



جامعة إفريقيا العالمية

عمادة الدراسات العليا

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان :

طرق تقويم أداء مندوبي البيع في الشركات الدوائية

( دراسة حالة شركة رتق الطبية - للفترة من 2004 - 2009م )

إعداد الطالب/ حجازي حسن أحمد مصطفى

إشراف الدكتور / عمر مسعود محمد

الخرطوم

1433هـ - 2012م

قال تعالى :

(وَقَالَ رَبُّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ  
عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي  
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ) .

صدق الله العظيم

النمل الآية {19}

## الإهداء

إلي أقرب الناس لقلبي .....  
والذي الذي علمني أن الحياة كفاح اسكنك الله فسيح جناته.  
أمي العزيزة التي اضاءت لي شموعاً نحو التقدم ، متعها الله بالصحة  
والعافية.  
أسرتي الصغيرة (زوجتي وابني) التي شكلت لي الدعم المعنوي لإكمال  
هذا الجهد.  
أخواني واخواتي الذين منحوني الثقة بالنفس .  
من علمني معني المثابرة والصبر الدكتور : عمر مسعود محمد .  
وكل من أحب لي الخير ، وكان مخلصاً في الوفاء وكل من سلك طريقاً  
يلتمس فيه علماً ، ومن تفضل عليّ باهتمامه ولحظة من تفكيره .  
إلي كل من علمني حرفاً .  
لهم جميعاً تقديراً واحتراماً أهدي هذا البحث.

**الباحث**

## الشكر والتقدير

الشكر أولاً وأخيراً لله سبحانه وتعالى هو نعم المولي ونعم النصير .  
وأخص بالشكر والعرفان والتقدير الدكتور الفاضل/ عمر مسعود محمد الذي  
أسعدني باشرافه على هذا البحث وقدم لي يد العون والتوجيه والإرشاد وتوخي  
الموضوعية فكان نعم المشرف ونعم المعين فله كل التقدير والإحترام وجزاه الله  
خيراً ، وتنساب كلمات شكري إلي الهرم الشامخ في سماء العلم الدكتور / ابراهيم  
العشاري الذي لم يدخر وقتاً وجهداً في تقديم النصح والإرشاد والتوجيه ، كما  
أخص بالشكر أسرة مكتبة كلية الاقتصاد بجامعة إفريقيا العالمية .  
كما اتقدم بالشكر أجزله إلي أسرة شركة رتق الطبية متمثلة في مديرها  
الدكتور/ عبدالحميد عبدالله طه الشيخ لتعاونهم معنا لإكمال هذا البحث ، كذلك  
الشكر موصول إلي الأستاذ /عبدالمحسن محمد أحمد ، وإلي كل من زودني  
بالمعلومات ولم يتسني لي ذكر أسمائهم فلهم وافر الشكر والتقدير ..

الباحث

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	م
أ	الإستهلال	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
ك	مستخلص الدراسة	4
م	Abstract	5
د	قائمة المحتويات	5
ح	قائمة الجداول	6
ز	قائمة الأشكال	7
ي	قائمة الملاحق	8
1	مقدمة ( أساسيات البحث )	9
	<b>الفصل الأول : التسويق والعملية البيعية</b>	10
6	المبحث الأول : التسويق ومفهوم التسويق	11
6	المقدمة	12
6	المطلب الأول: المفهوم الشامل للتسويق وأهميته ووظائفه	13
14	المطلب الثاني : التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية	14
20	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي لجهاز التسويق	15
26	المطلب الرابع : التسويق الدوائي في الشركات الدوائية والعوامل المؤثر فيه	16
31	المبحث الثاني : العملية البيعية	17
31	المقدمة	18
32	المطلب الاول : إدارة المبيعات والتنظيم الإداري	19
37	المطلب الثاني : وضع الأهداف البيعية والتخطيط لها	20
42	المطلب الثالث : طرق التنبؤ بالمبيعات	21
55	<b>الفصل الثاني : مندوبو البيع والتوزيع</b>	22

55	المبحث الأول : اختيار وتدريب مندوبي البيع والإشراف عليهم	23
55	المطلب الأول : تعريف مندوبي البيع والوظائف والمهام التي يقومون بها	24
63	المطلب الثاني : الإشراف علي مندوبي البيع	25
70	المطلب الثالث : تدريب مندوبي البيع	26
75	المبحث الثاني : التوزيع وقنوات التوزيع	27
75	المطلب الأول : سياسات وطرق التوزيع	28
83	المطلب الثاني : استراتيجيات التوزيع والعوامل المؤثرة فيه	29
87	المطلب الثالث : تصميم المناطق البيعية	30
92	المبحث الثالث : البيع الشخصي	31
92	المطلب الأول : مفهوم البيع الشفهي	32
93	المطلب الثاني : أهداف ووظائف البيع الشخصي	33
94	المطلب الثالث : خطوات البيع الشخصي	34
98	<b>الفصل الثالث : الرقابة وتقويم أعمال البيع</b>	35
98	المقدمة :	36
98	المبحث الأول : مفهوم الرقابة علي أعمال البيع	37
98	المطلب الأول : أهمية الرقابة في مجال البيع وطرق الإشراف	38
101	المطلب الثاني : أنواع ومعايير ونظم الرقابة البيعية وكتابة التقارير البيعية	39
106	المطلب الثالث : تحليل المبيعات وانجازات البيع	40
109	المبحث الثاني : تقويم الأداء البيعي	41
109	المقدمة	42
110	المطلب الأول : اساليب تقييم مجهودات مندوبي البيع	43
113	المطلب الثاني : المقومات اللازمة لنجاح معايير التقييم	44
116	المطلب الثالث : بطاقة قياس الأداء المتوازن	45
124	<b>الفصل الرابع: دراسة حالة الشركات</b>	46
124	المبحث الأول : النشأة والتطور	47
130	المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة الميدانية	48
154	الخاتمة	49

154	نتائج الدراسة	50
155	التوصيات	51
156	المصادر والمراجع	52
159	المراجع باللغة الإنجليزية	53
159	النشرات والدوريات	54
159	الرسائل العلمية	55
159	الانترنت	56
160	الملاحق	57

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
32	المفهوم الجديد لإدارة المبيعات	1/1
49	مبيعات إحدى شركات الأدوية السودانية	1/2
51	حساب المتوسطات المتحركة للمبيعات	1/3
52	مبيعات إحدى شركات الدواء في السنوات من 2004-2009م	1/4
52	تطبيق معادلة الخط المستقيم	1/5
57	كيفية وضع اهداف مندوبي البيع	2/1
68	التفاصيل الإجمالية لأنشطة مندوبي المبيعات اليومية	2/2
95	التطورات المستمرة في عملية البيع الشخصي	2/3
97	الفروقات بين البيع التقليدي والبيع الحديث	2/4
131	قيمة معامل الفاكرونباخ لاختيار ثبات الاستبانة	4/1
131	أوزان مقياس ليكارت الخماسي	4/2
132	حساب المتوسط المرجح	4/3
133	مجتمع الدراسة حسب النوع	4/4
134	مجتمع الدراسة حسب العمر	4/5
135	المستوي التعليمي لمجتمع الدراسة	4/6
136	مكان السكن لمجتمع العينة	4/7
137	الحالة الاجتماعية لمجتمع العينة	4/8
139	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الأولى	4/9
141	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والإتجاهات لفقرات حول فرضية الدراسة الأولى	4/10
143	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والإتجاه العام لمحور الفرضية الأولى في الدراسة	4/11
144	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الثانية	4/12
146	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والإتجاه لفقرات الفرضية الثانية	4/13

148	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه العام لمحور دراسة الفرضية الثانية	4/14
149	التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات الفرضية الثالثة	4/15
151	نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات محور الفرضية الثالثة	4/16
153	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه العام لمحور فرضية الدراسة الثالثة	4/17

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	التعريف الحديث للتسوق	1/1
15	خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسوق	1/2
39	الخطوات الرئيسية في عملية التخطيط البيعي	1/3
49	شكل يوضح بيانياً مبيعات إحدى شركات الأدوية السودانية	1/4
62	مقومات المندوب الناجح	2/1
72	الحلول الأساسية لعملية التدريب	2/2
76	خطوات تصميم واختيار القناة التوزيعية	2/3
84	الخطوات التي يمكن من خلالها وضع استراتيجيات المنافذ البيعية	2/4
112	الأبعاد التي تركز عليها أساليب ومناهج تقييم أداء مندوب المبيعات	3/1
115	المقومات اللازمة لنجاح معايير التقييم	3/2
123	المحاور الأربعة في نظام التقييم المتوازن للأداء	3/3
125	الهيكل التنظيمي لشركة رتق الطبية	4/1
134	مجتمع الدراسة حسب النوع	4/2
135	مجتمع الدراسة حسب العمر	4/3
136	المستوي التعليمي لمجتمع الدراسة	4/4
137	توزيع مكان السكن لمجتمع العينة	4/5
138	الحالة الاجتماعية لمجتمع العينة	4/6

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
160	استمارة الاستقصاء	1
165	نموذج استمارة تقويم أداء مندوبي البيع (المقترحة)	2
165	استمارة الزيارات اليومية ( المقترحة )	3
171	جدول حصر المستلزم الطبي	4
172	جدول جمع معلومات عن المنتجات المنافسة	5
173	نبذة تعريفية عن الهيئة العامة للإمدادات	6
174	نبذة تعريفية عن الإدارة العامة للصيدلة	7
175	نبذة تعريفية عن المجلس القومي للأدوية	8

## مستخلص البحث

تناولت الدراسة طرق تقييم أداء مندوبي البيع في الشركات الدوائية ، وقد تم تطبيق الدراسة في شركة رتق الطبية للفترة من 2004-2009م.

تهدف الدراسة إلي التعرف على طرق التقييم المتبعة في الشركات الدوائية ، وأن تكون النتائج التي تم التوصل إليها مؤشراً في إمكانية تطبيقها على الشركات الدوائية الأخرى التي تعمل في نفس المجال .

أختبر البحث عدة فروض تمثلت في الآتي :

- 1-تتبع شركة رتق الطبية الأسلوب العلمي في اختيار مندوبي البيع.
- 2-تتبع شركة رتق التقييم العلمي لأداء مندوبي البيع .
- 3-التدريب الجيد لمندوبي البيع له آثار ايجابية على مستوى أدائهم ويزيد حجم الإيرادات .

يتكون مجتمع البحث من مندوبي البيع بشركة رتق الطبية وبعض مدراء الأقسام، والمكتب العلمي والتوزيع ، إلي جانب بعض مندوبي البيع من الشركات الدوائية المماثلة في طبيعة الاصناف بالشركة .

إعتمد الدارس في بحثه علي المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة (شركة رتق الطبية ) .

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية والبالغ عددها 70 فرداً ، وتمثل أداة الدراسة الإستبانة واستخدم الدارس المعالجة الإحصائية ، ومعامل الفا ، ومربع كاي ، والنسبة المئوية في التحليل وتحديد ثباتها وصحتها ، وقد اشتمل البحث على اربعة فصول وعدة مباحث وهي على النحو التالي :

الفصل الأول : التسويق والعملية البيعية وقد اشار من خلال مباحثه إلي مفهوم التسويق وأهميته ووظائفه ودور التخطيط الإستراتيجي للأنشطة التسويقية إلي جانب وضع الأهداف البيعية والتخطيط لها ، وطرق التنبؤ بالمبيعات .

الفصل الثاني : مندوبي البيع والتوزيع ، وقد اشار من خلال مباحثه إلي اختيار وتدريب والإشراف علي مندوبي البيع ، إلي جانب قنوات التوزيع والعوامل المؤثرة عليها ، وكيفية تصميم المناطق البيعية إلي جانب البيع الشخصي أهدافه ووظائفه .

الفصل الثالث : الرقابة والتصميم لأعمال البيع وركز علي مفهوم الرقابة وأهميتها وأشكالها وتقويم الأداء البيعي والمقومات اللازمة لنجاح معايير التقويم إلي جانب بطاقة قياس الأداء المتوازن .

الفصل الرابع : دراسة حالة الشركة إلى جانب نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفروض والنتائج والتوصيات .

وقد توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها :

- الشركة تتبع الأسلوب العلمي في اختيار مندوبي البيع ، حيث أنها تضع شروطا محددة تجعل عملية الاختيار عادلة وفاعلة .
- تتبع الشركة التقويم العلمي لأداء مندوبي البيع ، وهذا بدوره يزيد من مستوي الرضا الوظيفي ، والشعور بالراحة والاستقرار بين مندوبي البيع.
- عدم وجود إدارة خاصة للموارد البشرية بالشركة تعمل علي مواكبة التطوير في عملية التدريب والتأهيل .
- عدم وجود مشرفين علي رجال البيع يقومون بالمتابعة الميدانية للتأكد من قدراتهم والتعرف على المعوقات والصعوبات التي تعترضهم في العمل .
- عدم وجود نظام الحوافز بالشركة يؤثر سلبا علي أداء رجال البيع  
توصل الدارس إلى التوصيات التالية :
- العمل على اعداد وتصميم استراتيجيات تتعلق بالقوى البيعية بالشركة تضمن عملية اختيار واستقطاب مندوبي البيع .
- استمرارية التطوير في عملية التدريب والتأهيل لمندوبي البيع ، وذلك لأن جهودهم أصبحت من العوامل الفعالة في المزيج الترويجي.
- إنشاء إدارة خاصة بالموارد البشرية ، مع وضع هيكل واضح لها ، وتصميم إستمارة لتقويم الأداء مبنية علي أسس علمية .
- استقطاب كفاءات بشرية لدعم الكادر البشري الموجود بالشركة .
- تعيين مشرفين وتدريبهم على طرق تقويم الأداء الحديثة.
- ضرورة وضع نظام للحوافز من شأنه تحفيز مناديب البيع ، والعمل على تقوية روح الإلتناء بالشركة .

## Abstract

This study tackles the assessment methods of sales men performance in pharmaceutical companies, whereas the study has been applied in Ratag pharmaceutical company as from 2004 – 2009. This study aims at recognizing assessment methods and the impact of this assessment and to know if it can be applied in other pharmaceutical companies according to the results of the assessment.

The researcher take into account number of assumptions:

1- pharmaceutical companies follow scientific assessment for salesmen.

2- Private sector institutions follow scientific approach in selecting salesmen

3- Providing salesmen with the required training will affect their performance positively and increase revenues. The population of this study include Ratag company staff in addition to the staff of similar pharmaceutical companies.

The researcher used descriptive analytical approach and case study ( Ratag company) in addition to statistical analysis.

Random sample composed of (70) individuals has been selected to answer the questioner, where as he used statistical analysis, Alpha factor, chi square and percentage in his analysis. The study consists of four chapters as follows:

Chapter one: marketing and sales management, the role of planning in marketing in addition to selling objectives and the prediction of sales methods.

Chapter two: is about salesmen and distribution. It tackles the process of selecting, training and supervising salesmen, in addition to distribution channels and how to design sales points, personal selling It ' s concept and steps.

Chapter three: It focuses on selling control and It's importance and forms as well as evaluating selling performance and balanced score card.

Chapter four: include the case study in addition to the results of field survey, and recommendation. The researcher came out with the following findings:

1- the company follows scientific approach in selecting sales men.

2- Private sector follow scientific assessment to the assess the performance of the staff, which increase satisfaction and stability among salesmen.

3- The company lacks the department of human resources that cope with development in training and rehabilitation.

4- Lack of supervisors, who follow field work and recognize the abilities of sales men an the difficulties that hinder their activity .

5- Lack of incentives which affect the performance negatively .

**Recommendation:**

1- designing strategy that concerns with sales force and developing process of selection.

2- Be in with development regarding training and rehabilitation of sales men.

3- Establishing human resources department as well as designing a form to assess sales men performance.

4- Attracting qualified and specializes sales man.

5- Appointing supervisor and provide them with the required training to evaluate the performance.

6- Setting up incentives system that encourage salesmen and strengthen their loyalty and belonging.