مجلة تنمية الرافدين

**اسم المقال:** إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل لتقيص فجوة الأداء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة أسياسيل في بغداد
**اسم الكاتب:** علي محمد حكمت
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/library/10188
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/22 17:26 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Research Paper

# Human Resources Management Using Bee Hives to Reduce the Performance Gap : A Survey Study of the Opinion of A Sample of Asiacell Employees in Baghdad

**Ali M. Hikmat**
Ministry of Higher Education and Scientific Research, Baghdad, Iraq.

**Corresponding author:** Ali Mohammed Hikmat
alieawaf@gmail.com

**DOI:** https://doi.org/10.33899/tanra.2024.151915.1393

**Article History:** *Received*: 6/9/2024; *Revised*:10/11/2024;
*Accepted*: 5/12 /2024; *Published*: 1/6/2025.

***Abstract***

*The research seeks to identify the impact of beehive technology on the management of human resources working within the organization under study, and its relationship to reducing the levels of the performance gap for the organization as a whole. The descriptive approach analysis was used to complete the parts of the research with its theoretical and applied aspects. The researchers also designed a questionnaire based on several ready-made indicators, after they were adapted to suit the Iraqi organization in the field of application, they were distributed to a sample of 137 individuals working within Asiacell Company in Baghdad for communications. The analysis confirmed that Asiacell Company in Baghdad wants to apply beehive technology when managing its human resources. It also works to use a set of tools to diagnose its performance gap at the financial, strategic, and marketing levels. Discussing a set of theoretical cognitive foundations for two critical variables in human resources management, specifically, and applying them to one of the successful companies in the communications field.. Providing the Iraqi library with modest scientific efforts to enhance knowledge about employing beehive technology in human resources management, after using several foreign studies in its formulation, and proposing recommendations that would address the problems related to reducing the performance gap within the Asiacell Company in Baghdad.*

***Keywords :***
**Human Resources Management, Beehives, Performance gap**

Journal of
**TANMIYAT AL-RAFIDAIN**
***(TANRA)***
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 44, No. 146
June 2025

**© University of Mosul | College of Administration and Economics**, *Mosul, Iraq.*

***TANRA*** retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

***Citation***: Hikmat, Ali M. (2025).Human resources management using bee hives to reduce the performance gap :a survey study of the opinion of a sample of asiacell employees in baghdad.*TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, *44* (146), 9-27. https://doi.org/10.33899/tanra.2024.151915.1393

**P-ISSN: 1609-591X**
**e-ISSN: 2664-276X**
**tanmiyat.uomosul.edu.iq**

ورقة بحثية

# إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل لتقليص فجوة الأداء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة أسياسيل في بغداد

**علي محمد حكمت**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، العراق.

**المؤلف المراسل:** علي محمد حكمت (alieawaf@gmail.com)

**DOI:** https://doi.org/10.33899/tanra.2024.151915.1393

**تاريخ المقالة:** *الاستلام*:2024/9/6؛ *التعديل والتنقيح*:2024/11/10؛ *القبول*:2024/12/5؛ *النشر*: 2025/6/1.

***المستخلص***

*يسعى البحث إلى التعرف على التأثير الذي تمارسه تقنية خلايا النحل في إدارة الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة المبحوثة، وعلاقتها بتقليص مستويات فجوة الأداء للمنظمة ككل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في استكمال أجزاء البحث بجانبيه النظري والتطبيقي، كما قام الباحثان بتصميم استبانة بالاستناد لعدد من المؤشرات الجاهزة، بعد أن تم تكييفها لتلائم المنظمة العراقية ميدان التطبيق، إذ تم توزيعها على عينة بلغ عددها (137) فرداً من العاملين داخل شركة أسياسيل في بغداد للاتصالات، وقد أكدت نتائج التحليل بأن شركة آسياسيل في بغداد تهتم بتطبيق تقنية خلايا النحل عند إدارة مواردها البشرية، وكذلك تعمل على استخدام مجموعة من الأدوات منها العمل الفرقي من أجل تشخيص فجوة الأداء الخاصة بها على المستوى المالي والإستراتيجي والتسويقي، وعليه يمكن تحديد أبرز الآثار العملية للبحث في مناقشة مجموعة من المرتكزات المعرفية من الناحية النظرية لمتغيرّين مهمّين في مجال إدارة الموارد البشرية على وجه التحديد، وتطبيقها على واحدة من الشركات الناجحة في مجال الاتصالات، بالشكل الذي أسهم بتزويد المكتبة العراقية بجهود علمية متواضعة لتعزيز المعرفة الخاصة بتوظيف تقنية خلايا النحل في إدارة الموارد البشرية، بعد توظيف عدد من الدراسات الأجنبية في صياغته، فضلاً عن اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها معالجة المشكلات ذات العلاقة بتقليص فجوة الأداء داخل شركة آسياسيل في بغداد .*

***الكلمات المفتاحية:***

**إدارة الموارد البشرية، خلايا النحل، فجوة الأداء**

**مجلة**

# تنمية الرافدين

***(TANRA):* مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (44)، العدد (146)، حزيران 2025

**© جامعة الموصل |**

**كلية الإدارة والاقتصاد**، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution)لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

***الاقتباس***:حكمت، علي محمد (2025). إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل لتقليص فجوة الأداء: *دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة أسياسيل في بغداد. تنمية الرافدين*، *44* (146)، 9-27. https://doi.org/10.33899/tanra.2024.151915.1393

**P-ISSN: 1609-591X**
**e-ISSN: 2664-276X**
**tanmiyat.uomosul.edu.iq**

**المحور الأول : المقدمة**

**أولاً: الدوافع الرئيسة للبحث**

بما أن الموارد البشرية المحرك الرئيس للموارد الأخرى التي تمتلكها المنظمة، ومصدراً مهماً للنجاحات التي تحققها، ولعل أهم هذه النجاحات هي استدامة ميزتها التنافسية التي تشكل الهدف الإستراتيجي المعاصر لكافة المنظمات العاملة في قطاع الأعمال الخاص، وتحقيق مجموعة من الخصائص التي يتعذر على المنافسين لها محاكاتها أو تقليدها (Hoch & Dulebohn, 2013)، من هنا حاولت العديد من هذه المنظمات استخدام مجموعة من التقنيات والأساليب المعاصرة من أجِل استثمار جهود وطاقات مواردها البشرية بأفضل شكل ممكن، ولعل تقنية خلايا النحل واحدة من أبرز التقنيات المعاصرة، التي تشير إلى إحدى التقنيات المعاصرة التي تشجع الموارد البشرية على العمل بروح الجماعة، بأقصى طاقاتهم وبدون أي كلل أو ملل منذ اللحظة الأولى لدخولهم إلى المنظمة وحتى خروجهم منها (Welch & Björkman, 2014)، وهذه الفكرة تؤكد أهمية خلايا النحل في تعزيز روح الأنتماء والولاء لدى الموارد البشرية اتجاه منظمتهم، ونظراً لوجود مجموعة من المتغيرات المحيطة بالمنظمة وكذلك موجودة في بيئتها الداخلية، فهي لا تتمكن من تحقيق مستويات الأداء المقصودة في العديد من الأحيان، الأمر الذي يؤدي إلى وجود فجوة بين نتائج الأداء المخطط لها بصورة مسبقة، وبين نتائج الأداء التي تم تحقيقها بالفعل على أرض الواقع، وهنا تظهر فجوة الأداء التي تتطلب مجموعة من الآليات والخطط والبرامج لمعالجتها، ومن ثم التصدي لها في المستقبل ( Weng el at, 2022). وقد اتفق بعض الباحثين والمهتمين على أن خلايا النحل كتقنية يمكن استخدامها في تعزيز مستويات التداؤبية بين الموارد البشرية، الأمر الذي يساعد المنظمة على استثمار طاقاتهم وقدراتهم في تحقيق مستويات الأداء المخطط لها، ومن ثم ضمان عدم حدوث أي فجوة في الأداء مستقبلاً، وهنا تتضح طبيعة الدور الذي تمارسه تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء (Finders el at, 2021). ومن هنا تبلورت فكرة البحث الرئيسة في محاولة للتعرف على أهمية الدور الذي تمارسه تقنية خلايا النحل عند استخدامها في إدارة الموارد البشرية للقضاء أو تقليص فجوة الأداء للمنظمة ككل، وعليه يتلخص الهدف الرئيس للبحث في محاولة مناقشة مجموعة من الأسس والأطر الفلسفية والتطبيقية، التي تناولها الباحثون والمهتمون في مجال إدارة الموارد البشرية، من أجِل صياغة بعض المؤشرات والمعايير التي يمكن اعتمادها في تنفيذ دراسة تطبيقية لتعزيز المعرفة حول آلية استخدام خلايا النحل في إدارة الموارد البشرية للتحكم بفجوة الأداء الخاصة بالمنظمة.

**ثانياً: أهمية البحث**

يسعى البحث للخروج بمجالين من الأهمية، المجال الأول يبرز في محاولة الباحثين مراجعة ومناقشة مجموعة من المرتكزات الفلسفية والمعرفية ذات العلاقة بمتغيرات البحث، في مجال إدارة الموارد البشرية وعلى وجه التحديد (إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل، فجوة الأداء)، من أجِل صياغة الجانب النظري الخاص بهذا البحث، ومن ثم تشخيص أهم المنطلقات الفكرية للعلاقة النظرية التي تجمع بين المتغيرات التي

سيتم بحثها، لبناء المخطط الفرضي للبحث، ومن ثم صياغة فرضيات البحث الرئيسة والفرعية، التي يسعى إلى أثباتها أو اختبار صحتها، وهذا بدوره يسهم في سدّ الفجوة العلمية ذات العلاقة بهذه المتغيرات، وبشكل خاص بعد أن تأكد الباحثون وبحسب علمهم، من عدم وجود بحث أو دراسة سابقة حاولت الجمع بين إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل وفجوة الأداء.

أما المجال الثاني للأسهام البحثي فيتمثل في محاولة الباحثين اجراء دراسة تطبيقية في واحدة من الشركات الريادية في العراق، وهي شركة آسياسيل في بغداد، وذلك باستعمال الاستبانة التي تم إعدادها بالاستناد إلى مجموعة من المؤشرات والمعايير التي سبق أن طبقت في الشركات داخل الدول المتقدمة، وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية، بوصفها محاولة من قبل الباحثين لنقل تجاربها وأفكارها لاقتراح جملة من المعالجات للمشكلات التي تواجه شركة آسياسيل في بغداد في مجال إدارة الموارد البشرية، وبالتركيز على أهمية توظيف إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في فجوة الأداء.

**المحور الثاني : المراجعات الأدبية والنظرية**

تنوعت وتعددت اتجاهات الباحثين والمختصين في مجال إدارة الموارد البشرية عند تعريفهم لتقنية خلايا النحل، إذ عُرفت بأنها إحدى التوجهات الإدارية التي تُعتمد من أجِل القضاء على الأشكال الروتينية للترتيب والإدارة، وعلى وجه التحديد الهياكل العامودية واستبدالها بأنواع أُخرى من الهياكل الأفقية، التي تتيح للموارد البشرية بالاتصال المباشر مع بعضهم البعض والتفاعل بصورة مباشرة، دون الحاجة للمرور بسلسلة من الخطوط التقليدية (Pucik el at, 2017)، كما تمت الإشارة إلى خلايا النحل في إدارة الموارد البشرية على أنها إحدى التقنيات المعاصرة التي تقوم من خلالها المنظمة، بتجميع الموارد البشرية ذات المؤهلات المتنوعة والمهارات المتفاوتة، ضمن فريق واحد من أجِل تعزيز قدرتهم على تنفيذ المهام والوظائف المناطة لهم بأفضل شكل ممكن (Steffensen el at, 2019). ومن أقرب الأمثلة على استخدام تقنية خلايا النحل في إدارة الموارد البشرية هو الفريق العمودي الذي يتكون من المدير (الملكة)، والمرؤوسين (العاملين) في السلسلة الرسمية للأوامر، ويسمى أحياناً فريقاً وظيفياً أو فريق تحكم، يتضمن الفريق العمودي ثلاثة أو أربعة مستويات للتركيبة الهرمية ضمن القسم الوظيفي، وأنموذجياً فإن الفريق العمودي يتضمن قسماً واحداً في المنظمة (Cafferkey el at, 2020). وبالتركيز على الجانب المعرفي يمكن تعريف تقنية خلايا النحل بأنها التقنية التي تشجع الموارد البشرية على مشاركة المعرفة مع بعضهم البعض، من إجِل زيادة قيمتها، ومن ثم استثمارها في ابتكار الأفكار الجديدة والخلاقة، والتي تسهم في تعزيز مستويات الأداء الخاصة بالمنظمة (Fan el at, 2021)، وعليه وكما هو معروف فإن المعرفة هي المورد الوحيد الذي يزداد بالاستخدام والمشاركة، فيمكن من خلال خلايا النحل تعزيزه وزيادة قيمته داخل المنظمة، كما تمت الأشارة إلى خلايا النحل باعتبارها نوعاً من أنواع فرق الإدارة الذاتية التي تتكون بصورة أنموذجية من عدد قليل من الموارد البشرية ذات المهارات المتنوعة، والذين يتناوبون الوظائف لإنتاج أقصى منتوج أو على الأقل شكل واحد كامل أو جزء من المنتوج،

والفكرة الأساسية هي أن الفرق ذاتها هي التي تتحمل مسؤولية عملها واتخاذ القرارات وتنظيم أدائهم وتغيير سلوك عملهم حسب الحاجة لحل المشكلات، وبلوغ الأهداف والتكييف مع الظروف المتغيرة ( Loscher & Bader, 2022). كما يمكن القول بأن الإدارة العليا عند اعتماد تقنية خلايا النحل في إدارة مواردها البشرية، فيتصرف المدير كقائد للفريق، فهو المسؤول عن تحديد الأهداف والطرائق والوظائف التي يقوم بها الفريق، ومن جهة أُخرى يقوم الفريق بمسؤلية التنفيذ الفعلي لواجباته المحددة، فيما تكون الإدارة مسؤولة عن متابعة وإدارة عمليات الأداء والإشراف واختيار الأعضاء (Luis el at, 2022) . وبعد الاطلاع على الأفكار السابقة يمكن للباحث تعريف خلايا النحل بأنها إحدى التقنيات المعاصرة التي تستخدم في إدارة الموارد البشرية من خلال عملهم الجماعي، وتمكينهم بالشكل الذي يتوافق مع معارفهم ومهارات ومقدراتهم، وتمكينهم من خلال تخويلهم الصلاحيات اللازمة لتنفيذ مهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

كما تواجه المنظمات عند السعي إلى تحقيق الأهداف أو الغايات الرئيسة الخاصة بها مجموعة من التحديات، التي تعرقل قدرتها على تنفيذها كما مخطط لها الأمر الذي يؤدي إلى حدوث مجموعة من الانحرافات، ومن ثم تظهر الفجوة في الأداء وعلى مختلف المستويات الخاصة بها، وقد تتعدد المداخل والاتجاهات التي يمكن النظر من خلالها إلى فجوة الأداء، الأمر الذي تترتب عليه صعوبة في ايجاد تعريف واضح وصريح لفجوة الأداء، إذ من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية فقد تم تعريف فجوة الأداء بأنها مجموعة الفروقات التي يتم تشخيصها من قبل الإدارة بين مهارات ومعارف ومقدرات وخبرات الموارد البشرية المتوقع توظيفها عند تنفيذ المهام والواجبات المحددة إليهم، وبين المهارات والمعارف والخبرات والمقدرات التي يتم توظفيها بالفعل، وتنعكس بصورة مباشرة على مستويات الأداء المطلوبة ( Abayadeera & Watty, 2014). كما تم تعريفها وبالتركيز على الجانب المالي بأنه عدم التطابق الذي يحدث بين الإيرادات النقدية الداخلية للمنظمة، وبين التدفقات النقدية الخارجة منها (Bauters el at, 2019)، أي بعبارة أخرى بين الأموال التي تقوم المنظمة باستثمارها من جهة، وبين الأرباح والإيرادات التي تقوم بتحقيقها، ومن وجهة نظر سلوكية تم تعريف فجوة الأداء بأنها الفرق بين سلوكيات الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق مستويات الأداء المقصود، وبين السلوكيات التي تتخذ من قبل الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة والتي تؤدي إلى انحرافات غير مرغوبة بها في أدائهم الذي يشكل جزءاً من أداء المنظمة ككل ( Szulgowska-Zgrzywa el at, 2020). وبالتركيز على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة، تم تعريف فجوة الأداء بأنها الفرق بين النتائج الفعلية التي تم تحقيقها بالنسبة للأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وبين الأهداف التي سبق وأن تم التخطيط لها عند تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة (Zou & Alam, 2020)، وهذا التعريف يؤكد بأن فجوة الأداء يمكن تحديدها من خلال المقارنة بين الأهداف التي تم تحقيقها وبين الأهداف التي تم التخطيط لها بصورة مسبقة، ومن جهة أخرى تم تعريف فجوة الأداء بأنها الفرق الذي يتم تأشيره بين مقدار العمل المحدد سابقاً، وبين مقدار العمل الذي تم انجازه بصورة فعلية (Markus el at, 2022). وعلى وفق مدخل الجودة تمت الإشارة إلى فجوة الأداء بأنها عدم قدرة المنظمة على تلبية مؤشرات ومعايير الجودة العالمية، والتي

تشكل نقطة أساسية لتحديد مدى نجاحها في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث فجوة بين المؤشرات والمعايير العالمية وبين الأداء الفعلي، وهذه هي فجوة الأداء ( Milad & Vijaya, 2022). وقد عُرِّفت فجوة الأداء من قبل الباحثين على أنها حالات عدم التطابق التي تحدث بين خطط المنظمة والنتائج الفعلية التي تم تحقيقها، والتي تؤثر بصورة مباشرة على مركزها المالي والإستراتيجي والتسويقي في ظل البيئة التي تعمل ضمن حدودها، وعليه يمكن النظر إلى فجوة الأداء من جهة أخرى والتعامل معها بوصفها أداة للتحسين المستمر، إذ يمكن بعد تشخيص فجوة الأداء التعرف على أهم التحديات التي تعرقل قدرة المنظمة على تنفيذ أهدافها، ومن ثم يمكن توظيف خلايا النحل في إدارة الموارد البشرية بوصفها أداة للتصدي إلى هذه التحديات، ومن ثم التغلب عليها والقضاء على أهم آثارها التي بدورها ستسهم في تقليص فجوة الأداء التي تعاني منها المنظمة ككل (Cozza el at, 2021).

**المحور الثالث : منهجية البحث**

**أولاً: نطاق البحث وأهدافه**

تم تنفيذ الجانب التطبيقي في شركة آسياسيل في بغداد للاتصالات، بوصفها إحدى الشركات الرائدة التي حققت جملة من النجاحات المتلاحقة خلال فترات زمنية متقاربة، رغم البيئة الديناميكية المحيطة بها، وبعد اجراء سلسلة من المقابلات المهيكلة مع الإداريين في شركة آسياسيل في بغداد اثناء توزيع استبانة لجمع البيانات تم تشخيص المشكلة الرئيسة للبحث في ضعف المعرفة لدى الشركة المبحوثة بأهمية توظيف تقنية خلايا النحل في إدارة الموارد البشرية في التعامل مع فجوة الأداء الخاصة بها، ومن ثم يمكن تحديد أهم الأهداف التي يسعى هذا البحث إلى تحقيقها بالآتي:

1. تشخيص مدى تطبيق شركة آسياسيل في بغداد لتقنية خلايا النحل عند إدارة مواردها البشرية.
2. تشخيص مدى اهتمام شركة آسياسيل في بغداد بتشخيص فجوة الأداء الخاص بها .
3. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط التي تجمع بين تقنية خلايا النحل في إدارة الموارد البشرية مع فجوة الأداء داخل شركة آسياسيل في بغداد .
4. التعرف على طبيعة تأثير تقنية خلايا النحل في إدارة الموارد البشرية في فجوة الأداء داخل شركة آسياسيل في بغداد .

**ثانياً: منهج البحث ومقاييسه**

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف بحثهم، والتأكد من صحة مخططه الفرضي واختبار الفرضيات المنبثقة عنه، استند الباحثان على مجموعة من الأفكار السابقة في صياغة الجانب النظري لبحثهم، وبشكل خاص المصادر المتاحة على شبكة الأنترنت، بعد التحقق من جودة ورصانة المجلات المنشورة فيها، ومدى مصداقيتها في إتاحة المعرفة ونشرها. وبعد الاطلاع على مجموعة من الأسس المعرفية

لعدد من الجهود الفكرية السابقة التي تناولت المتغيرات المبحوثة، وأكدت بصورة مباشرة وغير مباشرة على أهم النتائج التي يمكن أن تنتج بفعل العلاقات الرابطة بين (إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل، وفجوة الأداء)، توجه الباحثان إلى اجراء دراسة تطبيقية ، واستخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من أجِل اتمام جانبه التطبيقي، والتي تم إعدادها وفقاً لمجموعة من المعايير والمؤشرات السابقة، وسنحاول التعرف على أبرز أبعاد متغيرات البحث في الآتي :

1. تم دراسة استخدام تقنية خلايا النحل في إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة أبعاد، يركز البُعد الأول على تجميع الموارد البشرية الذي يتم من خلاله تحديد طبيعة المهارات والمعارف والمقدرات والخبرات التي يتوجب توفرها في الموارد البشرية التي ستشكل خلايا النحل، أما البُعد الثاني فيركز على تصميم الوظائف التي يتم فيها تحديد أهم المهام والواجبات والتي يتوجب تنفيذها من قبل الموارد البشرية عند العمل بصورة مشتركة داخل خلايا النحل، وأخيراً البُعد الثالث الذي يركز على تمكين الموارد البشرية من خلال تزويدهم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم عند تنفيذ الواجبات الموكلة إليهم (Blanchard, 2021 & Chen el at, 2020).
2. سيتم قياس فجوة الأداء بالتركيز على فجوة الأداء المالي بين الإيرادات المتوقعة والفعلية، وفجوة الأداء الإستراتيجي بين الأهداف الإستراتيجية المتوقعة وتلك التي سبق التخطيط لها، وكذلك فجوة الأداء التسويقي بين كمية المنتجات المطروحة إلى الأسواق وتلك التي تم بيعها بالفعل إلى الزبائن ( Muttaqin el at, 2019).

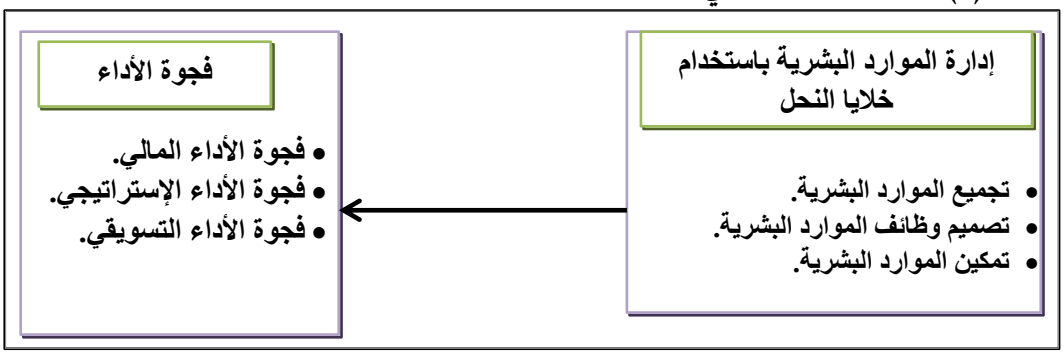
ومن الضروري الإشارة إلى نقطة مهمة، وهي أن الباحثينِ اعتمدوا على مدرج ليكرت الخماسي في تصميم استبانة البحث، ومن أجِل ضمان تحقيق التوافق بين متغيرات الاستبانة الرئيسة وأبعادها الفرعية وفقراتها الخاصة بكل بُعد من أبعادها، تم اخضاعها لاختبارات الصدق، إذ قام الباحثان بعرض الاستبانة أمام أنظار عدد من المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية البالغ عددهم (11) مختصاً، وفي إطار التوجهات الفكرية وملاحظاتهم المعرفية تم إعادة صياغة العديد من فقرات الاستبانة، وتقديم بعضها على البعض الآخر وحذف أو دمج بعضها الآخر، وبشكل عام حققت نسبة اتفاق بلغت (88%) وهي نسبة جيدة جداً، أما ثبات الاستبانة فقد تم اختباره من خلال قيام الباحثين بتوزيع الاستبانة على العينة نفسها خلال مدتين متفاوتتين تفصل بينها مدة (20) يوماً، وبعد معالجة البيانات باستعمال معامل (كرونباخ الفا) حققت نسبة ثبات بلغت (91%)، وهي تؤكد قابلية الاستبانة على اعطاء النتائج نفسها، في حال توزيعها مرتين على العينة ذاتها تفصل بينها فواصل زمنية، كما قام الباحثان بالتأكد من جودة الاستبانة وقدرتها على تزويده بالبيانات التي تتوافق مع أهداف بحثهم ومخططه الفرضي، باجراء التحليل العاملي التوكيدي على البيانات، وبعد معالجة البيانات كانت معظم النتائج أعلى من القيمة المعيارية البالغة (1.96) كما مشار إليها في المصادر والمراجع الإحصائية المتعددة، وهذه النتيجة تعطي مؤشراً واضحاً لجودة الاستبانة وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن الضروري الإشارة إلى قيام الباحثين بتنفيذ سلسلة من المقابلات المخططة وغير المخططة مع

أفراد عينة البحث، لتوضيح لهم أهمية بحثهم، وتعميق الوعي المعرفي لديهم حول آلية ملء الاستبانة، وكيفية التعامل مع فقراتها وأبعادها، لضمان تزويدهم بالبيانات التي تمكنهم من تحقيق أهداف بحثهم.

**ثالثاً: مخطط البحث وفرضياته**

يمكن تجسيد الفكرة الرئيسة التي يسعى البحث إلى تحقيقها من خلال مخططه الفرضي، والذي يوضح أهمية الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل (المتغير التفسيري)، في تقليص فجوة الأداء (المتغير التابع)، داخل شركة آسياسيل للاتصالات، ويمكن من خلال الشكل (1) توضيح طبيعة علاقات الارتباط والتأثير الذي يتضمن مخطط البحث:

**الشكل (1). مخطط البحث الفرضي**




* إذ يشير السهم إلى التأثير الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء للمنظمة.

وبعد الإطلاع على الأفكار الرئيسة لمخطط البحث الفرضي، وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير التي تجمع بين إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء، يمكن صياغة فرضية البحث الرئيسة والفرضيات الفرعية الخاصة بها، إذ يمكن من خلال خلايا النحل تعزيز المهارات الناعمة التي تتمتع بها الموارد البشرية، وتوظفها في تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليها، بالشكل الذي يعزز من قدرتهم على تحقيق مستويات الأداء المخطط لها من قبل المنظمة، وهذا بدوره سوف يسهم في تقليص مستويات الفجوة الخاصة بأداء منظمتهم ككل (Nuwan el at, 2021, 16)، وبعد الإطلاع على المرتكزات المعرفية السابقة يمكن للباحث صياغة الفرضية الرئيسة للبحث والتي أشارت إلى: " تؤثر إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل تاثيراً معنوياً على مستوى إحصائي (0.01) في تقليص فجوة الأداء داخل شركة آسياسيل في بغداد للاتصالات). وبعد التعرف على فرضية البحث الرئيسة يمكن صياغة الفرضيات الفرعية للبحث وكما يأتي:

1. **فجوة الأداء المالي:** تشير هذه الفجوة إلى مقدار الفرق بين الأموال التي تخطط المنظمة الحصول عليها من مصادر التمويل المتنوعة (القروض، الأموال الممتلكة، والأرباح المحتجزة)، وبين مقدار الأموال التي تم الحصول عليها بالفعل، ومن جهة أخرى بين مقدار الأرباح المخطط الحصول عليها عند الدخول في

المشاريع الاستثمارية المتنوعة، وبين الأرباح التي تم تحقيقها بالفعل والتي من شأنها أن تؤثر على مقدار السيولة التي يتم توفيرها (Uyar el at, 2020, 28)، وتوجد مجموعة من العوامل المرتبطة باستخدام خلايا النحل في إدارة الموارد البشرية وهي الثقافة التنظيمية ووضوح المهام والوظائف وتصميمها واستقلالية المجموعة والمكافآت والتغذية العكسية للأداء والتدريب والاستشارة والبيئة، وهذا كله يسهم في تقليص فجوة الأداء المالي للمنظمة (Roozbeh & Timorneghad, 2021, 3)، وهنا يمكن صياغة الفرضية الفرعية الأولى للبحث والتي أشارت إلى : " تؤثر إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل تاثيراً معنوياً على مستوى إحصائي (0.01) في تقليص فجوة الأداء المالي داخل شركة آسياسيل في بغداد للاتصالات).

2. **فجوة الأداء الإستراتيجي:** تشير هذه الفجوة إلى الفرق بين الموقع الإستراتيجي التي تحاول المنظمة احتلاله في الصناعة التي تعمل ضمن حدودها مستقبلاً، وبين الموقع الحالي أو الفعلي التي تمكنت من احتلاله عند تنفيذ الخطط والبرامج الإستراتيجية الخاصة بها (David el at, 2014, 3)، ويمكن من خلال إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل، وتشخيص أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المنظمة، ومن ثم بناء المناخ المناسب لتحقيقها وإمكانية انفتاح الموارد البشرية وثقة بعضهم بالبعض واستعمال الصراع بطريقة بناءة، ومن ثم يمكن تقليص فجوة الأداء الإستراتيجية للمنظمة (Pham el at, 2019, 1)، وهنا يمكن صياغة الفرضية الفرعية الثانية للبحث والتي أشارت إلى , " تؤثر إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل تاثيراً معنوياً على مستوى إحصائي (0.01) في تقليص فجوة الأداء الإستراتيجي داخل شركة آسياسيل في بغداد للاتصالات).
3. **فجوة الأداء التسويقي:** تشير هذه الفجوة إلى الفرق بين مقدار العرض الكلي من المنتجات التي تقدمها المنظمة إلى الأسواق، وبين مقدار الطلب عليها من قبل الزبائن الذين يتعاملون معها في الأسواق التي تقدم منتجاتها إليهم، أي بعبارة أخرى تشير إلى الفرق بين الجهود الانتاجية والتسويقية الخاصة بالمنظمة (Butkouskaya el at, 2020, 17)، ويمكن من خلال خلايا النحل تحقيق مستويات أداء عالية للمهام الموكلة إلى الموارد البشرية مع ضمان ديمومة هذا الأداء وتعزيزه، ومن ثم تقليص الفجوة التسويقية التي يمكن أن تعاني منها المنظمة (Anwar el at, 2020, 1). وهنا يمكن صياغة الفرضية الفرعية الثالثة للبحث والتي أشارت إلى : " تؤثر إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل تاثيراً معنوياً على مستوى إحصائي (0.01) في تقليص فجوة الأداء التسويقي داخل شركة آسياسيل في بغداد للاتصالات).

**المحور الرابع : الجانب التطبيقي للبحث**

**أولاً: مجتمع البحث وعينته**

قام الباحثان باختيار قطاع الاتصالات كميدان لتطبيق البحث الحالي، إذ تم اختيار الموارد البشرية العاملة داخل شركة آسياسيل في بغداد كمجتمع للبحث، فقد تألفت عينة البحث من (137) فرداً من الموارد البشرية العاملة في الشركة المشار إليها، في إطار الأهداف الرئيسة للبحث ومنطلقاته الفكرية تم تقسيم العينة على نوعين، النوع الأول تمثل بالعينة التي تم اجراء سلسلة من المقابلات مخططة معها، وهم الموارد البشرية التي تتولى تنفيذ المهام الإدارية في الشركة والبالغ عدهم (23) فرداً، وتم أثناء توزيع استبانة جمع البيانات تحديد مشكلة البحث الرئيسة، والمقابلات غير المخططة التي تم اجراؤها مع بعض أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (114) فرداً، وفي إطار هذه المقابلات تمكن الباحثان من استثمارها في استنباط بعض الاستنتاجات وتثبيت ملاحظات بعض الأشياء، التي استند عليها في دعم النتائج التي توصل إليها البحث، وعليه فقد بلغ حجم العينة التي تتمثل بالأفراد الذين قاموا بالإجابة على فقرات الاستبانة والبالغ عددهم (137) فرداً، أي ما يشكل (27%) من إجمالي مجتمع البحث، وهي من النسب المقبولة إحصائياً للدراسات الإدارية، بحسب البيانات والإحصائيات الصادرة من الجهاز المركزي العراقي للإحصاء/ وزارة التخطيط. وأبرز خصائص عينة البحث تمثلت بالآتي، الشهادة بنسبة (27%) لحملة شهادة الماجستير، و(73%) لحملة شهادة البكالوريوس، وهذا يعكس بإن معظم أفراد عينة البحث هم من حملة الشهادات الجامعية ولديهم القدرة على قراءة الاستبانة، واستيعاب طبيعة المتغيرات المراد دراستها، وفيما يخص الخصائص العمرية فإن الفئة التي كانت أعمارهم تقل عن (30 سنة) كانت نسبتهم (47%)، في حين حققت الفئة العمرية (30–45 سنة) نسبة (39%)، وأخيراً فإن النسبة التي حققتها فئة (45 سنة فأكثر) بلغت (14%). وفيما يخص خصائص العينة المتعلقة بسنوات الخدمة، فقد بلغت نسبة أفراد العينة الذين لديهم خدمة أكثر عشر سنوات من (84%)، أما أفراد العينة التي كانت خدمتهم أقل من عشر سنوات فقط بلغت (16%)، وعليه فإن هذه الخصائص تؤكد بإن العينة لديهم المؤهلات العلمية التي تساعدهم على استيعاب فقرات الاستبانة، فضلاً عن الخبرة الميدانية التي تعزز معرفتهم وقناعتهم عند الإجابة عليها، بالشكل الذي يرفع من موضوعية البيانات التي تم تزويد الباحث بها، والتي بدروها أسهمت بمساعدته على تحقيق الأهداف المرجوة من بحثه لكونها أقرب إلى الواقع الميداني.

**ثانياً: التحليل الوصفي للبيانات**

قبل قيام الباحثين باجراء التحليلات الوصفية واختبار علاقات الترابط والتأثير بين متغيرات البحث، قاما باجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال استطلاع آراء عينة البحث، وكانت كافة النتائج أكبر من القيمة المعيارية البالغة (0.05)، وعليه فهي تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم يمكن اعتماد مقاييس النزعة المركزية (نسبة الاتفاق، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، معامل الارتباط لبيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط)، في اجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بهذا البحث،

ويمكن من خلال الجدول (1) استعراض أبرز نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات المبحوثة، وفيما يأتي تفسير لها من الناحية الإدارية:

**الجدول (1).** نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

| ت | المتغيرات المبحوثة وأبعادها | النسبة المئوية للاتفاق | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تجميع الموارد البشرية | %93 | 4.4 | 0.51 | 0.12 |
| 2 | تصميم وظائف الموارد البشرية | %90 | 4.1 | 0.63 | 0.15 |
| 3 | تمكين الموارد البشرية | %88 | 3.8 | 0.66 | 0.17 |
| إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل | | %90 | 4.1 | 0.60 | 0.15 |
| 6 | فجوة الأداء المالي | %41 | 2.1 | 0.97 | 0.46 |
| 7 | فجوة الأداء الإستراتيجي | %44 | 2.4 | 0.93 | 0.39 |
| 8 | فجوة الأداء التسويقي | %47 | 2.7 | 0.96 | 0.36 |
| فجوة الأداء | | %44 | 2.4 | 0.95 | 0.40 |

**المصدر:** إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل

يبين الجدول (1) أن النسبة الاتفاق المئوية الخاصة بإدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل بلغت (90%)، وهي نسبة ممتازة وأعلى من النسبة المعيارية للاتفاق (66.7%)، وتعكس بصورة واضحة اهتمام شركة آسياسيل في بغداد باستخدام التقنيات المعاصرة في إدارة مواردها البشرية، من أجِل تعزيز روح التعاون والتنسيق مع بعضهم البعض، ومن ثم تعزيز درجة ثقتهم بقدرتهم على تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم بأفضل شكل ممكن، وقد حقق بعد تجميع الموارد البشرية أعلى نسبة اتفاق بلغت (93%)، في حين حقق بعد تصميم وظائف الموارد البشرية (90%)، وأخيراً حقق بعد تمكين الموارد البشرية نسبة اتفاق بلغت (88%). وقد تراصفت قيمة الوسط الحسابي الخاصة بإدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل مع ما ذكر آنفاً، إذ بلغت (4.1) وهي تؤكد وجودها بمستوى عالٍ من الناحية الإحصائية داخل شركة آسياسيل في بغداد، فضلاً عن كونها أعلى من الوسط الفرضي (3). أما قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.60) فهي تؤكد الانسجام العالي لأفراد عينة البحث عند الإجابة على فقرات إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل، وقد توافقت هذه النتائج مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.15)، وتؤكد انخفاض التشتت بين إجابات عينة البحث اتجاه فقرات إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل.

كما نلاحظ في الجدول (1) أن متغير فجوة الأداء حقق نسبة اتفاق (44%)، وهي نسبة ضعيفة وأقل من النسبة المعيارية للاتفاق، وتؤكد وجود فجوة الأداء داخل شركة أسياسيل في بغداد، ربما يعود السبب في ذلك إلى طبيعة البيئة الديناميكية التي تعمل ضمن حدودها، أو بسبب المنافسة التي تتعرض لها من قبل شركات الاتصال الأخرى، فضلاً عن احتمالية وجود بعض أوجه القصور في أداء بعض من الموارد البشرية العاملة لديها، وقد حققت فجوة الأداء التسويقي أعلى نسبة اتفاق بلغت (47%)، في حين حققت فجوة الأداء الإستراتيجي (44%)، وأخيراً حققت فجوة الأداء المالي نسبة اتفاق بلغت (41%). وقد تناسقت هذه النتائج مع قيمة الوسط الحسابي لمتغير فجوة الأداء، إذ بلغت قيمته (2.4) وهي أقل من قيمة الوسط الفرضي، وتؤكد

وجود هذا المتغير بمستوى منخفض داخل شركة آسياسيل في بغداد، كما أكدت قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.95) ضعف الانسجام بين العينة المبحوثة عند الإجابة على فقرات فجوة الأداء، وهذا ما أكدت عليه قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.40) التي عكست ارتفاع التشتت بين الإجابات.

**ثالثاً: اختبار فرضيات البحث**

نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة للبحث، والفرضيات الفرعية التي انبثقت منها، في إطار نتائج علاقات الارتباط التي تم ايجادها باستخدام معامل الارتباط لبيرسون، وكذلك معامل التأثير الذي تم احتسابها باستخدام نتائج الانحدار الخطي البسيط، ويمكن من خلال الجدول (2)، توضيح هذه النتائج :

**الجدول (2).** نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

| المتغيرات | a | B | $R^2$ | r | F | مستوى المعنوية | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تأثير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء المالي | 0.87 | 0.99 | 0.29 | **0.54 | 31.81 | 0.01 | يوجد تأثير |
| تأثير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء الإستراتيجي | 0.81 | 0.95 | 0.26 | **0.51 | 29.64 | 0.01 | يوجد تأثير |
| تأثير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء التسويقي | 0.79 | 0.88 | 0.22 | **0.46 | 25.31 | 0.01 | يوجد تأثير |
| تأثير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء | 0.82 | 0.94 | 0.26 | **0.50 | 28.92 | 0.01 | يوجد تأثير |

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليل

يتبين من الجدول (2) أن علاقة الترابط بين إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل وبين تقليص فجوة الأداء المالي، بلغت قيمته (0.54**) وهي علاقة قوية وطردية من الناحية الإحصائية، ومعنوية في الوقت ذاته على مستوى (0.01) وبحدود ثقة (0.99). وهذه النتائج تؤكد أهمية إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تعزيز ثقة الموارد البشرية بقدرتهم وإمكاناتهم، الأمر الذي ينعكس على تشجيعهم في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، عند اللقاء مع مدرائهم وقياداتهم، ومحاولة توظيف أفكارهم في ترشيد قرارات منظمتهم، ورسم إستراتيجيتها وسياسات تنفيذها بالشكل الذي يقلص الفجوة في الأداء المالي الخاص بها. كما يتضح من الجدول (2) أن قيمة (f) المحسوبة الخاصة بتأثير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء المالي بلغت (31.81) وهي أعلى من القيمة الجدولية المقابلة لها والبالغة (7.64)، وهي تعكس معنوية التأثير العالي لإدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء المالي داخل شركة آسياسيل في بغداد، بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (99%)، كما أنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (11.15)، وتؤكد قدرة أنموذج الانحدار الحالي على وصف تأثير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء المالي، كما بلغت قيمة الحد الثابت

(a=0.87) فهي تعكس قدرة شركة آسياسيل في بغداد على تقليص فجوة الأداء المالي الخاص بها بمقداره (0.87) حتى، وأن كانت إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل تساوي صفر، أما قيمة (B=0.99) فهي تؤكد أن تغيير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل وحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز قدرة شركة آسياسيل في بغداد على تقليص فجوة الأداء المالي الخاص بها بمقدار (0.99)، أما قيمة ($R^2$) البالغة (0.29) فهي تؤكد بأن إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل تفسر (29%) من التباين في تقليص فجوة الأداء المالي، وأن (71%) مفسر لعوامل أخرى داخل شركة آسياسيل في بغداد . وبعد مناقشة وتفسير النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى للبحث والتي نصت على: (تؤثر إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل تاثيراً معنوياً على مستوى إحصائي (0.01) في تقليص فجوة الأداء المالي داخل شركة أسياسيل في بغداد للاتصالات).

كما نلاحظ من الجدول (2) أن علاقة الترابط بين إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل وبين تقليص فجوة الأداء الإستراتيجي، بلغت قيمته (0.51**) وهي علاقة قوية وطردية من الناحية الإحصائية، ومعنوية في ذات الوقت على مستوى (0.01) وبحدود ثقة (0.99). وهذه النتائج تؤكد أهمية إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تعزيز ثقة الموارد البشرية وتشجيعهم في التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم عند رسم إستراتيجية منظمتهم وتحديد أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل، ومن ثم تحديد أهم البرامج والإجراءات والسياسات اللازمة لتنفيذها بالشكل الذي يقلص الفجوة في الأداء الإستراتيجي الخاص بمنظمتهم، كما يتضح من الجدول (2) أن قيمة (f) المحسوبة الخاصة بتأثير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء الإستراتيجي بلغت (29.64)، وهي تعكس معنوية تأثير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء الإستراتيجي داخل شركة آسياسيل في بغداد ، بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (99%)، كما أنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (11.15)، كما أنها تؤكد قدرة أنموذج الانحدار الحالي على وصف تأثير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء الإستراتيجي، كما بلغت قيمة الحد الثابت (a=0.81) فهي تعكس قدرة شركة آسياسيل في بغداد على تقليص فجوة الأداء الإستراتيجي الخاص بها بمقداره (0.81) حتى وأن كان إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل تساوي صفراً، أما قيمة (B=0.95) فهي تؤكد أن تغيير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل وحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز قدرة شركة آسياسيل في بغداد على تقليص فجوة الأداء الإستراتيجي الخاص بها بمقدار (0.95)، أما قيمة ($R^2$) البالغة (0.26) فهي تؤكد بأن إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل تفسر (26%) من التباين في تقليص فجوة الأداء الإستراتيجي ، وأن (74%) مفسر لعوامل أخرى داخل شركة أسياسيل في بغداد، وبعد مناقشة وتفسير النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث والتي نصت على: (تؤثر إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل تاثيراً معنوياً على مستوى إحصائي (0.01) في تقليص فجوة الأداء الإستراتيجي داخل شركة آسياسيل في بغداد للاتصالات).

ويمكن من خلال الجدول (2) تحديد قيمة علاقة الترابط بين إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل وبين تقليص فجوة الأداء التسويقي، بلغت قيمته (0.46**) وهي علاقة قوية وطردية من الناحية الإحصائية، ومعنوية في ذات الوقت على مستوى (0.01) وبحدود ثقة (0.99). وهذه النتائج تؤكد أهمية إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تعزيز ثقة الموارد البشرية بقدراتهم على الترويج للمنتجات التي تقوم المنظمة بتقديمها، ومن ثم تعزيز درجة ولاء الزبائن ورضاهم عنها واستعدادهم للتعامل معهم في المستقبل، بالشكل الذي يقلص الفجوة في الأداء التسويقي الخاص بمنظمتهم. كما يتضح من الجدول (2) أن قيمة (f) المحسوبة الخاصة بتأثير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء التسويقي بلغت (25.31)، وهي تعكس معنوية تأثير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء التسويقي داخل شركة آسياسيل في بغداد، بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (99%)، كما أنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (11.15)، كما أنها تؤكد قدرة أنموذج الانحدار الحالي على وصف تأثير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء التسويقي. كما بلغت قيمة الحد الثابت (a=0.79) فهي تعكس قدرة شركة آسياسيل في بغداد على تقليص فجوة الأداء التسويقي الخاص بها بمقدار (0.79) حتى وإن كانت إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل تساوي صفراً، أما قيمة (B=0.88) فهي تؤكد أن تغيير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل وحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز قدرة شركة آسياسيل في بغداد على تقليص فجوة الأداء التسويقي الخاص بها بمقدار (0.88)، أما قيمة ($R^2$) البالغة (0.22) فهي تؤكد بأن إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل تفسر (22%) من التباين في تقليص فجوة الأداء التسويقي، وأن (78%) مفسر لعوامل أخرى داخل شركة آسياسيل في بغداد، وبعد مناقشة وتفسير النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث والتي نصت على: (تؤثر إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل تاثيراً معنوياً على مستوى إحصائي (0.01) في تقليص فجوة الأداء التسويقي داخل شركة آسياسيل في بغداد للاتصالات).

وبعد اختبار الفرضيات الفرعية للبحث يمكن الآن اختبار الفرضية الرئيسة، إذ يتبين من الجدول (2) أن علاقة الترابط بين إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل وبين تقليص فجوة الأداء، بلغت قيمته (0.50**) وهي علاقة قوية وطردية من الناحية الإحصائية، ومعنوية في الوقت ذاته على مستوى (0.01) وبحدود ثقة (0.99). وهذه النتائج تؤكد أهمية إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تعزيز روح التعاون والتشارك بين الموارد البشرية العاملة داخل شركة أسياسيل في بغداد، الأمر الذي يعزز ثقتهم ببعضهم البعض، ومن ثم يقوموا بمشاركة معلوماتهم ومعرفتهم من أجل رصد أي انحرافات يمكن أن تحدث في مستويات الأداء المطلوبة، ومن ثم معالجتها في مراحلها المبكرة، بالشكل الذي يسهم في تقليص فجوة الأداء الخاصة بمنظمتهم مستقبلاً، كما يتضح من الجدول (2) أن قيمة (f) المحسوبة الخاصة بتأثير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء بلغت (28.92)، وهي تعكس معنوية تأثير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء داخل شركة آسياسيل في بغداد ،

بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (99%)، كما أنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (11.15)، كما أنها تؤكد قدرة أنموذج الانحدار الحالي على وصف تأثير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل في تقليص فجوة الأداء. كما بلغت قيمة الحد الثابت (a=0.82) فهي تعكس قدرة شركة آسياسيل في بغداد على تقليص فجوة الأداء الخاص بها بمقداره (0.82) حتى وإن كانت إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل تساوي صفراً، أما قيمة (B=0.94) فهي تؤكد أن تغيير إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل وحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز قدرة شركة أسياسيل في بغداد على تقليص فجوة الأداء الخاص بها بمقدار (0.94)، أما قيمة ($R^2$) البالغة (0.26) فهي تؤكد بأن إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل تفسر (26%) من التباين في تقليص فجوة الأداء، وأن (74%) مفسر لعوامل أخرى داخل شركة أسياسيل في بغداد، وبعد مناقشة وتفسير النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية الرئيسة للبحث والتي نصت على: (تؤثر إدارة الموارد البشرية باستخدام خلايا النحل تأثيراً معنوياً على مستوى إحصائي (0.01) في تقليص فجوة الأداء داخل شركة آسياسيل في بغداد للاتصالات).

**المحور الخامس : الاستنتاجات والمقترحات**

**أولاً: الاستنتاجات**

يلخص الباحثان في هذا المحور أهم الاستنتاجات التي تم استنباطها، بعد مناقشة وتفسير النتائج في الجانب التطبيقي للبحث، والتي تم الوصول إليها من خلال معالجة البيانات التي تعكس وجه نظر عينة البحث، ومن أم هذه الاستنتاجات الآتي:

1. تمارس إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل دوراً معنوياً في تعزيز قدرة شركة آسياسيل على تقليص فجوة الأداء الخاصة بها، وعلى المستويات المالية والإستراتيجية والتسويقية.
2. تهتم شركة آسياسيل في بغداد بإدارة مواردها البشرية من خلال استخدام التقنيات المعاصرة ولعل أبرز هذه التقنيات هي تقنية خلايا النحل، التي تركز على استخدام العمل الفرقي والجماعي في انجاز المهام والواجبات الخاصة بهم.
3. أظهرت نتائج التحليل بأن شركة آسياسيل في بغداد عندما تستخدم تقنية خلايا النحل في إدارة مواردها البشرية تركز بصورة مباشرة على تجميعهم للعمل بصورة مشتركة، ومن ثم تصميم وظائفهم بالشكل الذي يتوافق مع قدراتهم مهاراتهم وخبراتهم، ومن ثم تمكينهم للممارسة مهامهم.
4. أظهرت نتائج التحليل بأن شركة آسياسيل في بغداد تعاني من مستوى منخفض من القصور عند تنفيذ مهامها وواجباتها، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور فجوة للأداء .
5. أظهرت نتائج التحليل بأن فجوة الأداء التسويقي هي الأعلى التي تعاني منها شركة آسياسيل في بغداد، بعدها تأتي فجوة الأداء الإستراتيجي، وأخيراً فجوة الأداء المالي.

**ثانيا: المقترحات**

تم في إطار هذه الاستنتاجات، تقديم بعض المقترحات التي تمثل آلية يمكن من خلالها أما معالجته المشكلة، أو تعزيز مستوى الأداء الفعلي وبقدر تعلق الأمر بالمتغيرات المبحوثة (إدارة الموارد البشرية باستخدام تقنية خلايا النحل، وفجوة الأداء)، وكما يأتي :

1. من الضروري قيام الشركة بتعزيز روح التعاون والتشارك بين مواردها البشرية، لضمان تبادل المعلومات والمعرفة فيما بينهم، بالشكل الذي يعزز من قدرتهم على تشخيص الانحرافات في الأداء ووضع الآليات اللازمة للتعامل معها في مراحلها المبكرة، لضمان عدم حدوث أي فجوة مستقبلاً، تؤثر على وجودها واستقرارها في العمل.
2. يرى الباحثان ضرورة قيام شركة آسياسيل في بغداد بتصميم وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية وفقاً لخطط زمنية لتطوير رغبة وقدرة مواردها البشرية على العمل بصورة مشتركة، وبشكل خاص في يتعلق بتعديل سلوكيات مواردها البشرية وتكييفها لتلائم توجهات الإدارة فيها.
3. يرى الباحثان ضرورة قيام الإدارة في شركة آسياسيل في بغداد بعقد سلسلة من اللقاءات والاجتماعات مع مواردهم البشرية، في كافة المستويات التنظيمية لكسر الحواجز بينهم ومن ثم استثمار معرفتهم وخبراتهم في تصميم فرق العمل داخلها.
4. يقترح الباحثان على شركة آسياسيل في بغداد الاطلاع على تجارب المنظمات الناجحة في مجال الاتصالات والعالمية منها على وجه التحديد، للاستفادة من نتائجها في معالجة أوجه القصور التي تعاني منها.
5. يوصي الباحثان شركة آسياسيل باعتماد أسلوب العمل الفرقي من أجِل تعميق أواصر الثقة والتعاون بين العاملين لديها، بالشكل الذي يقلل من حالات الصراع المعرفي الذي تحدث بينهم، ومن ثم توظيف نتائج تعاون في تخفيض كافة أنواع فجوات الأداء التي تعاني منها.

- **الإقرار بالشكر.:(Acknowledgements)**

لا يوجد

- **التمويل.:(Funding)**

لم يتم تلقي أي تمويل

- **إفصاحات المؤلف:(Author Disclosures)**

يُقر المؤلفون بعدم وجود أي تضارب في المصالح أو إفصاحات ذات صلة بهذا البحث.

**References**

Abayadeera, N., & Watty, K. (2014). The expectation-performance gap in generic skills in accounting graduates. *Asian Review of Accounting*, *22*(1), 56–72. https://doi.org/10.1108/ARA-09-2013-0059

Markus, A. A., Hobson, B. W., Gunay, H. B., & Bucking, S. (2022). Does a knowledge gap contribute to the performance gap? Interviews with building operators to identify how data-driven insights are interpreted. *Energy and Buildings*, *268*, 112238. https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2022.112238

Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of cleaner production*, *256*, 120401. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401

Bauters, F. A., Loof, S., Hertegonne, K. B., Chirinos, J. A., De Buyzere, M. L., & Rietzschel, E. R. (2020). Sex-specific sleep apnea screening questionnaires: closing the performance gap in women. *Sleep medicine*, *67*, 91-98. https://doi.org/10.1016/j.sleep.2019.10.023

Blanchard, A. L. (2021). The effects of COVID-19 on virtual working within online groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, *24*(2), 290-296. https://doi.org/10.1177/1368430220983446

Butkouskaya, V., Llonch-Andreu, J., & Alarcón-del-Amo, M. D. C. (2020). Entrepreneurial orientation (EO), integrated marketing communications (IMC), and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs): Gender gap and inter-country context. *Sustainability*, *12*(17), 7159. https://doi.org/10.3390/su12177159

Cafferkey, K., Dundon, T., Winterton, J., & Townsend, K. (2020). Different strokes for different folks: Group variation in employee outcomes to human resource management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *7*(1), 1-19. https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2018-0114

Chen, L. K., Woo, J., Assantachai, P., Auyeung, T. W., Chou, M. Y., Iijima, K., ... & Arai, H. (2020). Asian Working Group for Sarcopenia: 2019 consensus update on sarcopenia diagnosis and treatment. *Journal of the American Medical Directors Association*, *21*(3), 300-307. https://doi.org/10.1016/j.jamda.2019.12.012

Cozza, S., Chambers, J., Brambilla, A., & Patel, M. K. (2021). In search of optimal consumption: A review of causes and solutions to the Energy Performance Gap in residential buildings. *Energy and Buildings*, *249*, 111253. https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2021.111253

Dinwoodie, D., Quinn, L., & McGuire, J. B. (2014). *Bridging the strategy/performance gap: How leadership strategy drives business results* [White paper]. Center for Creative Leadership. https://doi.org/10.35613/ccl.2014.1050

Fan, D., Zhu, C. J., Huang, X., & Kumar, V. (2021). Mapping the terrain of international human resource management research over the past fifty years: A bibliographic analysis. *Journal of World Business*, *56*(2), 101185. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101185

Finders, J. K., McClelland, M. M., Geldhof, G. J., Rothwell, D. W., & Hatfield, B. E. (2021). Explaining achievement gaps in kindergarten and third grade: The role of self-regulation and executive function skills. *Early Childhood Research Quarterly*, *54*, 72-85. https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2020.07.008

Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, *23*(1), 114-125. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.007

Loscher, G., & Bader, V. (2022). Augmenting a profession: How data analytics is transforming human resource management. In *Digital transformation and institutional theory* (pp. 87-110). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S0733-558X20220000083004

Bravo, L. G., Nistor, N., Ramírez, B. C., Soto, I. G., Contreras, M. V., Vives, M. N., & Robles, P. M. (2022). Higher education managers' perspectives on quality management and technology acceptance: A tale of elders, mediators, and working bees in times of Covid-19. *Computers in Human Behavior*, *131*, 107236. https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107236

Haerizadeh, M. (2022). Bridging organizational performance gaps using the EFQM excellence model. *Quality Management Journal*, *29*(4), 248-266. https://doi.org/10.1080/10686967.2022.2112926

Muttaqin, T., Wittek, R., Heyse, L., & van Duijn, M. (2020). The achievement gap in Indonesia? Organizational and ideological differences between private Islamic schools. *School Effectiveness and School Improvement*, *31*(2), 212-242. https://doi.org/10.1080/09243453.2019.1644352

Gunarathne, N., Senaratne, S., & Herath, R. (2021). Addressing the expectation–performance gap of soft skills in management education: An integrated skill-development approach for accounting students. *The International Journal of Management Education*, *19*(3), 100564. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100564

Pham, N. T., Thanh, T. V., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of hospitality management*, *88*, 102392. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392

Pucik, V., Evans, P., & Björkman, I. (2017). *The Global Challenge: International Human Resource Management*. (3 ed.) Chicago Business Press.

Roozbeh Ali Mostafa & Timorneghad Kaveh (2021) Prioritization of Policies Human Resource Development Policy Model of Iranian Governmental Organizations Based on Results of Importance-Performance Gap Analysis,Iranian Journal of Public Policy In Management, 12(41), 27-38. https://sid.ir/paper/410388/en

Steffensen Jr, D. S., Ellen III, B. P., Wang, G., & Ferris, G. R. (2019). Putting the "management" back in human resource management: A review and

agenda for future research. *Journal of Management*, *45*(6), 2387-2418. https://doi.org/10.1177/0149206318816179

Szulgowska-Zgrzywa, M., Stefanowicz, E., Piechurski, K., Chmielewska, A., & Kowalczyk, M. (2020). Impact of users' behavior and real weather conditions on the energy consumption of tenement houses in Wroclaw, Poland: Energy performance gap simulation based on a model calibrated by field measurements. *Energies*, *13*(24), 6707. https://doi.org/10.3390/en13246707

Uyar, A., Kilic, M., Koseoglu, M. A., Kuzey, C., & Karaman, A. S. (2020). The link among board characteristics, corporate social responsibility performance, and financial performance: Evidence from the hospitality and tourism industry. *Tourism Management Perspectives*, *35*, 100714. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100714

Welch, D., & Björkman, I. (2015). The place of international human resource management in international business. *Management International Review*, *55*, 303-322. https://doi.org/10.1007/s11575-014-0226-3

- Lim, W. M., Adi Badiozaman, I. F., & Leong, H. J. (2023). Unravelling the expectation-performance gaps in teacher behaviour: A student engagement perspective. *Quality in Higher Education*, *29*(3), 302-322. https://doi.org/10.1080/13538322.2022.2090746

Zou, P. X., & Alam, M. (2020). Closing the building energy performance gap through component level analysis and stakeholder collaborations. *Energy and buildings*, *224*, 110276. https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2020.110276