

## EMERGENCE DE L'UNIVERSITE ENTREPRENEURIALE : DYNAMIQUES ET DEFIS

**Lilia TIBOURTINE\***

Maitre de conférences B – Centre universitaire de TIPAZA (Algérie)  
tibourtine.lilia@cu-tipaza.dz

|                                           |                                            |                                            |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <i>Date de Réception :</i><br>07 /11/2024 | <i>Date d'acceptation :</i><br>13/12/ 2024 | <i>Date de Publication :</i><br>21/12/2024 |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|

**Abstract:** The transformation of traditional universities into entrepreneurial universities represents a critical challenge in the face of economic and societal changes. To successfully navigate this transition, several key factors must be considered. This study examines the transition of traditional universities towards entrepreneurial universities, particularly in the Algerian context. Algeria is facing significant economic, social, and technological challenges.

The study highlights the importance for Algerian universities to undergo a profound transformation to address current challenges, especially in terms of graduate employability. This process of change relies on several key success factors that, once identified and implemented, will enable Algerian universities to play a central role in country's entrepreneurial development. These factors, both structural, will be decisive for success.

**Keywords :** traditional universities, entrepreneurial universities, key success factors.

**JEL Classification Codes:** I23, M13

**Résumé :** La transformation des universités traditionnelles en universités entrepreneuriales constitue un enjeu crucial face aux mutations économiques et sociétales. Pour réussir cette transition, plusieurs facteurs clés doivent être pris en compte. Dans cette étude, nous examinons la transition des universités traditionnelles vers des universités entrepreneuriales, en particulier dans le contexte algérien. Face aux défis économiques, sociaux et technologiques auxquels l'Algérie est confrontée.

L'étude souligne l'importance pour les universités algériennes d'opérer une transformation profonde afin de répondre aux défis actuels, notamment en matière d'employabilité des diplômés. Ce processus de changement repose sur plusieurs facteurs clés de succès, qui, une fois identifiés et mis en œuvre, permettront aux universités algériennes de jouer un rôle central dans le

---

\* auteur correspondant

développement entrepreneurial du pays. Ces facteurs, à la fois structurels et culturels, seront déterminants pour la réussite.

**Mots clés :** université traditionnelle, université entrepreneuriale, facteurs clés de succès.

**Code de classification Jel :** I23, M13

## 1- Introduction :

Aujourd'hui, le monde économique et social repose de plus en plus sur la connaissance. Ainsi, il est essentiel pour l'université de répondre aux besoins à la fois de l'économie et de la société. Pour ce faire, elle doit assumer une troisième mission, en complément de ses deux missions traditionnelles que sont l'enseignement et la recherche. La mission entrepreneuriale est la nouvelle mission des établissements d'enseignement supérieur, qui doivent, désormais, agir de manière plus innovante et créative pour interagir et collaborer avec l'environnement extérieur afin de guider la croissance économique du pays. En s'inspirant d'un modèle collaboratif, l'université peut renforcer son rôle dans la stimulation de l'innovation et le développement économique.

La relation entre l'université, l'industrie et le gouvernement se structure dans un modèle appelé le modèle de la triple Hélice « Helix » (Etzkowitz, 2011). Ce modèle reflète l'interaction entre **l'université** (en tant que pourvoyeuse de savoirs et de compétences), **l'industrie** (en tant qu'utilisatrice) ainsi que **le gouvernement** (en tant qu'organe de régulation et superviseur des politiques entrepreneuriales). Pour que cette relation soit pleinement efficace et que l'université puisse véritablement assumer son rôle entrepreneurial, plusieurs facteurs clés de succès doivent être pris en compte.

L'étude actuelle tente de traiter la problématique suivante : **quels sont les principaux facteurs clés de succès qui favorisent l'émergence de l'université entrepreneuriale en Algérie ?**

Pour répondre à cette question, nous avons axé notre étude sur une méthodologie combinant la revue de la littérature et l'analyse du contexte algérien. La revue de la littérature permet de cerner les facteurs clés de succès identifiés dans des contextes internationaux variés, offrant ainsi un cadre théorique solide. En parallèle, une analyse fine de la réalité locale permet de contextualiser ces pratiques au regard des spécificités et des défis propres aux universités algériennes. Cette double approche vise à identifier les exigences essentielles et les leviers nécessaires pour

réussir la transformation des universités algériennes en universités entrepreneuriales en tenant compte des réalités économiques, sociales et culturelles locales.

## **2- Evolution du concept de l'université entrepreneuriale :**

Le modèle de l'université entrepreneuriale s'est progressivement affirmé comme un cadre de référence pour orienter l'évolution du système universitaire dès les années 1970. Cette période a été marquée par une série de transformations majeures au sein de la société, favorisant une approche plus pragmatique et utilitaire de la gestion de la science et de l'enseignement supérieur. Cependant, bien que ce tournant utilitariste semble avoir introduit un changement significatif au début du 21<sup>e</sup> siècle, il ne s'agit pas d'une nouveauté. En réalité, cette conception utilitaire a influencé l'évolution des établissements d'enseignement supérieur depuis fort longtemps. Plusieurs facteurs ont contribué à cette évolution :

### **2-1. La mondialisation de la science:**

L'évolution du rôle de la science dans la société résulte de multiples facteurs (Martin & Etzkowitz, 2000)

- L'émergence de nouvelles puissances économiques a placé la compétition au centre des décisions politiques:
- Face aux contraintes budgétaires. l'Etat est de plus en plus amené à se retirer de certains domaines d'activités:
- Ce désengagement a été accentué ces dernières années réduisant ainsi l'implication des Etats dans les activités de recherche (Martin, 2012)

Ces transformations ont profondément modifié le statut de la science et sa gestion par les pouvoirs publics (Vavakova, 1998) Alors qu'elle bénéficiait autrefois d'un statut culturel, la science a progressivement été intégrée à une logique de gestion concurrentielle, particulièrement à partir des années 1980. Le contrat social entre la science et l'Etat a évolué ; les chercheurs doivent désormais davantage justifier la pertinence de leurs travaux en lien avec les grands enjeux sociétaux.

Dans de nombreux pays, on observe une tendance croissante du développement de partenariats entre les universités et les entreprises. De nombreuses initiatives ont émergé pour favoriser ces collaborations,

permettant ainsi de renforcer les liens entre les établissements universitaires et le monde industriel. Ces partenariats visent à promouvoir la coopération en matière de formation et de recherche scientifique, tout en encourageant le secteur privé à jouer un rôle actif dans la dynamisation et l'innovation au sein du secteur universitaire.

Dans ce cadre, l'université algérienne se trouve aujourd'hui à un tournant crucial, devant adopter une nouvelle approche qui prenne en compte les qualifications requises par l'économie moderne. L'objectif est de doter les étudiants des compétences indispensables à leur future carrière. Il devient donc essentiel de définir les mécanismes nécessaires pour favoriser l'insertion des diplômés dans le marché du travail en leur fournissant les qualifications adéquates pour assurer leur employabilité

## **2-2. La masse des étudiants:**

Le rapprochement des universités du monde de l'entreprise s'explique en partie par le phénomène de massification de l'enseignement (Gibbons et al., 1994). A l'échelle mondiale, l'enseignement supérieur a connu une expansion significative depuis les années 1960. Alors qu'il y avait environ 500 000 étudiants dans le monde au début du 20<sup>e</sup> siècle, ce chiffre a atteint environ 100 millions dans les années 2000 (Clancy et al., 2007) et plus de 200 millions en 2015 (Unesco, 2017).

Cette évolution a conduit au développement de formations plus orientées vers le monde industriel et à une plus grande intégration des stages dans les parcours de formation.

En Algérie, depuis l'indépendance, les efforts déployés en matière de formation ont permis de faire passer le nombre d'étudiants d'environ 2000 à 1 700 000 aujourd'hui, marquant ainsi une croissance remarquable en un laps de temps relativement court. Il en va de même pour le corps enseignant, qui compte désormais plus de 73 000 enseignants (Boukerrou, 2021).

## **2-3. La gouvernance des universités:**

Des chercheurs de Harvard ont mis en évidence l'influence de la gouvernance sur le classement des universités américaines et leur production de brevets. Cette étude révèle que l'autonomie institutionnelle des universités ainsi que la compétition qui en découle sont positivement corrélés à leur performance en matière de recherche (Aghion et al., 2010).

Il convient de souligner que les universités publiques privilégient de plus en plus un mode de management axé sur la collégialité et tendent

désormais vers une gouvernance plus autonome. (Bennetot & Estermann, 2018) affirment que les systèmes universitaires européens évoluent en accordant davantage de pouvoir à des organes tels que les conseils d'administration.

En Algérie, la gouvernance des universités joue un rôle essentiel dans le développement et la modernisation de l'enseignement supérieur. Une structure de gouvernance efficace et adaptée permettant de renforcer la flexibilité et l'efficacité des processus décisionnels, tout en soutenant l'autonomie institutionnelle. En favorisant un cadre qui encourage l'initiative locale et l'optimisation des ressources, les universités algériennes pourraient ainsi améliorer leurs capacités en matière de recherche et de formation, contribuant de manière significative à l'essor du pays dans ces domaines.

### **3- Définition de l'université entrepreneuriale:**

(Etzkowitz, 2011) définit l'université entrepreneuriale comme une université qui explore de nouvelles sources de financement, telles que les brevets, les recherches financées grâce à des partenariats conclus avec des entreprises privées. De la même manière qu'une université classique forme des étudiants et les envoie dans le monde du travail. L'université entrepreneuriale agit comme un incubateur naturel offrant des structures de soutien pour que les enseignants et les étudiants puissent lancer de nouvelles initiatives intellectuelles, commerciales et conjointes.

Dans le modèle de la triple Hélice cité plus haut. (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) décrivent une dynamique de création de connaissances et d'innovation impliquant les sphères universitaire, industrielle et gouvernementale. Ces sphères voient leurs rôles s'étendre et se chevaucher, favorisant ainsi l'apparition d'organisation hybride. Ces dernières jouent un rôle d'interface, facilitant la coordination et contribuant à la création d'un environnement propice à l'innovation, d'où se développe des spin-off et des start-ups et se forment des partenariats entre recherche industrielle et académique.

L'université entrepreneuriale revêt de nombreuses autres significations. (Gibb & Hannon, 2006) ont mentionné, entre autres, les notions d'entreprise, d'employabilité, etc. Elle peut également refléter des structures de leadership et de gouvernance organisationnelles. Elle peut être perçue comme une réponse organisationnelle aux défis et pressions externes. D'autres l'ont définie comme un établissement d'enseignement supérieur qui favorise l'esprit entrepreneurial ainsi que

les initiatives innovantes parmi la communauté universitaire (Kalenyuk & Dyachenko, 2016),

Ainsi, on peut dire que la littérature souligne l'absence d'une définition commune du terme « université entrepreneuriale ». Enfin, la définition avancée par (Schulte, 2019) nous semble intéressante du fait qu'elle décrit l'université entrepreneuriale en fonction de ses nouveaux objectifs, à savoir :

- Fournir à la société un diplômé qui ne doit pas seulement être en quête d'emploi, mais aussi, et surtout, un créateur d'emploi;
- Devenir une source d'innovations et de transferts de ces innovations, au service de l'économie et de la société;
- Être capable de faire face aux difficultés environnantes (commerciales, technologiques, juridiques etc).

#### **4- Les caractéristiques de l'université entrepreneuriale:**

L'université entrepreneuriale se distingue par ses attributs uniques et exceptionnels qui la différencient des universités traditionnelles. La littérature identifie plusieurs caractéristiques clés de ces universités

Selon (Robertson, 2021), une université entrepreneuriale se caractérise par :

- **Un leadership fort** qui favorise le développement des compétences entrepreneuriales parmi les étudiants et le corps professoral ;
- **Des liens solides** avec les parties prenantes externes, apportant une valeur ajoutée significative ;
- **Des résultats entrepreneuriaux percutants** qui influencent positivement les personnes et les organisations ;
- **Des méthodes d'enseignement innovantes** qui inspirent l'action entrepreneuriale ;
- **Des frontières ouvertes** qui facilitent le transfert efficace de connaissances entre les organisations ;
- **Un enseignement multidisciplinaire** qui reflète les expériences du monde réel et aborde les défis mondiaux complexes ;
- **La promotion de l'esprit entrepreneurial et du leadership.**

Par ailleurs, (Olearnik & Pluta-Olearnik, 2015) classifient l'université entrepreneuriale selon quatre orientations :

- **Une orientation économique** : se manifeste par un engagement clair envers l'efficacité économique. Ses objectifs visent à

optimiser l'efficience, avec des sources de financement diversifiées pour soutenir ses activités et son développement.

- **Une orientation marché :** se caractérise par le suivi et l'évaluation des parcours professionnels de ses diplômés, ainsi que par le maintien de relations étroites avec les employeurs et les organisations professionnelles. Les programmes d'études sont flexibles et s'adaptent aux évolutions du marché du travail, avec la création de nouvelles filières en fonction des tendances.
- **Une orientation innovante :** se distingue par la mise en place régulière de nouvelles initiatives et programmes de recherche, souvent en partenariat avec des entreprises. Elle priorise les actions menées à l'international.
- **Une orientation managériale :** permettant à l'université de disposer d'un système de gestion moderne qui porte sur les volets financier, technologique, marketing, communication, motivation ....etc.

#### 5- Vers un modèle adapté au contexte Algérien:

Le modèle de l'université entrepreneuriale a émergé en réponse au développement économique et social rapide dans le monde, offrant ainsi une solution efficace aux changements constatés sur le marché du travail.

L'Algérie, comme d'autres pays subit ces changements de manière très marquée, ce qui nous amène à poser les questions suivantes :

- Y a-t-il un modèle d'université entrepreneuriale qui convienne spécifiquement au contexte algérien ?
- Quels sont les mécanismes permettant de transformer une université algérienne traditionnelle en université entrepreneuriale ?

De ce qui précède, **nous posons l'hypothèse suivante :** La plupart des universités algériennes exercent des activités entrepreneuriales, cependant, elles ne peuvent pas encore être définies comme étant des universités entrepreneuriales à part entière.

Il faut noter, comme point de départ, que l'université algérienne, comme toutes les universités dans le monde, doit suivre des modèles réussis pour passer d'une université ordinaire à une université entrepreneuriale capable de s'adapter aux évolutions de son environnement économique et social.

En retraçant le développement de l'université entrepreneuriale depuis l'émergence de cette notion, il apparaît que cette transition n'a pas été facile. Cela est dû à certains obstacles qui peuvent se décliner comme suit: (Volkman et al., 2010)

- Absence d'une culture entrepreneuriale parmi la communauté universitaire ;
- Carences managériales vis-à-vis de l'entrepreneuriat ;
- Absence de mesures incitatives en faveur des entrepreneurs ;
- Faible rigueur académique par rapport à d'autres disciplines plus établies.

Dans ce contexte, l'université doit penser de manière stratégique pour faire face aux multiples pressions, telles que :

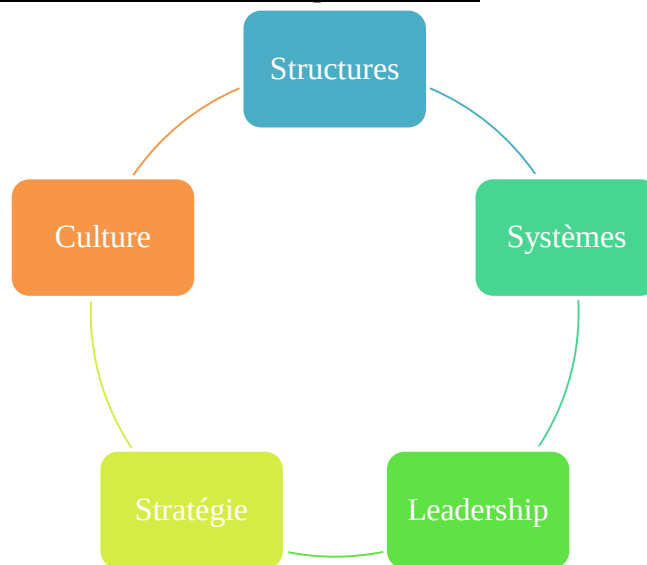
- L'Etat qui cherche des solutions immédiates aux crises économiques actuelles. Aussi, pour lutter contre le chômage croissant des jeunes diplômés:
- Les partenaires socio-économiques qui souhaitent que les diplômés offrent bien plus que des connaissances et des compétences de base, mais aussi une capacité accrue à innover et à améliorer la compétitivité ;
- Les établissements d'enseignement supérieur sont perçus comme des moteurs de l'innovation et du progrès technologique ;
- Les parents cherchent à offrir à leurs enfants les meilleures opportunités, exigeant des perspectives tangibles ;
- Les étudiants espèrent obtenir un emploi bien rémunéré, pensant que l'enseignement supérieur leur offrira un débouché garanti ;
- Le savoir n'est plus l'apanage exclusif des universités (ex : opportunités liées à la généralisation des MOOCs - Massive Open Online Courses).

Il nous semble judicieux d'adapter au contexte algérien le modèle de (Nelles et al., 2018) qui s'appuie sur la notion d'« **Architecture entrepreneuriale** », définie comme un cadre permettant d'intégrer les activités entrepreneuriales aux missions institutionnelles. (Nelles et al., 2018) ont classé les éléments encourageant les comportements entrepreneuriaux au sein des universités en cinq groupes :

- Structures : Inclut les incubateurs, les plateformes technologiques, les interfaces...

- Systèmes : Concerne les réseaux de communication et la configuration des liens entre les structures et l'administration.
- Leadership : Met l'accent sur la qualification et l'orientation des acteurs clés tels que les recteurs, les chercheurs, les administrateurs...
- Stratégie : Réfère aux objectifs institutionnels élaborés dans les textes réglementaires et dans les politiques générales.
- Culture : Concerne les attitudes et normes institutionnelles et individuelles.

**Modèle de l'« Architecture entrepreneuriale »**



**Source : Nelles et Vorley (2018). *Entrepreneurial Architecture : A Blueprint for Entrepreneurial Universities*. 28(3), 341- 353.**

La mise en place d'un modèle spécifique d'université entrepreneuriale en Algérie nécessite une compréhension approfondie du contexte local et des réalités du terrain. Il est crucial d'adapter le modèle aux particularités économiques, sociales et culturelles du pays. Cette adaptation repose sur une analyse détaillée des besoins spécifiques du marché du travail, des défis économiques rencontrés et des ressources disponibles. Une telle analyse permet d'identifier les facteurs clés de succès pour la transformation des universités, tout en prenant en compte les contraintes et les opportunités uniques à l'Algérie. En intégrant ces éléments dans le processus de mise en œuvre, l'université entrepreneuriale pourra mieux répondre aux attentes des partenaires

socio-économiques et jouer un rôle plus efficace dans le développement économique et l'innovation.

#### 6- Réussir cette transition: Facteurs clés de succès:

La création d'une université entrepreneuriale exige une réforme de la gouvernance, favorisant **une plus grande autonomie** dans la gestion de la prise de décision, ainsi qu'une flexibilité accrue au niveau local. Elle repose également sur l'établissement de partenariats solides entre les universités algériennes et le secteur socio-économique. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel de prendre en compte les éléments suivants :

- Une implication forte des Alumni.
- Orientation vers l'université 4.0:
- Visibilité de l'université à l'international:
- Création de structures innovantes:
- Développement de l'esprit entrepreneurial,
- Orientation des thématiques vers les axes de recherche stratégiques,

**La gouvernance** constitue indéniablement l'un des principaux enjeux à relever. Il est essentiel de former des **dirigeants imprégnés de l'esprit entrepreneurial** afin d'instaurer une gouvernance responsable et efficace. Pour y parvenir, il est d'abord nécessaire de créer un cadre national où les missions fondamentales de l'université seront redéfinies en lien avec les objectifs de développement du pays. Ce cadre devrait également préciser les moyens, publics et privés, à mobiliser pour atteindre ces objectifs. Il s'agit d'une démarche inclusive à tous les niveaux.

Il est, également, crucial de **renforcer l'institutionnalisation des relations entre l'université et l'entreprise**. Pour remplir efficacement cette mission, il est nécessaire de développer et de consolider une véritable interface Université-Entreprise, à la fois efficace et reconnue. Cette interface permettra de tirer parti des retours d'expérience et d'adapter l'université aux défis nationaux.

Dans un autre registre, il est important de rappeler que, traditionnellement, l'étudiant algérien se tourne vers des carrières dans le secteur public ou administratif, visant souvent un poste de fonctionnaire ou de salarié, avec de surcroît l'attente que l'Etat lui procure cet emploi. **La culture de l'entrepreneuriat reste peu ancrée dans notre**

**environnement universitaire.** Bien que des initiatives aient été lancées pour promouvoir cette idée, grâce aux efforts du secteur, et que les mentalités commencent à évoluer, nous sommes encore loin des pratiques observées dans d'autres pays.

Aussi, il est fortement recommandé **de créer des réseaux, des clubs ou des associations des anciens étudiants (Alumni)**. Cela faciliterait l'accès à des informations précieuses sur les stages en entreprise, les offres d'emploi ou les success-story vécues par les étudiants. Ce type d'initiative pourrait être prise en charge par un centre de carrière, qui renforcerait chaque année les liens entre l'université et son environnement socio-économique.

A l'ère de la mondialisation, il est crucial pour **les universités algériennes de s'internationaliser** en créant un cadre propice au sein de leurs campus. Cette ouverture à l'international favorise l'échange de connaissances et d'idées, stimule l'innovation et encourage la collaboration transfrontalière. En somme, l'internationalisation et l'entrepreneuriat se renforcent mutuellement, propulsant les universités vers un rôle plus actif et influent dans l'économie mondiale.

En parallèle à la mobilité internationale, il est aussi nécessaire de développer **une stratégie de mobilité nationale** nécessaire tant sur les plans pédagogique, scientifique, économique et culturel.

Enfin, l'université doit être perçue comme le moteur central de la société et de l'économie nationale, ce qui nécessite que ses réformes soient envisagées en amont, dans le cadre d'une vision stratégique. Elle ne doit pas seulement se concentrer sur le développement scientifique et technologique, mais aussi s'engager pleinement en tant **qu'université citoyenne**, intégrant les principes du développement durable, ainsi que la préservation de l'environnement et des ressources naturelles. Face à un avenir marqué par des défis complexes, l'Algérie doit impérativement innover et apporter des réponses aux enjeux scientifiques, technologiques et économiques. **Seule une université engagée dans la quête du savoir et résolument tournée vers l'entrepreneuriat pourrait relever ces défis.**

## 7- Conclusion:

Une nouvelle mission, communément appelée « La troisième mission » s'est progressivement ajoutée aux deux missions

traditionnelles des universités, à savoir l'enseignement et la recherche. Cette troisième mission, qu'est **l'entrepreneuriat, impose désormais aux universités de collaborer activement avec leur environnement socio-économique**. Les universités algériennes relativement éloignées de cette perspective, doivent s'engager dans une dynamique visant à se transformer **en universités entrepreneuriales**. Cette nécessité est d'autant plus pressante dans **un contexte marqué par des taux de chômage élevés** parmi les diplômés.

Il apparaît désormais évident que l'Etat ne peut plus assurer indéfiniment le financement gratuit des universités ni soutenir des recherches sans résultats concrets. De surcroît, **l'absence d'impacts tangibles des universités sur l'économie et la société n'est plus tolérable**.

Cette étude avait pour objectif de proposer un cadre de réflexion destiné aux universitaires algériens (responsables administratifs, enseignants, étudiants et autres parties prenantes) ainsi qu'aux décideurs politiques. Ces derniers sont invités à envisager les étapes nécessaires à la transformation des universités algériennes, **les faisant passer d'institutions traditionnelles à des universités véritablement entrepreneuriales**. Après une revue de littérature certes non exhaustive mais suffisamment détaillée relative à l'université entrepreneuriale et se basant sur les modèles de référence dans ce domaine, nous formulons les recommandations suivantes:

Pour qu'une université devienne véritablement entrepreneuriale, il est indispensable d'intégrer l'entrepreneuriat dans l'ensemble de ses structures, depuis la gouvernance jusqu'à ses activités pédagogiques. Cela requiert un leadership fort à chaque niveau et une promotion active de l'innovation parmi son personnel. L'implication des étudiants doit être encouragée par la mise en place de multiples opportunités d'apprentissage, soutenues par des partenariats stratégiques avec le secteur privé et les collectivités locales. De plus, l'université doit afficher un engagement à long terme envers l'entrepreneuriat contribuant ainsi de manière significative au développement économique. (Arnaut, 2010)

L'environnement universitaire inclut un ensemble varié de parties prenantes, telles que des individus, des groupes sociaux, d'autres institutions académiques, ainsi que des entités sociales, administratives et économiques avec lesquelles l'université entretient divers rapports. Il est essentiel pour l'université d'identifier ces acteurs, de définir les

relations souhaitées avec eux, dans le but de servir ses propres intérêts et ceux de son environnement local et élargi.

Pour répondre efficacement aux défis contemporains, les universités doivent être capables de s'adapter aux évolutions et aux exigences du contexte actuel. (Czerniachowicz & Wieczorek-Szymańska, 2019).

### **Bibliographie :**

- 1- Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C., Mas-Collel, A., & Qapir, A. *The governance and performance of universities : Evidence from Europe and the US*. Economic Policy. 25(61), 7- 59. 2010.
- 2- Arnaut, D. *Towards an Entrepreneurial University*. International Journal of Euro-. Mediterranean Studies. 3(1). 2010.
- 3- Bennetot, P., & Estermann, T. *European Higher Education Area : The Impact of Past and Future Policies*. 2018.
- 4- Boukerrou, L. *L'université algérienne : Évolution, priorités et stratégies*, (édition Moudjahid). 2021.
- 5- Clancy, P., Eggins, H., Goastellec, G., Guri-Rosenblit, S., Nguyen, P., N., & Yizengaw, T. *Comparative Perspectives on Access and Equity*. An internal paper, Fulbright New Century Scholars Program. 36- 49. 2007.
- 6- Czerniachowicz, B., & Wieczorek-Szymańska, A. *Selected Problems of an Entrepreneurial University-a Theoretical Perspective*. sciendo. 3, 426- 437. <https://doi.org/10.2478/cplbu-2020-0051>. 2019.
- 7- Etzkowitz, H. *The triple helix : Science, technology and the entrepreneurial spirit*. [Journal of Knowledge-based Innovation in China](#), 3(2), 76- 90. 2011.
- 8- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. *The dynamics of innovation : From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations*. Research policy, 29(2), 109- 123. 2000.
- 9- Gibb, A., A., & Hannon, P. M. *Towards the Entrepreneurial University*. International Journal of Entrepreneurship Education, 4, 73- 100. 2006.
- 10- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. *The new production of knowledge : The dynamics of science and research in contemporary societies*. SAGE Publications Ltd. 1994
- 11- Kalenyuk, I., & Dyachenko, A. *Entrepreneurial universities in a world educational system*. International Economic Policy, 25(2), 59- 74. 2016.

- 12- Martin, B., R. *Are universities and university research under threat ? Towards an evolutionary model of university speciation. universities and academic research*, 36(3), 543- 565. 2012.
- 13- Martin, B., R., & Etzkowitz, H. *The origin and evolution of the university species*. Journal for Science and Technology Studies, 13(3- 4), 9- 34. 2000.
- 14- Nelles, Jen vorley, & Tim. *Entrepreneurial Architecture : A Blueprint for Entrepreneurial Universities*. Canadian Journal of Administrative Sciences, 28(3), 341- 353. 2018.
- 15- Olearnik, J., & Pluta-Olearnik, M. *Entrepreneurial University – from Ideas to Reality Optimum*. Studia Ekonomiczne, 5(77), 110- 120. <https://doi.org/10.15290/ose.2015.05.77.07>. 2015.
- 16- Robertson, J. *Comment : How universities and graduates can thrive*. from <https://www.independent.co.uk/student/career-planning/getting-job/comment-how-universities-and-graduates-can-thrive-918572.html>. 2021.
- 17- Schulte, P. *The Entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development*. Higher education in Europe, 29(2), 187- 191. 2019.
- 18- Vavakova, B. *The New Social Contract Between Governments, Universities and Society : Has the Old One Failed?*, Springer Nature, 36, 209- 228. 1998.
- 19- Volkmann, C., Tokarski, K., O., & Grünhagen, M. *Entrepreneurship in a European Perspective. Concepts for the Creation and Growth of New Ventures* (Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH). 2010.