

## لائحة مايلز و سنو Snow بالمغيرات الاستراتيجية

يجب على قيادي المدينة الجامعية، في سياق تقريرهم مقارنة كليتهم أو جامعتهم إزاء السوق، أن يحددوا سمات مؤسستهم قياساً بالأنماط الاستراتيجية الأربعة التي يعرضها مؤلفو الكتاب في الفصل الرابع. وقد أنشأ مايلز و سنو (1978) لائحة بالمغيرات التي تشير إلى السمات من خلال النمط الاستراتيجي، وهي مدرجة في اللائحة التالية (بمقتطفات من مايلز و سنو، 1978).

المغيرات الدالة على التوجه الاستراتيجي حيال السوق من خلال  
النمط الاستراتيجي

تحديد المجال ورصده

(المؤسسات التعليمية) المدافعة Defender

- مجال البرنامج - السوق ضيق ومستقر
- يحتفظ (تحديد المجال) بالتفوق بجرأة في المجال
- يتجاهل التطورات خارج ميدانه

الرائدة Prospector

- المجال واسع وفي حال من التطور المتواصل
- لديه القدرة على رصد مدى واسع من الظروف والاتجاهات والأحداث البيئية

- يحدث التغيير في سوقه

#### المحللة Analyzer

- المجال خليط من المنتجات والأسواق، بعضها مستقر، والأخرى تتغير
- آليات مكثفة لمراقبة ورصد التسويق
- من أتباع التغيير المتحمسين

#### النمو

##### المدافعة

- تخترق الأسواق الراهنة إلى أبعاد أعمق
- يتحقق (النمو) بحرص وحذر وبمراحل تدريجية

##### الرائدة

- من خلال موقعها، في المقام الأول، ضمن أسواق جديدة وتطوير برامج جديدة

##### المحللة

- من خلال تطوير البرامج والأسواق

#### المشكلات والحلول العملية

##### المدافعة

- تُحدِّث التكنولوجيا للحفاظ على مستوى الكفاءة، تطوير متواصل
- تُنشئ عمليات جوهرية (دمج عمودي) لتحقيق (مستوى عال من) الكفاءة

##### الرائدة

- التكنولوجيا والموارد تركز لتطوير برامج جديدة

- التكنولوجيا والموجودات تتجذّر في البشر، وهي ليست عمليات بيروقراطية أو آلية (صمّاء)

#### المحللة

- جوهر تكنولوجي «ثنائي» ذو عناصر ثابتة ومرنة تضمها إلى بعضها بعضاً جماعة نافذة على صعيد البحوث التطبيقية
- درجة متوسطة من الكفاءة التكنولوجية

#### الائتلاف المسيطر والتعاقب الإداري

#### المدافعة

- يتمتع الخبراء الماليون والعمليّاتيون (الإداريون) بممارسة سلطة كبيرة
- يتمتع الائتلاف بطول العمر وبترقّي من المجالات الوظيفية

#### الرائدة

- تتمحور السلطة حول التسويق والتطوير الجديد للبرامج
- الائتلاف واسع، وأكثر تنوعاً، وعابر سريع الزوال
- الترقية تأتي من الخارج ومن ضمن المؤسسة على السواء

#### المحللة

- يتمحور (الائتلاف) حول وظائف السوق، والبحوث التطبيقية والإنتاج

#### التخطيط

#### المدافعة

- مكثف وموجّه نحو حل المشكلات، ويجري قبل اتخاذ الإجراءات

- التخطيط يفضي إلى العمل (تطبيق إجراءات) الذي يجري تقويمه بعد ذلك

#### الرائدة

- واسع وموجه نحو كشف مواطن المشكلات، ويتوقف على التغذية الراجعة من الإجراءات التجريبية
- التقويم يفضي إلى تطبيق إجراءات تصاع بعدئذ في خطة

#### المحللة

- (التخطيط) مكثف وشمولي في آن
- التقويم يفضي أولاً إلى التخطيط ومن ثم إلى تطبيق إجراءات

#### البنية

#### المدافعة

- بنية (تركيبية) وظيفية تنظيمية
- تقسيم مكثف للعمل ودرجة عالية من «ترسيم» (إضفاء الصفة الرسمية على) المهمات

#### الرائدة

- بنية تنظيم المنتج
- تقسيم طفيف للعمل ودرجة متدنية من «ترسيم» المهمات

#### المحللة

- بنية مصفوفية: التقسيمات الوظيفية والبرامجية تعمل بشكل مستقل
- التقسيمات الوظيفية مصنفة في الفئة الرسمية بشكل صارم، في حين أن تقسيمات المنتجات ذات درجة متدنية من الطبيعة الرسمية للمهام

**التحكم****المدافعة**

- مركزي، يستخدم نظم معلومات عمودية (غالبرايت، 1973)

**الرائدة**

- يستند إلى النتائج، حلقات تغذية راجعة أفقية

**المحللة**

- يدير نظم تحكم مختلفة من الأساس (مركزية بالنسبة إلى الوحدات الوظيفية، ولا مركزية بالنسبة إلى الوحدات البرمجية)

**التنسيق وحل إشكالات التضارب****المدافعة**

- أشكال غير معقدة وغير مكلفة من التنسيق (أي إجراءات قياسية)
- التضارب بين الوحدات يعالج عبر السلسلة الاعتيادية من المراتب القيادية

**الرائدة**

- أشكال معقدة ومكلفة من التنسيق (أي بوجود منسقي المشروعات)
- التضارب بين الوحدات يعالج عبر منسقي المشروعات (الخطط) عن طريق المواجهة

**المحللة**

- أشكال بسيطة ومعقدة معاً من التنسيق تعمل بشكل مستقل
- التضارب يمكن التنبؤ به ويعالج عبر منسقي المشروعات الذين يقومون بدور المحكمين بين الأفراد (المدرّبين) والباحثين التطبيقيين (مطوّري البرامج)

## تقويم الأداء والحفاظ على مستواه

### المدافعة

- يقارن بين (مستوى) الأداء الحاضر والفترات الزمنية السابقة

### الرائدة

- يقارن الأداء الماضي والحاضر مع مؤسسات مماثلة

### المحللة

- نظام تقويم ثنائي: الوحدات الثابتة تعتمد مقاييس الكفاءة، ووحدات البرامج تقارن الأداء في مقابل الخطط الموضوعية.

نلفت الانتباه هنا إلى أن (مجال) الاستراتيجية المتجاوبة Reactor ليست مشمولة في اللائحة الأنفة لسببين: أن الإدارة أخفقت في تحديد مقارنة استراتيجية محددة، أو أن المؤسسات المتجاوبة ذات نماذج غير متطابقة وغير ثابتة، ولهذا تبرز خليطاً من سمات المؤسسات المدافعة والرائدة والمحللة.

ولذلك ينبغي أن تستخدم اللائحة السابقة كلائحة للتدقيق من أجل تحديد التوجه الاستراتيجي الإجمالي للكلية أو الجامعة. ونرجو لفت عنايتكم إلى أنه على الرغم من استحالة توافق أي كلية أو جامعة بشكل كامل مع مقارنة استراتيجية واحدة محددة، إلا أنه يجب أن تكون هناك هيمنة لسمات تقارب حدود (المؤسسات) المدافعة - المحللة، أو الرائدة - المحللة. والمؤسسات التي تكتشف أنها تجمع بين سمات المدافعين - الرواد (وربما بعض سمات المحللين أيضاً) يجب أن تقبل بأن لها سمات المتجاوبين إضافة إلى السمات السابقة.



## مسرد المصطلحات

أفرز التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مصطلحات قد تكون - وقد لا تكون - مألوفة لدى القارئ. لهذا نعرض هنا عدداً من المصطلحات مع تعريفاتها التي استخدمناها في هذا الكتاب. ونستمد معظم هذه التعريفات من كتاب راوولي ولوجان ودولينس (1997)، ونضيف إليها بعضاً من تعريفاتنا نحن.

تواؤم: تحديد طبيعة المعرفة بجوانب قوة مؤسسة ما ونقاط ضعفها والفرص المتاحة لها والمخاطر التي قد تواجهها، واستغلال هذه المعرفة من أجل تحقيق التواؤم أو الانسجام بين المؤسسة ومحيطها. والتواؤم يحقق توازناً ناشطاً بين أجواء المؤسسة وبيئتها المحيطة.

البيئة (المحيطة): السياقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتعليمية التي توجد الكلية أو الجامعة ضمنها. وهي داخلية وخارجية في آنٍ معاً بالنسبة إلى المؤسسة.

التطبيق: تكليف أفراد في المؤسسة بمهام وواجبات محددة لإبراز التوجّه الذي اختارته المؤسسة نتيجة انخراطها في أنشطة التخطيط الاستراتيجي، وبرنامج ضمان يكفل أن يؤدي المكلفون بأداء تلك المهام والواجبات المحددة عملهم بإخلاص وفعالية ونشاط.

استراتيجي: ما يشير إلى العلاقة بين المؤسسة وبيئتها المحيطة.

الخيار الاستراتيجي: خيار من بين جملة من البدائل التي لها مضامين تؤثر في المؤسسة برمتها وأثر توجيهي كبير في (أعضاء) المؤسسة جميعاً.

اتخاذ القرارات الاستراتيجية: اتخاذ قرارات في شأن الخيار أو الخيارات الأمثل التي تتوافق على النحو الأفضل مع متطلبات الاستراتيجية أو الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة.

الإدارة الاستراتيجية: الضمان بأن يسخر اهتمام المؤسسة وتركيزها للحفاظ على الانسجام الأمثل بين المؤسسة وبيئتها المحيطة.

التخطيط الاستراتيجي: عملية رسمية ترمي إلى مساعدة مؤسسة ما في تحديد وحفظ الشكل الأمثل من توائم المؤسسة مع أهم عناصر المجموعة البيئية المحيطة بها.

التفكير الاستراتيجي: ترتيب الخيارات من خلال عملية تفتح آفاق تفكير المؤسسة على جملة من البدائل والقرارات التي تحدد (طبيعة) التطابق الأنسب فيما بين المؤسسة ومواردها وبيئتها.

الاستراتيجية: مسار عمل وتوجه متفق عليه من شأنه أن يغير العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، أو يحافظ على تتواءم يسهم في ضمان قيام شكل أمثل من هذه العلاقة.



# المراجع

- Ackoff, R. L. *The Democratic Corporation: A Radical Prescription for Recreating Corporate America and Rediscovering Success*. New York: Oxford University Press, 1994.
- Allison, G. T. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown and Company, 1971.
- American Association of State Colleges and Universities (AASCU). *Wise Choices for Tough Times: Innovative Resource Reallocation Strategies to Strengthen the University*. Washington, D.C.: American Association of State Colleges and Universities, 1993.
- Anthony, R. N., and Young, D. W. *Management Control in Nonprofit Organizations* (5th ed.). Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1994.
- Argyris, C. *Intervention, Theory and Method*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1970.
- Argyris, C. *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.
- Association of Governing Boards (AGB). *Priorities*. Winter, 1996, 6, 10.
- Arwell, R. H. "Foreword." In D. J. Rowley, H. D. Lujan, and M. G. Dolence, *Strategic Choices for the Academy: How Demand for Lifelong Learning Will Re-Crete Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- Axelrod, N. R. "Board Leadership and Board Development." In Robert D. Herman and Associates, *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Barfield, J. T., Raiborn, C. A., and Kinney, M. R. *Cost Accounting: Traditions and Innovations* (3rd ed.). Cincinnati, Ohio: West Publishing Company, 1998.
- Barnard, C. P. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.
- Barry, D. D., and Whitcomb, H. R. *The Legal Foundations of Public Administration*. St. Paul, Minn.: West Publishing Company, 1987.
- Beer, M. *Organization Change and Development: A Systems View*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1980.
- Bennett, A. W. "Expanded Outreach at Clemson University: A Case Study." Paper presented at the annual conference of the National

- Association of State Universities and Land Grant Colleges, Minneapolis, Minn., June 9, 1994.
- Bennis, W. G. *Beyond Bureaucracy: Essays on the Development and Evolution of Human Organization*. New York: McGraw-Hill, 1966.
- Bennis, W. G. *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Birnbaum, R. "The Latent Organizational Functions of the Academic Senate: Why Senates Do Not Work But Will Not Go Away." In R. Birnbaum (ed.), *Faculty in Governance: The Role of Senates and Joint Committees in Academic Decision Making*. New Directions for Higher Education, no. 75. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Blanchard, P. N., and Thacker, J. W. *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1999.
- Blau, P. M., and Meyer, M. W. *Bureaucracy in Modern Society* (3rd ed.). New York: Random House, 1987.
- Blustain, H., Goldstein, P., and Lozier, G. "Assessing the New Competitive Landscape." In R. N. Katz and Associates (eds.), *Dancing with the Devil: Information Technology and the New Competition in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Bonvillian, G., and Murphy, R. *The Liberal Arts College Adapting to Change: The Survival of Small Schools*. New York: Garland, 1996.
- Bozeman, B., and Straussman, J. D. *Public Management Strategies: Guidelines for Managerial Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Brown, D. G. "The University of North Carolina at Asheville." In D. W. Steeples (ed.), *Successful Strategic Planning: Case Studies*. New Directions for Higher Education, no. 64. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Brown, L. D. *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1983.
- Bryson, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Bryson, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, Revised Edition*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Bryson, J. M., and Bromiley, P. "Critical Factors Affecting the Planning and Implementation of Major Projects." *Strategic Management Journal*, 1993, 14, 319-337.
- Burke, W. W. *Organization Development: Principles and Practices*. Boston: Little, Brown, 1982.
- Cameron, K. S. "Strategies for Successful Downsizing." *Human Resource Management*, 1994, 33(2), 189-211.
- Carnevale, A. P. *America and the New Economy: How the New Competitive Standards Are Radically Changing American Workplaces*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

- Chadwick, L. *The Essence of Management Accounting*. (2nd ed.). New York: Prentice Hall, 1991.
- Chandler, A. D. *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- Clark, B. R. "The Insulated Americans: Five Lessons From Abroad." In D. Dill and B. Sporn (eds.), *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform*. Tarrytown, New York: IAU Press, Pergamon, 1995, 162-164, 374.
- Cline, N. M., and Meringolo, S. M. "A Strategic Planning Imperative: The Penn State Experience." In J. F. Williams (ed.), *Strategic Planning in Higher Education*. Binghamton, N.Y.: Haworth Press, 1991, 201-221.
- Coate, L. E. *Total Quality Management at Oregon State University*. Corvallis: Oregon State University, 1992.
- Cohen, S. S., and Zysman, J. "Countertrade, Offsets, Barter and Buy-backs." *California Management Review*, Winter, 1986, 31(2), 41-56.
- Colorado Free University (CFU). "The Quick Facts About Creating a CFU Class." [http://www.freeu.com], 2000.
- Commission on Higher Education. *Framework for Outcomes Assessment* (2nd ed.). Philadelphia: Middle States Association of Colleges and Schools, Commission on Higher Education, 1996.
- Comte, T. E., and White, R. J. "Northern Kentucky University." *Case Research Journal*, Fall 1999, 19(4), 65-92.
- Cyert, R. M. "Carnegie Mellon University." In D. W. Steeples (ed.), *Successful Strategic Planning: Case Studies*. New Directions for Higher Education, no. 64. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- David, B. J. *Milestone Planning for Successful Ventures*. Danvers, Mass.: Boyd and Fraser, 1994.
- Davies, G. D. "Higher Education Systems as Cartels: The End Is Near." *Chronicle of Higher Education*, October 1997, 44(6), A68.
- Davis, S. M., and Lawrence, P. R. *Matrix*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- Detweiler, R. A. *Case Study: How a Commitment to Technology Advanced Our Strategic Plan*. AGB Occasional Paper, no. 32. Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1997.
- Dill, D. D., and Sporn, B. *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform*. New York: Pergamon Press, 1995.
- Dobyns, L., and Crawford-Mason, C. *Quality or Else: The Revolution in World Business*. Boston, Mass.: Houghton-Mifflin, 1991.
- Dolence, M. G. "Virtual University Indexes." [http://www.mgdolence.com/tours/virtual1.htm]. Michael G. Dolence and Associates, 2000.
- Dolence, M. G., and Norris, D. M. *Transforming Higher Education*. Ann Arbor, Mich.: Society for College and University Planning, 1995, 7.

- Dolence, M. G., Rowley, D. J., and Lujan, H. D. *Working Toward Strategic Change: A Step-by-Step Guide to the Planning Process*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Dooris, M. J., and Lozier, G. G. "Adapting Formal Planning Approaches: The Pennsylvania State University." In F. A. Schmidlein and T. H. Milton (eds.), *Adapting Strategic Planning to Campus Realities*. New Directions for Institutional Research, no. 67. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Drucker, P. F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper and Row, 1985.
- Drucker, P. F. *Managing in a Time of Great Change*. New York: Truman Talley Books/Dutton, 1995.
- Duderstadt, J. J. "Can Colleges and Universities Survive in the Information Age?" In R. N. Katz and Associates (eds.), *Dancing with the Devil: Information Technology and the New Competition in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Dyer, W. G. *Team Building: Issues and Alternatives*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- The Education Resources Institute (TERI). *Life After Forty*. Washington, D.C.: The Institute for Higher Education Policy, October 1996, 8, 13-19.
- Educational Testing Service. *Major Field Tests: Business II*. Princeton, N.J.: Higher Education Assessment, Educational Testing Service, 1997.
- Etzioni, A. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1964.
- Evans, J. R., and Dean, J. W. *Total Quality: Management, Organization, and Strategy* (2nd ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2000.
- Farmer, D. W. "Strategies for Change." In L. A. Sherr and D. J. Teeter (eds.), *Total Quality Management in Higher Education*. New Directions for Higher Education, no. 71. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Farrington, G. C. "The New Technologies and the Future of Residential Undergraduate Education." In R. N. Katz and Associates (eds.), *Dancing with the Devil: Information Technology and the New Competition in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Fields, J. C. *Total Quality for Schools: A Suggestion for American Education*. Milwaukee, Wisc.: Quality Press, 1993.
- Finkelstein, S., and Hambrick, D. C. *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. St. Paul, Minn.: West, 1996.
- Foote, E. T. II. "The University of Miami." In D. W. Steeples (ed.), *Successful Strategic Planning: Case Studies*. New Directions for Higher Education, no. 64. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

- Freeman, R. E., and Gilbert, D. R. Jr. *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1988.
- French, W. L., and Bell, C. H. Jr. *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (5th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1995.
- Fullan, M., and Miles, M. *The Cutting Edge: Current Theory and Practice in Organization Development*. La Jolla, Calif.: University Associates, 1983.
- Galbraith, J. R. *Designing Complex Organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1973.
- Galbraith, J. R. *Organization Design*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- Galbraith, J. R., and Kazanjian, R. K. *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process* (2nd ed.). New York: West Publishing Company, 1986.
- Gijselaers, W. H. "Connecting Problem-Based Practices with Educational Theory." In L. Wilkerson and W. H. Gijselaers (eds.), *Bringing Problem-Based Learning to Higher Education: Theory and Practice*. New Directions for Teaching and Learning, no. 68. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Gilmour, J. E. Jr. "Participative Governance Bodies in Higher Education: Report of a National Study." In R. Birnbaum (ed.), *Faculty in Governance: The Role of Senates and Joint Committees in Academic Decision Making*. New Directions for Higher Education, no. 75. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Golembiewski, R. T. *Public Administration as a Developing Discipline. Part 1: Perspectives on Past and Present*. New York: Marcel Dekker, 1977.
- Greiner, L. E. "Evolution and Revolution as Organizations Grow." *Harvard Business Review*, July-August 1972.
- Grimm, C. M., and Smith, K. G. *Strategy as Action: Industry Rivalry and Coordination*. Cincinnati, Oh.: South-Western College Publishing, 1997.
- Groves, R.E.V., Pendlebury, M. W., and Stiles, D. R. "A Critical Appreciation of the Uses for Strategic Management Thinking, Systems and Techniques in British Universities." *Financial Accountability and Management*, November 1997, 13(4), 293-312.
- Hackman, J. R., Lawler, E. E. III, and Porter, L. W. *Perspectives on Behavior in Organizations* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1983.
- Harrigan, K. R. *Strategic Flexibility: A Management Guide for Changing Times*. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985.
- Harvey, D. F., and Brown, D. R. *An Experiential Approach to Organization Development* (4th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1992.
- Hightower, L. "Fact or Fiction: The Relevance of the Strategic Planning Literature to Planning Practices at Small Colleges and Universities."

- Paper presented at the 35th annual forum of the Association of Institutional Research, Boston, Mass., May 1995.
- Hirschman, A. O. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1970.
- Huse, E. F., and Cummings, T. G. *Organization Development and Change* (3rd ed.). New York: West Publishing Company, 1985.
- IBM. "Information." [[http://www.pc.ibm.com/training/na/na\\_info\\_about\\_pci.html](http://www.pc.ibm.com/training/na/na_info_about_pci.html)], 2000.
- Integrated Postsecondary Education Data System*. U.S. Department of Education. [<http://nces.ed.gov/ipeds/index.html>], 2000.
- Janis, I. L. *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin, 1972.
- Jewell, L. N., and Reitz, H. J. *Group Effectiveness in Organizations*. Glensview, Ill.: Scott, Foresman, 1981.
- Johnson, C. A., and Orr, C. L. "Promoting the Work Ethic Among Generation X and N-Gen Students." In P. A. Gallo Villee and M. G. Curran (eds.), *The 21st Century: Meeting the Challenges to Business Education*. Reston, Va.: National Business Education Association, 1999, 16–26.
- Johnson, M. D. *Customer Orientation and Market Action*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1998.
- Katz, D., and Kahn, R. L. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley, 1966.
- Katz, R. L. "Skills of an Effective Administrator." *Harvard Business Review*, September/October 1974.
- Katz, R. N. "Competitive Strategies for Higher Education in the Information Age." In R. N. Katz and Associates (eds.), *Dancing with the Devil: Information Technology and the New Competition in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Katzenbach, J. R., and Smith, D. K. *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*. Boston: Harvard Business Press, 1993.
- Keller, G. *Academic Strategy*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.
- Keller, G. "The Changing Milieu of Education Planning." *Planning in Higher Education*, Winter 1994–1995, 23(2), 23–26.
- Kember, D., and Gow, L. "Orientations to Teaching and Their Effect on the Quality of Student Learning." *Journal of Higher Education*. January/February 1994, 65(1), 58–74.
- Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., and Peterson, R. A. "First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions." *Journal of Marketing*, October 1992, 33–52.

- Kerr, S. "On the Folly of Rewarding A While Hoping for B." *Academy of Management Journal*, 1975, 18, 769-83.
- Kiker, B. F. *Investment in Human Capital*. Columbia: University of South Carolina Press, 1971.
- Kochan, T. A., and Useem, M. (eds.) *Transforming Organizations*. New York: Oxford University Press, 1992.
- Kotter, J. P. *Organizational Dynamics*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- Larkley, P. D., and Sproull, L. W. *Advances in Information Processing in Organizations* (Vol. 1). Greenwich, Conn.: JAI Press, 1984.
- Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. *Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.
- Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Leslie, D. W., and Fretwell, E. K. Jr. *Wise Moves in Hard Times: Creating and Managing Resilient Colleges and Universities*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Levine, A. "Higher Education's New Status as a Mature Industry." *Chronicle of Higher Education*, 1997, 43(21), A48.
- Levy, F. S., Meltsner, A. J., and Wildavsky, A. *Urban Outcomes: Schools, Streets, and Libraries*. Berkeley: University of California Press, 1974.
- Lewin, K. "Field Theory in Social Science." In D. Cartwright (ed.), *Selected Papers*. New York: Harper, 1951a.
- Lewin, K. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper, 1951b.
- Lewis, R. G., and Smith, D. H. *Total Quality in Higher Education*. Delray Beach, Fla.: St. Lucie Press, 1994.
- Likert, R. *The Human Organization: Its Management and Values*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- London, H. L. "The Death of the University." *The Futurist*, May/June 1987, 21, 17-22.
- Maghroori, R., and Rolland, E. "Strategic Leadership: The Art of Balancing Organizational Mission with Policy, Procedures, and External Environment." *The Journal of Leadership Studies*, 1997, 2, 62-81.
- Marcus, L. R. "The Micropolitics of Planning." *The Review of Higher Education*, Fall 1999, 23(1), 45-64.
- Marguiles, N., and Raia, A. P. *Conceptual Foundations of Organizational Development*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- Marguiles, N., and Wallace, J. *Organizational Change: Techniques and Applications*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1973.
- McClelland, D. C. *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1961.

- McGill, M. E. *Organization Development for Operating Managers*. New York: Amacom, 1977.
- McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- McKeachie, W. J. *Teaching Tips: A Guidebook for the Beginning College Teacher* (8th ed.). Lexington, Mass.: Heath, 1986.
- McLean, A. J., Sims, D.B.P., Mangham, I. L., and Tuffield, D. *Organization Development in Transition: Evidence of an Evolving Profession*. New York: Wiley, 1982.
- Melan, E. H. *Process Management: Methods for Improving Products and Services*. New York: McGraw-Hill, 1993.
- MEMEX Press. "Critical Comparisons of American Colleges and Universities." <http://www.memex-press.com//cc/reports/nutshells/188429a.html>, 1997.
- Miles, R. E., and Snow, C. C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- Miles, R. E., and Snow, C. C. "Fit, Failure, and the Hall of Fame." *California Management Review*, Spring, 1984, 26(3), 10–28.
- Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973.
- Mintzberg, H. "Concept I: Five P's for Strategy." *California Management Review*, Fall 1987, 30(1), 11–24.
- Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press, 1994a.
- Mintzberg, H. "The Fall and Rise of Strategic Planning." *Harvard Business Review*, January/February 1994b, 72(1), 107–114.
- Modern Language Association. "Foreign Language Enrollments in United States Institutions of Higher Learning." [<http://www.info-please.com/ipa/A0193892.html>]. Fall, 1995.
- Morrill, R. L. "Centre College of Kentucky." In D. W. Steeples (ed.), *Successful Strategic Planning: Case Studies*. New Directions for Higher Education, no. 64. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Morrison, J. L., Renfro, W. L., and Boucher, W. I. *Futures Research and the Strategic Planning Process: Implications for Higher Education*. Washington, D. C.: ASHE-ERIC, 1984.
- Mosher, F. C. *Democracy and the Public Service* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press, 1982.
- Motorola. "Frequently Asked Questions." [<http://mu.motorola.com/>]. 2000.
- Nadler, D. A. *Feedback and Organizational Development: Using Data-Based Methods*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- National Research Council. *Research Doctorate Programs in the United States:*

- Continuity and Change*. Washington, D.C.: National Academy of Sciences, 1995.
- Nutt, P. C., and Backoff, R. W. *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992, 56–72.
- Nutt, P. C. *Managing Planned Change*. New York: Macmillan, 1992.
- Ouchi, W. G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.
- Pascarella, E. T., and Terenzini, P. T. *How College Affects Students*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Pearce, J. A. III, and Robinson, R. B. Jr. *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy* (7th ed.). New York: Irwin McGraw-Hill, 2000.
- Penn State University at Hazleton. *Strategic Plan Update: 1999–2000*. [[http://www.hn.psu.edu/planning/st\\_plan\\_update.htm](http://www.hn.psu.edu/planning/st_plan_update.htm)], 2000.
- Peters, T. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. New York: Knopf, 1987.
- Peters, T., and Waterman, R. H. *In Search of Excellence*. New York: Random House, 1982.
- Pfeffer, J. *Organizations and Organization Theory*. Boston: Pitman, 1982.
- Pfeffer, J. *Managing with Power*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row, 1978.
- Porter, M. E. "How Competitive Forces Shape Strategy." *Harvard Business Review*, March/April 1979, 137–145.
- Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- Pressman, J. L., and Wildavsky, A. *Implementation: The Oakland Project*. Berkeley: University of California Press, 1973.
- Rivlin, A. M. *Systematic Thinking for Social Action*. Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1971.
- Roach, E. D. "West Texas State University." In D. W. Steeples (ed.), *Successful Strategic Planning: Case Studies*. New Directions for Higher Education, no. 64. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Robbins, S. P., and De Cenzo, D. A. *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications* (2nd ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1998.
- Roethlisberger, F. J. *Management and Morale*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1941.

- Roskilde University. "A Brief Introduction to Roskilde University." [<http://ruk.dk/eng/general/inf-kontor/into.html>]. 2000.
- Rowley, D. J. "Using KPIs to Start Planning." *Planning for Higher Education*, Winter, 1997, 25(2), 29–32.
- Rowley, D. J., Lujan, H. D., and Dolence, M. G. *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Rowley, D. J., Lujan, H. D., and Dolence, M. G. *Strategic Choices for the Academy: How Demand for Lifelong Learning Will Re-Crete Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- Russell, R. D. "Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 1999.
- Schein, E. H. *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants*, vol. 2. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987.
- Schein, E. H. *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Scott, W. R. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1981.
- Segev, E. "Analysis of Two Business-Level Strategic Typologies." *Strategic Management Journal*, Sept./Oct. 1989, 10(5), 487–501.
- Senge, P. M. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday, 1990.
- Sherman, H. *The Strategic Management Process: Readings, Cases and Exercises*. Needham Heights, Mass.: Ginn Press, 1989.
- Sherman, H. "A Typology of Strategic Management: Rational, Natural, and Ecological Approaches." *Journal of Management Science and Policy Analysis*, Spring/Summer 1991, 8(3/4), 332–345.
- Sherman, H. "Merging Mini-Paradigms: Organizational Development and Strategic Management." *Proceedings of the Northeast Business and Economics Association*. New Haven, Conn.: Northeast Business and Economics Association, 1999, 34–37.
- Shirley, R. C. "Strategic Planning: An Overview." In D. W. Steeples (ed.), *Successful Strategic Planning: Case Studies*. New Directions for Higher Education, no. 64. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Simon, H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations* (3rd ed.). New York: Free Press, 1976.
- Southampton College of Long Island University. *Undergraduate and Graduate Bulletin: 1999–01*. Southampton, N.Y.: Southampton College, 1999.
- Steeple, D. W. "Concluding Observations." In D. W. Steeples (ed.), *Suc-*

- Successful Strategic Planning: Case Studies*. New Directions for Higher Education, no. 64. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Steiner, G. A., Miner, J. B., and Gray, E. R. *Management Policy and Strategy* (2nd ed.). New York: Macmillan, 1982.
- Stitt-Gohdes, W. L. "Teaching and Learning Styles: Implications for Business Teacher Education." In P. A. Gallo Vilee and M. G. Curran (eds.), *The 21st Century: Meeting the Challenges to Business Education*. Reston, Va.: National Business Education Association, 1999, 7-15.
- Stonich, P. J. (ed.) *Implementing Strategy: Making Strategy Happen*. Cambridge, Mass.: Ballinger, 1982.
- Swain, D. C. "The University of Louisville." In D. W. Steeples (ed.), *Successful Strategic Planning: Case Studies*. New Directions for Higher Education, no. 64. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Swan, J. A., and Clark, P. A. "Organisational Decision-Making in the Diffusion and Appropriation of Technological Innovation: Cognitive and Political Dimensions." *European Work and Organizational Psychologist*, 1992, 2, 103-127.
- Swenk, J. "Planning Failures: Decision Cultural Clashes." *The Review of Higher Education*, Fall 1999, 23(1), 1-21.
- Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers, 1911.
- Thompson, J. D. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Thurow, L. C. "The New Economics of High Technology." *Management*, Spring/Summer 1992, 1-7.
- Toffler, A. *Future Shock*. New York: Bantam Books, 1970.
- Toffler, A. *Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*. New York: Bantam Books, 1990.
- Trachtenberg, S. J. "Preparing for 'Baby Boomers.'" *Chronicle of Higher Education*, March 21, 1997, 43(28), B7.
- Treacy, M., and Wiersema, F. *The Discipline of Market Leaders*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1995.
- Tubbs, S. I. *A Systems Approach to Small Group Interaction* (2nd ed.). Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1984.
- Ulschak, F. L. *Human Resource Development: The Theory and Practice of Needs Assessment*. Reston, Va.: Reston Publishing, 1983.
- University of Maastricht, Maastricht, the Netherlands. "Education." [<http://www.unimaas.nl/pbl/fdcw/fdcweduc.htm>]. 2000.
- Van Dusen, G. C. "The Virtual Campus: Technology and Reform in Higher Education." *ERIC Digest*. [<http://www.ed.gov/databases/ERIC-Digests/ed412815.html>]. 2000.

- Vietor, R. H. K. *Strategic Management in the Regulatory Environment: Cases and Industry Notes*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice, 1989.
- Walker, O. C. Jr., and Ruekert, R. W. "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework." *Journal of Marketing*, July 1987, 15-33.
- Weick, K. E. *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979.
- Weick, K. E. "Technology as an Equivoque: Sensemaking in New Technologies." In P. Goodman and L. Sproull (eds.), *Technology and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Western Governors' University. "Vision, History, and Mission." [[http://www.wgu.edu/wgu/about/vision\\_history.html](http://www.wgu.edu/wgu/about/vision_history.html)]. 2000.
- Western Interstate Commission for Higher Education (WICHE). *Exploring the Relationship: A Survey of the Literature on Higher Education and the Economy*. Boulder, Colo.: Western Interstate Commission for Higher Education, 1992.
- Whetten, D. A., and Cameron, K. S. *Developing Management Skills: Gaining Influence and Power*. New York: Harper-Collins, 1993.
- Wick, C. W., and Leon, L. S. *The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead*. New York: McGraw-Hill, 1993.
- Wilkerson, L., and Gijsselaers, W. H. "Editors' Notes." In L. Wilkerson and W. H. Gijsselaers (eds.), *Bringing Problem-Based Learning to Higher Education: Theory and Practice*. New Directions for Teaching and Learning, no. 68. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Woodside, A. G., Sullivan, D. P., and Trappey, R. J. III. "Assessing Relationships Among Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance." *Journal of Business Research*, 1999, 45(2), 135-146.
- Wren, D. A. *The Evolution of Management Thought*. New York: Wiley, 1979.
- Yin, R. K., Heald, K. A., and Vogel, M. E. *Tinkering with the System*. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1977.
- Young, D. W. *Introduction to Financial and Management Accounting: A User Perspective*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, 1994.
- Yukl, G. *Skills for Managers and Leaders: Text, Cases and Exercises*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1990.
- Zand, D. E. *Information, Organization, and Power: Effective Management in the Knowledge Society*. New York: McGraw-Hill, 1981.

