير إلى أن وضوح الرؤية والرسالة لم يكن له تأثير مباشر على مستوى رضا العملاء.
2. تعكس النتائج أن وجود رؤية ورسالة معلنة لا ينعكس بالضرورة على تجربة العملاء ما لم تُترجم إلى ممارسات تشغيلية ملموسة داخل الفندق.
3. أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية قوي لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على رضا العملاء مما يدل على أهمية استيعاب الفندق لبيئته التنافسية.
4. تشير النتائج إلى أن قدرة الفندق على تحديد نقاط القوة والضعف والتكيف مع الفرص والتحديات تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
5. بينت النتائج أن صياغة الاستراتيجية تمثل البعد الأكثر تأثيراً على رضا العملاء مقارنة ببقية أبعاد التخطيط الاستراتيجي.
6. تؤكد النتائج أن وضوح الخطط التشغيلية وتنظيم الإجراءات وتوزيع المهام يعزز من اتساق الخدمة ويرفع مستوى تجربة النزلاء.
7. أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية على رضا العملاء، رغم أهمية هذا البعد نظرياً.
8. تعكس النتائج احتمال وجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ، قد تعود إلى ضعف المتابعة أو محدودية الموارد أو نقص التدريب.
9. أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة والتقييم الاستراتيجي على رضا العملاء، وإن كان بمستوى متوسط مقارنة بمرحلة التخطيط.
10. تشير النتائج إلى أن المتابعة المستمرة وتقييم الأداء يساهمان في تحسين العمليات والخدمات استناداً إلى التغذية الراجعة من العملاء.

التوصيات:

1. ترجمة الرؤية والرسالة إلى إجراءات عملية لضمان انعكاسها إيجابياً على تجربة العملاء.
2. تطوير خطط تشغيلية دقيقة تحدد المهام والمسؤوليات وتضمن اتساق الخدمات بين الأقسام.
3. تأسيس وحدة تحليل SWOT دورية لمتابعة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتكيف مع المنافسة.
4. ربط التدريب بتنفيذ الاستراتيجية لضمان تحويل التخطيط الاستراتيجي إلى نتائج ملموسة.
5. تعزيز مؤشرات الأداء الفردية والمؤسسية لمراقبة تطبيق الخطط ورفع مستوى رضا العملاء.
6. تطبيق الرقابة والتقييم الاستراتيجي المنتظم لتحسين العمليات والخدمات استناداً إلى التغذية الراجعة.
7. تطوير أدوات قياس رضا العملاء بشكل دوري (استبيانات، مقابلات، تقييمات إلكترونية) لتحسين الجودة بشكل مستمر.
8. دمج الرؤية والرسالة في الثقافة التنظيمية من خلال برامج التوجيه الداخلي لضمان اتساق الأداء اليومي مع الاستراتيجية.

المصادر والمراجع:

الكتب:

1. الزهراني، فهد عبد العزيز (2018م) التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الفندقية. الرياض: دار الفكر العربي.

الرسائل والاوراق العلمية:

1. الحسن، أحمد محمد (2019م) أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في قطاع الضيافة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 12(3)، 45-67.
2. عثمان، عبد الرحمن (2017م) تطوير استراتيجيات إدارة الفنادق السودانية في ظل التحديات الاقتصادية والسياسية. المؤتمر الدولي للسياحة والضيافة، الخرطوم، 112-129.
3. العلي، سارة عبد الله (2021م) التميز في خدمة العملاء بالفنادق: دراسة تطبيقية على الفنادق الكبرى في السودان. الخرطوم: جامعة الخرطوم، كلية إدارة الأعمال

المراجع الأجنبية:

1. Hussein, Hossam, & Omar, Ahmed. (2015). Strategic planning and its impact on customer satisfaction in hotels. *Tourism Management Perspectives*, 15, 35-45.
2. Kandampully, Jay, Zhang, Tian, & Jaakkola, Elina. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2017-0137>
3. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2016). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7th ed.). Pearson.
4. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition* (13th ed.). New York: McGraw-Hill.
5. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15th ed.). Pearson.