



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Role of International Leadership in Promoting Global Localization
the Mediating Role of Sustainable Social Responsibility: A Study of Oil
Companies Operating in Iraq**

Monua Ismail Mohamed AboueInadar*

College of Education for Humanities/Tikrit University

Keywords:

International Leadership, Sustainable Social
Responsibility, Global Localization.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	18 Jun. 2025
Received in revised form	29 Sep. 2025
Accepted	29 Sep. 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:



Monua Ismail Mohamed AboueInadar

College of Education for Humanities/Tikrit
University

Abstract: The primary objective of this study is to demonstrate the role of international leadership in enhancing global localization through the mediating role of sustainable social responsibility, based on a study conducted in multinational oil companies operating in Iraq. To achieve this goal and address the research problem, visits were made to the five selected companies in the study sample to examine the extent to which the dimensions of the study requirements were implemented. Based on this, a questionnaire was designed and distributed to a sample of 350 employees in order to collect and analyze data using the descriptive-analytical approach, in addition to utilizing the SPSS statistical software. Based on the results of the analysis, the most important conclusion drawn was the existence of a statistically significant effect of international leadership on global localization through social responsibility. In light of these conclusions, a number of recommendations were presented, the most important of which is the need to establish an operational framework that coordinates the relationship between international leadership, sustainable social responsibility, and global localization, with a focus on developing social responsibility as a connecting link to enhance leadership effectiveness and achieve localization.

دور القيادة الدولية في تعزيز التوطين العالمي: الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية المستدامة: دراسة الشركات النفطية العاملة في العراق

منى إسماعيل محمد

كلية التربية للعلوم الإنسانية/جامعة تكريت

المستخلص

يهدف البحث إلى إثبات دور القيادة الدولية في تعزيز التوطين العالمي، فضلاً عن دور المسؤولية الاجتماعية المستدامة كوسيط في هذا السياق. تم إجراء دراسة على خمس شركات نفط متعددة الجنسيات تعمل في العراق. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل كيفية تأثير القيادة الدولية على التوطين العالمي وممارسات المسؤولية الاجتماعية المستدامة لتحقيق هذا الهدف ومعالجة مشكلة البحث، تم زيارة هذه الشركات للتعرف على مدى تطبيق متطلبات الدراسة، بناءً على ذلك، تم إعداد استمارة استبيان وتوزيعها على عينة مكونة من 350 عاملاً لجمع البيانات وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، فضلاً عن الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS). استناداً إلى نتائج التحليل، تم التوصل إلى نتائج رئيسية، أبرزها وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الدولية والتوطين العالمي من خلال المسؤولية الاجتماعية. وفي ضوء هذه الاستنتاجات، تم تقديم مجموعة من المقترحات، أهمها إنشاء إطار تشغيلي ينسق العلاقة بين القيادة الدولية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة والتوطين العالمي، مع التركيز على تطوير المسؤولية الاجتماعية كحلقة وصل لتعزيز فعالية القيادة وتحقيق التوطين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الدولية، المسؤولية الاجتماعية المستدامة، التوطين العالمي.

المقدمة

تسعى القيادة الدولية إلى تحقيق توازن بين الرؤية الاستراتيجية، والحساسية الثقافية، والمهارات التكيفية لمواجهة تعقيدات السوق العالمية. فالقادة الدوليون الفعالون هم الذين يستطيعون التأثير في المؤسسات وتوجيهها خلال التحديات والفرص التي تتيحها العولمة. وهذا يتجاوز مجرد فهم العوامل التنافسية التي تميز الشركات الناجحة، ليشمل أيضاً تطوير الكفاءات القيادية الضرورية لإدارة فرق عمل متنوعة وحل النزاعات في بيئات متعددة الثقافات، مع الالتزام بالمسؤولية تجاه المجتمع بشكل مستدام.

كما إن المسؤولية الاجتماعية المستدامة تسعى إلى تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي والرعاية الاجتماعية والبيئية. ويزداد الاعتراف بهذا النهج كضرورة أساسية لنجاح الأعمال على المدى الطويل ورفاهية المجتمع. إن دمج الاستدامة في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات لا يعزز سمعة الشركة فحسب، بل يسهم أيضاً في تحقيق أهداف مجتمعية أوسع، مثل حماية البيئة وتعزيز العدالة الاجتماعية، مما يسهل عملية التوطين العالمي.

يُعتبر التوطين العالمي وسيلة فعالة تستخدمها الشركات العالمية لتحقيق توازن بين مزايا العولمة وضرورة التكيف مع الأسواق المحلية. تشمل هذه الاستراتيجية تصميم المنتجات والخدمات وممارسات الأعمال لتلبية المتطلبات الثقافية والاقتصادية والتنظيمية في مختلف المناطق، مع الحفاظ على هوية العلامة التجارية العالمية. وتعتمد فعالية هذا النهج على قدرة الشركة على دمج الكفاءات العالمية مع الاستجابة للاحتياجات المحلية، مما يعزز من ميزتها التنافسية في أسواق متنوعة.

استنادًا إلى ما تم ذكره، فإن الهدف من دراستنا الحالية هو استكشاف العلاقة بين القيادة الدولية والتوطين العالمي من خلال وساطة المسؤولية الاجتماعية. نرى إن القيادة الدولية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز التوطين العالمي من خلال تسهيل تحويل الأهداف العالمية إلى أفعال محلية. في هذا السياق، تبرز المسؤولية الاجتماعية المستدامة كعنصر أساسي، حيث تعمل على مواءمة الأهداف الدولية، مثل أهداف التنمية المستدامة، مع الاحتياجات والسياقات المحلية لضمان تنفيذها بفعالية وكفاءة. كما يعزز دمج المسؤولية الاجتماعية المستدامة في هذا الإطار قدرة الجهات الفاعلة المحلية على التفاعل مع هذه الأهداف العالمية ودعمها، مما يساهم في تحقيق نهج أكثر شمولاً وتشاركية في التنمية المستدامة. بناءً على ذلك، تتكون الدراسة الحالية من أربعة محاور.

المحور الأول: الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

أولاً. بعض الدراسات السابقة: دراسة (Puaschunder, 2016) "القيادة الدولية المسؤولة بين الأجيال: السعي لدمج العدالة بين الأجيال في نماذج المسؤولية الاجتماعية للشركات" تهدف هذه الدراسة إلى تعزيز مفهوم العدالة بين الأجيال في عالم الشركات، من خلال التركيز على القيادة الدولية والمسؤولية الاجتماعية. وتظهر النتائج أن دمج القيادة الدولية يعزز من المسؤولية الاجتماعية للشركات، مما يساهم في تحقيق المساواة بين الأجيال على المستوى الدولي. يهدف هذا التوجه إلى تمكين الشركات من مواجهة التحديات المعاصرة الأكثر إلحاحاً التي تواجه البشرية.

دراسة (Ramos, 2017) "التوطين العالمي والقيادة للمستقبل" تتناول هذه الدراسة قضايا القيادة في إدارة مستقبل إنتاج المواد بهدف تسهيل عملية التوطين العالمي لمنظمات الأعمال. كما تستعرض الدراسة التحديات المتعلقة بالقيادة في تطوير التوطين العالمي، وتختتم بثلاثة سيناريوهات مختصرة مستوحاة من منهجية السيناريو التي وضعها يوهان غالتونغ، والتي تقترح حالات مستقبلية محتملة للقيادة في التوطين العالمي من خلال معالجة التناقضات الحرجة.

دراسة (Ye, et. al, 2018) "التوطين العالمي المسؤولية الاجتماعية للشركات في قطاع الإنشاءات الدولي" الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو استكشاف أنماط توطين المسؤولية الاجتماعية للشركات كما تعكسها شركات الإنشاءات الدولية. تم جمع تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات/الاستدامة من أربع دول لإجراء تحليل محتوى ودراسات حالة، إذ تم تحديد 94 بنداً يتعلق بأنشطة المسؤولية الاجتماعية. وقد أظهرت النتائج أن أنماط توطين المسؤولية الاجتماعية للشركات تُطبق بشكل أكبر عندما تكون هناك رغبة أو طلب من الدول المضيفة.

ثانياً. منهجية الدراسة

1. مشكلة الدراسة: تواجه شركات النفط متعددة الجنسيات تحدياً في تحقيق التوازن بين استراتيجياتها العالمية واحتياجات الأسواق المحلية، خاصة في بيئات معقدة ومتنوعة مثل العراق. وقد أدى ذلك إلى صعوبة في مواءمة أساليب القيادة لدى العديد من الشركات النفطية الدولية مع السياقات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المحلية. وللتعامل مع هذه القضية، تم طرح السؤال الرئيس: ❖ ما دور القيادة الدولية في تعزيز التوطين العالمي عبر الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية المستدامة في شركات النفط العراقية؟

ومن خلال هذا السؤال الرئيس انبثقت منه أسئلة فرعية عدة وهي:

أ. هل هناك فهم لدى الشركات ميدان الدراسة حول القيادة الدولية؟

ب. هل تتوفر لدى الشركات متطلبات نجاح التوطين العالمي؟

- ج. مامدى التزام الشركات بتطبيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية المستدامة؟
- د. كيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية المستدامة أن تكون وسيطاً حيويًا في هذه العلاقة بين القيادة الدولية والتوطين العالمي، لا سيما في قطاع النفط العراقي؟
2. **هدف الدراسة:** الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو استكشاف دور القيادة الدولية في تعزيز التوطين العالمي، مع التركيز على الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية المستدامة. سيتم ذلك من خلال دراسة شركات النفط متعددة الجنسيات التي تعمل في العراق. ومن هذا الهدف الرئيس، نستخلص الأهداف الفرعية الآتية:
- أ. تحليل التحديات التي تواجه الشركات النفطية متعددة الجنسيات في العراق، مع التركيز على العلاقة بين القيادة الدولية والتوطين العالمي والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، بهدف تحقيق توافق مع أهداف التنمية المحلية.
- ب. معالجة المشكلات المتعلقة بسلوكيات القيادة الدولية والتوطين العالمي، فضلا عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية المستدامة، بهدف تعزيز المشاركة المحلية والحرية الاجتماعية في العمل، وذلك استناداً إلى نتائج الدراسة النظرية والميدانية.
3. **أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية هذه الدراسة في عوامل عدة:
- أ. دعم الشركات في فهم كيفية تأثير القيادة على المستوى الدولي في ربط السياسات العالمية بالتطبيقات المحلية في قطاع النفط الحيوي بالعراق.
- ب. إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال دمج مفاهيم القيادة الدولية، والتوطين العالمي، والمسؤولية الاجتماعية المستدامة في سياق الاقتصادات النامية والمتأثرة بالنزاعات.
- ج. تقديم رؤى مدعومة بالأدلة لصانعي السياسات وقادة صناعة النفط حول سبل تعزيز مشاركة المجتمع المحلي وشرعيتها واستدامتها من خلال القيادة الفعالة والممارسات المسؤولة.
- د. تعزيز أداء شركات النفط في العراق، وتحسين سمعتها وقبولها الاجتماعي، فضلا عن مواءمة استراتيجياتها مع الأهداف العالمية للاستدامة وأولويات التنمية المحلية.
4. **فرضيات الدراسة:** تستند الدراسة إلى أربع فرضيات:
- الفرضية الأولى: تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الدولية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة في الشركات التي تم دراستها.
- الفرضية الثانية: تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الدولية وعملية التوطين العالمي في الشركات التي تم دراستها.
- الفرضية الثالثة: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية المستدامة والتوطين العالمي في الشركات التي تم دراستها.
- الفرضية الرابعة: وجود علاقة ذات دلالة بين القيادة الدولية والتوطين العالمي من خلال المسؤولية الاجتماعية المستدامة في الشركات محل الدراسة.
5. **مجتمع وعينة الدراسة:** توجد في العراق 11 شركة متعددة الجنسيات تعمل في قطاع النفط. تم اختيار 5 من هذه الشركات لتكون جزءاً من مجتمع الدراسة، فضلاً عن اختيار 350 عاملاً من مجموع 35000 عاملاً يمثلون مختلف التخصصات الهندسية والإدارية من هذه الشركات. يوضح الجدول الشركات التي تم اختيارها كعينة للدراسة.

جدول (1): الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في العراق بالقطاع النفطي مجتمع الدراسة

ت	اسم الشركة	بلد المنشأ	الحقول / المشاريع التي تعمل بها
1	BP برينتش بتروليوم	المملكة المتحدة	حقل الرميلة (البصرة) - بالشراكة مع CNPC
2	CNPC شركة النفط الوطنية	الصين	حقل الرميلة مع (BP ، حقل الحفافية (ميسان)
3	Lukoil	روسيا	حقل غرب القرنة-2 (البصرة)
4	ENI	إيطاليا	حقل الزبير (البصرة)
5	Petronas	ماليزيا	حقل الغراف (محافضة ذي قار)

6. **منهج واداة الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للبحث، بينما كانت أداة الدراسة عبارة عن استمارة استبيان تم تصميمها استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي.

المحور الثاني: الإطار النظري

المطلب الاول: القيادة الدولية:

أولاً. مفهوم القيادة الدولية: عرفها (Militaru, 2010: 230) القيادة الدولية بأنها القدرة على التأثير في الأفراد أو المجموعات من دول وثقافات متنوعة، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، ويرى (Vu, 2017: 2) مجموعة فريدة من المهارات اللازمة لإدارة تعقيدات بيئة الأعمال العالمية واتخاذ قرارات مدروسة في مواجهة تحديات العولمة، ويبين (Lee, et al., 2024: 4) هذه البرامج وسيلة لتنمية مهارات القيادة من خلال انغماس المشاركين في ثقافات متنوعة، مما يعزز قدرتهم على التكيف ويطور مهاراتهم القيادية للعمل بفاعلية على الساحة العالمية، ويوضح (Saini, et al., 2025: 3) تعد تفاعلات العوامل الثقافية والأخلاقية والاستراتيجية التي يمتلكها القادة ضرورية للتكيف والتطوير المستمر للأعمال الدولية. فهذا الأمر يعد حيويًا لمواجهة التحديات والفرص المتغيرة باستمرار في الساحة العالمية.

ثانياً: أبعاد القيادة الدولية: يتطلب أن يكون القائد دولي توفر العديد من الأبعاد ومن أهمها:

1. الاختلافات الثقافية: تؤثر الاختلافات الثقافية بشكل كبير على القيادة الدولية من خلال تشكيل كيفية إدراك سمات وأساليب القيادة وتقديرها في مختلف المناطق، فإن التفاعل بين الأبعاد الثقافية وفعالية القيادة معقد، مما يتطلب من القادة تكيف أساليبهم لتنماشى مع التوقعات الثقافية، حيث يمكن أن يؤدي فهم ودمج وجهات النظر الثقافية المتنوعة إلى تعزيز نتائج القيادة (Musthofa & Agustina, 2024: 675).
2. فهم البيئات المختلفة: يتطلب فهم البيئات المختلفة للقيادة الدولية إدراك تعقيدات وديناميكيات العمل في بيئات ثقافية واقتصادية وسياسية متنوعة، فيجب على القادة الدوليين التعامل مع هذه البيئات من خلال تطوير عقلية عالمية، والتكيف مع الاختلافات الثقافية، وتوظيف استراتيجيات تواصل فعالة، لتعزيز التعاون الدولي الناجح وتحقيق أهداف المنظمة (Gutiérrez, 2016: 2).
3. تطوير الرؤى والاستراتيجيات: يُعتبر تطوير رؤى واستراتيجيات القيادة الدولية عملية شاملة تتضمن التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز مهارات القيادة، والقدرة على التفاعل بكفاءة مع ثقافات مختلفة. تتطلب القيادة الدولية الفعالة وجود رؤية واضحة، وتواصل استراتيجي، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع السياقات الثقافية المتنوعة (Tang, 2019: 30).
4. المرونة والتكيف: تُعتبر المرونة والقدرة على التكيف من السمات الأساسية للقيادة الدولية، إذ تتيح للقادة التعامل بفعالية مع البيئات العالمية المعقدة والديناميكية. تساعد هذه السمات القادة على الاستجابة

للتغيرات الثقافية والتكنولوجية والجيوسياسية، مما يعزز الابتكار والاستقرار، وهما عنصران حيويان لمواجهة التحديات العالمية المعاصرة (Foulkrod & Lin, 2024: 21).

5. بناء فرق عمل متعددة: يعد تشكيل فرق متعددة المهام وتعزيز القيادة الدولية أمراً حيوياً في بيئة الأعمال العالمية الحالية، خاصة في السياقات متعددة الثقافات. فالتواصل الفعال والقيم المشتركة هما أساس بناء فرق عمل متنوعة من دول مختلفة، وهو أمر يتطلب جهداً كبيراً. يتطلب ذلك فهم ديناميكيات بيئات المشاريع العالمية والتركيز على الأهداف والقيم المشتركة لتوحيد الفرق المتنوعة (Heikura, 2017: 4).

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية المستدامة

أولاً. مفهوم المسؤولية الاجتماعية المستدامة: يشير (Rodríguez, et al., 2020: 2426) إلى أن المؤسسة بإدارة أثارها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية بشكل يساهم بشكل إيجابي في المجتمع، مع ضمان تحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل، ويعرفها (Liang & Renneboog, 2020: 2) تتمثل هذه الممارسة في دمج المبادئ الأخلاقية وأهداف التنمية المستدامة ضمن استراتيجيات الشركات، مما يضمن أن يكون نمو الأعمال متوافقاً مع رفاهية المجتمع وصحة البيئة، ويرى (Meseguer, et al., 2021: 18) تُعبر عن التزام المؤسسات بالعمل بشفافية وأخلاق، كما تساهم في تعزيز جودة حياة موظفيها ومجتمعاتها والبيئة بشكل عام، ويوضحها (Hernandez, et al., 2022: 53) تعمل المؤسسات على وضع سياسات وسلوكيات تضمن تحقيق العدالة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، وضمان الاستدامة الاقتصادية للأجيال الحالية والمقبلة، ويعدّها (Abbas, 2025, 14) تعد هذه الاستراتيجية وسيلة تسعى الشركات من خلالها إلى تحقيق الربحية بطرق تدعم التقدم الاجتماعي وتحافظ على البيئة، مما يعزز دورة الاستدامة المتبادلة.

ثانياً. متطلبات المسؤولية الاجتماعية المستدامة: لتحقيق تأثيرات إيجابية طويلة الأمد على المجتمع وضمان أن تظل أنشطة المؤسسة أخلاقية وشاملة ومسؤولة، من الضروري الالتزام بالمتطلبات التالية للمسؤولية الاجتماعية المستدامة:

1. الالتزام بالممارسات الأخلاقية: يُعد الالتزام بالممارسات الأخلاقية في سياق المسؤولية الاجتماعية المستدامة نهجاً شاملاً يجمع بين السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية للشركات بهدف تحقيق الاستدامة. يُعد هذا الالتزام ضرورياً للمؤسسات التي تسعى للحفاظ على مصداقيتها وتعزيز سمعتها وضمان نجاحها على المدى الطويل. فالممارسات الأخلاقية ليست مجرد واجب أخلاقي، بل تمثل أيضاً ضرورة استراتيجية تتماشى مع احتياجات المجتمع والبيئة (Nicolaidis, 2017: 307).
2. إشراك أصحاب المصلحة: يُعد إشراك أصحاب المصلحة جزءاً حيوياً من المسؤولية الاجتماعية المستدامة، إذ يُعزز فعالية مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات ويساهم في تحقيق التنمية المستدامة. يتيح هذا الإشراك للمؤسسات مواءمة استراتيجياتها في المسؤولية الاجتماعية مع توقعات المجتمع، مما يعزز الثقة ويحسن الأداء المؤسسي، ويؤدي في النهاية إلى نتائج أكثر استدامة وتأثيراً في مجال المسؤولية الاجتماعية (Alshukri et al., 2024: 51).
3. التكامل مع الاستراتيجية الأساسية: يعد دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في الاستراتيجية الأساسية أمراً حيوياً، حيث لا يقتصر هذا التكامل على توافق أهداف الشركة مع الأهداف الاجتماعية والبيئية فحسب، بل يساهم أيضاً في تعزيز الميزة التنافسية، وزيادة ثقة أصحاب المصلحة،

- وتحفيز الابتكار. ومن خلال ذلك، تستطيع المؤسسات تحقيق قيمة مستدامة، وتحسين أدائها المالي، وبناء سمعة إيجابية لعلامتها التجارية (Ardiansyah & Alnoor, 2024: 60).
4. التوجه طويل الأمد: يعد التوجه المستدام نحو المسؤولية الاجتماعية عاملاً حيوياً يؤثر على استراتيجيات الشركات وسلوك المستهلكين. يسلط هذا التوجه الضوء على أهمية التفكير والتخطيط للمستقبل، ويشدد على ضرورة أن تعطي المؤسسات والأفراد الأولوية للفوائد طويلة الأمد بدلاً من المكاسب السريعة، مما يعزز من الممارسات المستدامة (Rosecká et al., 2023: 7).
5. احترام حقوق الإنسان: يزداد الاعتراف بأهمية احترام حقوق الإنسان ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية المستدامة كعنصر أساسي في ممارسات الشركات والمؤسسات. يُعد تداخل حقوق الإنسان مع المسؤولية الاجتماعية وسيلة لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز بيئة مستقرة وعادلة لجميع الأطراف المعنية. يدعم هذا النهج مجموعة من الأطر والمبادرات التي توجه المؤسسات نحو دمج حقوق الإنسان في استراتيجياتها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية (Dimoska & Dimoska, 2018: 1587).
6. الرعاية البيئية: تشمل الرعاية البيئية في إطار المسؤولية الاجتماعية المستدامة دمج حماية البيئة ضمن السياق الأوسع للمسؤولية الاجتماعية، مع التأكيد على أهمية العمل الجماعي والتوعية. يتطلب هذا النهج من الأفراد والمنظمات والحكومات اعتماد ممارسات مستدامة تقلل من الأثر البيئي وتعزز الرفاه الاجتماعي، مما يساهم في تعزيز ثقافة الإدارة البيئية عبر مختلف القطاعات (Lira-Mejía et al., 2024: 8).
7. العدالة الاجتماعية: تُعد العدالة الاجتماعية عنصراً أساسياً في تحقيق الاستدامة، إذ تضمن لجميع الأفراد فرصاً متساوية للمشاركة في التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والاستفادة منها. إن العدالة تمثل ركيزة مهمة لبناء مدن ومجتمعات مستدامة وعادلة وشاملة (Kryk, 2019: 26).
8. الشفافية في إعداد التقارير: تعد الشفافية في إعداد التقارير والمساءلة من العناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية المستدامة، إذ تضمنان محاسبة المؤسسات على تأثيراتها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. كما تساهمان في تقليص فجوة المعلومات بين المؤسسات وأصحاب المصلحة، مما يعزز الثقة والمشاركة. فضلاً عن ذلك، تمكن هذه العناصر المؤسسات من التواصل بفعالية حول جهودها ونتائجها في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات (Caputo, et al., 2021: 3472).

المطلب الثالث: التوطين العالمي

أولاً. مفهوم التوطين العالمي: يعرفها (Liu, et al., 2019: 4910) تُعد هذه الاستراتيجية الطريقة التي تعتمد عليها الشركات متعددة الجنسيات لتكييف منتجاتها وخدماتها وممارساتها التجارية بما يتناسب مع الظروف الثقافية والاجتماعية والاقتصادية لكل سوق محلي، مع الحفاظ على هويتها العالمية، ويشير (Cho, et al., 2022: 5000) إلى أنها العملية التي تدمج فيها الشركة بين الاستراتيجية العالمية والتكيف المحلي، مما يضمن أن تأخذ العمليات الدولية في الاعتبار العادات واللغات وتفضيلات المستهلكين في كل منطقة، ويوضح (Yin, et al., 2023: 1894) على أنها عملية تصميم رسائل التسويق وخصائص المنتج ونماذج الأعمال بما يتناسب مع المتطلبات المحلية، مع الاستفادة من العلامة التجارية العالمية الشاملة للشركة ورؤيتها، ويبين (Schau, et al., 2023: 634) هذه الاستراتيجية نهجاً تجارياً يهدف إلى تحقيق توازن بين الكفاءة العالمية والقدرة على الاستجابة للاحتياجات المحلية، مما يضمن توافق منتجات الشركة واستراتيجياتها مع الأسواق المحلية دون التأثير على الاتساق العالمي، ويرى (Hu, et al., 2024: 5453) تتعلق بتكييف العروض والعمليات

في البلدان المختلفة لتلبية الأذواق واللوائح والتوقعات المحلية، مع الاستمرار في اتباع استراتيجية عالمية موحدة.

ثانياً. متطلبات التوطين العالمي: لتحقيق نجاح استراتيجية التوطين العالمي، يتعين على الشركات توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، ومن بينها:

1. فهم عميق للثقافة المحلية: يتطلب فهم الثقافة المحلية في إطار التوطين العالمي إدراك التفاعل الديناميكي بين التأثيرات العالمية والهويات الثقافية المحلية. إذ تتداخل الثقافات العالمية والمحلية، مما يؤدي إلى تكيف المنتجات والقيم العالمية وإعادة تفسيرها في السياقات المحلية، مما ينتج عنه توليفة ثقافية مميزة (Tartaglia & Rossi, 2015: 107).

2. مرونة المنتجات والخدمات: تتطلب مرونة المنتجات والخدمات في سياق التوطين العالمي تعديل العروض لتلبية احتياجات السوق المحلية، مع الحفاظ على الكفاءة العالمية. يُعد هذا النهج المزدوج أمراً حيوياً للشركات متعددة الجنسيات لتحقيق النجاح في أسواق متنوعة. تتيح هذه المرونة للشركات التكيف مع التفضيلات المحلية والمتطلبات التنظيمية، مما يضمن تحقيق التكامل العالمي (Suurnäkki, 2019: 44).

3. تعيين كوادر محلية: يتطلب توظيف الكوادر المحلية في إطار التوطين العالمي تحقيق توازن بين الاستراتيجيات العالمية واحتياجات وقدرات العاملين المحليين. إن دمج المديرين المحليين لا يُعتبر ضرورة استراتيجية فحسب، بل هو أيضاً استجابة فعالة للتحديات الناتجة عن ديناميكيات العولمة والتوطين. وهذا يمكّن الشركات متعددة الجنسيات من تعزيز ريادتها في السوق وضمان نمو مستدام (Lloyd, 2022: 16).

4. التسويق المخصص: يركز التوطين العالمي على عملية التسويق المخصص من خلال تطوير استراتيجيات تسويقية مصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات والتفضيلات المحددة لجمهور متنوع في مختلف المناطق. يمكن للشركات أن تتجاوز بفعالية تعقيدات الأسواق العالمية مع الحفاظ على علاقة قوية مع المستهلكين المحليين (Okonkwo, et al., 2023: 68).

5. التوازن بين المركزية واللامركزية: يُعد تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية أحد المتطلبات الأساسية للتوطين العالمي. ويُعد هذا التوازن من أهم الفعاليات الإدارية التي تساهم في تقليل تعقيدات الحوكمة والهيكل التنظيمي وصنع السياسات في عالم معولم. فضلاً عن ذلك، فإنه يشجع على الابتكار ويضمن الاستجابة للاحتياجات المحلية مع الحفاظ على التماسك العالمي (Alfano, 2005: 5).

6. الالتزام بالقوانين والأنظمة المحلية: يجب أن تتكيف الأطر القانونية العالمية لتناسب السياقات المحلية، مع ضمان تطبيق المعايير والمقاييس الدولية بفاعلية على المستوى المحلي، وهذه العملية معقدة، إذ تتطلب الموازنة بين الأهداف العالمية والاحتياجات والمعايير والقيم المحلية، وتعد هذه الموازنة امر بالغ الأهمية لضمان ملاءمة القوانين العالمية وفعاليتها في السياقات المحلية (Gillespie, 2009: 211).

ثالثاً. العلاقة النظرية بين القيادة العالمية والتوطين والمسؤولية الاجتماعية المستدامة:

القيادة العالمية: تتجاوز الحدود الجغرافية والوطنية، وتسعى لتحقيق أهداف مشتركة على نطاق عالمي (Liu, et. al, 2019: 4910):

التوطين: هو عملية تكيف الممارسات العالمية لتناسب السياق المحلي والاحتياجات الخاصة بالمجتمعات المحلية. تتطلب القيادة العالمية فهماً عميقاً للاختلافات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية في مختلف المناطق. تعتبر القيادة العالمية فعالة عندما تنجح في تفعيل المبادرات العالمية مع

مراعاة الخصوصيات المحلية، مما يضمن تحقيق أهداف التنمية المستدامة على نطاق واسع. (Hu, et al., 2024: 5453)

القيادة العالمية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة: المسؤولية الاجتماعية المستدامة: تعني أن تأخذ المنظمات بعين الاعتبار تأثير عملياتها على المجتمع والبيئة، وتسعى لتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية.

تعد القيادة العالمية ضرورية لتشجيع وتعزيز الممارسات المسؤولة اجتماعيًا على مستوى العالم. يمكن للقادة العالميين التأثير على صانعي القرار والمنظمات لتبني ممارسات مستدامة، من خلال وضع معايير وأهداف عالمية، وتقديم الدعم المالي والفني للدول النامية.

القيادة العالمية تساهم في نشر الوعي حول أهمية المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وتشجع على التعاون وتبادل الخبرات بين مختلف الجهات الفاعلة (Tartaglia & Rossi, 2015: 107)

التكامل بين القيادة العالمية، والتوطين، والمسؤولية الاجتماعية المستدامة:

❖ القيادة العالمية الفعالة تدرك أهمية التوطين، إذ تتبنى استراتيجيات قابلة للتكيف مع السياقات المحلية.

❖ التوطين الجيد يضمن أن المبادرات العالمية لا تفرض حلولاً غير مناسبة، بل تتفاعل مع احتياجات المجتمعات المحلية.

❖ القيادة العالمية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة تعززان بعضهما البعض، حيث أن القادة العالميين الذين يتبنون المسؤولية الاجتماعية يشجعون المنظمات على تبني ممارسات مستدامة.

❖ النتائج المستدامة تتطلب تضافر الجهود على المستويين العالمي والمحلي، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

باختصار، القيادة العالمية تساهم في تحقيق التوطين والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، وهما عنصران أساسيان لتحقيق التنمية المستدامة على نطاق أوسع (Ardiansyah & Alnoor, 2024: 60).

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً. اختبار الموثوقية: يشير مقياس الموثوقية من الناحية الإحصائية إلى ضرورة أن تكون نسبة كرونباخ ألفا أعلى من 70%. توضح نتائج الجدول رقم 2 أن جميع نتائج اختبارات كرونباخ ألفا للمتغيرات الثلاثة في الدراسة (القيادة الدولية، المسؤولية الاجتماعية المستدامة، التوطين العالمي) كانت تفوق 70%. وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بموثوقية عالية.

جدول (2): اختبار موثوقية أداة الاستبيان (كرونباخ ألفا)

المتغيرات	اختبار كرونباخ ألفا
القيادة الدولية	0.84
المسؤولية الاجتماعية المستدامة	0.80
التوطين العالمي	0.89

ثانياً. المؤشر العام لنتائج متغيرات الدراسة: تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم 3 إلى أن الأفراد المشاركين في عينة الدراسة من الشركات المبحوثة قد اتفقوا بنسبة 76% على جميع متغيرات الدراسة الثلاثة (القيادة الدولية، المسؤولية الاجتماعية المستدامة، التوطين العالمي). وتعد هذه النسبة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.798، وهو أعلى من المتوسط الفرضي الذي يبلغ 3. كما تعكس نسبة الاستجابة العالية، التي بلغت 75.9%، إدراك العاملين لأهمية تطبيق هذه المتغيرات بشكل

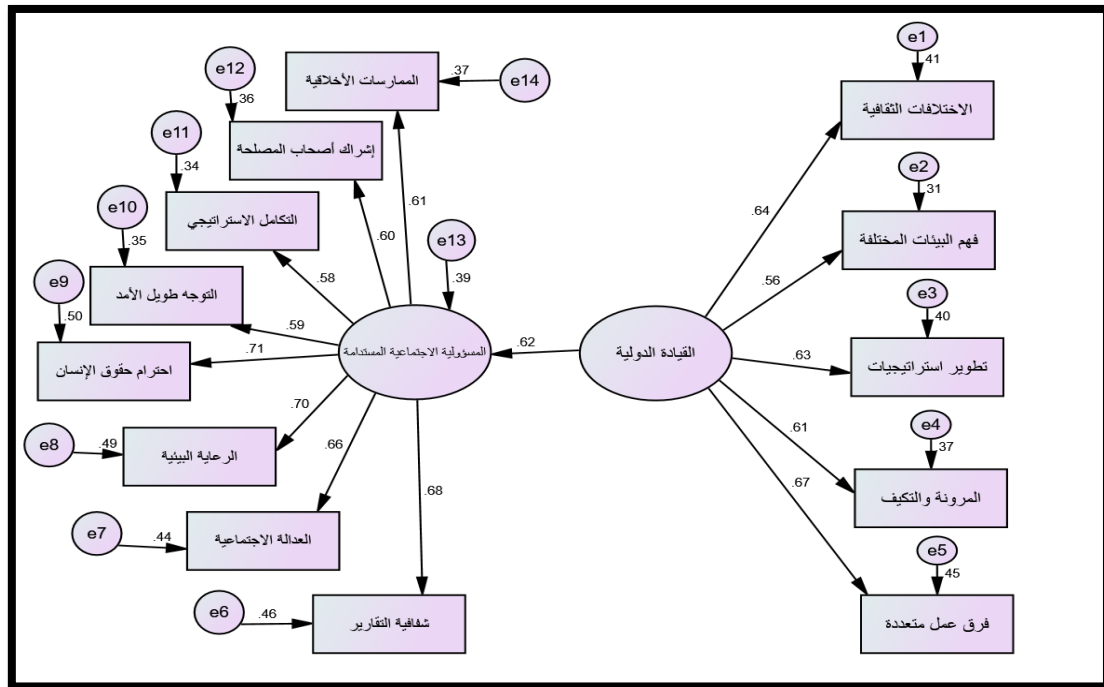
متكامل من قبل الشركات الدولية العاملة في العراق. ومع ذلك، توجد فجوة نسبته 24%، وهي نسبة مقبولة وفقاً لقيمة الانحراف المعياري.

جدول (3): المؤشر العام لنتائج متغيرات الدراسة (القيادة الدولية، المسؤولية الاجتماعية المستدامة، التوطين العالمي)

المتغيرات	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	نسبة الفجوة	الأهمية النسبية
القيادة الدولية	0.76	3.776	0.937	0.75	0.244	0.331
المسؤولية الاجتماعية المستدامة	0.77	3.854	0.902	0.77	0.229	0.338
التوطين العالمي	0.75	3.764	0.949	0.75	0.247	0.330
المعدل العام	0.76	3.798	0.929	0.759	0.240	0.333

ثالثاً. اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى: تساعدنا نتائج الشكل رقم 1 الى اختبار الفرضية الأولى لإثبات العلاقة بين القيادة الدولية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة



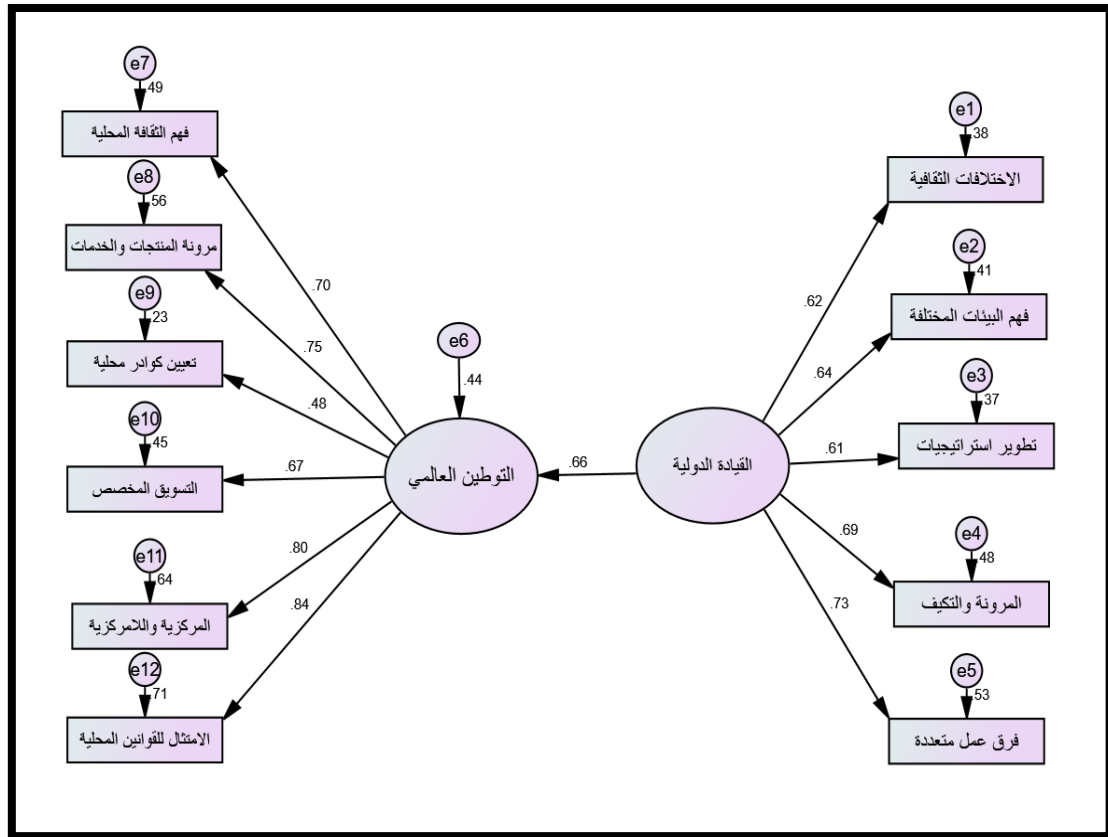
شكل (1): نموذج العلاقات الهيكلية البنائية للعلاقة بين القيادة الدولية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة

تم تجسيد نتائج الشكل رقم 1 في الجدول رقم 3، إذ أظهرت أن القيادة الدولية تؤثر بشكل مباشر على المسؤولية الاجتماعية المستدامة بنسبة 62%. وتعد هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة النسبة الحرجة 9.597، وهي أعلى من 1.96. كما كانت نسبة التباين 39%، مما يشير إلى أن التغيرات في المسؤولية الاجتماعية المستدامة تعود إلى المتغير المستقل المتمثل في القيادة الدولية. ومن ثم، يمكننا قبول الفرضية الأولى.

جدول (3): علاقة التأثير المباشرة للقيادة الدولية في المسؤولية الاجتماعية المستدامة

العلاقات	معامل الانحدار	الخطا المعياري	النسبة الحرجة	نسبة التباين
القيادة الدولية < المسؤولية الاجتماعية المستدامة	0.62	0.0746	9.597	0.39

اختبار الفرضية الثانية: يوضح الشكل رقم 2 أن القيادة الدولية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالتوطين العالمي، مما يمكننا من اختبار الفرضية الثانية.



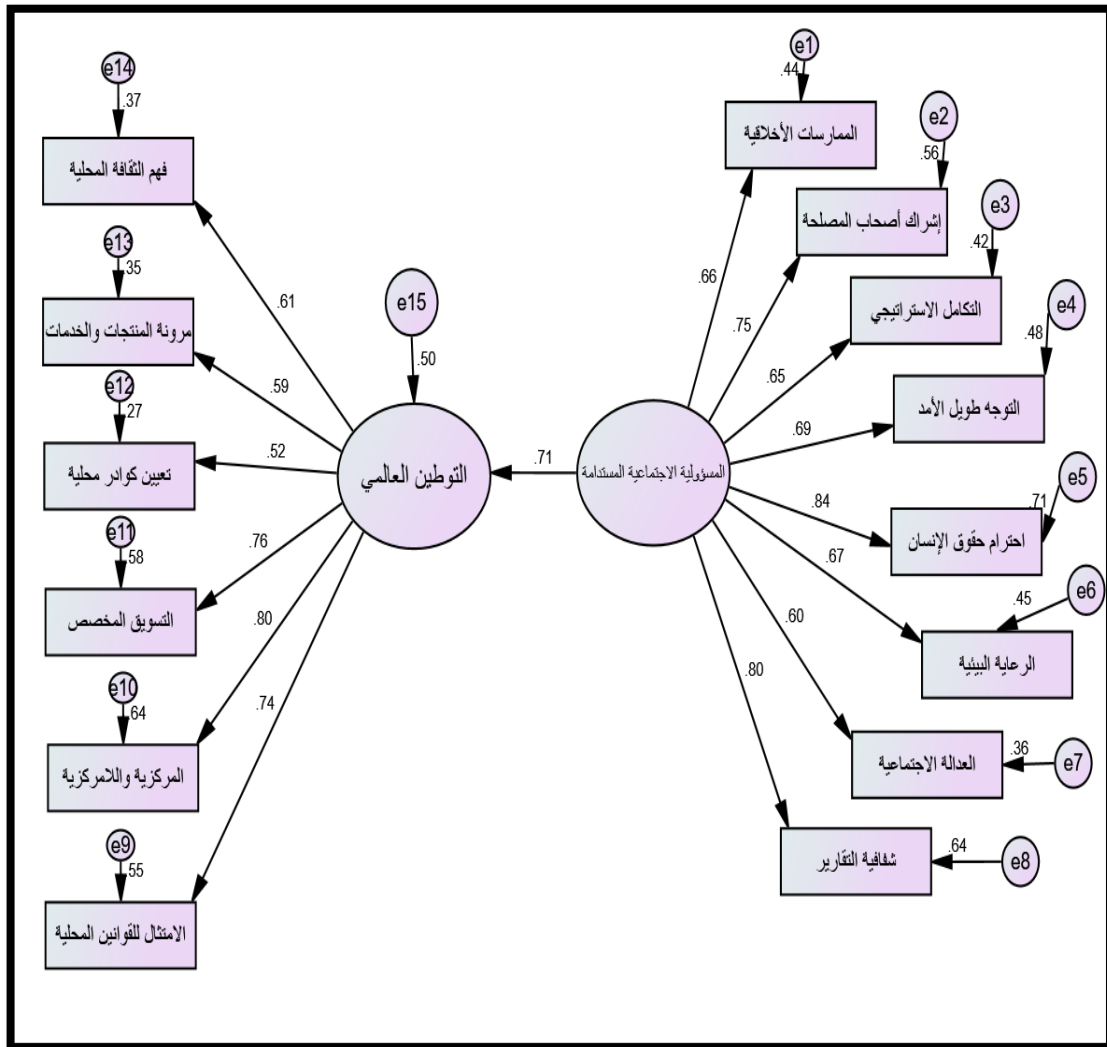
شكل (2): نموذج العلاقات الهيكلية البنائية للعلاقة بين القيادة الدولية والتوطين العالمي

تشير النتائج المعروضة في الشكل رقم 2، والتي تتوافق مع بيانات الجدول رقم 4، إلى وجود تأثير للقيادة الدولية على التوطين العالمي بنسبة 66%. وتعد هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، إذ تتجاوز القيمة الحرجة 10.06، وهو ما يفوق 1.96. كما إن نسبة التباين بلغت 44%، مما يعني أن التغيرات في التوطين العالمي يمكن تفسيرها من خلال القيادة الدولية. بناءً على ذلك، نقبل الفرضية الثانية.

جدول (4): علاقة التأثير المباشرة للقيادة الدولية في التوطين العالمي

العلاقات	معامل الانحدار	الخطا المعياري	النسبة الحرجة	نسبة التباين
القيادة الدولية < التوطين العالمي	0.66	0.0656	10.06	0.44

اختبار الفرضية الثالثة: تشير بيانات الشكل رقم 3 إلى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية المستدامة والتوطين العالمي، مما يمكننا من اختبار الفرضية الثالثة.



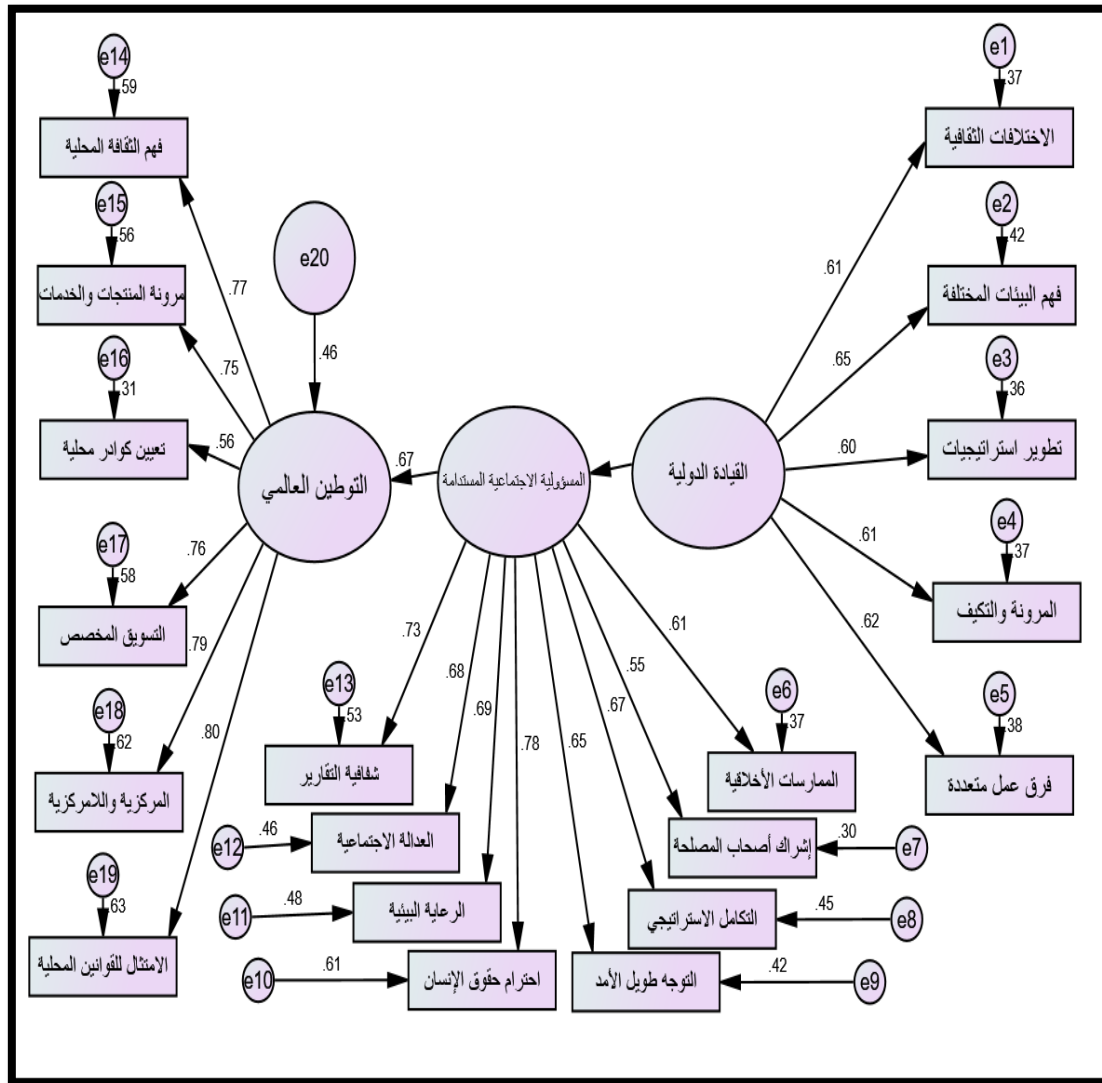
شكل (3): نموذج العلاقات الهيكلية البنائية للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية المستدامة والتوطين العالمي

تم توضيح نتائج الشكل رقم 3 في الجدول رقم 5، إذ تشير إلى أن التوطين العالمي يتأثر بشكل مباشر بالمسؤولية الاجتماعية المستدامة، وقد بلغت نسبة التأثير 71%. كما يتضح أن العلاقة ذات دلالة معنوية، حيث كانت قيمة النسبة الحرجة 12.13، وهي أعلى من 1.96. فضلاً عن ذلك، بلغت نسبة التباين 50%، مما يدل على أن هذه النسبة تفسر تأثير المسؤولية الاجتماعية المستدامة على التغيرات الحاصلة في التوطين العالمي. بناءً على ذلك، نقبل الفرضية الثالثة.

جدول (5) علاقة التأثير المباشرة للمسؤولية الاجتماعية المستدامة في التوطين العالمي

العلاقات	معامل الانحدار (β)	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسبة التباين
المسؤولية الاجتماعية المستدامة < التوطين العالمي	0.71	0.0585	12.13	0.50

اختبار الفرضية الرابعة: يوضح الشكل رقم 4 وجود علاقة تأثير معنوية بين القيادة الدولية والتوطين العالمي من خلال المسؤولية الاجتماعية المستدامة، مما يتيح لنا اختبار الفرضية الرابعة.



شكل (4) نموذج العلاقات الهيكلية البنائية للعلاقة بين القيادة الدولية والتوطين العالمي في ظل المسؤولية الاجتماعية المستدامة

تظهر نتائج الشكل رقم 4 في الجدول رقم 6، إذ تشير إلى أن القيادة الدولية تؤثر على التوطين من خلال المسؤولية الاجتماعية المستدامة، بنسبة تأثير تصل إلى 67%. وتعتبر هذه العلاقة ذات دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة النسبة الحرجة 10.53، وهي أعلى من 1.96. ولتأكيد قوة العلاقة بين المتغيرات، تشير نسبة التباين البالغة 50% إلى أن التغيرات في التوطين العالمي ناتجة عن وجود القيادة الدولية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة. بناءً على ذلك، نقبل الفرضية الرابعة.

جدول (6): علاقة التأثير للقيادة الدولية بواسطة المسؤولية الاجتماعية المستدامة في التوطين العالمي

العلاقات			معامل الانحدار (β)	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسبة التباين
القيادة الدولية	المسؤولية الاجتماعية المستدامة	التوطين العالمي	0.67	0.0636	10.53	0.46

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. **الاستنتاجات:** خلصت البحث إلى استنتاجات عدة، أبرزها ما يأتي:

1. تُظهر نتائج الدراسة أن العاملين في الشركات الدولية التي تعمل في العراق يدركون أهمية تطبيق المتغيرات الثلاثة للدراسة بشكل متكامل، مما يعكس مستوى جيد من الوعي المؤسسي تجاه القيادة الدولية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة والتوطين العالمي.
2. تشير نتائج القيادة الدولية إلى توافق كبير بين أفراد العينة حول أهمية هذا المتغير، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لدور القيادة الدولية في الشركات العالمية التي تعمل في العراق. ومع ذلك، هناك فجوة ملحوظة تشير إلى ضرورة تعزيز هذا الجانب بشكل أكبر.
3. تدل النتائج إلى أن العاملين يقدرّون المسؤولية الاجتماعية المستدامة بشكل كبير، مما يعكس وعيهم بأهميتها في تعزيز استدامة الشركات. ومع ذلك، هناك فجوة محدودة تشير إلى إمكانية تحسين فعالية المبادرات الاجتماعية.
4. تُظهر النتائج إلى أن التوطين العالمي يحظى بقبول إيجابي من قبل العاملين، مما يدل على وعيهم بأهمية تكيف أنشطة الشركات الدولية مع السياق المحلي. ومع ذلك، هناك فجوة نسبية تتطلب بذل المزيد من الجهود لتعزيز فعالية هذا التوطين.
5. تظهر النتائج وجود علاقات تأثير معنوية ومتبادلة بين المتغيرات الثلاثة. إذ تلعب القيادة الدولية دوراً محورياً في التأثير على كل من المسؤولية الاجتماعية المستدامة والتوطين العالمي. فضلاً عن ذلك، تسهم المسؤولية الاجتماعية المستدامة بشكل مباشر ووسيط في تعزيز التوطين العالمي. وهذا يدل على تكامل هذه المتغيرات في دعم استراتيجيات الشركات الدولية في العراق.

ثانياً. **التوصيات:** استناداً إلى النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن طرح التوصيات الآتية:

1. توصي الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجية شاملة تجمع بين القيادة الدولية، والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، والتوطين العالمي في إطار واحد، وذلك لضمان تحقيق أهداف الشركات الدولية وتعزيز توافقها مع البيئة العراقية.
2. يجب على الشركات الدولية تعزيز برامج تطوير القادة من خلال التدريب والتأهيل المستمر، وذلك لضمان فعالية القيادة الدولية وتقليص الفجوة بين الواقع والتوقعات التنظيمية.
3. توصي الدراسة بتوسيع نطاق المبادرات الاجتماعية المستدامة داخل المجتمع العراقي، وربطها بشكل مباشر بأهداف واستراتيجيات الشركة لتعظيم أثرها وتقليص الفجوة الملحوظة في تطبيقها.
4. يُستحسن أن تعتمد الشركات الدولية سياسات توطين مرنة وديناميكية تركز على فهم أعمق للسياق المحلي العراقي، بما يعزز من اندماجها وفعاليتها في البيئة المحلية.
5. توصي الدراسة بإنشاء إطار تشغيلي ينسق العلاقة بين القيادة الدولية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة والتوطين العالمي. ويجب أن يركز هذا الإطار على تطوير المسؤولية الاجتماعية كوسيلة لتعزيز فعالية القيادة وتحقيق أهداف التوطين.

المصادر

1. Abbas, J. (2025). From Corporate Social Responsibility to Human Social Responsibility: A Pathway for a Sustainable Society. *Journal of Cleaner Production*, 144979.
2. Alfano, M. R. (2005). Centralization and Decentralization of Public Policy in a Complex Framework. *Research Papers in Economics*.

3. <https://econpapers.repec.org/RePEc:wpa:wuwppe:0510017>
4. Alshukri, T., Ojekemi, O. S., Öz, T., & Alzubi, A. (2024). The Interplay of Corporate Social Responsibility, Innovation Capability, Organizational Learning, and Sustainable Value Creation: Does Stakeholder Engagement Matter? *Sustainability*, 16(13), 5511. <https://doi.org/10.3390/su16135511>
5. Ardiansyah, M., & Alnoor, A. (2024). Integrating Corporate Social Responsibility into Business Strategy: Creating Sustainable Value. <https://doi.org/10.62569/iijb.v1i1.5>
6. Caputo, F., Pizzi, S., Ligorio, L., & Leopizzi, R. (2021). Enhancing environmental information transparency through corporate social responsibility reporting regulation. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3470-3484.
7. Cho, Y., Kim, G., Lee, S., & Ryu, J. H. (2022). Openstreetmap-based lidar global localization in urban environment without a prior lidar map. *IEEE Robotics and Automation Letters*, 7(2), 4999-5006.
8. Dimoska, T., & Dimoska, S. (2018). Sustainable development and human rights. 28(5), 1585–1592. <https://doi.org/10.35120/KIJ28051585T>
9. Foulkrod, M., & Lin, P. (2024). Global Leadership Adaptability Through Servant Leadership and Cultural Humility. *Areté*. <https://doi.org/10.59319/arete.v2i1.824>
10. Gillespie, J. (2009). Developing a framework for understanding the localisation of global scripts in East Asia. *Social Science Research Network*, 209–231. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2410786
11. Gutiérrez, B. I. X. (2016). Leadership and Multicultural Environments in Mexico: The need for International Leaders. 2, 1–7. <https://doi.org/10.26457/MCLIDI.V2I0.784>
12. Heikura, H. (2017). Leadership in International Team: Building and Maintaining Trust. <https://www.theseus.fi/handle/10024/135432>
13. Hernandez, A. C. C., De Velazco, J. J. H. G., Hernández, J. C. V., Lagusev, Y. M., & Rogozhina, A. P. (2022). The impact of sustainable development and social responsibility on quality education. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 13(1), 51-62.
14. Hu, X., Zhang, X., Wang, F., Sun, J., & Sun, F. (2024). Efficient camouflaged object detection network based on global localization perception and local guidance refinement. *IEEE Transactions on Circuits and Systems for Video Technology*, 34(7), 5452-5465.
15. Kryk, B. (2019). Ensuring sustainable energy as a sign of environmental responsibility and social justice in European Union members. *Economics and Environment*, 71(4), 25-25.
16. Lee, J. Y., Kim, S., Noh, S., Jang, S. H., & Lee, S. Y. (2024). Paradoxical organizational culture, authoritarian leadership, and international firm performance: evidence from international firms in China. *Journal of international management*, 30(1), 101117.
17. Liang, H., & Renneboog, L. (2020). Corporate social responsibility and sustainable finance: A review of the literature.
18. Lira-Mejía, M. C., Landeros-Guerra, M. S., Villegas-Torres, M. del S., & Ortiz-Rayas, A. M. (2024). Sustainability and Environmental Care: Social Responsibility. *Journal Law and Economy*, 8(14). <https://doi.org/10.35429/jle.2024.8.14.4.10>

19. Liu, Y., Petillot, Y., Lane, D., & Wang, S. (2019, May). Global localization with object-level semantics and topology. In 2019 International Conference on Robotics and Automation (ICRA) (pp. 4909-4915). IEEE.
20. Lloyd, R. V. (2022). The Glocal Between the Local and the Global (pp. 15–49). Springer eBooks. https://doi.org/10.1007/978-3-031-02108-4_2
21. Meseguer-Sánchez, V., Gálvez-Sánchez, F. J., López-Martínez, G., & Molina-Moreno, V. (2021). Corporate social responsibility and sustainability. A bibliometric analysis of their interrelations. *Sustainability*, 13(4), 1636.
22. Militaru, M. (2010). Leader and leadership in international companies. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*, 10(3), 229–236.
23. Musthofa, Z., & Agustina, T. S. (2024). The Impact of Cultural Differences on Leadership Styles: A Systematic Literature Review. *Prosiding Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia*, 2, 674–678.
24. Nicolaidis, A. (2017). Driving Corporate Social Responsibility - An Ethical Approach to Sustainability. Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3061583
25. Okonkwo, I., Mujinga, J., Namkoisse, E., & Francisco, A. (2023). Localization and global marketing: Adapting digital strategies for diverse audiences. *Journal of Digital Marketing and Communication*, 3(2), 66-80.
26. Ptaschunder, J. (2016). Global responsible intergenerational leadership: The quest of an integration of intergenerational equity in Corporate Social Responsibility (CSR) models. *Annals in Social Responsibility*, 2(1), 113-123.
27. Ramos, J. (2017). Cosmo-localization and leadership for the future. *Journal of Futures Studies*, 21(4).
28. Rodríguez-Fernández, M., Gaspar-González, A. I., & Sánchez-Teba, E. M. (2020). Sustainable social responsibility through stakeholders engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2425-2436.
29. Rosecká, N., Machek, O., Stasa, M., & Kubicek, A. (2023). Long-term orientation and corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises: the role of strategy formation mode. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/srj-07-2023-0363>
30. Saini, M., Kataria, A., & Singh, R. (2025). Exploring Green Leadership in International Businesses.
31. Schau, H. J., Akaka, M. A., & Segabinazzi, R. C. (2023). Localized globalization through structures of common difference and the in-store curation of a glocal retailscape. *Journal of Retailing*, 99(4), 634-653.
32. Suurnäkki, M. (2019). Global Integration and Local Flexibility: Managing Contradictions in a Global Company - A Case Study of a Multi-National Service-Oriented Manufacturing Company. <https://aaltodoc.aalto.fi/443/handle/123456789/41377>
33. Tang, K. N. (2019). Leadership Development Strategies (pp. 27–36). Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-8902-3_3
34. Tartaglia, S., & Rossi, M. (2015). The local identity functions in the age of globalization: A study on a local culture. 1(1), 105–121. <https://doi.org/10.1285/I24212113V1I1P105>

35. Vu, T.-M. (2017). International Leadership as a Process: The case of China in Southeast Asia. *Revista Brasileira De Politica Internacional*, 60(1), 1–21.
<https://doi.org/10.1590/0034-7329201600109>
36. Ye, M., Lu, W., & Flanagan, R. (2018). Corporate social responsibility localization in international construction business. In *Proceedings of the 21st International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate* (pp. 553-564). Springer Singapore.
37. Yin, P., Cisneros, I., Zhao, S., Zhang, J., Choset, H., & Scherer, S. (2023). isimloc: Visual global localization for previously unseen environments with simulated images. *IEEE Transactions on Robotics*, 39(3), 1893-1909.