



Causes of Strategy Implementation Failure in Organizations and the Role of Integrated Management Systems in Mitigating Them: An Analytical Study

Wael Suliman Elsaghayer *

Department of Management, Business Administration Branch, School of Administrative and Financial Sciences, Libyan Academy for Graduate Studies, Libya

أسباب فشل تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات ودور النظام الإداري المتكامل في الحد منها: دراسة تحليلية

وائل سليمان الصغير *

قسم الإدارة شعبة إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، ليبيا

*Corresponding author: wael4096@gmail.com

Received: February 14, 2026

Accepted: April 09, 2026

Published: April 16, 2026

Abstract

This study aims to explore the root causes of strategy implementation failure within organizations, focusing on the pivotal role played by the absence of an Integrated Management System (IMS). The paper examines the theoretical definitions of strategic planning, the evolution of the concept of strategic failure, and the critical factors that either facilitate or hinder the implementation process. The study highlights that strategy implementation is a dynamic and complex process influenced by various internal factors, asserting that failure often occurs during the execution phase rather than the formulation stage. Furthermore, the study categorizes a set of barriers and challenges into organizational issues, planning consequences, and administrative or individual obstacles. These include structural weaknesses, poor resource allocation, communication gaps, resistance to change, and ineffective leadership. The paper emphasizes the importance of adopting the International Standard (ISO 9001:2015) as a framework for achieving an integrated management system. Such a system enhances the efficiency and effectiveness of strategy execution and reduces failure risks by integrating operational components into a cohesive system that meets customer requirements and achieves organizational goals effectively.

Keywords: Strategic Failure, Integrated Management System (IMS), Quality Management System (ISO 9001:2015), Strategy Implementation Barriers, Risk Analysis.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الأسباب الجذرية الكامنة وراء فشل تنفيذ الاستراتيجيات في المؤسسات، مع التركيز على الدور المحوري الذي يلعبه غياب نظام إداري متكامل في تعثر هذه العملية. تتناول الورقة الأطر النظرية للخطط الاستراتيجية، وتطور مفهوم الفشل الاستراتيجي، والعوامل الحاكمة لنجاح أو إخفاق التنفيذ. وتخلص الدراسة إلى أن تنفيذ الاستراتيجية يمثل عملية ديناميكية ومعقدة تتأثر بمتغيرات داخلية متعددة، مؤكدة أن الفجوة التنظيمية تظهر غالباً في مرحلة التنفيذ وليس في مرحلة الصياغة. كما تحلل

الدراسة حزمة من المعوقات والحواجز، مصنفةً إياها إلى قضايا تنظيمية، وعواقب تخطيطية، ومشكلات إدارية وفردية؛ تشمل ضعف الهياكل التنظيمية، وسوء تخصيص الموارد، وقصور آليات التواصل، ومقاومة التغيير، وغياب القيادة الفعالة. وتوصي الورقة بضرورة تبني المواصفة العالمية (ISO 9001:2015) كإطار مؤسسي لتحقيق نظام إداري متكامل يضمن دمج مكونات العمل في نظام متماسك، مما يعزز من كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات ويقلص فرص الفشل من خلال تلبية متطلبات الأطراف المهمة وتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية.

الكلمات المفتاحية: الفشل الاستراتيجي، النظام الإداري المتكامل، نظام إدارة الجودة (ISO 9001:2015)، معوقات تنفيذ الاستراتيجية، تحليل المخاطر.

المقدمة:

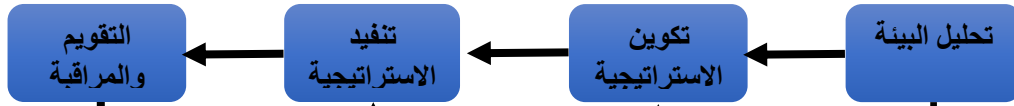
تركز هذه الورقة على دراسة أسباب فشل تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات حيث من خلال الدراسة تم طرح تعريفات على الخطط الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية والتطور النظري لمفهوم الفشل من ظهور النظريات المحيطة بالتحديات والقضايا المتعلقة بالفشل، وفشل الاستراتيجية وتنفيذها وأهم العوامل المساعدة في نجاح تنفيذ الاستراتيجية، والعوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية وأهم المؤلفون كذكرهم لأهم العوامل وأفكارهم ومقارنتها بمجدول المقارنات بين مؤلفاتهم المختلف مع ذكر أهم المشكلات التي تمت مواجهتها أثناء تنفيذ الاستراتيجية، والأفراد الذين يعرفون التنفيذ الناجح للاستراتيجيات وكذلك وضع وتعريف أهم الحواجز أمام تنفيذ الاستراتيجية وعوائق التنفيذ والتي من أهمها كما ذكرت عواقب التخطيط والقضايا الإدارية والقضايا التنظيمية وقضايا فردية، ومقارنتها بذكر المواصفة العالمية للأيزو 9001/2015 وأهم متطلبات وبنود المواصفة العالمية لتطبيقها داخل المؤسسات وكيفية كفاءة وفوائد النظام الإداري المتكامل الذي يحقق بناء وتنفيذ استراتيجية صحيحة داخل المؤسسات.

الهدف:

توضيح أهم أسباب فشل تنفيذ الاستراتيجية عدم وجود نظام إداري متكامل بالمؤسسة.

الخطة الاستراتيجية

هي مجموعة من العمليات التي يتم إجراؤها من أجل تطوير مجموعة من الاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق التوجيه التنظيمي (Tapinos, dyson and meadows 2005). يتفق العديد من الباحثين أن الخطة الاستراتيجية يجب أن تكون بسيطة وواقعية وليست طموحة للغاية (Adnyat, Aknatab and anchor, 2011) يجب أن تسمح بدرجة معينة من المرونة لتتلاءم مع البيئة المتغيرة، ووضع خطة استراتيجية بطريقة تكون مرنة لاستيعاب أنظمة التشغيل الجديدة، (بدي شتانير، 2009).

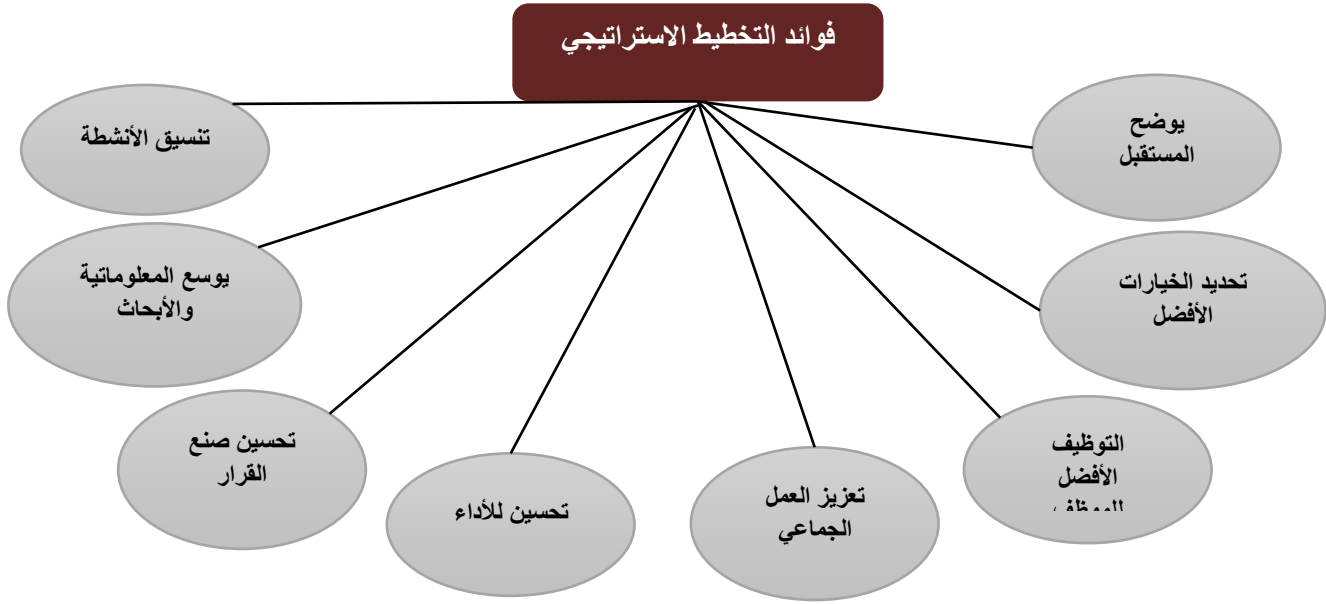


شكل (1) العناصر الرئيسية للاستراتيجية (بدي شتانير، 2009).

تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

يصف علماء تنفيذ الاستراتيجية على أنها عملية ديناميكية، ومكررة ومعقدة تتكون من سلسلة من القرارات والأنشطة من قبل المديرين والموظفين الذين يتأثرون بعدد من العوامل الداخلية المترابطة بين من يسعون جاهدين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تنفيذ الخطط الاستراتيجية، إن فهم ديناميكيات وتعقيدات تنفيذ الخطة الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية لنجاحها.

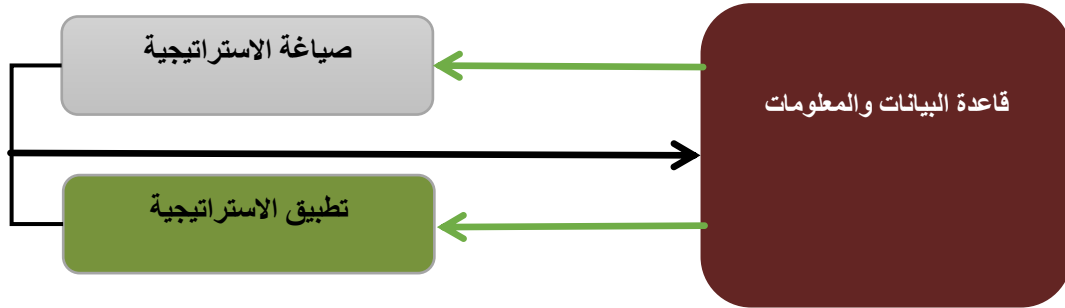
(Dr. Stanley Kaulae Moi University, 2015)



شكل (2) فوائد الاستراتيجية
(Dr. Stanley Kaulae Moi University, 2015)

فشل الاستراتيجية وتنفيذها:

ينظر إلى سبب فشل الاستراتيجية على أنه عملية تنفيذ الاستراتيجية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، وقد جذبت هذه القضية اهتماماً أقل من قضية الصياغة الاستراتيجية. (Sikaigar Blumenthal, 1994)



شكل (3) العلاقة بين الصياغة والتنفيذ للاستراتيجية

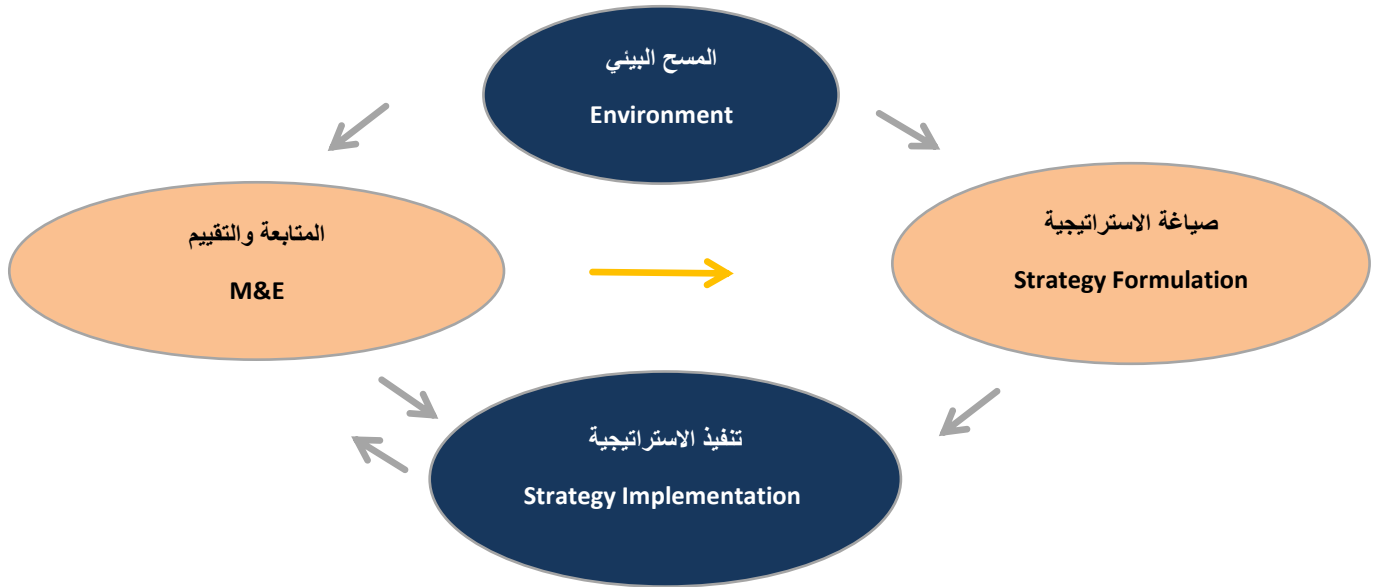
(Sikaigar Blumenthal, 1994)

فإن أكثر ما يؤثر القلق هو مدى جودة التنفيذ ويعتمد نجاح التنفيذ على الفاعلين في الاستراتيجية لكي ينجح تنفيذ الاستراتيجية، اقترح (Thompson et 2006) 9 مراحل هي:

نجاح تنفيذ الاستراتيجية Thompson et 2006

1. تزويد المنظمة بالمهارات والخبرات اللازمة.
2. خلق ثقافة الشركة والعمل المؤدي إلى نجاح تنفيذ الاستراتيجية.
3. تطوير الميزانيات التي تواجه موارد وافرة.
4. التأكد من أن السياسات وإجراءات التشغيل تسهل التنفيذ الفعال.
5. استخدام أفضل الممارسات المعروفة لأداء الأنشطة التجارية الأساسية والضغط من أجل التحسين المستمر.
6. تثبيت المعلومات وأنظمة التشغيل.

7. تحفيز الناس على متابعة الأهداف المستهدفة بنشاط.
8. ربط المكافآت والحوافز بشكل مباشر لتحقيق أهداف الأداء والتنفيذ الجيد للاستراتيجية.
9. ممارسة القيادة الداخلية اللازمة لدفع التنفيذ إلى الأمام مواصلة تحسين التنفيذ للاستراتيجية.



شكل (4) العملية التبادلية لنجاح تنفيذ الاستراتيجية (Thompson et 2006)

العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية:

جدول (1) العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية.

المؤلفون	العوامل
بيتر ماينزي 1982 ويدنهام 1984	الهيكل والأسلوب الموظفون، القيم المشتركة المهارات، النظام الاستراتيجي الموارد، والثقة والآخرين يقدمون ما وعدو به، والمعلومات المساندة والنسخ الاحتياطية
ديفيد 1989	مهارات التحفيز والقيادة والتوجيه والتنسيق
Skivington daft 1991	الاستراتيجية المقصودة، الهيكل والأنشطة، التفاعلات.
روث وآخرون 1991	التنسيق، الفلسفة الإدارية، التكوين، الصفة الرسمية، دمج الآليات
هرينباك 1992	قيادة، تسهيل، التعلم العالمي، تطوير المديرين، وجود بنية مصفوفة العمل مع الشركات الخارجية
يب 1992	الهيكل التنظيمي، الثقافة، الناس، العمليات الإدارية
أينز نستان 1993	الكفاءة والتنسيق والالتزام
ساند لاندرس 1994	الالتزام والوقت والعاطفة والطاقة
لينجل شيمان 1994	السوق والأفراد والتمويل والتشغيل والقدرة على التكيف والبيئة والعوامل
أوكوموس 2001	المحتوى السياق، العملية الإنتاجية
Penue litteljohn 2001	الترتيبات، الهيكلية واختيار الأدوار الرئيسية وتطويرها
هينغز 2005	الاستراتيجية والأغراض، الهيكل، الأنظمة، والعمليات، والأسلوب القائد، الموظفين والموارد والقيم المشتركة، والثقافة التنظيمية والاستراتيجية
بيجياوم (2007)	تخطيط العمل، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، خطة عمل سنوية الرصد والمراقبة.

خطوات لتنفيذ الاستراتيجية لتكون ناجحة (2001) Feo Jansen

1. تطوير الاستراتيجيات الرئيسية.
2. تطوير الأهداف الرئيسية.
3. وضع سياسات الشركة لتواصل.

4. التخصص في المسؤولية.
 5. توفير قيادة الإدارة العليا.
 6. نشر الأهداف.
 7. القياس والتحليل.
 8. التنظيم والمراجعة.
 9. إشراك الأشخاص وتدريبهم.
 10. تطوير الإجراءات.
- ووفقاً إلى wheelan and hunger 2006 فإن أهم المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية هو:

1. إشراك الأشخاص في التنفيذ.
2. توزيع المسؤولية عن تنفيذ الاستراتيجية.
3. تطوير البرامج والمميزات والإجراءات.
4. التنظيم لتنفيذ الاستراتيجية.
5. مطابقة الموظفين مع الاستراتيجية.
6. القيادة من خلال تدريب الأشخاص.
7. المهارات الأكثر فعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف والعقبات التنظيمية أمام تنفيذ الاستراتيجية.

المشكلات التي تمت مواجهتها أثناء تنفيذ الاستراتيجيات:

(Okumub2003, Elsentau 2000, Hoageta 2002, Dobni 2003, Dooleyetizog)

على سبيل المثال، ذكر ألكساندر (1991) أسباب مختلفة على أنها عقبات.

1. استغرق التنفيذ وقتاً أول مما كان مخطط له في الأصل.
 2. نشأت مشاكل رئيسية.
 3. تنسيق الأنشطة بشكل غير فعال.
 4. الأنشطة التنافسية والمشاريع الانتقالية التي يجب الانتباه إليها بعيداً على التنفيذ.
 5. كان لدى الموظفين المعيين قدرات غير كافية لأداء وظائفهم.
 6. لم يكن الموظفين مدربين بشكل كاف.
 7. أدت العوامل البيئية الخارجية إلى حدوث مشكلات.
 8. تقديم مديرو الإدارات القيادة والتوجيه المناسبين.
 9. تحديد مهام وأنشطة التنفيذ.
 10. أنشطة نظام المعلومات التي تمت مراقبتها بشكل غير كاف.
- هذا ويشير (Weseel 1993) إلى أن العديد من الأفراد والمناصب الذين يعرقلون التنفيذ الناجح للاستراتيجية

1. عدد كبير من العلاقات المسبقة متضاربة.
2. وظائف الفريق العليا غير فعالة.
3. أسلوب الإدارة من أعلى إلى أسفل غير جيد.
4. عدم كفاية التطوير الإداري.

الحوارج أمام تنفيذ الاستراتيجية: (Beer Eiserstant 2000)

تصنيفها لستة قائلين صامتين للاستراتيجية وشرحهم على النحو التالي:

1. أسلوب الإدارة العليا من أعلى إلى أسفل.
2. النوايا الاستراتيجية غير الواضحة.
3. التنسيق عند الوظائف وضعف الاتصال.
4. التقليل من تطوير القيادة.
5. التناقضات بين الوظائف.

6. عدم كفاية تطوير الإدارة.

عقبات تنفيذ الاستراتيجية (Corboy Corrbii 1999)

1. عدم فهم كيفية تنفيذ الاستراتيجية للعملاء.
2. الموظفين لا يقدرّون الاستراتيجية تماماً.
3. عدم وضوح قدرات الاستجابة الفردية في عملية التغيير.

التخطيط الاستراتيجي السيء:

- وفقاً لجايلز (1991) هناك ثلاث أسباب تجعل التخطيط الاستراتيجية سيء.
1. ليست الاستراتيجية فقط استراتيجية، ولكنها مزيج من الميزانيات وقائمة رغبات الإدارة.
 2. استراتيجية غير قابلة للتنفيذ.
 3. لم يشاركوا في صياغتها.

عواقب تنفيذ الاستراتيجية (Alashloo Etal 2005)

1. عواقب التخطيط.
2. القضايا التنظيمية.
3. القضايا الإدارية.
4. القضايا الفردية.

القضايا التنظيمية:

1. هيكل غير متوافق مع الطبقة.
2. تخصيص الموارد غير مناسب.
3. عدم وجود اتصالات كافية.
4. عدم وجود تنسيق فعال.
5. عدم وجود نظام معلومات مناسب.
6. الأنشطة المتنافسة بين الناس الأنشطة المتنافسة بين الوحدات.
7. التقييم والتحكم غير المناسبين.
8. نظام تعويض غير مناسب.
9. تسهيلات جدية غير كافية.
10. عدم وجود نظام إبداعي.

عواقب التخطيط:

1. عدم وجود تخطيط استراتيجي دقيق.
2. الربط غير الكافي للاستراتيجية بالأهداف تحديد الوقت.
3. عدم وجود إجماع بين صناعات القرار.
4. عدم تجديد المشاكل الرئيسية.
5. نظام التدوير غير مناسب.
6. اللوائح التنظيمية والسياسات التنفيذية غير واضحة.
7. عدم اختيار استراتيجي حقيقي.
8. عدم وجود موقف وطني للاستراتيجية.

قضايا فردية:

1. عدم وجود قدرات كافية من الأشخاص.

2. مقاومة التغيير بين الناس.
3. مقاومة التغيير بين الوحدات.
4. عدم فهم الاستراتيجية
5. اتصال غير كافي بين الأشخاص.
6. عدم التزام الموظف.

القضايا الإدارية:

1. قيادة غير مناسبة.
2. عدم وجود دعم تنظيمي ملائم.
3. عدم وجود التزام إداري ملائم.
4. الخوف من انعدام الأمن بين المديرين.
5. العوامل السياسية فيما يتعلق بالسلطة.
6. عوامل لا يمكن سيطرة عليها.
7. عدم وجود الحافز الكافي بين المديرين.

متطلبات المواصفة العالمية للأيزو 9001-2015



شكل (5) المبادئ الأساسية للأيزو (ISO,2015)

1. مبادئ إدارة الجودة.
2. منهجية العمليات.
3. دائرة (خطط – نفذ – أفضص – اتخذ القرار).
4. التفكير المبني على المخاطر.
5. التوافق مع مواصفات نظم الإدارة الأخرى.
6. قيم المنظمة وسياقها.
7. فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة.
8. القيادة والالتزام.
9. الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات.
10. إجراءات التعرف على المخاطر والفرص.

11. الأهداف والتخطيط لتنفيذها.
12. التخطيط للتغيرات.
13. الموارد البشرية الأفراد.
14. البيئة التحتية وبيئة التشغيل.
15. رصد وقياس الموارد.
16. المعارف الخاصة بالمنظمة الكفاءة التوعوية التواصل المعلومات الموثقة.
17. تخطيط وضبط التشغيل.
18. التخطيط للتصميم.
19. ضبط المنتجات والخدمات المقدمة.
20. معلومات الموردين.
21. الإنتاج وتقديم الخدمات.
22. تقييم الأداء رضا العملاء التحليل والقياس.
23. المراجعة والمراقبة.
24. مراجعة الإدارة.
25. التحسين والتطوير.
26. عدم المطابقة والتصحيح.
27. التحسين المستمر

نظام الإدارة المتكامل:

هو أنه نظام إدارة يمكن من خلاله تحقيق استراتيجية باختصار يجمع بين جميع المكونات الهامة لأنظمة الإدارة لتتماشى بطريقة منسجمة بحيث يتم تلبية متطلبات العملاء المتميزة والمتزايدة باستمرار بطريقة فعالة من حيث التكلفة وأمنة ومستدامة يتم تحقيق هذا العمل المطلوب بتكوين مباشر مع استراتيجية العمل الشاملة، ببساطة يعبر عن استراتيجية، وعمليات روابط باستخدام مجموعة مترابطة من أدوات الإدارة (Yoyou And Madonsela 2020).

فوائد النظام الإداري المتكامل:

يقدم نظام الإدارة المتكامل فوائد أكثر من المعايير المنفصلة الفردية إنه يزيل التعارضات بين الأنظمة الفردية، بسبب دمج بعض أو كل مكونات الأعمال في نظام واحد متماسك وينهي تضارب جداول الأعمال التي قد تساهم في فشل عملية التنفيذ ومشاركة الكثير في عملية التكامل قد تكون مهمة أمام نجاح الاستراتيجية تمار حذروا من تعقيد عملية التكامل أو التكلفة المالية التي تمثل أكثر التحديات في عملية الانتقال.

(Toyo And Madonsela 2020)

الخلاصة:

من خلال هذه الورقة حاولنا البحث في الأسباب الكامنة وراء فشل تنفيذ الاستراتيجيات حيث تم تقييم ومقارنة بعض الدراسات والأبحاث والمواصفات من أجل معرفة الأسباب والذي توصلنا إليه كسبب رئيسي لعدم وجود نظام إداري متكامل مطبق داخل المؤسسات التي تريد بالأساس تنفيذ الاستراتيجية وهذا يعطي ضعف كبير في المؤسسة لعدم ترابط مكوناتها الداخلية بشكل جيد بسبب وجود معوقات تنفيذ الاستراتيجية من القضايا التنظيمية وعواقب التخطيط والقضايا الإدارية والقضايا الفردية والتي بالتالي تؤدي إلى فشل تنفيذ الاستراتيجية بالمنظمة.

التوصيات:

1. تنفيذ نظام إدارة الجودة بالمنظمات والمؤسسات التي تحتاج بناء وتنفيذ استراتيجية جيدة.

2. العمل على وجود أنظمة إدارية متكامل في المؤسسات.
3. العمل على وجود أنظمة لتحليل المخاطر بالمؤسسات.
4. صياغة استراتيجية صحيحة حتى يسهل تنفيذ الاستراتيجية بشكلها الصحيح.
5. زيادة عدد البحوث والدراسات المختصة في تحليل أسباب فشل الاستراتيجية للمؤسسات داخل ليبيا.
6. العمل على تحليل فجوة خاصة لكل مؤسسة فشلت في تنفيذ استراتيجيتها، وتصحيح الأخطاء والانتقال إلى التنفيذ من جديد بعد التصحيح.

المراجع:

1. Adnyat, A., Aknatab, A., & Anchor, J. R. (2011). Strategic plan: Simple, realistic, and flexible. (Details not fully available, assumed book/report based on context).
2. Alashloo, F. R., Castka, P., & Sharp, J. M. (2005). Towards understanding the impeters of strategy implementation in higher education (HE): A case of HE institutes in Iran. *Quality Assurance in Education*, 13(2), 132-145.
3. Alexander, L. D. (1991). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 24(3), 57-65.
4. Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
5. Corboy, M., & O'Corrbui, D. (1999). The seven deadly sins of strategy. *Management Accounting*, 77(10), 29-30.
6. David, F. R. (1989). *Strategic management* (2nd ed.). Merrill Publishing Company.
7. Dobni, C. B. (2003). The strategy implementation process: A conceptual framework and empirical test. *Journal of Business Research*, 56(10), 837-846.
8. Dooley, R. S., Fryxell, G. E., & Judge, W. Q. (2000). Belaboring the not-so-obvious: Consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. *Journal of Management*, 26(6), 1153-1172.
9. Elsentau, A. (2000). *Strategic management: Concepts and cases*. (Details not fully available, assumed book/report based on context).
10. Feo, J., & Jansen, R. (2001). Steps to successful strategy implementation. (Details not fully available, assumed book/report based on context).
11. Giles, W. D. (1991). Making strategy work. *Long Range Planning*, 24(5), 75-91.
12. Grainger, N. J., McKay, J. S., & Marshall, P. H. (2009). *Learning from a Strategic Failure*. Swinburne University of Technology.
13. Hoageta, M. (2002). *Strategy implementation: A review and an introductory framework*. (Details not fully available, assumed book/report based on context).
14. Hrebiniak, L. G. (1992). *The middle-management challenge*. (Details not fully available, assumed book/report).
15. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015: Quality management systems — Requirements*.
16. Kavale, S. (2015). *Determinants of strategic plan implementation in organizations*. Moi University.
17. Köseoğlu, M. A., Barca, M., & Karayormuk, K. (2009). A study on the causes of strategies failing to success. *Journal of Global Strategic Management*, 3(1), 77-90.
18. Lingle, J. H., & Schiemann, W. A. (1994). From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it? *Management Review*, 83(3), 56-61.
19. Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 327-338.
20. Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871-882.

21. Penuel, W. R., & Littlejohn, S. W. (2001). Strategic planning for technology in schools. (Details not fully available, assumed book/report based on context).
22. Peter, T. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. (Likely Peters, T. J., & Waterman, R. H., 1982. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper & Row).
23. Roth, K., Schweiger, D. M., & Nigh, A. (1991). Strategic alliances and multinational enterprise performance. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 1-22.
24. Sandelands, L. E., & Landers, M. (1994). The commitment and passion of strategy. (Details not fully available, assumed book/report based on context).
25. Skivington, J. E., & Daft, R. L. (1991). A study of strategy implementation from a middle manager perspective. *Strategic Management Journal*, 12(1), 63-75.
26. Tapinos, E., Dyson, R. G., & Meadows, M. (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 370-384.
27. Thompson, A. A., Jr., & Strickland, A. J., III. (2006). *Strategic management: Concepts and cases* (15th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
28. Toyo, Z. P., & Madonsela, N. S. (2020). Impact of the integrated management system on business strategy: critical success and failure factors. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Harare, Zimbabwe.
29. Wessel, M. (1993). Strategy implementation: A framework for analysis. (Details not fully available, assumed book/report based on context).
30. Wheelan, T. L., & Hunger, J. D. (2006). *Strategic management and business policy: Concepts and cases* (10th ed.). Pearson Prentice Hall.
31. Wideman, R. M. (1984). Project management for the 21st century. (Details not fully available, assumed book/report based on context).
32. Yip, G. S. (1992). *Total global strategy: Managing for worldwide competitive advantage*. Prentice Hall.