



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The Role of Soft Skills in Enhancing the Quality of Supply Chain Relationships: A survey of the opinions of a sample of workers in warehouses and pharmacies in the city of Duhok

Aliya Ziyad Ahmed*^A, Farsat Ali Shaban^B

^A Duhok technical institute/Duhok Polytechnic University

^B Technical College of Administration/Duhok Polytechnic University

Keywords:

Soft skills, Quality of supply chain relationships, Warehouses and pharmacies in the city of Duhok

ARTICLE INFO

Article history:

Received	14 Jul. 2025
Received in revised form	24 Jul. 2025
Accepted	06 Aug. 2025
Available online	30 Jun. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Aliya Ziyad Ahmed

Duhok technical institute/Duhok
Polytechnic University



Abstract: The study seeks to identify the role of soft skills in the field of quality of supply chain relationships, represented by skills (communication, teamwork, problem solving) in enhancing the quality of supply chain relationships, represented by dimensions (trust, commitment, cooperation) in warehouses and pharmacies operating in the city of Duhok. The problem of the study was represented by how the leaders in warehouses and pharmacies deal with work pressures in light of the changes in supply chains and high competition in this vital sector. The following question may express the content of the problem: What is the nature of the relationship and influence between soft skills and the quality of supply chain relationships? The study used the questionnaire as the main tool for collecting data. (191) questionnaires were distributed to individuals working in (10) warehouses and (30) pharmacies as the study sample. The statistical program (SPSS V.27) was used to analyze the data and find correlations and influences. Through some tests, the study reached a number of results, the most important of which are: the existence of a correlation and a significant influence between soft skills.

دور المهارات الناعمة في تعزيز جودة علاقات سلاسل التوريد: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المذاخر والصيدليات في مدينة دهوك

فرست علي شعبان
الكلية التقنية الإدارية - دهوك
جامعة دهوك التقنية

عالية زياد أحمد
المعهد التقني دهوك
جامعة دهوك التقنية

المستخلص

تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد دور المهارات الناعمة في مجال جودة علاقات سلاسل التوريد والمتمثلة في المهارات (الاتصال، فريق العمل، حل المشكلات) في تعزيز جودة علاقات سلاسل التوريد والمتمثلة بأبعاد (الثقة، الالتزام، التعاون) في المذاخر والصيدليات العاملة في مدينة دهوك، تمثلت مشكلة الدراسة بكيفية تعامل القيادات في المذاخر والصيدليات مع ضغوطات العمل في ظل تغيرات سلاسل التوريد والتنافسية العالية في هذا القطاع الحيوي، وطرح التساؤل الاتي قد يعبر عن مضمون المشكلة: ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين المهارات الناعمة وجودة علاقات سلاسل التوريد ؟ استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وزعت (191) استمارة على الأفراد العاملين في (10) مذاخر و(30) صيدليات بعدهم عينة الدراسة، استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS V.27) لتحليل البيانات وايجاد علاقات الارتباط والتأثير، ومن خلال بعض الاختبارات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المهارات الناعمة.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة، جودة علاقات سلاسل التوريد، مذاخر والصيدليات في مدينة دهوك.

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تحولات متسارعة في أنماط الإدارة وسلاسل التوريد، نتيجة للتطورات التكنولوجية والضغط المتزايدة نحو التكيف مع المتغيرات الديناميكية في الأسواق. وفي خضم هذا التغير، برز الاهتمام بجانب العلاقات في سلاسل التوريد، بعدها أحد المحاور الحيوية لضمان تدفق المواد والمعلومات والخدمات بكفاءة عالية، وقد أصبح من المسلّم به أن جودة علاقات سلاسل التوريد، والمتمثلة في (الثقة، الالتزام، التعاون)، تمثل ركيزة أساسية لتحقيق التميز التنافسي والاستدامة التنظيمية.

وفي هذا السياق، لم تعد القدرات التقنية وحدها كافية لضمان نجاح إدارة سلسلة التوريد، بل برزت أهمية المهارات الناعمة كعناصر محورية تسهم في بناء علاقات فعّالة ومستقرة بين أطراف السلسلة، وتشمل هذه المهارات (الاتصال الفعال، والفريق العمل، وحل المشكلات) والتي أصبحت ضرورية لتعزيز التفاهم، وتنسيق الجهود، والتعامل مع التحديات التشغيلية بطريقة تفاعلية ومبدعة، فالمهارات الناعمة تُعدّ من العوامل التمكينية التي تدعم التواصل الواضح، وتقلل من حالات سوء الفهم، وتسهم في بناء الثقة والالتزام المتبادل بين الشركاء في السلسلة، وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي والعملية بهذه المهارات في بيئات العمل الحديثة، إلا أن هناك حاجة متزايدة لفهم كيفية تأثير هذه المهارات على جودة علاقات سلاسل التوريد، خاصة في القطاعات الحيوية مثل قطاع الأدوية، الذي يتطلب تنسيقاً دقيقاً وفعّالاً لضمان توفير المنتجات الصحية بكفاءة وأمان.

وبناءً على ما سبق ستتضمن هذه الدراسة أربعة محاور: يتناول المحور الأول منهجية للدراسة، والمحور الثاني الجانب النظري للدراسة، أما المحور الثالث فسيعرض الجانب الميداني للدراسة، ويعرض المحور الرابع أهم الاستنتاجات والمقترحات التي تم التوصل إليها الباحثين في ضوء نتائج الدراسة الحالية.

المحور الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: تحاول أغلب القطاعات ومنها القطاع الصحي التكيف مع التغيرات الكبيرة التي حصلت في سلاسل توريدها لتحويلها من سلاسل بسيطة إلى سلاسل معقدة ومتشابكة ومتفرعة يتحكم فيها العديد من الأطراف، ومن خلال زيارة الميدانية للباحثين للميدان المبحوث وجد أن القيادات في المداخل والصيدليات يعانون كثيراً من معضلات العمل في ظل تغيرات سلاسل التوريد والتنافسية العالية في هذا القطاع الحيوي، وهو يحاولون قدر الامكان التغلب على هذه الصعوبات، ومن هذا المنطلق تظهر سؤال رئيس للدراسة والتي يمكن أن تعبر عن مشكلة الدراسة بشكل عام وهو: هل هناك علاقة وتأثير بين المهارات الناعمة وجودة علاقات سلاسل التوريد في المداخل والصيدليات في مدينة دهوك؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، قد تعبر عن مشكلة الدراسة بشكل أوضح وهي:

- أ. ما مدى إدراك العاملين في المداخل والصيدليات لأهمية المهارات الناعمة؟
- ب. ما مستوى توافر المهارات الناعمة لدى الأفراد العاملين في المداخل والصيدليات؟
- ج. ما مدى تبني المداخل والصيدليات لمفاهيم جودة علاقات سلاسل التوريد؟
- د. ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين المهارات الناعمة وأبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً. أهمية الدراسة: يكتسب الدراسة أهميته من خلال جانبين:

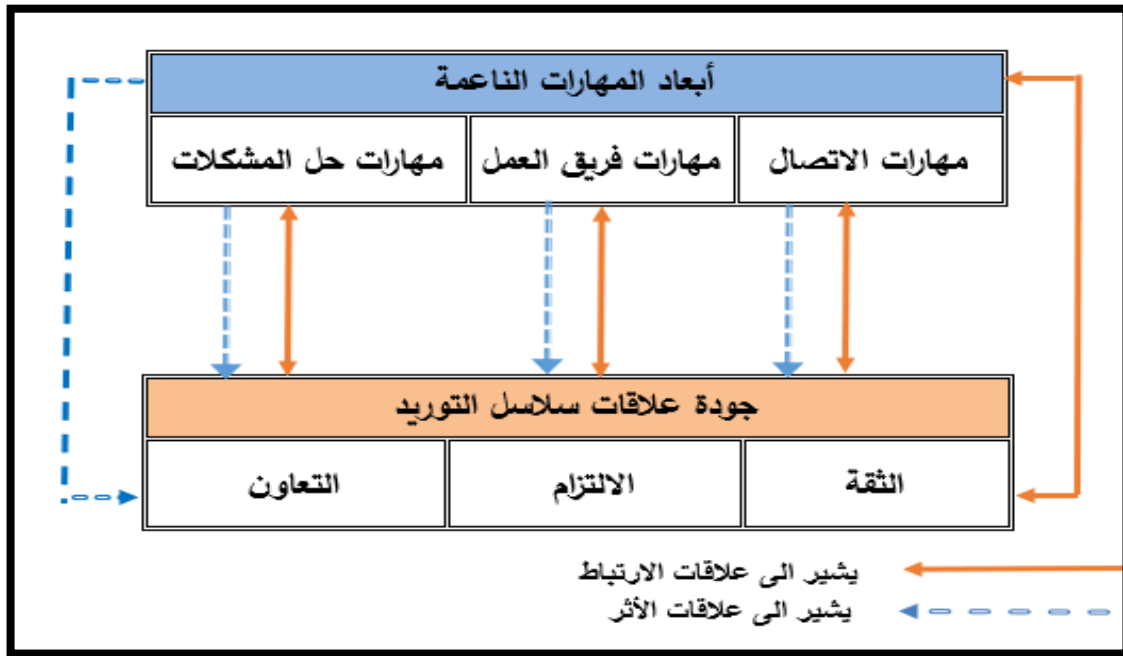
أ. الجانب النظري: تسهم الدراسة الحالية إضافة معرفية متواضعة تثري الأدبيات المتخصصة في المجال متغيرات الدراسة، من خلال ربط متغيرات الدراسة وأبعادها ولعدم وجود دراسات سابقة تناولت هذا المتغيرات معاً وحسب علم الباحثين.

ب. الجانب الميداني: تأتي الأهمية الميدانية من خلال تنبيه المداخل والصيدليات المبحوثة لمفاهيم الدراسة الحالية لتعزيز قدراتها وتحسين أدائها وضمان نجاحها لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها.

ثالثاً. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق عديد من الأهداف أهمها:

- أ. تنبيه العاملين في المداخل والصيدليات المبحوثة بأهمية المهارات الناعمة.
- ب. جعل العاملين في المداخل والصيدليات المبحوثة يعززون من جودة علاقات سلاسل التوريد.
- ج. التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات الدراسة ضمن الميدان المبحوث.
- د. تقديم مجموعة من المقترحات التي قد تسهم في الاهتمام المتزايد بالمهارات الناعمة لتحسين جودة علاقات سلاسل التوريد في قطاع المداخل والصيدليات، بما يخدم هذا القطاع الحيوي ولتحسين من جودة خدمة الزبون وبالنتيجة لتحقيق أهدافها بشكل عام.

رابعاً. النموذج الفرضي للدراسة: اعتمدت الدراسة مخطط فرضي اشتقته من خلال متغيرات الدراسة وأبعادها والمتمثلة بـ (المهارات الناعمة) كمتغير المستقل و(جودة علاقات سلاسل التوريد) كمتغير المعتمد



شكل (1): مخطط فرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المهارات الناعمة مجتمعة وأبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد مجتمعة.
2. الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المهارات الناعمة منفردة وأبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد مجتمعة.
3. الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي لأبعاد المهارات الناعمة مجتمعة وأبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد مجتمعة.
4. الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي لأبعاد المهارات الناعمة منفردة وأبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد مجتمعة.

سادساً. حدود الدراسة: تشمل حدود الدراسة بالاتي:

الحدود الزمانية: حددت المدة الزمنية للدراسة من (2024/10/6) ولغاية (2025/5/15).

الحدود المكانية: تمثل الحدود المكانية للدراسة في عدد من المذخرات والصيدليات العاملة في مدينة دهوك.

الحدود البشرية: تشمل أفراد عينة الدراسة العاملين في عدد من المذاخر والصيدليات في مدينة دهوك.

سابعاً. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بجميع المذاخر في مدينة دهوك والتي يبلغ عددها (10) مذاخر، وتم اختيار الصيدليات التي يعمل فيها أكثر من ثلاث عاملين، وبلغ عددها (30) صيدلية في مدينة دهوك، أما عينة الدراسة فتمثل الأفراد العاملين فيها، وتمكن الباحثان من توزيع (191) استمارة الاستبيان على العاملين هذه المذاخر والصيدليات، وتم استرجاع (176) استبانة

منها، استبعت منها (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، ليكون عدد الاستبيانات الصالحة التحليل الاحصائي (176) استبيانات فقط.

ثامناً. منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما، بغرض الوصول إلى نتائج واستنتاجات يمكن من خلالها تقديم مقترحات لمعالجة مشكلة الدراسة.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. المهارات الناعمة

1. **مفهوم المهارات الناعمة:** قبل التطرق إلى مفهوم المهارات الناعمة، سنحاول التعرف على هذا المصطلح المركب من خلال تجزئته إلى جزأين: "المهارة" و"الناعمة"، ثم دمجهما للوصول إلى مفهوم متكامل وعلى النحو الآتي:

المهارة Skills، هناك العديد من التعريفات التي قدمها كتاب الإدارة وعلماء النفس والاجتماع لمصطلح المهارة حسب تخصصه، والمهارة لغة هي الحظ في الشيء والماهر الحاذق في كل عمل (بن سليمان، 2020: 11). أما المهارة اصطلاحاً فهي ما يمتلكه الفرد من معارف وخبرات تساعد على القيام بدوره بكفاءة في مجال تخصصه (حميد وخشاب، 2021: 369). يعرفها هي القدرة التي يتمتع بها الشخص وتميزه في أداء أي عمل يُوكل إليه بسرعة ودقة (شلاكة، 2024: 257). أما مصطلح الناعمة فقد جاء في القاموس المورد أن مصطلح (Soft) يعني ناعم، أو لين، أو سهل القيادة (البلعكي والبلعكي، 2013: 107). ويعرف (علي وعبد الجبار، 2024: 594) مصطلح الناعمة بناء على المعنى اللغوي ويرى بأنها الشيء اللين السهل الذي لا خشونة فيه ولا صعوبة.

ويعرف المهارات الناعمة مجموعة من الخصائص الشخصية والقدرات الاجتماعية التي يتحلى بها القادة لتعزيز التواصل الفعال، وبناء علاقات إيجابية، وتحفيز الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة (Noah & Azizi, 2020: 54). كما تعرف بأنها فئة تدمج الذكاء العاطفي مع مجال الإدارة، بهدف تطوير رؤى إنسانية تسهم في بناء شخصيات تتخطى حدودها المعرفية من خلال تعزيز التفاعلات المتكاملة التي تعتمد على التشارك والمشاركة (Zabaniotou, 2022: 3). ويشير إلى أنها مهارات الشخص في إدارة نفسه، وتشمل المهارات الشخصية، ومهارات التعامل مع الآخرين، التي تمكنه من تطوير العمل على النحو الأمثل (Lahope, et al., 2024: 24). وتعرف بأنها السمات الشخصية التي تمكن الأفراد من التفاعل بفعالية مع الآخرين والتعامل مع تحديات مكان العمل، على عكس المهارات التقنية (الصلبة)، فأن المهارات الناعمة ليست فنية أو محددة لوظائف معينة، فهي مهارات عامة يمكن تطبيقها عبر الأدوار والصناعات المختلفة (Ull., 2025: 39).

وبناء على ماسبق يعرف الباحثان المهارات الناعمة مجموعة من القدرات الشخصية والاجتماعية التي يتمتع بها المدبرون، والتي تشمل مهارات التواصل والتفاوض، والقدرة على التأثير في الآخرين، بهدف تعزيز خدمة الزبائن، وتحقيق رضاهم، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة واستدامة علاقاتها ضمن سلسلة التوريد.

2. **أهمية المهارات الناعمة:** تكمن أهمية المهارات الناعمة في تحسين إدارة الوقت، وتنمية المهارات التنظيمية، ومهارات تحديد الأهداف. كما تُعزز المهارات القيادية بما يسهم في تحسين العمل الجماعي، وزيادة الإبداع، ورفع الكفاءة والإنتاجية. وتسهم أيضاً في تطوير استراتيجيات العصف الذهني وحل المشكلات، مما يؤدي إلى تعزيز الإبداع وتحقيق نتائج تعاونية فعالة. فضلاً عن ذلك، تُتيح المهارات الناعمة للأفراد إمكانية التواصل بفعالية ومهارة مع زملاء العمل والموظفين

(Sekhar., 2019:114). كما أنه، وبقدر ما هناك حاجة إلى المهارات الناعمة في الحياة اليومية، فإن الحاجة إليها في بيئة العمل لا تقل أهمية، إذ تُعد عاملاً مساوياً في الأهمية للمهارات التخصصية اللازمة للحصول على الوظيفة. بل إن تنفيذ المهام والواجبات يعتمد في كثير من الأحيان على المهارات الناعمة أكثر من اعتماده على المهارات الصلبة، نظراً لأنها تشكل جوهر التعامل مع الزبائن والبائعين والجهات الحكومية، فضلاً عن التفاعل مع الزملاء داخل بيئة (الخالدي، 2023:504).

ويرى الباحثان أن أهمية المهارات الناعمة تمثل عنصراً أساسياً في تطوير الأداء الفردي والتنظيمي، لما لها من دور في تحسين الاتصال، وتعزيز العمل الجماعي، وزيادة الكفاءة والإنتاجية. كما تسهم في دعم التكيف مع التغيرات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يجعلها ضرورية للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمات.

3. **أبعاد المهارات الناعمة:** هناك اختلاف بين آراء الكتاب والباحثين حول أبعاد المهارات الناعمة، نتيجة لاختلاف المجالات التي تم دراستها (خدمية، تجارية، صناعية)، فضلاً عن مدى التزام المنظمة بتطبيقها في أنشطتها، فضلاً عن حجم سلاسل توريدها وعدد الأطراف المشاركين فيها، ومن أجل توجّهات الدراسة الحالية فإنه من الضروري إلقاء نظرة دقيقة على أهم ما جاء به الكتاب والباحثون حول أبعاد المهارات الناعمة المتعلقة بمجال سلاسل التوريد هي مهارات الاتصال، مهارات فريق العمل، مهارات حل المشكلات (Kalaimani & Stephen., 2022) و (Polakova et al., 2023). وستعتمد الدراسة الحالية الأبعاد السابقة وأدناه شرح مختصر لهما:

أ. **المهارات الاتصال:** يُعد الاتصال في المنظمات عنصراً أساسياً لتسهيل تدفق المعلومات، واتخاذ القرارات، وإنجاز المهام بكفاءة. كما يسهم في إدارة الصراعات، وتعزيز التفاهم والتعاون بين العاملين. ويمثل الاتصال محوراً لفهم العمليات التنظيمية المختلفة مثل استخدام السلطة، الروح المعنوية، وبناء العلاقات. ولهذا، فإن إتقان مهارات الاتصال يُعد مطلباً ضرورياً للقادة لممارسة أدوارهم بفاعلية (أبو حاطوم، 2022: 15). وتُعد مهارة الاتصال دليلاً منهجياً في تحفيز الأفراد نحو النجاح والازدهار (Molina, 2018: 117) ومن خلال إتقان هذه المهارة، يستطيع القادة الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز المهام الإدارية بكفاءة، فضلاً عن دورها في تعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين والزبائن، وإزالة الحواجز بين مختلف المستويات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة وفاعلية الموارد البشرية (شيعان وعباس، 2019: 105).

ب. **مهارات فريق العمل:** إن مهارة فريق العمل تتمثل في إنجاز الأعمال بشكل تعاوني مع الآخرين، والمشاركة في حل المشكلات، واتخاذ القرارات المناسبة، وصولاً إلى إنتاج نتائج لا يمكن تحقيقها بشكل فردي. كما أن فرق العمل الجماعية تسهم في تقليل الصراعات السلبية داخل البيئة العمل، حيث يتم اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة والمعرفة لتحقيق الأهداف المشتركة (جاسم ومحمود، 2021: 198). ويؤكد (Adepoju et al., 2022: 167) أن مهارات فريق العمل لكي تكون موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة تتطلب في القادة الالتزام الجيد بها.

ومن جانب آخر، يشير (الجريري والدبوني، 2023: 6) إلى أن هذه المهارات تتضمن القدرة على التعاون مع أفراد من خلفيات اجتماعية وثقافية متعددة لتحقيق هدف مشترك، وهو ما يتطلب احترام آراء ومواقف الآخرين لبناء علاقات مهنية ناجحة ضمن الفريق. ويتفق مع ذلك (الرفاعي والمنصور، 2024: 701) بأنها القدرة على التفاعل والتعاون مع الآخرين بفاعلية لتحقيق

أهداف مشتركة محددة، تعد هذه المهارة أساسية في معظم المجالات والمنظمات، إذ يتطلب العمل في فرق التعامل مع العديد من العوامل المؤثرة.

ج. مهارات حل المشكلات: حل المشكلات هو عبارة عن مهارة في استعمال القدرات الذهنية العالية في التفكير السليم والتخطيط الجيد، والتعامل مع الموقف التعليمي على أنه مشكلة يراد لها الحلول الناجعة مما يجعل فريق العمل أن يهيئ الوسائل والأدوات اللازمة للخروج من تلك المشكلة على وفق مبدأ التعلم النشط (احمد، 2022: 385). فقد وصف مهارة حل المشكلات بأنها نشاط معرفي يسير وفق خطوات منظمة، ويعتمد على التفكير العملي، بما يمكن الفرد من السيطرة على عناصر الموقف للوصول إلى حالة من الاتزان المعرفي، والتعامل مع الضغوط بكفاءة عالية (الأغا، 2018: 25). وفي السياق نفسه يوضح (اسماعيل، 2024: 435) أن هذه المهارات تتضمن مجموعة من العمليات العقلية المتداخلة، مثل التصور، والذاكرة، والتحليل، والتجريد، والفهم، وسرعة الحس، وغيرها من القدرات التي تسهم في معالجة المشكلات من خلال استثمار المعلومات والموارد المتاحة. كما يشير (زهراني والغامدي، 2023: 316) إلى أن مهارات حل المشكلات تتداخل مع مهارات الحوار والإقناع والتفاوض، بوصفها أساليب تسهم في تسوية النزاعات بين الأطراف المختلفة، وتحقيق مصالح مشتركة، مما يعزز من فعالية العلاقات المهنية داخل بيئة العمل.

ثانياً. جودة علاقات سلاسل التوريد:

1. **مفهوم جودة علاقات سلاسل التوريد:** قبل التطرق إلى مفهوم جودة علاقات سلاسل التوريد سنحاول التعرف على إدارة سلاسل التوريد ومن ثم مفهوم جودة علاقات ومن ثم ندمجها للتوصل إلى مفهوم جودة علاقات سلاسل التوريد وذلك على النحو الآتي: مفهوم إدارة سلاسل التوريد يعد القرن الواحد والعشرون الأكثر تحدياً لإدارة العمليات في مختلف المنظمات، لأن التكنولوجيا المتطورة ولدت نظم معلوماتية متقدمة ساهمت في تطوير وسائل الاتصالات والنقل واللوجستيات، وجعلت الصناعات أكثر سرعة وكفاءة، كما أن تحديات المنافسة والتشريعات الحكومية زادت من الضغوط على المنظمات لتبني المفاهيم الحديثة في ممارساتها وخاصة في سلسلة التوريد، تعد سلاسل التوريد من المفاهيم المهمة في إدارة منظمات الأعمال، وامتداداً وتطوراً لمفهوم إدارة اللوجستيك (الامداد) فإن جذور سلاسل التوريد جاءت أصلاً من تطور مفهوم اللوجستيك (شعبان، 2019: 31). واستخدم مفهوم سلاسل التوريد لأول مرة في أوائل الثمانينيات بواسطة (Webber & Oliver)، إذ ركز هذا المفهوم على تحقيق رؤية منسقة وشاملة لمختلف القطاعات التي تشكل سلسلة التوريد، ومع ذلك، كان التركيز الأساسي والأوضح على الأنشطة المتعلقة باللوجستيات (Al-Zaidi., 2018: 20). ويشير (العناني، 2024: 27) إلى أن الجودة تتركز في تقديم خدمات أو منتجات متفردة للسوق، تتميز عما يقدمه المنافسون وقد تشمل الجودة أداء الخدمات أو المنتجات، ومميزاتها وصفاتها، وموثوقيتها، ومدى توافقها مع المواصفات والمعايير، وإمكانية تحقيقها قيمة عالية للزبائن. فيما يتعلق بجودة علاقات سلاسل التوريد ويؤكد (Hamid, 2021: 137) بأن جودة العلاقة في سلاسل التوريد هي عامل حاسم يجب أخذه بعين الاعتبار في أنشطة الإنتاج والتوزيع لتلبية احتياجات الزبائن، فتحديات العصر مثل العولمة، والتنافس الشديد، ودورات حياة المنتجات القصيرة، جعلت المنظمات تبحث عن طرق لتمكين أدائها وتطويره للتفوق على منافسيها، تركز اليوم أكثر من أي وقت مضى على العلاقات في سلاسل التوريد. ويرى (Qian & Wagner, 2021: 3) مفهوم جودة علاقات سلاسل التوريد بأنها قدرة المنظمات على بناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة، والالتزام طويل الأمد، والتواصل

الجيد، والتنسيق الفعال لإدارة العمليات المشتركة، وتلعب هذه الجودة دورًا حاسمًا في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، إذ تسهم في تحسين التنسيق بين الأطراف في سلسلة التوريد وتطوير فرص الابتكار المشترك، ومن ثم فالعلاقات الجيدة بين المنظمات في سلاسل التوريد لا تقتصر فقط على التفاعل اليومي بل تدعم أيضًا تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويعرف (Tien, 2023: 3) هي مقياس يعكس القوة العامة للنتائج الإيجابية للعلاقة، ويُعبر عن مدى تلبية احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية أو أصحاب المصلحة، تُستخدم جودة العلاقة كمؤشر على قوة العلاقة بين الأطراف المتفاعلة.

2. أهمية جودة علاقات سلاسل التوريد: تعود إدارة سلسلة التوريد الناجحة في المنظمات إلى جودة العلاقات الجيدة بين الأطراف المعنية في السلسلة، تعزز العلاقة الجيدة الثقة بين جميع الأطراف والتعاون طويل الأمد بين المنظمات، إن جودة العلاقة بين الموردين والزبائن لها تأثير كبير على القدرة العامة لإدارة سلاسل التوريد، وإن جودة العلاقة هي شرط أساسي لتحسين الابتكار التعاوني في سلسلة التوريد (Yang et al., 2022: 6). ويشير إلى أهمية جودة علاقات سلاسل التوريد ويرى بأن أهمية جودة العلاقة تشمل أداء الأعمال والخدمات بأشكال متعددة، بما في ذلك استخدام أبحاث السوق المتعلقة بكفاءة الشراء، وأداء سلسلة الإمداد، وأداء الصادات، وفعالية المبيعات، وجودة الخدمة، أو الأعمال الإضافية، فضلًا عن الفوائد العلائقية، بما في ذلك التوقعات للتفاعل المستقبلي، وطول فترة العلاقة، واحتفاظ العملاء، والفوائد الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والشخصية، وتقوية العلاقة واستدامتها، كما تشمل تعزيز الرضا، بما في ذلك رضا مندوبي المبيعات، والرضا المالي وغير المالي، ورضا المشتري عن المورد (Al-Janabi & Hatem, 2024: 134).

أبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد: لا يوجد اتفاق واضح بين الكتاب والباحثين حول أبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد، إلا أن هناك عدد من الأبعاد اتفقوا عليه أغلب الكتاب والباحثين الذين درسوا الموضوع، وهي الثقة، الالتزام، التعاون: (العمرى والعاني، 2016: 34) و (Liu, 2018: 860) و (Al-Zaidi, 2018: 29) و (Storti et al., 2018: 552) و (Qian et al., 2021: 2188) و (Hamid et al., 2021: 23) و (Dai, 2022: 9205) و (Simonen, 2024: 7).

وستعتمد الدراسة الحالية الأبعاد السابقة وأدناه شرح مختصر لكل منها:

أ. الثقة: إن الثقة بين أعضاء سلسلة التوريد تُعد أبعاداً أساسياً ومؤشراً مهماً على جودة العلاقة ويُعرّف مفهوم الثقة بأنه اعتقاد أحد أعضاء سلسلة التوريد بأن العضو الآخر سيتخذ إجراءات تعود بنتائج إيجابية عليه، مع الامتناع عن أي تصرفات غير متوقعة قد تؤدي إلى نتائج سلبية (Odongo et al., 2016: 5). وينظر (Hamid et al., 2021: 139) إلى الثقة من خلال مكونين رئيسيين هما: النوايا الحسنة والمصادقية، كما يُنظر إلى الثقة على أنها ميل الأطراف في العلاقة إلى الاعتماد المتبادل على الأفراد المنظمة، غياب الثقة بين شركاء سلسلة التوريد يقلل من الرغبة في تبادل المعلومات، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على الكفاءة العامة للبائع في العمليات. بينما يعبر (Qian et al., 2021: 628) عن الثقة من خلال مدى الالتزام الشريك لمعايير بأنها يكون لدى الموثوقية والنزاهة ودرجة رؤية فيها شركاء العلاقة بعضهم البعض على أنهم موثوقون وذوو نوايا حسنة.

ب. الالتزام: وتُعرّف أدبيات إدارة سلسلة التوريد الالتزام بأنه تعهد واضح أو ضمني يهدف إلى ضمان استمرارية العلاقة بين أعضاء سلسلة التوريد، ويُعبّر الالتزام عن مدى استعداد الأعضاء لبذل الجهود لتعزيز العلاقة، يتميز الأعضاء الأكثر التزامًا بقلّة احتمالية انسحابهم من العلاقة مقارنةً بالأعضاء الأقل التزامًا، مما يُسهم في تقليل تكاليف المعاملات، ويؤكد أن الالتزام يُعد مؤشراً أساسياً في بناء

علاقات ناجحة ومستدامة (Odongo et al., 2016: 5). الالتزام يعني استعداد شركاء التجارة لبذل الجهود من أجل تعزيز العلاقة، ويعكس رؤية مستقبلية تسعى فيها الشركات إلى بناء علاقة قادرة على مواجهة المشاكل غير المتوقعة (Razavi et al., 2016: 7). ويرى (Al-Janabi et al., 2024: 135) بأن مفهوم الالتزام يعد محوراً أساسياً في أدبيات جودة العلاقات، الرغبة المستمرة في الحفاظ على علاقة ذات قيمة، مستنداً إلى الاعتقاد بأن جودة وقيمة العلاقة تستحقان الجهد اللازم للحفاظ عليها، ويظهر المنظمات الملتزمون ميلاً أقل لتغيير العلاقة حتى في حال تقديم مورد منافس عرضاً أعلى قيمة من المورد الحالي، لذا، فإن الالتزام العالي يساهم في تعزيز استقرار العلاقة، كما برغبة الزبائن المستمرة في الحفاظ على علاقته مع المنظمة من جهة أخرى، يشير مفهوم الهوية إلى مدى اعتماد الزبائن على علاقته مع منظمة لتلبية احتياجاته الأساسية المتعلقة بتعريف الذات، مثل التوافق مع الهوية الشخصية.

ج. التعاون: ويشير (Liu., 2018: 826) مفهوم التعاون في الجودة إلى التنسيق والجهود المشتركة بين أعضاء سلسلة التوريد بهدف تحسين جودة المنتجات، ويعتمد هذا التعاون على بناء علاقات قوية ومستدامة بين أعضاء السلسلة، إذ يجب أن يسعوا لتأسيس المنظمات طويلة الأجل ومستقرة، لأن التعامل لمرة واحدة قد يؤدي إلى تعزيز السلوك الانتهازي، فضلاً عن ذلك، تُعتبر المنظمة المحورية في سلسلة التوريد العنصر الأساسي الذي ينبغي أن يبنى استراتيجيات فعالة لإدارة سلسلة التوريد، مما يساهم في تعزيز جودة العلاقات بين الأعضاء وضمان سلامة المواد. ويعرف (Qian et al., 2021: 629) التعاون بأنه جميع الأنشطة التي تتم بشكل مشترك أو بتعاون مع الآخرين، والتي تهدف إلى تحقيق مصالح مشتركة أو مكافآت، أن التعاون في مجالات تصميم المنتجات، تصميم العمليات، التنبؤ والتخطيط الإنتاجي، وممارسات الجودة من الأنشطة الأساسية التي يجب أن يتعاون فيها شركاء سلسلة التوريد، كما استخدم بعض الباحثين في مجال العلاقات الجيدة مصطلح التعاون للإشارة إلى الأنشطة المماثلة. ويرى (Mukhsin & Suryanto., 2023: 107) بأن التعاون يُعد من أفضل الأساليب لتحقيق إدارة فعالة لسلسلة التوريد، يعود ذلك إلى أهمية وجود نظام معلومات موثوق يعزز الثقة بين جميع الأطراف المشاركة في شبكة سلسلة التوريد، سواء من المشترين أو الموردين، من دون تعاون فعال، يصبح تحقيق هذا الهدف أمراً صعباً، على أنه عملية يعمل فيها عدة أطراف معاً لتحقيق أهداف مشتركة تعود بالنفع على الجميع، ولضمان تعاون فعال، لا بد من وجود رغبة حقيقية في بناء علاقات تقوم على الثقة والالتزام، لذلك من الضروري أن يدرك الموردون والمنظمات أهمية بناء شراكات قوية والحفاظ عليها لتحقيق علاقات تعاونية مستدامة ومثمرة.

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً. صف وتشخيص متغيرات الدراسة: يعرض هذا المحور نتائج التحليل الإحصائي عبر مجموعة من الاختبارات الإحصائية المعروفة والمقبولة في الدراسات الانسانية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.27) حول إجابات أفراد المبحوثين في مداخل والصيديات في مدينة دهوك، للتحقق من وصف متغيرات الدراسة واختبار علاقات الارتباط والتأثير والتباين بينهما، وكما يأتي:

1. وصف أبعاد المهارات الناعمة: يعرض هذا المحور وصف وتشخيص متغيرات الدراسة لأبعاد المهارات الناعمة (مهارات الاتصال، مهارات فريق العمل، مهارات حل المشكلات)، ويظهر الجدول

رقم (1) قيم (التوزيع التكراري، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري)، لإجابات أفراد المبحوثين على المستوى الكلي للمذاخر والصيدليات المبحوثة، وكما يأتي:

أ. **مهارات الاتصال:** توضح نتائج التحليل في الجدول رقم (1) أن نسبة اتفاق آراء المبحوثين تجاه العبارات (X1–X7) بلغت (84.85%) من المؤشر الكلي، وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية في آراء الأفراد المبحوثين ومتفقون على مضمون هذه العبارات، وبلغ الوسط الحسابي العام (4.23)، والانحراف المعياري (0.77)، أما معدل عدم الاتفاق فقد بلغ (2.98%)، وبلغت نسبة الإجابات المحايدة (12.17%)، وكانت أعلى نسبة الاتفاق على عبارة (X1)، ونسبة اتفاق مرتفعة بلغت (93.8%)، وبوسط حسابي (4.51)، وانحراف معياري (0.632)، وتشير هذه النتائج إلى أن حرص الإدارة على اختيار كلماتها بعناية يُمثل ممارسة فعلية ولموسة في بيئة العمل، تسهم بشكل فعال في تعزيز مهارات الاتصال وتطبيقها في الصيدليات والمذاخر قيد الدراسة. وعلى النقيض، كانت أعلى نسبة عدم اتفاق مرتبطة بالعبارة (X7)، إذ بلغت (6.2%) وبوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.960)، ويُفسّر ذلك بوجود تفاوت في تخصيص الوقت للتواصل بين الصيدليات والمذاخر، مما يعكس عدم انتظام هذا السلوك الاتصالي في بيئة العمل.

ب. **مهارات فريق العمل:** توضح نتائج التحليل في الجدول رقم (1) أن نسبة اتفاق آراء المبحوثين تجاه العبارات (X8–X14) بلغت (83.8%) من المؤشر الكلي، وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية في آراء الأفراد المبحوثين ومتفقون على مضمون هذه العبارات، وبلغ الوسط الحسابي العام (4.20)، والانحراف المعياري (0.758)، أما معدل عدم الاتفاق فقد بلغ (1.85%)، وبلغت نسبة الإجابات المحايدة (14.35%)، وكانت أعلى نسبة الاتفاق على عبارة (X8)، ونسبة اتفاق مرتفعة بلغت (90.4%)، وبوسط حسابي (4.41)، وانحراف معياري (0.751)، مما يُفسّر بوجود وعي واسع لدى أفراد العينة بأهمية هذا التوجه الإداري، ويؤكد الدور الحيوي الذي تلعبه فرق العمل الماهرة في تعزيز فعالية سلسلة التوريد الصيدلانية.

وعلى النقيض، كانت أقل نسبة اتفاق مرتبطة بالعبارة (X14) إذ بلغت (3.4%) وبوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.817)، ويُفسّر ذلك بوجود فجوة في بعض الصيدليات أو المذاخر بين المهارات النظرية المفترضة لدى فرق العمل وتطبيقها العملي، أو بضعف آليات توظيف تلك المهارات بشكل فعال، مما قد ينعكس سلباً على كفاءة الأداء داخل منظومة سلسلة التوريد الصيدلانية.

ج. **مهارات حل مشكلات:** توضح نتائج التحليل في الجدول رقم (1) أن نسبة اتفاق آراء المبحوثين تجاه العبارات (X15–X21) بلغت (78.5%) من المؤشر الكلي، وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية في آراء الأفراد المبحوثين ومتفقون على مضمون هذه العبارات، وبلغ الوسط الحسابي العام (4.06)، والانحراف المعياري (0.836)، أما معدل عدم الاتفاق فقد بلغ (4.26%)، وبلغت نسبة الإجابات المحايدة (17.54%)، وكانت أعلى نسبة الاتفاق على عبارة (X15)، ونسبة اتفاق مرتفعة بلغت (85.2%)، وبوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.812)، ويُعزى ارتفاع نسبة الاتفاق إلى إدراك أفراد العينة قدرة الإدارة على التنبؤ بالمشكلات والتعامل معها بكفاءة، بفضل ممارسات استباقية وخبرات رقابية، وهو ما يعدّ ضرورياً في سلسلة التوريد الدوائية. وعلى النقيض، كانت أعلى نسبة عدم اتفاق مرتبطة بالعبارة (X18)، إذ بلغت (6.2%) وبوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.920)، ويُفسّر ذلك بوجود تباين في آراء المبحوثين حول مدى التزام الإدارة

بتحليل البدائل قبل اتخاذ القرار، مما قد يعكس اعتماد بعض الصيدليات والمذاخر على حلول تقليدية دون دراسة كافية للخيارات المتاحة.

جدول (1): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المهارات الناعمة

التسلسل	رمز المتغير	أُتفق بشدة (5)		أُتفق (4)		محايد (3)		لا أُتفق بشدة (2)		لا أُتفق (1)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
المهارات الاتصال													
1	X1	102	58.0	63	35.8	10	5.7	10	5.7	10	5.7	4.51	0.632
2	X2	70	39.8	86	48.9	14	8.0	14	8.0	14	8.0	4.25	0.745
3	X3	79	44.9	77	43.8	15	8.5	15	8.5	15	8.5	4.31	0.746
4	X4	62	35.2	88	50.0	21	11.9	21	11.9	21	11.9	4.18	0.747
5	X5	70	39.8	81	46.0	21	11.9	21	11.9	21	11.9	4.22	0.806
6	X6	62	35.2	77	43.8	32	18.2	32	18.2	32	18.2	4.11	0.799
7	X7	71	40.3	57	32.4	37	21.0	37	21.0	37	21.0	4.06	0.960
المعدل العام		41.89		42.96		12.17		18.1		2.8		4.23	0.77
		84.85						2.98					
المهارات فريق العمل													
8	X8	95	54.0	64	36.4	13	7.4	13	7.4	3	1.7	1	0.6
9	X9	82	46.6	75	42.6	16	9.1	16	9.1	1	0.6	2	1.1
10	X10	61	34.7	82	46.6	31	17.6	31	17.6	2	1.1	-	-
11	X11	67	38.1	70	39.8	37	21.0	37	21.0	2	1.1	-	-
12	X12	73	41.5	73	41.5	27	15.3	27	15.3	3	1.7	-	-
13	X13	44	25.0	102	58.0	27	15.3	27	15.3	3	1.7	-	-
14	X14	60	34.1	83	47.2	26	14.8	26	14.8	6	3.4	-	-
المعدل العام		39.15		44.58		14.35		1.61		0.24		4.20	0.758
		83.8						1.85					
مهارات حل المشكلات													
15	15X	70	39.8	76	43.2	26	14.8	26	14.8	2	1.1	2	1.1
16	16X	48	27.3	88	50.0	32	18.2	32	18.2	8	4.5	-	-
17	17X	63	35.8	87	49.4	22	12.5	22	12.5	3	1.7	1	0.6
18	18X	60	34.1	71	40.3	34	19.3	34	19.3	9	5.1	2	1.1
19	19X	53	30.1	75	42.6	38	21.6	38	21.6	10	5.7	-	-
20	20X	62	35.2	75	42.6	29	16.5	29	16.5	8	4.5	2	1.1
21	21X	55	31.3	80	45.5	35	19.9	35	19.9	6	3.4	-	-
المعدل العام		33.7		44.8		17.54		3.71		0.55		4.06	0.836
		78.5						4.26					

المصدر: من إعداد الباحثان.

2. وصف أبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد: يقدم هذا المحور وصف وتشخيص أبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد والمتمثلة بـ (الثقة، الالتزام، التعاون)، ويبين الجدول رقم (2) التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي وانحراف المعياري على مستوى الكلي للمذاخر والصيديات المبحوثة وكما يأتي:

أ. **الثقة:** توضح نتائج التحليل في الجدول رقم (2) أن نسبة اتفاق آراء المبحوثين تجاه العبارات (Y1–Y7) بلغت (78.34%) من المؤشر الكلي، وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية في آراء الأفراد المبحوثين ومتفقون على مضمون هذه العبارات، وبلغ الوسط الحسابي العام (4.06)، والانحراف المعياري (0.838)، أما معدل عدم الاتفاق فقد بلغ (4.93%)، وبلغت نسبة الإجابات المحايدة (16.81%)، وكانت أعلى نسبة الاتفاق على عبارة (Y1)، وبنسبة اتفاق مرتفعة بلغت (92.1%)، وبوسط حسابي (4.43)، وانحراف معياري (0.689)، ويُعزى ذلك إلى إجماع كبير بين العاملين على قوة علاقات الثقة مع الموردين، ما يُعد مؤشراً إيجابياً على بيئة عمل يسودها الالتزام والثقة المتبادلة. وفي المقابل، كانت أعلى نسبة عدم اتفاق مرتبطة بالعبارة (Y6)، حيث بلغت (8.5%) وبوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.954)، ويُعزى التباين إلى غموض أو اختلاف سياسات الدفع، مما يُضعف الإجماع ويؤثر على وضوح تصور الثقة المالية مع الموردين.

ب. **الالتزام:** توضح نتائج التحليل في الجدول رقم (2) أن نسبة اتفاق آراء المبحوثين تجاه العبارات (Y8–Y14) بلغت (81.90%) من المؤشر الكلي، وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية في آراء الأفراد المبحوثين ومتفقون على مضمون هذه العبارات، وبلغ الوسط الحسابي العام (4.17)، والانحراف المعياري (0.808)، أما معدل عدم الاتفاق فقد بلغ (3%)، وبلغت نسبة الإجابات المحايدة (15.1%)، وكانت أعلى نسبة الاتفاق على عبارتين (Y8) و (Y11)، وبنسبة اتفاق لكل منها نحو (87.0%)، وبوسط حسابي (4.34) و (4.30) على التوالي، وانحراف معياري (0.768) و (0.679) على الترتيب، ويُعزى ذلك إلى إدراك العاملين لأهمية الالتزام في تعزيز الثقة وبناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين، مما يعكس تجانساً كبيراً في الآراء ويؤكد على دور الالتزام كعنصر أساسي في إدارة علاقات سلاسل التوريد. وفي المقابل، كانت أعلى نسبة عدم اتفاق مرتبطة بالعبارة (Y10)، إذ بلغت (6.2%)، وبوسط الحسابي (3.98)، وانحراف المعياري (0.935)، مما يعكس تبايناً في آراء المستجيبين بشأن استعداد الإدارة للتضحية بجزء من مصالحها، وقد يُعزى ذلك إلى اختلاف السياسات والخبرات، بما يشير إلى تحفظ في تبني ممارسات مرنة تعزز الالتزام والعلاقات المستدامة مع الموردين.

ج. **التعاون:** توضح نتائج التحليل في الجدول رقم (2) أن نسبة اتفاق آراء المبحوثين تجاه العبارات (X15–Y21) بلغت (84.8%) من المؤشر الكلي، وهذا يدل على أن هناك درجة انسجام عالية في آراء الأفراد المبحوثين ومتفقون على مضمون هذه العبارات، وبلغ الوسط الحسابي العام (4.27)، والانحراف المعياري (0.750)، أما معدل عدم الاتفاق فقد بلغ (1.8%)، وبلغت نسبة الإجابات المحايدة (13.41%)، وكانت أعلى نسبة الاتفاق على عبارة (Y15)، وبنسبة اتفاق (89.4%)، وبوسط حسابي (4.47)، وانحراف معياري (0.632)، وتعكس النتائج إدراكاً عالياً لدى الصيادلة والعاملين في المذاخر لأهمية التعاون المستمر مع الموردين كعامل أساسي في تعزيز الأداء التنظيمي، ما يدل على وعيهم بأهمية العلاقات التعاونية ضمن سلسلة التوريد. وفي المقابل، كانت أعلى نسبة عدم اتفاق مرتبطة بالعبارة (Y18)، إذ بلغت (4.6%)، وبوسط الحسابي (4.11)، وانحراف

المعياري (0.841)، ويُعزى التباين إلى تفاوت تصورات العاملين بشأن التزام الإدارة بالتعاون الخارجي، نتيجة ضعف التطبيق أو غياب السياسات الواضحة.

جدول (2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد

التسلسل	رمز المتغير	أُتفق بشدة (5)		أُتفق (4)		محايد (3)		لا أُتفق بشدة (2)		لا أُتفق (1)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
الثقة													
1	Y1	92	52.3	70	39.8	11	6.3	3	1.7	-	-	4.43	0.689
2	Y2	54	30.7	76	43.2	35	19.9	11	6.3	-	-	3.98	0.872
3	Y3	75	42.6	76	43.2	18	10.2	5	2.8	2	1.1	4.23	0.833
4	Y4	52	29.5	87	49.4	30	17.0	6	3.4	1	0.6	4.04	0.810
5	Y5	36	20.5	97	55.1	39	22.2	2	1.1	2	1.1	3.93	0.756
6	Y6	51	29.0	75	42.6	35	19.9	12	6.8	3	1.7	3.90	0.954
7	Y7	58	33.0	66	37.5	39	22.2	11	6.8	2	1.1	3.95	0.952
المعدل العام		33.94		44.4		16.81		4.13		0.8		4.06	0.838
		78.34						4.93					
الالتزام													
8	8Y	86	48.9	67	38.1	20	11.4	2	1.1	1	0.6	4.34	0.768
9	9Y	77	43.8	71	40.3	22	12.5	5	2.8	1	0.6	4.24	0.821
10	10Y	60	34.1	66	37.5	39	22.2	9	5.1	2	1.1	3.98	0.935
11	11Y	74	42.0	80	45.5	22	12.5	-	-	-	-	4.30	0.679
12	Y12	58	33.0	91	51.7	21	11.9	4	2.3	2	1.1	4.13	0.793
13	Y13	53	30.1	87	49.4	30	17.0	3	1.7	3	1.7	4.05	0.834
14	Y14	64	36.4	75	42.6	32	18.2	4	2.3	1	0.6	4.12	0.823
المعدل العام		38.33		43.59		15.1		2.19		0.81		4.17	0.808
		81.90						3					
التعاون													
15	Y15	96	54.5	67	38.1	13	7.4	-	-	-	-	4.47	0.632
16	Y16	71	40.3	78	44.3	26	14.8	1	0.6	-	-	4.24	0.719
17	Y17	84	47.7	75	42.6	16	9.1	1	0.6	-	-	4.38	0.673
18	Y18	63	35.8	79	44.9	26	14.8	7	4.0	1	0.6	4.11	0.841
19	Y19	67	38.1	73	41.5	31	17.6	4	2.3	1	0.6	4.15	0.826
20	Y20	64	36.4	72	40.9	36	20.5	3	1.7	1	0.6	4.11	0.824
21	Y21	96	54.5	60	34.1	17	9.7	3	1.7	-	-	4.41	0.736
المعدل العام		43.9		40.90		13.41		1.55		0.25		4.27	0.750
		84.8						1.8					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS V.27.

ثانياً. قياس علاقة الارتباط

1. **اختبار الفرضية الأولى:** تنص على أنها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المهارات الناعمة مجتمعة وأبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد). تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين أبعاد المهارات الناعمة مجتمعة وأبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد مجتمعة، إذ بلغ قيمة معامل الارتباط المتغير الكلي (0.735^{**}) وعند مستوى معنوية (0.01) مما يدل أن هناك ارتباطاً معنوياً عالياً جداً بين أبعاد المهارات الناعمة مجتمعة وأبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد مجتمعة، وتُستنتج من العلاقة العالية أن تحقيق جودة علاقات سلاسل التوريد يتطلب التزام المذاخر والصيدليات بتطبيق أبعاد المهارات الناعمة مجتمعة، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

جدول (3): علاقة الارتباط بين أبعاد المهارات الناعمة مجتمعة وجودة علاقات سلاسل التوريد مجتمعة

أبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد (Z)	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
0.735**	أبعاد المهارات الناعمة (V)
قبول الفرضية	نتيجة الاختبار

N = 176

**P ≤ 0.01

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS V.27

2. **اختبار الفرضية الثانية:** تنص على أنها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المهارات الناعمة منفردة وأبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد مجتمعة). تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد المهارات الناعمة منفردة وأبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد مجتمعة، وفيما يأتي نوضحها باختصار:

أ. بلغ قيمت معامل الارتباط بين بعد مهارات الاتصال وأبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد (0.644^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) وهي قيمة موجبة ومتوسطة، ويُفسَّر هذا الارتباط بأن اهتمام إدارة الصيدليات بمهارات الاتصال يعزز الثقة والالتزام والتعاون مع الموردين، مما يسهم في بناء علاقات مستدامة وتحسين جودة العلاقات وكفاءة الأداء ضمن سلسلة التوريد.

ب. بلغ قيمة معامل الارتباط بين بعد مهارات فريق العمل وجودة علاقات سلاسل التوريد (0.592^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) وهي قيمة موجبة وفوق المتوسطة، ويُعزى ذلك إلى أن اعتماد الصيدليات والمذاخر على فرق عمل فعالة يدعم بيئة العمل الداخلية والتواصل الخارجي، مما يُعزز الثقة والالتزام والتعاون مع الموردين، ويجعل مهارات فريق العمل عنصراً أساسياً في تحسين واستدامة علاقات سلاسل التوريد.

ج. بلغ قيمة معامل الارتباط بين بعد مهارات حل المشاكل وجودة علاقات سلاسل التوريد (0.681^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) وهي قيمة موجبة وأكثر من المتوسطة، يُعزى الارتباط إلى أن امتلاك إدارات الصيدليات والمذاخر مهارات تحليلية ومرونة في حل المشكلات يُعزز التفاعل مع شركاء سلسلة التوريد، ويدعم الثقة والالتزام والتعاون، مما يحقق علاقات توريد أكثر استقراراً واستدامة.

جدول (4): ترتيب أبعاد المهارات الناعمة وفق معامل الارتباط

تسلسل	مهارات الناعمة (V)	قيمة معامل الارتباط مع جودة علاقات سلاسل التوريد (Z)
1	مهارات حل المشاكل	0.681**
2	مهارات الاتصال	0.644**
3	مهارات فريق العمل	0.592**
نتيجة الاختبار		قبول الفرضية

$$**P \leq 0.01 \quad N = 176$$

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ثالثاً. قياس علاقات التأثير:

1. اختبار الفرضية الثالثة: تنص على أنها (توجد علاقة تأثير معنوي لأبعاد المهارات الناعمة مجتمعة في أبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد مجتمعة).

تشير معطيات الجدول رقم (5) إلى وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد المهارات الناعمة في أبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (204.765)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (3.90) عند مستوى دلالة (0.001)، مما يدل على معنوية العلاقة. كما بين معامل الانحدار (B1) البالغة (0.713) أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في المهارات الناعمة تقابلها زيادة بمقدار (0.713) في جودة علاقات سلاسل التوريد. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.541)، مما يشير إلى أن المهارات الناعمة تفسر (54.1%) من التباين في جودة العلاقات، بينما يُعزى الجزء المتبقي إلى متغيرات أخرى خارج النموذج. وبناءً على هذه النتائج، يتطلب تعزيز جودة علاقات سلاسل التوريد تطوير المهارات الناعمة لدى العاملين، مع مراعاة متغيرات إضافية قد تؤثر في تلك العلاقات.

ولذلك تحققت صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أنها "توجد علاقة تأثير معنوي لأبعاد المهارات الناعمة مجتمعة في أبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد مجتمعة".

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر أبعاد المهارات الناعمة مجتمعة في أبعاد جودة

علاقات سلاسل التوريد مجتمعة

Sig	اختبار F		R2	Beta	أبعاد مهارات V الناعمة		المتغير المستقل	
	F جدولية	F محسوبة			B1	B0	المتغير المعتمد	
0.001	3.90	204.765	0.541	0.735	0.713	1.194	قيم معاملات B	أبعاد جودة علاقات
					14.310	5.714	اختبار t	سلاسل التوريد Z
Z=1.194+0.713X								المعادلة
قبول الفرضية								نتيجة الاختبار

$$**P \leq 0.05 \quad N=103$$

$$df (1.101)$$

$$\text{قيمة } T \text{ الجدولية} = (1.66)$$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان

2. اختبار الفرضية الرابعة: تنص على أنها (توجد علاقة تأثير معنوي لأبعاد المهارات الناعمة منفردة في أبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد مجتمعة).

تشير الجدول رقم (6) إلى وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد المهارات الناعمة منفردة (مهارات الاتصال، مهارات حل المشكلات، مهارات العمل الجماعي) على أبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد مجتمعة. ويمكن تلخيص دلالات هذه العلاقات على النحو الآتي:

أ. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي موجب لمهارات الاتصال على جودة علاقات سلاسل التوريد، إذ بلغت القيم المحسوبة لـ (t) نحو (7.895) و(11.118) على التوالي، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.65)، كما بلغ مستوى المعنوية المحسوبة (0.001)، وهو أقل من الحد المقبول في الدراسات الإنسانية (0.05)، مما يشير إلى دلالة معنوية عالية. وقد دعمت هذه النتيجة قيمة معامل الانحدار (B1) التي بلغت (0.574)، ما يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مهارات الاتصال تؤدي إلى ارتفاع في مستوى جودة علاقات سلاسل التوريد بمقدار (0.574). كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو (0.415)، ما يعني أن مهارات الاتصال تفسر ما نسبته (41.5%) من التباين في جودة علاقات سلاسل التوريد، في حين تعود النسبة المتبقية (58.5%) إلى متغيرات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة.

ب. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي موجب لمهارات فريق العمل على جودة علاقات سلاسل التوريد، إذ بلغت القيم المحسوبة لـ (t) نحو (8.081) و(9.695) على التوالي، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.65)، كما بلغ مستوى المعنوية المحسوبة (0.001)، وهو أقل من المستوى المقبول في الدراسات الإنسانية (0.05)، مما يشير إلى وجود دلالة معنوية عالية. وقد دعمت هذه النتيجة قيمة معامل الانحدار (B1) التي بلغت (0.539)، مما يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مهارات فريق العمل تؤدي إلى ارتفاع في مستوى جودة علاقات سلاسل التوريد بمقدار (0.539). كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو (0.351)، ما يعني أن مهارات فريق العمل تفسر ما نسبته (35.1%) من التباين في جودة علاقات سلاسل التوريد، في حين تعود النسبة المتبقية (64.9%) إلى متغيرات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة.

ج. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي موجب لمهارات حل المشكلات على جودة علاقات سلاسل التوريد، إذ بلغت القيم المحسوبة لـ (t) نحو (11.795) و(12.277) على التوالي، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.65)، كما بلغ مستوى المعنوية المحسوبة (0.001)، وهو أقل من المستوى المقبول في الدراسات الإنسانية (0.05)، مما يشير إلى دلالة معنوية عالية. وقد دعمت هذه النتيجة قيمة معامل الانحدار (B1) التي بلغت (0.516)، مما يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مهارات حل المشكلات تؤدي إلى ارتفاع في مستوى جودة علاقات سلاسل التوريد بمقدار (0.516). كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو (0.464)، ما يعني أن مهارات حل المشكلات تفسر ما نسبته (46.4%) من التباين في جودة علاقات سلاسل التوريد، في حين تعود النسبة المتبقية (53.6%) إلى متغيرات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة.

وبناء على ما سبق تحققت الفرضية الرابعة والتي تنص على "توجد علاقة تأثير معنوي لأبعاد المهارات الناعمة منفردة في أبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد مجتمعة".

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر أبعاد المهارات الناعمة منفردة في متغير جودة علاقات سلاسل التوريد مجتمعة

أبعاد جودة علاقات سلاسل التوريد						المتغير المعتمد	
Sig.	Beta	F المحسوبة	R ²	B	T المحسوبة	المتغير المستقل	
0.001	0.644	123.620	0.415	1.737 0.574	7.895 11.118	مهارات الاتصال	أنشطة LSCM (X)
0.001	0.592	93.993	0.351	1.901 0.539	8.081 9.695	مهارات فريق العمل	
0.001	0.681	150.719	0.464	2.068 0.516	11.975 12.277	مهارات حل المشاكل	
قبول الفرضية						نتيجة الاختبار	

قيمة T الجدولية = (1.65) قيمة F الجدولية = (2.66) N=176 **P ≤ 0.05

المصدر: من إعداد الباحثان.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. اوضحت الأدبيات المتعلقة بالموضوع بأن نجاح المنظمات في الوقت الحاضر لا يتوقف على القدرات التقنية أو الإدارية فقط، بل يتطلب امتلاك الأفراد لمهارات ناعمة تمكّنهم من بناء علاقات مهنية متينة قائمة على الثقة والتعاون والالتزام المتبادل.
2. تهتم الأدبيات المتعلقة بسلاسل التوريد كثيراً بمفهوم الجودة ولكن دراسة أبعاد جودة العلاقات ضمن سلاسل التوريد لم تحظى بالاهتمام الكافي على الرغم من أهميتها.
3. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص بأن المبحوثين لديهم إدراك عالٍ حول أبعاد المهارات الناعمة وهذا يدل على تعزيز التفاعل بين الصيدليات والمذاخر ومختلف الشركاء ضمن سلسلة التوريد.
4. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المهارات الناعمة بأبعادها الثلاثة وجودة علاقات سلاسل التوريد، وإن مهارة حل المشكلات كانت الأكثر ارتباطاً ببُعدي الثقة والالتزام، مما يعكس أهمية التفكير التحليلي والقدرة على اتخاذ قرارات فعالة في تعزيز الثقة المتبادلة وتقوية الالتزام الوظيفي بين الشركاء في سلسلة التوريد.
5. كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي دالٍ للمهارات الناعمة في جودة علاقات سلاسل التوريد، حيث كانت مهارة حل المشكلات هي الأعلى تأثيراً، تليها مهارة الاتصال ثم مهارة العمل الجماعي، مما يعزز أهمية الاستثمار في تنمية هذه المهارات بوصفها مدخلاً لتحسين العلاقات المهنية داخل سلاسل الإمداد الدوائي.

ثانياً. المقترحات:

1. على المذاخر والصيدليات المبحوثة الاهتمام المتزايد بمفهوم المهارات الناعمة لديها وأبعادها حل المشكلات، والاتصال الفعال، والعمل ضمن الفريق، لما لها من دور مباشر في تحسين العلاقات مع شركاء سلسلة التوريد.

2. تبني إجراءات مخصصة ضمن سلاسل التوريد تدعم بناء ثقافة جودة قائمة على الثقة والتعاون والالتزام، من خلال تشجيع الحوار المفتوح، وتقدير الجهود الجماعية، وتحفيز التفكير النقدي في حل المشكلات اليومية مع جميع الأطراف المشاركين في سلاسل التوريد.
3. على المذاخر والصيديات المبحوثة الاستفادة من الادراك والوعي الجيد لدى افرادها العاملين بمفاهيم الدراسة الحالية بما يخدم مصالحها ومن أهمها تعزيز جودة خدمة زبائنهم.
4. الاستفادة من الربط المنطقي بين متغيرات وأبعاد الدراسة الحالية وايجاد طرق مناسبة يمكن أن تستخدمها المنظمات المبحوثة للاستفادة منها لتعزيز جودة علاقاتها وبما يحقق لها أهدافها.
5. اعطاء صلاحيات كاملة للعاملين في المنظمات المبحوثة لقدرتهم العالية في حل المشاكل وبكفاءة عالية، وايجاد طرق حديثة للعمل الجماعي، وتعزيز أبعاد جودة العلاقات لديهم.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. أبو حاطوم، رولا محمد محمود، (2020)، درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
2. الأغا، محمد، (2018)، المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في بنوك محافظات فلسطين: دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
3. احمد، حامد شهاب، (2022)، المهارات الناعمة عند تدريسي قسم اللغة العربية وعلاقتها بالعمق المعرفي من وجهة نظر الطلبة، مجلة نسق كلية العلوم الانسانية، جامعة الكربلاء، مجلد (34) عدد (2).
4. اسماعيل، كيلاس عبدالله، (2024)، مهارة حل المشكلات لدى طلبة جامعة جرمو، مجلة كلية التربية الاساسية، جامعة السليمانية، اقليم كردستان العراق العدد (77).
5. البعلبكي، منير والبعلبكي، رمزي منير، (2013)، قاموس المورد الحديث، دار العلم للملايين، مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، بيروت - لبنان، ط1.
6. بن سليمان، فاطمة، (2020)، دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث: دراسة ميدانية لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة، الجزائر.
7. الخالدي، فوزية حمدان، (2023)، تضمن المهارات الناعمة في البرامج التدريبية، مجلة العلوم التربوية مؤتمر، مستقبل التعليم في الوطن العربي الفترة من 30-31 يوليو جامعة الملك سعود قسم السياسات التربوية.
8. الرفاعي، دعاء زهدي عباس ومنصور، ايناس محمد سليمان علي، (2024)، المهارات الناعمة اللازمة لمتطلبات سوق العمل لطلبة الجامعة من وجهة النظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد (90)، العدد (3).
9. الجرجري، احمد حسين حسن والذبوني، زينب ربيع محمد، (2023)، المهارات الناعمة ودورها في تعزيز الاداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي كلية الادارة والاقتصاد- جامعة

الموصل/ قسم الادارة الاعمال، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل، المجلد (13)، العدد (1).

10. العمري، غسان عيسى والعاني، مصطفى عبد الواحد صالح، (2016)، علاقات سلاسل التوريد وأثرها على أداء السلسلة: دراسة تطبيقية على الشركات الدوائية الاردنية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (8)، العدد (16).

11. العناني، فيصل حسين علي، (2024)، أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات: الدور الوسيط لسلاسل التوريد: دراسة تطبيقية على عالية – الخطوط الجوية الملكية الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الاردن.

12. علي، اسيل مجيد مشكور وعبدالجبار، منى حيدر، (2024)، القوة الناعمة وانعكاسها في ثقافة السلام: مجلة العلوم النفسية، جامعة بغداد، المجلد (35) العدد (2).

13. شعبان فرست علي (2019)، دور أنشطة إدارة سلسلة التوريد الرشيقة في تبني متطلبات التميز اللوجستي دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركتي كوكا كولا وبيبيسي في محافظة أربيل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية دهوك، جامعة دهوك التقنية، اقليم كردستان العراق.

14. شلاكة، مرتضى حميد، (2024)، امتلاك طالبات المرحلة الرابعة قسم الجغرافية لمهارات التفكير المحوري، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، المجلد (21)، العدد (82).

15. شياع، حسام حسين وعباس، علي عبد الحسين، (2019)، دور الوسيط لعدالة العقارات في العلاقة بين المخططات التنظيمية وفاعلية الاداء للموارد البشرية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (15)، العدد (59) العراق.

16. زهاني، هناء أحمد جمعان والغامدي، منال أحمد عبدالرحمن، (2023)، المهارات الناعمة وعلاقتها بتميز أداء موظفي جامعة أم قري، مجلة كلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر، العدد (200).

17. محمود، ناجي عبدالستار وجاسم، عدنان سهيل، (2021)، تشخيص الخصائص الشخصية للمهارات الناعمة: دراسة الاستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة ديالى، مجلة الاقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد (1)، العدد (1).

18. حميد، رنا خير الدين والخشاب، حسان ثابت، (2021)، وصف وتشخيص أبعاد المهارات الناعمة في جامعة الموصل: دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسين العاملين في الكليات الانسانية، مجلة التكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (56).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Adepoju, O., Aigbavboa, C., Nwulu, N., Onyia, M., & Adepoju, O. (2022). Reskilling for construction 4.0 (pp. 197–219). Springer International Publishing.
2. Al-Janabi, H. A. A. R., & Hatem, H. K. (2024). The role of brand heritage in enhancing relationship quality: A survey study of the opinions of a sample of Ford brand customers in Iraq. AL-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences, 26(3).
3. Al-Zaidi, W. A. H. (2018). Relationship quality and related activities of pharmaceutical supply chain in Iraq (Doctoral dissertation, Szent István University, Gödöllő).
4. Dai, X. (2022). Supply chain relationship quality and corporate technological innovations: A multimethod study. Sustainability, 14(15), 9203.

5. Hamid, A. A., Yousif, A. B. A. N., Rahman, N. S. F. A., & Alshareef, S. D. K. (2021). Supplier relationship management quality and marketing performance: Does strategy matter? *Polish Journal of Management Studies*.
6. Kalaimani, K., & Stephen, L. G. (2022). A study on soft skills of high school teachers in relation to their gender and type of management. *Journal of Positive School Psychology*, 1739–1746.
7. Lahope, R. R., Sendow, G. M., & Lumintang, G. G. (2024). Analysis of soft skills, hard skills, and life skills training effects toward employee performance at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kotamobagu Branch. *American Journal of Public Diplomacy and International Studies*, 2(2), 275–286.
8. Liu, G. (2018). The impact of supply chain relationship on food quality. *Procedia Computer Science*, 131, 860–865.
9. Molina, O. A. M. (2018). Visionary leadership in the administrative staff of the Guapan Educational Unit. *Journal of Technology and Science Education*, 8(2), 115–125.
10. Mukhsin, M., & Suryanto, T. (2023). The effect of information sharing, long-term relationships, cooperation, and integration processes on supply chain performance. *Cuadernos de Economía*, 46(130), 104–114.
11. Noah, J. B., & Aziz, A. A. (2020). A systematic review on soft skills development among university graduates. *EDUCATUM Journal of Social Sciences*, 6(1), 53–68.
12. Odongo, W., Dora, M., Molnar, A., Ongeng, D., & Gellynck, X. (2016). Performance perceptions among food supply chain members: A triadic assessment of the influence of supply chain relationship quality on supply chain performance. *British Food Journal*, 118(7), 1783–1799.
13. Poláková, M., Suleimanová, J. H., Madzík, P., Copuš, L., Molnárová, I., & Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, 9(8).
14. Qian, C., Seuring, S., & Wagner, R. (2021). A review of inter-firm relationship quality in supply chains. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(12), 2187–2200.
15. Razavi, S. M., Abdi, M., Amirnequiee, S., & Ghasemi, R. (2016). The impact of supply chain relationship quality and cooperative strategy on strategic purchasing. *Journal of Logistics Management*, 5(1), 6–15.
16. Sekhar, G. R. (2019). Teaching soft skills: A necessity in modern era. *Research Journal of English Language and Literature*, 7(1), 109–117.
17. Simonen, E. (2024). Developing quality in downstream supply chains using supply chain quality management tools and practices: Case Stora Enso.
18. Storti, A. T., Paiva, E., & Vieira, L. M. (2018). Internationalization and relationships in supply chains. *Brazilian Business Review (BBR)*, 15(6), 551–567.
19. Tien, N. H. (2023). Factors affecting the quality of relationship between private service providers and public institutions in Vietnam. *International Journal of Public Sector Performance Management*.

20. Ülle, K. (2025). In-demand skills of the Finnish data job market: Literature review and a research project utilizing web scraping and cloud technologies (Master's thesis). Oulu University of Applied Sciences.
21. Yang, B., Yuan, B., Yang, N., Liu, Y., Jia, R., Wang, Y., & Sriboonchitta, S. (2022). Effect of relationship quality in collaboration and innovation of agricultural service supply chain under omni-channel model. *Agriculture*, 12(11), 1932.
22. Zabaniotou, A. (2022). Learning outcomes of leader and leadership development: Method of Soft and Female leadership (SFL) empirical framework for driving the gender equality change in Mediterranean Engineering Education [version 2; peer review: 2 arrived, 1 not arrived].