



جامعة  
المنارة  
MANARA UNIVERSITY

# إدارة المبيعات

## Sales Management

المحاضرة الخامسة  
تخطيط المبيعات والتنبؤ بالطلب

جامعة المنارة - كلية لإدارة الأعمال - د. عباس رشيد كعده

**عملية تخطيط المبيعات (Sales Planning)** من أكثر وظائف إدارة المبيعات أهمية، إذ تمثل الجسر بين الإستراتيجية التسويقية والتنفيذ الميداني، فمن خلال التخطيط يتم تحويل الأهداف العامة للمؤسسة إلى خطط كمية وزمنية دقيقة تحدد ماذا سيُباع، ولمن، ومتى، وبأي وسيلة.

**التنبؤ بالطلب (Sales Forecasting)** فهو الأداة التي تمكّن الإدارة من تقدير حجم المبيعات المتوقع في المستقبل استنادًا إلى بيانات الماضي والعوامل الحالية.

### تعريف تخطيط المبيعات

عملية تحديد أهداف المبيعات المستقبلية، وتوزيعها على المنتجات والمناطق والفترات الزمنية، ووضع البرامج والإجراءات اللازمة لتحقيقها.

### أهمية تخطيط المبيعات

- ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أرقام ومؤشرات تنفيذية.
- تحديد الموارد المطلوبة (بشرية، مالية، تسويقية).
- تحسين التنسيق بين الإدارات (الإنتاج، التمويل، التوزيع).
- دعم قرارات التنبؤ بالمخزون والسيولة.
- وضع أساس موضوعي للرقابة والتقييم.

تتم عملية التخطيط البيعي عبر سلسلة مراحل مترابطة كما يلي:

### ◆ المرحلة 1: تحليل الموقف البيعي الحالي

تبدأ الإدارة بتحليل الأداء السابق لتحديد الاتجاهات العامة. ويستخدم في ذلك أدوات مثل:

- تقارير المبيعات السابقة (حسب المنتج أو المنطقة أو العميل).
- تحليل الأسواق والظروف الاقتصادية.
- تقييم أداء القوة البيعية.

### ◆ المرحلة 2: تحديد أهداف المبيعات

الأهداف هي **النتيجة الكمية والنوعية** التي تسعى الإدارة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

#### أنواع أهداف المبيعات:

**أهداف كمية:** مثل حجم المبيعات (Revenue) ، عدد الوحدات المباعة، أو الحصة السوقية.

**أهداف نوعية:** مثل رضا العملاء، تطوير الأسواق الجديدة، زيادة ولاء الزبائن.

ويجب أن تتصف الأهداف بمعيار: **SMART**

- محددة (Specific) قابلة للقياس (Measurable) قابلة للتحقيق (Achievable) واقعية (Realistic) محددة بزمن (Time-bound)

### ◆ المرحلة 3: تحديد الإستراتيجيات والبرامج البيعية

في هذه المرحلة تُختار الوسائل التي تساعد في تحقيق الأهداف، وتشمل:

- سياسة التسعير والعروض.
- خطة الترويج البيعي.
- خطة توزيع المندوبين والمناطق.
- خطة إدارة العملاء الرئيسيين. (Key Accounts)
- برامج التحفيز والتدريب لفريق المبيعات.

### ◆ المرحلة 4: إعداد الموازنات البيعية (Sales Budgets)

وهي تقديرات مالية تحدد الموارد المطلوبة لتحقيق الخطة، وتشمل:

- رواتب وعمولات رجال المبيعات.
- مصاريف السفر والميدان.
- تكاليف الإعلانات والعروض.
- الإنفاق على التدريب.

### ◆ المرحلة 5: المتابعة والرقابة

بعد اعتماد الخطة، يتم تنفيذها مع وضع نظام متابعة دوري (شهري أو ربع سنوي)، لتقييم الانحرافات بين النتائج الفعلية والمخططة واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### - تعريف التنبؤ البيعي

“عملية تقدير حجم المبيعات المتوقع خلال فترة زمنية مستقبلية محددة بالاعتماد على البيانات التاريخية والمعطيات الحالية واتجاهات السوق.” (Jobber & Lancaster, 2022).

### - أهمية التنبؤ بالمبيعات:

- تحديد الطاقة الإنتاجية المطلوبة.
- إدارة المخزون والسيولة النقدية.
- إعداد الميزانية العامة للمؤسسة.
- تحديد الحصة السوقية المستهدفة.
- دعم قرارات التوظيف والتوسع.

**مثال:** إذا توقعت الشركة نمو الطلب على منتجها بنسبة 20%، يجب عليها زيادة الإنتاج والمخزون والتخطيط لتعيين مندوبي مبيعات إضافيين.

### سؤال: **وضح العلاقة بين تخطيط المبيعات والتنبؤ بالطلب**

العلاقة بينهما علاقة **سبب ونتيجة**: فالتنبؤ العلمي الدقيق هو الأساس الذي تُبنى عليه خطة المبيعات الواقعية.

1- الأساليب الكمية (Quantitative Methods) تعتمد على تحليل البيانات التاريخية والمعادلات الرياضية.

الطريقة	الوصف	الاستخدام
المتوسطات المتحركة (Moving Average)	حساب متوسط المبيعات خلال فترات زمنية سابقة.	للمنتجات ذات الطلب المستقر.
الانحدار الخطي (Linear Regression)	تحليل العلاقة بين المبيعات وعامل آخر (مثل السعر أو الإعلان).	لتقدير أثر التغييرات التسويقية.
تحليل الاتجاهات (Trend Analysis)	دراسة النمو أو الانخفاض على مدى عدة سنوات.	لتوقع التغييرات الطويلة الأجل.
النماذج الاقتصادية (Econometric Models)	إدخال متغيرات اقتصادية متعددة (الدخل، الأسعار، المنافسة).	للمنتجات الحساسة للتغيرات الاقتصادية.

الطريقة	الوصف	الاستخدام
رأي الخبراء (Expert Opinion)	جمع تقديرات من المديرين والمشرفين.	عند غياب البيانات الكمية.
لجنة المبيعات (Sales Force Composite)	تجميع توقعات المندوبين الميدانيين ثم تعديلها إداريًا.	في المؤسسات التي تعتمد على الميدان.
طريقة دلفي (Delphi Method)	استقصاء آراء مجموعة من الخبراء دون تفاعل مباشر للوصول إلى اتفاق.	للمنتجات الجديدة.
بحوث السوق (Market Research)	استخدام الاستبيانات والمقابلات وتحليل نوايا الشراء.	عند دراسة منتج جديد أو سوق غير مستقر.

## استخدام نتائج التنبؤ في القرارات الإدارية

- نتائج التنبؤ ليست غاية بحد ذاتها، بل وسيلة لتوجيه القرارات، مثل:
  - تحديد خطة الإنتاج.
  - ضبط المخزون لتجنب النقص أو الفائض.
  - تخطيط القوى العاملة في المبيعات.
  - إعداد الميزانية العامة للمؤسسة.
  - صياغة السياسات السعرية والترويجية.

## خطوات إعداد التنبؤ البيعي

- **تحديد الغرض من التنبؤ:** كفاية الإنتاج، إعداد الميزانية، توجيه الحملات
- **اختيار الفترة الزمنية المناسبة:** شهرية - فصلية - سنوية
- **جمع البيانات المطلوبة:** مبيعات سابقة، ظروف السوق، اتجاهات الطلب
- **اختيار الأسلوب المناسب:** كمي أو نوعي أو مزيج
- **تحليل النتائج وتعديلها:** وفقًا للظروف الاقتصادية والسياسية.
- **اعتماد التنبؤ وإرساله للإدارات الأخرى.**

# سؤال: تحدث عن التنبؤ بالمبيعات في السوق السورية مبيناً (واقع السوق - التحديات - الحلول العملية)

## 1 واقع السوق

السوق السورية تتسم بعدم الاستقرار النسبي نتيجة التغيرات الاقتصادية، ما يجعل التنبؤ الكمي وحده غير كافٍ، ويفرض الاعتماد على الخبرة النوعية والتقديرات الميدانية إلى جانب البيانات.

## 2 التحديات

- نقص قواعد البيانات الدقيقة.
- تقلب القوة الشرائية.
- تباين الأسعار والعملية.

## 3 الحلول العملية

- اعتماد التنبؤ القصير المدى (Quarterly Forecasts) بدل السنوي.
- تفعيل التقارير اليومية للمندوبين كأداة معلومات حقيقية.
- استخدام النماذج البسيطة المرنة بدلاً من الإحصائية المعقدة.

المبيعات الفعلية (وحدة)	الشهر
100	يناير
120	فبراير
130	مارس
150	أبريل
160	مايو

## التطبيق العملي: التنبؤ بالمبيعات بطريقة المتوسط المتحرك البسيط والمرجح

### ◆ البيانات الفعلية لمبيعات منتج خلال خمسة أشهر

نريد التنبؤ بمبيعات يونيو باستخدام:

المتوسط المتحرك البسيط (SMA)

المتوسط المتحرك المرجح (WMA)

❖ المتوسط المتحرك البسيط (SMA - 3) أشهر نأخذ آخر ثلاث فترات (مارس + أبريل + مايو):

$$147 = SMA = \left( \frac{130+150+160}{3} \right)$$

تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الطلب ثابتاً نسبياً ولا توجد اتجاهات صاعدة أو هابطة حادة.

### ❖ المتوسط المتحرك المرجح (WMA - 3) أشهر

نُعطي الأوزان: 1 (مارس) - 2 (أبريل) - 3 (مايو) أي أن الشهر الأقرب زمنياً له وزن أعلى.

$$152 = WMA = \left( \frac{(130 \times 1) + (150 \times 2) + (160 \times 3)}{1+2+3} \right)$$

عدد الفترات n سواء كانت أشهر، أسابيع، أو أيام يمثل مدى "الذاكرة الزمنية" للنموذج - أي إلى أي مدى ننظر إلى الماضي عند توقع المستقبل.

- كلما كان n أكبر، زادت "ذاكرة النموذج" وأصبح أكثر استقراراً.

- كلما كان n أصغر، أصبح النموذج أكثر حساسية للتغيرات الأخيرة.