



كلية التربية بالگردقة  
المجلة التربوية



جامعة جنوب الوادي

## معوقات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال

إعداد

أ.م.د/ رجب أحمد عطا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية / جامعة السويس

أ. محمد عامر حمد العجمي

باحث دكتوراه كلية التربية بالگردقة

أ.د/ أشرف محمود أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية بالگردقة / جامعة جنوب الوادي

د/ آمنه عبد الخالق عبد الصادق

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية بالگردقة / جامعة جنوب الوادي

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٤/٩/٨

تاريخ استلام المصحح: ٢٠٢٤/٨/٢٧

## المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن معوقات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (١٤٣) عضو هيئة تدريس بالجامعة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المتوسط الحسابي لمعوقات تطبيق نموذج جامعة ريادة الأعمال بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوح بين (٣.٠٧ - ٣.٢١)، حيث جاء مجال (المعوقات التنظيمية والإدارية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٢١)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٨٧)، وبدرجة (متوسطة)، وجاء مجال (المعوقات التشريعية) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٧)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٣١)، وبدرجة (متوسطة)، وفي ضوء ذلك وضع البحث مجموعة من التوصيات للحد من هذه المعوقات أو القضاء عليها لتحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال.

**الكلمات المفتاحية:** معوقات - جامعة ريادة الأعمال - جامعة الكويت.

## **Obstacles to transforming Kuwait University into an entrepreneurship university**

### **Abstract:**

The aim of the current research is to uncover the obstacles to transforming Kuwait University into an entrepreneurship university. It used the descriptive approach and applied the questionnaire to a sample of (143) faculty members at the university. It reached a set of results, the most important of which are: The arithmetic mean of the obstacles to applying the entrepreneurship university model at Kuwait University From the point of view of faculty members, it ranged between (3.07 - 3.21), where the field of (organizational and administrative obstacles) came in first place with the highest arithmetic mean of (3.21), with a standard deviation of (0.787), and a degree of (medium), and the field of (legislative obstacles) came ) ranked fourth and last, with a mean of (3.07), a standard deviation of (0.831), and a degree of (medium). In light of this, the research developed a set of recommendations to reduce or eliminate these obstacles to transform Kuwait University into an entrepreneurship university.

**Keywords:** **Obstacles:** Entrepreneurship University - Kuwait University.

## مقدمة:

في ظل التوجه العالمي نحو التركيز على الاقتصاد المعرفي، وتعميق ثقافة العمل الحر والتخفيف من قيود الوظيفة، أصبحت ريادة الأعمال محط اهتمام الفكر الإداري، لأنها تعد من أهم القوى الدافعة للنمو الاقتصادي وزيادة قدرة التنافسية محلياً ودولياً، فهي تمثل مصدراً من مصادر الميزة التنافسية وأحد الركائز الرئيسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمجتمع، وأحد المنافذ لتحقيق الكفاءة الاقتصادية والإبداع والابتكار، من خلال إكساب الشباب المعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية لتطوير إمكاناتهم لقيادة النشاط الاقتصادي بالمجتمع، الأمر الذي دفع صانعي السياسات في جميع أنحاء العالم نحو التوجه إلى جامعة ريادة الأعمال باعتبارها ركيزة هامة في ترسيخ وتنمية ريادة الأعمال لكونها أحد الأطراف الرئيسة في بيئة منظومة الأعمال.

وفي المجتمعات الحالية التي تعتمد على المعرفة، تشارك الجامعات بشكل متزايد في أنشطة التوعية التي تمتد إلى ما هو أبعد من التدريس والبحث (Ardito et al., 2018; Rinaldi et al., 2019)، وفي هذا الصدد، بدأت الجامعات تصبح أكثر انفتاحاً تجاه المجتمعات، وتؤدي أنواعاً مختلفة من الأنشطة (مثل نشر المعرفة، أو الابتكار التكنولوجي، أو الابتكار الاجتماعي، أو الخدمات الاستشارية، أو ريادة الأعمال)، بدعم حكومي أم لا، على المستوى المحلي أو الإقليمي أو المحلي أو المستوى العالمي (Guerrero et al., 2016)، وبدأ هذا التحول عندما قدم إتركويتز (1983) لأول مرة مفهوم "جامعة ريادة الأعمال"، ونتيجة لذلك، زادت الأبحاث المتعلقة بجامعات ريادة الأعمال بشكل مطرد على مر السنين، وخاصة في مجالات الأعمال والإدارة (Forliano et al., 2021, p. 1).

وفي بيئة أعمال شديدة التنافسية، يصبح إنتاج معرفة جديدة وتدريب المهنيين المؤهلين تأهيلاً عالياً وتوليد نتائج بحثية عالية الجودة موارد بالغة الأهمية (De Silva, 2019; McClure, 2016; Uslu et al., 2016)، وبالتالي، تتطور الجامعات من

مجرد مراكز للتعليم والبحث إلى جامعات موجهة للأعمال تعمل بنشاط على تعزيز ريادة الأعمال الأكاديمية (Miller et al., 2018; Schmitz et al., 2017)، وتتجاوز هذه المؤسسات، التي يشار إليها غالبًا باسم جامعات "المهمة الثالثة"، أدوارها التقليدية ويتم الاعتراف بها الآن باعتبارها القوى الدافعة للاقتصاد القائم على المعرفة (Sanchez-Barrioluengo & Benneworth, 2019).

وقد ظهر مصطلح "جامعة ريادة الأعمال" في المؤلفات العلمية في نهاية القرن العشرين لوصف الجامعات التي حسنت آليات مختلفة لتعزيز التنمية الإقليمية وزيادة دخولها. بالإضافة إلى ذلك، كانت المصطلحات الأخرى المستخدمة هي: النقل التكنولوجي للجامعة، والجامعات المبتكرة، وجامعات الأعمال، وجامعات السوق، وكان اختيار Clark لمصطلح ريادة الأعمال (مقابل الابتكار) مقصودًا تمامًا. جزء من تفضيله لهذا المصطلح على المبتكر يتعلق بدلالاته "جهد متعمد في بناء المؤسسات...؛" لقد اخترت "ريادة الأعمال" على "الابتكار" كمفهوم تنظيمي لهذا الكتاب لأنه يشير بقوة أكبر إلى الجهود المحلية المتعمدة، إلى الإجراءات التي تؤدي إلى التغيير في الموقف التنظيمي (Rhoades & Stensaker, 2017, 130).

وفي العقود الماضية، واجهت الجامعات في جميع أنحاء العالم توترات نتيجة لزيادة التوقعات الخارجية، وسلطت المناقشات حول مستقبل التعليم العالي الضوء على الحاجة إلى التحول إلى جامعة ريادة الأعمال لمواجهة التحدي المتمثل في الحفاظ على دور مؤثر في الاقتصاد والمجتمع بشكل أفضل، ويمكن لهذا التحول أن يمنح الجامعات دورًا متجددًا في مهامها التقليدية وتطوير مناطقها، ويمكن أن تؤدي القرارات وطرق تحقيق التغيير نحو نموذج جامعي لريادة الأعمال إلى مصادر خاصة للقدرة التنافسية، ويمكن أن يكون السياق المحلي والإقليمي لنشاط الجامعات، ومهارات الإدارة، وقدرة الموارد لكل مؤسسة مؤثرة على منظمة أصحاب العمل (Dal-Soto et al., 2021, 256).

وعملية التحول إلى جامعة ريادة الأعمال ليس أمراً بسيطاً، فعلى الرغم من الجهود المبذولة إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول المكونات الأساسية لجامعة ريادة الأعمال، فبعض الجامعات خلقت ثقافة عابرة لمفهوم ريادة الأعمال، وغيرها ركزت بنظرة ضيقة نسبياً فقط على الترخيص المرتكز على التكنولوجيا أو غيرها من مقاييس نقل التكنولوجيا، والبعض الآخر فوض مهمة ريادة الأعمال إلى البرامج المتخصصة في كليات إدارة الأعمال أو الهندسة (Etzkowitz & Zhou, 2006, 78-79). ولذا يرى كلارك (Clark, 2004b, 5, 92, 178) على أن التحول إلى جامعة ريادة الأعمال لا يأتي عبر التركيز على واحد أو عدد قليل من الممارسات، ولكن يجب أن تشمل مختلف الممارسات، وكذلك الممارسات التي تبدو متناقضة مثل التي تنطوي على التعزيز المتبادل بين الاستقرار والتغيير، حيث يصف تأسيس جامعة ريادة الأعمال بأنها حالة مستقرة من أجل التغيير، كما أشار إلى بنية تحتية مستقرة تقود إلى التغيير. ومن ثم، فإن التحول من جامعة تقليدية إلى نموذج ريادة الأعمال يستغرق عدة سنوات، حيث إن التغييرات الثقافية والبنية التحتية مطلوبة، بما في ذلك التغيير الثقافي للحكومة والصناعات والنظم البيئية الأخرى، وخاصة القائمين على التعليم العالي، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب (Ruiz et al., 2020, 707).

وتواجه جامعات ريادة الأعمال تحدياً يتمثل في تلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة على مختلف المستويات، وبحثت الأبحاث التجريبية المعوقات التي تحول دون أن تصبح الجامعات أكثر ريادة والعوامل الداخلية والخارجية لتطوير جامعة ريادة الأعمال. وتسلط النتائج التجريبية الضوء على عوامل متنوعة تؤثر على جامعة ريادة الأعمال بما في ذلك التشريعات (Fini et al., 2011, Aldridge & Audretsch, 2011)، وتوقعات المجتمع والصناعة والحكومة والسوق (Salamzadeh et al., 2011)، وآليات دعم السياق المحلي (Fini et al., 2011, p. 1118)، ومهمة ريادة الأعمال، تنظيم ريادة الأعمال وهيكل الإدارة، برامج تعليم ريادة الأعمال (Guerrero et

(al., 2011; Salamzadeh et al., 2011; Kirby et al., 2011) ومواقف الموظفين الإيجابية تجاه ريادة الأعمال (Kirby et al., 2011)، والتمويل (Powers et al., 2009; Hu, 2009; Lehrer et al., 2009)، والتغييرات في البنية التحتية والثقافة (Jacob et al., 2003)، وتدابير دعم البنية التحتية (المجمعات العلمية، والحاضنات، ومكاتب نقل التكنولوجيا) (Van Looy et al., 2011; Kirby et al., 2011)، وتدابير الدعم غير الاقتصادي مثل المشورة التدريبية (Gras et al., 2008)، والبيئة الاجتماعية (Clarysse et al., 2011)، ورأس المال البشري والموارد التنظيمية (Powers & McDougall, 2005).

كما حددت دراسة Kirby et al. (2011) العديد من العوائق الرئيسية أمام تطوير الجامعات الريادية: الهيكل التنظيمي وإدارة الجامعة، عدم كفاية الروابط مع الصناعة، لا تتوافق مع أهداف البحث، نقص الخبرة، عدم كفاية القيم الثقافية، الطرق التقليدية للتدريس، أنظمة المكافآت غير المناسبة، تتعارض مع أهداف التدريس، ونقص التمويل، ونقص الموارد المادية، وتمويل الدولة/الاعتماد على الدولة، كما قدمت دراسة Philpott et al. (2011) دليلاً على العوائق المؤسسية الرئيسية بما في ذلك عمليات التقدم الأكاديمي، والافتقار إلى نماذج ريادة الأعمال، وغياب ثقافة ريادة الأعمال الموحدة.

ورصدت دراسة أحمد وحسين (٢٠١٦) عدداً من المعوقات والتحديات التي يمكن أن تعوق التحول إلى جامعة ريادة الأعمال، منها: غياب رؤية ورسالة جامعة ريادة الأعمال وأهميتها وأهدافها ومتطلباتها وضرورتها الملحة على مستوى الجامعات والاقتصاد بوجه عام، الأمر الذي يعوق الجامعات عن وضع استراتيجية مستقبلية لتحويل الفكرة إلى واقع ملموس؛ نقص التمويل اللازم لتحويل الجامعات إلى جامعة ريادة الأعمال في ظل الظروف التي تواجهها الدولة في الوقت الراهن، واعتماد الجامعات على التمويل الحكومي؛ عدم وضوح فلسفة جامعة ريادة الأعمال كصيغة معاصرة وضرورة تتطلبها

الحاجة الملحة لمواجهة الأزمات وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكما طلب أساسي لتفعيل الرسالة الثالثة للجامعة؛ نقص الكوادر البشرية المدربة من أعضاء هيئة التدريس على ريادة الأعمال والريادة الأكاديمية والتدريس والتعلم الابتكاري وتضمين الابتكار في المقررات الدراسية؛ ضعف جسور التعاون بين الجامعات الوطنية والتفافها حول مشروع تطويري محوري يقود الجامعات إلى تحقيق الاستفادة المالية وتكون وكيلاً للابتكار الوطني؛ الفجوة البارزة بين متطلبات سوق العمل ونظم الابتكار والخطط الاستراتيجية في مجال التعليم العالي نتيجة ضعف الشراكة بين الجامعات والحكومة والصناعة؛ نقص توفر البنية التحتية اللازمة لإنشاء جامعة ريادة الأعمال وما يلزمها من تجهيزات ووسائل تقنية وكوادر مادية وبشرية متخصصة وشركات تابعة للجامعة ومؤسسات وبرامج دعم الريادية؛ التغيرات العلمية المتلاحقة في مجال الاقتصاد القائم على المعرفة والتكنولوجيا الفائقة وتسويق براءات الاختراع والذي يتطلب التخطيط المستمر لمواكبة تلك المتغيرات.

أما دراسة توفيق وآخرين (٢٠٢٠) فأشارت إلى عدد من المعوقات التي تحول دون تحقيق رؤية التحول إلى جامعة ريادة الأعمال، تمثلت في: غياب التوجه الاستراتيجي، وعدم وجود رؤية واضحة للإدارة العليا يشكل عائقاً كبيراً للتحول الريادي؛ قلة الخطط الاستراتيجية لدراسة العلاقة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج والشركات الكبرى؛ الأمر الذي يمثل صعوبة في التحول نحو صيغة جامعة ريادة الأعمال؛ نقص أنظمة التعليم والتدريب في الجامعات مما يقلل الإبداع والابتكار ويعوق الريادة؛ عزوف الجامعة عن تقييم دورها في تطوير الأعمال في ضوء معايير محددة؛ قلة المرافق والتجهيزات الخاصة للارتقاء بالأفكار الابتكارية وتحويلها إلى مشروعات ريادية.

وتتفق دراسة عبد اللطيف (٢٠١٧) وعبد اللطيف وأمين (٢٠٢١) على عدد من المعوقات منها: ضعف ثقافة ريادة الأعمال لدى الكثيرين من أفراد المجتمع الجامعي، قلة الاهتمام بتوفير الدعم الفني لأصحاب الأفكار الريادية من توفير دراسات الجدوى وقواعد



البيانات والتعريف بالمشكلات التي تواجه تطبيق الأفكار الريادية وكيفية حلها، غياب توظيف التكنولوجيا في تطبيق الأفكار الريادية، وقلة الإمكانيات المادية للجامعات، وضعف ثقافة التجديد والتغيير لدى أفراد المجتمع الجامعي، وغياب وجود خطة واضحة لتحويل الجامعات إلى جامعات ريادة الأعمال، وغلبة النمط المركزي على الجامعات مما يعوق تطبيق الأفكار الجديدة والمبدعة، وغياب دور الحاضنات التكنولوجية بالجامعات في رعاية الطلاب الرياديين، ومقاومة التغيير وضعف نقل الأفكار الجديدة من الإدارة الجامعية، وضعف الشراكة التقنية والتكنولوجية بين المؤسسات الإنتاجية والجامعات.

وحددت دراسة Jarohnovich and Avotins (2013) بعض المعوقات منها: نقص الموارد، وسياسات الابتكار الفقيرة في البحوث المحلية، وانخفاض أداء الأنشطة المنفذة نتيجة نقص الموارد المتاحة، ومقاومة التغيير، وتشجيع هجرة العقول والأموال خارج البلاد، أما دراسة Senegovic et al. (2014) فرصت بعض المعوقات منها: زيادة عبء أعضاء هيئة التدريس، وضعف المشاركة مع أصحاب المصلحة، وضعف استقلال الجامعات.

وتضيف دراسة السيد وعلي (٢٠٢٢) إلى أنه على الرغم من الدواعي والمبررات التي تتطلب التحول نحو جامعة ريادة الأعمال، إلا أن تطبيق هذه الصيغة يواجه عديد من المعوقات منها ما يتعلق بضعف الموارد والإمكانيات اللازمة، قلة الدعم المقدم لنجاحها، غياب ثقافة التخطيط، جمود البرامج والمقررات وبعدها عن احتياجات سوق العمل المعاصر، تقليدية أساليب التدريس والتعلم والتقييم، مقاومة التغيير، ضعف التواصل بين الجامعة وقطاع الأعمال وغيرها، ضعف منظومة الرقابة والمتابعة والتقييم، افتقار أعضاء هيئة التدريس والطلاب للسمات والمهارات الريادية الداعمة لعملية التحول، وضعف الكوادر المؤهلة لدعم عملية التحول، وضعف جذب الشراكات المجتمعية لدعم ريادة الأعمال بالجامعة.

أما دراسة (Starostina et al. (2023) فقد حددت بعض المعوقات، شملت: غياب الضرورة الملحوظة للتعاون من جانب الشركات؛ عدم وجود هيئة جامعية مركزية لتنسيق جهود التعاون؛ الجهل بمختلف أشكال وأساليب التعاون؛ انخفاض مستوى الثقة في الشركاء المحتملين؛ قلة الخبرة في التعاون بين الشركات والأوساط الأكاديمية؛ عدم كفاية عدد أنشطة البحث والتطوير المبتكرة؛ آلية غير فعالة للحوافز المالية

أما دراسة أحمد (٢٠٢٢، ص ص ١٥٢٨ - ١٥٢٩) فحصرت معوقات التحول إلى جامعة ريادة الأعمال في معوقات بشرية وتنظيمية وإدارية وتشريعية ومالية وتقنية، ومنها: ضعف الثقافة الريادية لدى العاملين بالجامعة؛ وضعف مهارات العناصر البشرية التي تمكنهم من إقامة المشروعات الريادية بالجامعة؛ وضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للعنصر البشري المؤهل لتحقيق ريادة الأعمال بالجامعة؛ وغياب امتلاك الجامعة للخطط الاستراتيجية التي تعني بالاستثمار الأمثل في العنصر البشري في الجامعة من خلال تطوير منظومة البحث العلمي بالجامعة بما يساهم في تحقيق ريادتها؛ وقصور برامج استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة لتطوير الجامعة؛ وقصور التركيز على إصدار التشريعات الجديدة بتطوير البحث العلمي والتي تدعم ريادة الأعمال بشكل دوري؛ وغياب التشريعات التي تشجع الاستقلال والحرية الأكاديمية بالجامعة؛ وندني تمويل البحث العلمي والمشروعات الريادية، وضعف الوعي بأهمية تبني ثقافة البحث العلمي، وقصور الدافعية لإقامة المشروعات الريادية بها؛ وقصور تدريب الموارد البشرية للتعامل مع البنية التكنولوجية للجامعة، وتحقيق الدعم الفني لها من خلال خدمات الصيانة.

أما دراسة العبيري (٢٠٢٣، ص ١٣٩) فأشارت إلى مجموعة من المعوقات التي تعوق تنفيذ استراتيجية تحويل الجامعة إلى جامعة ريادة أعمال، منها: اعتياد النظم التقليدية في الإدارة الجامعية؛ ونقص الموارد البشرية المؤهلة في مجال ريادة الأعمال؛ والفجوة بين متطلبات سوق العمل وبين الخطط الاستراتيجية للجامعة؛ والتغيرات المتلاحقة في مجال اقتصاد المعرفة

وتحقيقاً لتوجهات رؤية الكويت ٢٠٣٥، والخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت، وسعيهما لتنمية ريادة الأعمال والابتكار بوجه عام لدى منسوبي الجامعة والمجتمع ككل، أملاً من التخلص من الاقتصاد أحادي المصدر الذي يهدد مستقبلها بأزمات اقتصادية كبيرة، بات من الضروري أن تمتلك الجامعة المقومات الرئيسة لتنمية ريادة الأعمال، ولذا جاءت الدراسة الحالية للتعرف على متطلبات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة أعمال.

### مشكلة البحث:

احتلت الكويت المرتبة الخامسة خليجياً وعربياً، والمرتبة (٣٩) عالمياً من بين (١٥٢) دولة في مؤشر ريادة الأعمال لعامي ٢٠١٧، ٢٠١٨ الصادر من المعهد العالمي لريادة الأعمال والتنمية GEDI، وتراجعت الكويت ٨ مراتب في مؤشر ريادة الأعمال العالمي لعام ٢٠١٩، وذلك بعد حلولها في المركز ٤٧ بين ١٣٧ دولة، وذلك على الرغم من إمكاناتها التي يمكن أن تساعد في تحقيق مراتب أعلى من ذلك (برنامج عمل الحكومة الكويتية، ٢٠١٨).

وبالنسبة لجامعة الكويت، غابت جامعة الكويت عن تصنيفات شنغهاي و Webometrics لعام (٢٠١٩)، وتراجع ترتيب الجامعة إلى مرتبة (٨٠١-١٠٠٠) في ترتيب QS و Times للعام (٢٠٢٠)، وتشير النتائج إلى تراجع مستوى الجامعة عالمياً، ومن المهم معالجة هذا الموضوع، والعمل الجاد لتطوير مرتبة جامعة الكويت والعمل على زيادة نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وذلك للعودة إلى أفضل الجامعات. في العالم في سباق مع الزمن، ولم تحقق جامعة الكويت أياً من معايير QS باستثناء المعايير التالية: أعضاء هيئة التدريس الدوليين والطلاب الأجانب، وهم الوحيدون الذين جعلوا الجامعة مؤهلة للحصول على مرتبة (٨٠١-١٠٠٠)، فهم نقاط قوتها، مع عدم وجود بيانات جامعية في ذلك الترتيب في باقي المعايير مما أدى إلى تراجعها عن السنوات السابقة، وكان تصنيف جامعة الكويت في صحيفة التايمز منخفضاً في جميع

المعايير باستثناء المعيار الدولي وهذه هي نقطة القوة الوحيدة، يظهر هذان التقييمان أن جامعة الكويت حققت معياراً واحداً فقط لجميع معايير التصنيف الدولية ، وهو معيار النظرة الدولية (Alsharif, 2020).

كما أشارت دراسة الدوبسان (٢٠٢٠) إلى أن جامعة الكويت بدأت بالتراجع في بعض التصنيفات العالمية (QS) ضمن أواخر جامعات الخليج العشرين المصنفة، حيث اتخذت اتجاهًا معاكسًا إلى أسوأ تصنيف لها حالياً، وذلك نتيجة ضعف ميزانية الأبحاث، والتدخلات السياسية، وضعف قيادات وإدارات الجامعة المتعاقبة، والإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس، واللوائح والسياسات والإجراءات البيروقراطية، خاصة تلك بدعم النشاط الأكاديمي البحثي والتدريسي، كما أوضحت دراسة بركات (٢٠١٧) أن جامعة الكويت في حاجة إلى: توافر البنية التحتية التكنولوجية الداعمة لإدارة المعرفة، والاعتماد على التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في استخدام وتوزيع المعرفة، واستقطاب الكفاءات المتميزة والحفاظ عليها وتميئتها، وتوافر ثقافة داعمة لإدارة المعرفة، وتوافر استراتيجية لإدارة المعرفة تتوافق مع استراتيجية الجامعة.

كما أوضحت نتائج دراسة الصانع (٢٠٢٠) أن مستوى المعرفة الاقتصادية لدى طلاب جامعة الكويت ضعيفاً جداً، وأن أبرز مظاهر ضعف كفاءة النظام التعليمي الجامعي تتمثل في الضعف العام للأداء الجامعي المتمثل في تحصيل الطلبة المعتمد على الحفظ والتذكر أكثر منه في مستوى التفكير النقدي وتوظيف المعرفة، من أجل إعدادهم لعصر يؤدي فيه الاقتصاد دوراً حيوياً ومحورياً، فضلاً عن غياب روح المبادرة والابتكار من قبل الطلبة، نتيجة ضعف المدخلات والعمليات من طرق تدريس تقليدية وغيرها، مما يعود بالسلب على العملية التعليمية.

وبناء على ما سبق، يتضح مدى التحديات والطموحات والمتطلبات لدولة الكويت في ضوء التوجه نحو اقتصاد المعرفة، وكذلك التحديات التي تواجه جامعة الكويت في ضوء توجه غالبية الجامعات نحو لتحول إلى جامعات ريادة الأعمال، ومن هنا سعت

الدراسة الحالية للتعرف على متطلبات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال، ولذا يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة التالية.

١- ما معوقات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢- ما التوصيات والمقترحات للحد من معوقات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية؟

### أهداف البحث:

١- الكشف عن معوقات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات للحد من معوقات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية.

### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من عدة اعتبارات أهمها:

١- ندرة الدراسات العربية بصفة عامة، والدراسات الكويتية بصفة خاصة في مجال جامعات ريادة الأعمال، ولهذا قد تسهم الدراسة الحالية في إثراء المكتبة العربية والكويتية وخبرة ذوي الخبرة وصناع القرار بهذا التوجه من الجامعات.

٢- تتبع أهمية الدراسة من كون جامعة ريادة الأعمال توجهاً عالمياً في ضوء توجهات الدول نحو الاقتصاد المعرفي، وترتبط بين الحكومة والجامعة والصناعة، وتبرز الرسالة الثالثة للجامعة المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولهذا أصبحت ضرورة مجتمعية لتحقيق الميزة التنافسية تستحق المزيد من البحث والدراسة.

٣- قد تعالج الدراسة الحالية العديد من المشكلات التي تعاني منها جامعة الكويت عن طريق تبني فكرة جامعة ريادة الأعمال كوسيلة فعالة في تفعيل وتكامل وظائف

الجامعة وهي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وكذلك في تنمية ريادة الأعمال، وتعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة، ونمو الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وتحسين الحالة الاجتماعية والاقتصادية في ظل استراتيجية الكويت ٢٠٣٥.

٤- قد تفيد الدراسة الحالية القائمين على جامعة الكويت وصناع القرار بالتعليم العالي والجامعي عامة في التعرف على معوقات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال، وبالتالي وضع الاستراتيجيات والخطط والآليات المناسبة موضع التنفيذ في تحويل الجامعة إلى جامعة ريادة الأعمال، وبالتالي تعزيز مكانة الجامعة في التصنيفات العالمية من ناحية، وتحسين الاقتصاد الكويتي الجديد ما بعد النفط من ناحية أخرى.

٥- تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات للحد من معوقات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال يمكن الاستفادة منها في رسم الخطط والسياسات والاستراتيجيات والبرامج التي قد تسهم في حل مشكلات التعليم الجامعي الكويتي في ضوء هذا التوجه من ناحية، وزيادة مشاركة الجامعة ومخرجاتها في مستقبل الأعمال التجارية وحل مشكلة البطالة وتعزيز الاقتصاد الوطني.

### حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على الكشف عن معوقات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال (المعوقات التشريعية، المعوقات التنظيمية والإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات المادية والمالية والتقنية، للتوصل إلى مجموعة من التوصيات لتحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال.

- الحدود البشرية: تمثلت في عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت بمختلف رتبهم العلمية ومستوياتهم الوظيفية بمختلف كلياتها الإنسانية والعلمية.
- الحدود المكانية: شملت جامعة الكويت بجميع كلياتها الإنسانية والعلمية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤.

### منهج البحث وأداته:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وهو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان للكشف عن معوقات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال ومعوقات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### مصطلحات البحث:

يري (2011, 165) Philpott et al. أن جامعة ريادة الأعمال هي تلك الجامعة التي تفضل النموذج الحلزوني الثلاثي (الصناعة، الأوساط الأكاديمية، الدولة) إلى جانب مهمتها في التدريس والبحث بهدف تحسين الأداء الاقتصادي الإقليمي أو الوطني بجانب ميزة مالية لها ولأعضائها، حيث تمكن خريجي الجامعة من أن يكون لهم تأثير كبير على الاقتصاد، وتعتمد على مواردها وقدراتها في خدمات المشاريع، وتهتم بصورة متكاملة بالبحث العلمي والتدريس والتنمية الاقتصادية.

ويعرفها (2013, 15) Gibb et al. على أنها تلك التي تعمل على تمكين الموظفين والطلاب من إنشاء مشروعات ، والسعي لتنمية الابتكار والإبداع في مجال البحوث والتعليم واستخدام المعرفة عبر الحدود، والمساهمة الفعالة في تعزيز التعليم في

بيئة مجتمعية تتميز بمستويات عالية من الغموض والتعقيد ، وتوفير تعليم متبادل مع أصحاب المصلحة في المجتمعات المحلية والوطنية والدولية.

وعرفها أحمد وحسين (٢٠١٦) بأنها الجامعة التي تتبنى النموذج الحزوني الثلاثي (الجامعة - الحكومة الصناعة) في إدارة عملياتها التي تتسم بالابتكارية والإبداع والمخاطرة، وتسعى لتنمية ريادة الأعمال والريادة الأكاديمية من خلال التربية الريادية وتسويق البحوث والتراخيص وبراءات الاختراع وإنشاء الشركات التابعة لها لتحقيق الرسالة الثالثة للجامعة المتمثلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية (خدمة المجتمع وتنمية البيئة)، فضلاً عن وظائفها التقليدية المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وذلك من خلال رؤية ورسالة واستراتيجية ريادية، واستقلال ذاتي، وتطوير مؤسسات وبرامج وبنية ريادية متكاملة، وتوفير استدامة مالية عبر مصادر تمويل متنوعة، والوصول للعالمية وامتلاك ميزة تنافسية لتحقيق مكانة مرموقة متقدمة بين الجامعات العالمية الرائدة.

ويعرف البحث الحالي جامعة ريادة الأعمال بأنها جامعة الكويت المستقبلية كجامعة ريادة الأعمال عبر إحداث تحول جوهري في الشخصية التنظيمية لها من أجل الوصول إلى مستقبل واعد من أجل المستقبل، بحيث تكون حاضنة طبيعية لديها القدرة على الابتكار، والتعرف على الفرص وخلقها، والعمل في فرق، والمخاطرة والاستجابة للتحديات، من تلقاء نفسها من خلال توفر هياكل دعم لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وباقي أعضاء المجتمع لبدء مشاريع جديدة: فكرية وتجارية ومشاركة، من خلال توفير كافة متطلبات جامعة ريادة الأعمال.

### الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الكشف عن معوقات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من



(١٤٣) عضو هيئة تدريس من جامعة الكويت، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

### أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة للكشف عن معوقات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ثم إعدادها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع جامعة ريادة الأعمال ومعوقاتهما، والاستعانة بالمراجع العلمية المتخصصة والاستبانات التي طبقت في رسائل الماجستير والدكتوراه والأبحاث المنشورة عن جامعة ريادة الأعمال ومعوقاته.

### (أ) حساب صدق الأداة:

تم حساب الصدق الخارجي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٩) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال التربوي، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية، كما تم إجراء صدق الاتساق الداخلي لها من خلال حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي له كل عبارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويوضح جدول (١) نتائج حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي له.

جدول (١)

الاتساق الداخلي لفقرات محور معوقات تطبيق نموذج  
جامعة ريادة الأعمال بجامعة الكويت

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
1	.704**	14	.865**	27	.894**
2	.692**	15	.862**	28	.934**
3	.839**	16	.870**	29	.862**
4	.913**	17	.771**	30	.866**
5	.902**	18	.866**	31	.812**
6	.922**	19	.854**	32	.887**
7	.916**	20	.878**	33	.969**
8	.855**	21	.862**	34	.937**
9	.884**	22	.882**	35	.932**
10	.898**	23	.832**	36	.900**
11	.897**	24	.873**	37	.891**
12	.866**	25	.914**	38	.876**
13	.894**	26	.797**		

\*\* دال إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدولين (١) أن جميع العبارات المتعلقة بمحوري واقع ومعوقات تطبيق نموذج جامعة ريادة الأعمال بجامعة الكويت ترتبط بالمجالات الذي تنتمي لها بمعامل ارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لمحوري واقع ومعوقات تطبيق نموذج جامعة ريادة الأعمال بجامعة الكويت.

(ب) ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، والجدول (٢) يوضح معاملات الثبات التي تم الحصول عليها لمحاور الاستبانة.

## جدول (٢)

### معاملات الثبات من خلال معامل الفا لكرونباخ

م	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
1	المعوقات التشريعية	٩	0.95	عالٍ
2	والمعوقات المادية والمالية والتقنية	٧	0.95	
3	المعوقات التنظيمية والإدارية	١٥	0.97	
4	المعوقات البشرية	٧	0.97	
	الكلية	٣٨	0.96	

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الفا كرونباخ للثبات لجميع المجالات قد جاءت مرتفعة حيث تراوحت في الفترة (0.81 - 0.97)، وهو ما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها والبناء عليها.

### نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها:

للكشف عن معوقات تحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق نموذج جامعة ريادة الأعمال بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والجدول (٣) يبين ذلك.

## جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق نموذج جامعة ريادة الأعمال بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	المرتبة	المحاور	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	4	المعوقات التشريعية	3.07	0.831	متوسطة
2	3	المعوقات المادية والمالية والتقنية	3.14	0.806	متوسطة
3	1	المعوقات التنظيمية والإدارية	3.21	0.787	متوسطة
٤	2	المعوقات البشرية	3.20	0.908	متوسطة

متوسطة	0.752	3.16	الدرجة الكلية
--------	-------	------	---------------

يبين الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي لمعوقات تطبيق نموذج جامعة ريادة الأعمال بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوح بين (٣.٠٧-٣.٢١)، حيث جاء مجال (المعوقات التنظيمية والإدارية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٢١)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٨٧)، وبدرجة (متوسطة)، تلاه في المرتبة الثانية مجال (المعوقات البشرية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٠)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٠٨)، وبدرجة (متوسطة)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال (المعوقات المادية والمالية والتقنية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٤)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٠٦) وبدرجة (متوسطة)، وجاء مجال (المعوقات التشريعية) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٧)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٣١)، وبدرجة (متوسطة).

ويرجع ذلك إلى وعلى الرغم من اتخاذ الحكومة الكويتية مجموعة من المبادرات، ووضع بعض السياسات التي تدعم مشروعات ريادة الأعمال، إلا أن المبادرات والخطوات تعد في طور البدايات، إذ أن ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع الكويتي ما زال يمثل نوعاً من الترف، حيث لم يدرج هذا المفهوم بعد في البرامج الدراسية بكليات الجامعة، هذا فضلاً عن ضعف البرامج التدريبية الجامعية التي تلقي الضوء على أهمية المشروعات الريادية في تنمية المجتمع وتطور الاقتصاد المجتمعي (الفضلي ومصطفى، ٢٠٢٠، ص ٤٦).

وهذا يعني أنه على الرغم من الجهود المبذولة إلا أنه ما فكرة ريادة الأعمال ما زالت حديثة على الجامعة، وفي حاجة إلى العديد من الجهود للحد من هذه المعوقات أو القضاء عليها، لتحلل جامعة الكويت المكانة المتميزة بين الجامعات. ويرجع ذلك إلى أنه لا توجد سياسات محددة تهدف إلى تعزيز ريادة الأعمال، كما أن النظام البيئي العام لدعم ريادة الأعمال في الكويت ضعيف (OECD iLibrary, 2023).

كما أن ظروف مناخ الأعمال العامة ليست مواتية في الكويت، وعدم وجود نظام وطني فعال للابتكار (Abukumail et al., 2016)، وعلى الرغم من أن الكويت تمتلك أقوى برلمان في الخليج، ومع ذلك، فإن هذا الهيكل يميل إلى أن يكون له تأثير مضاد يؤدي إلى طريق مسدود سياسي وشل المشاريع واسعة النطاق التي من شأنها أن تقيد الاقتصاد بأكمله، وهذا يعيق قدرة الحكومة على تنفيذ استراتيجيات التنمية المعمول بها ويؤدي إلى حالة عامة من عدم اليقين بشأن التزام الدولة بسياسة الابتكار (Al-Mutairi et al. 2020).

والتعاون مع الجامعات نادر جداً، والسبب الرئيس هو نقص الخبرة المطلوبة في المعاهد البحثية والجامعات الكويتية، أما التعاون في أنشطة الابتكار في حد ذاته فهو أقل بكثير، فضلاً عن عدم وجود أي جانب إيجابي للصندوق الوطني لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة يشير إلى أن خلق فرص العمل في مجال ريادة الأعمال سيأتي بتكلفة متوقعة عالية للغاية على الحكومة، ويصعب قبول بعض لوائح الصندوق الوطني بالنسبة للشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا ذات إمكانات النمو العالية (OECD iLibrary, 2023). كما أن حجم الدعم المقدم من مؤسسة الكويت للتقدم غير كاف، وقروض بنك الكويت الصناعي القروض للشركات مخصصة حصرياً لشراء الأصول المادية (عادة المعدات)، ولا يمكن استخدامها لرأس المال العامل (Digital Cooperation Organization, 2023, p. 25).

كما يعاني نظام الملكية الفكرية العام في الكويت من نقص المتخصصين المدربين في مجال الملكية الفكرية والمهارات في إدارة الملكية الفكرية وتقييمها وتحقيق الدخل منها (OECD iLibrary, 2023).

وفعالية الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت بعد مرور أربع سنوات من تطبيقها كانت متوسطة في جميع المجالات، نظراً لوجود العديد من المعوقات (كما تعاني الجامعة من الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة، وصعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة، وضعف العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني، ومركزية صناعة القرار داخل

الجامعة، والفجوة بين البرامج الجامعية واحتياجات سوق العمل، ومقاومة بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة للتغيير (الدبهان، ٢٠١٧؛ الدبهان وعباينة، ٢٠١٨؛ مشعل، ٢٠٢١، الظفيري، ٢٠٢٠)،

وأن المناخ التنظيمي الداعم للقيادة بجامعة الكويت جاء متوسطاً أي دون المستوى المأمول (الغازمي، ٢٠١٩)، وأن هناك قصور في ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الكويت لمبادئ الحوكمة الرشيدة (الشمري، ٢٠١٤)، والقيود المفروضة على الميزانية وعقود الأبحاث بجامعة الكويت (OECD iLibrary, 2023)،

كما بينت عدد من الدراسات مثل دراسة المشعان وأشكناني (٢٠٢٣) الضعف والعجز الكبير في تمويل الجامعات في الكويت، كما أن عملية التوظيف بالجامعة والترقية يشوبها بعض الممارسات الضارة "غير القائمة على الجدارة"، ولا سيما المحسوبية القائمة على الشبكات الاجتماعية والعلاقات الشخصية (Al-Mutairi et al., 2017)..

كما أن هناك قصور في المعايير المتبعة في اختيار أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت (السمات الشخصية، الإمكانيات التدريسية، المساهمة في التحصيل العلمي، العلاقة بالطلبة، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، مما نتج عنه تراجع مستوى الأداء المقدم من عضو هيئة التدريس (طريخم وطناش، ٢٠٢٠).

وكذلك، فإن التحول الرقمي بجامعة الكويت لم يحقق الأهداف المنشودة، فدرجة رضا الطلاب عن التعليم عن بعد بعد جائحة كورونا جاءت متوسطة، وأن امتلاك أعضاء هيئة التدريس لكفايات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جاء متوسطاً (صفر، ٢٠٢١؛ صفر، ٢٠٢٢)، وكذلك، فإن هناك قصور في تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الكويت، وكان التحفيز الإلكتروني منخفضاً، وذلك نتيجة لعدد من المعوقات: تنظيمية، مالية، بشرية، تقنية (العجمي، ٢٠٢٣).

## توصيات البحث:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج، فإنه يوصي بالآتي:

### (١) المتطلبات التشريعية:

- ضرورة إصدار دولة الكويت تشريعاً لإنشاء نظام للابتكار الوطني جوهره الجامعة. وإصدار التشريعات والقوانين اللازمة لإطلاق نهج اقتصاد موجه نحو السوق، وتخلق بيئة تنافسية في السوق وتمنع الاحتكار، وتعزز دور النظم البيئية الوطنية والإقليمية للابتكار، وإصدار تشريعات وقوانين داعمة للشراكة بين الجامعة والصناعة، وإصدار تشريعات تنظم حركة التجارة بين الجامعة والصناعة، وإصدار التشريعات اللازمة والضامنة لاستقلالية جامعة الكويت.
- إقرار اللوائح الجامعية الداعمة لتعزيز ريادة الأعمال في البرامج التعليمية والبحثية، وتعزيز الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وداعمة لتبني جامعة الكويت لصيغة جامعة ريادة الأعمال، ومحفزة لتطوير وريادة منظومة البحث العلمي بجامعة الكويت، ومحفزة لإنشاء الشركات الجامعية القائمة على رواد الأعمال الجامعيين، واللازمة لتسهيل ومكافأة ريادة الأعمال الأكاديمية بشكل رسمي.
- إصدار وتفعيل القوانين والتشريعات الخاصة بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع وحقوق النشر والإنتاج والتصنيع والتسويق وتوزيع الابتكارات.
- إصدار اللوائح الجامعية التي يمكن أن تجتذب الأكاديميين الرائدین في مجال ريادة الأعمال من خارج الكويت، وتوفر الحوافز المالية لهؤلاء الأكاديميين وكذلك تحد من واجباتهم الإدارية.
- إعداد اللوائح والتشريعات المنظمة لتكنولوجيا المعلومات، واعتماد ضوابط رقمية على التقنيات المستخدمة لحماية وضمان سلامة وأمن البيانات والمعلومات.

## (٢) المتطلبات المادية والتقنية:

- أن تقوم دولة الكويت بتوفير البنية التحتية المادية والرقمية اللازمة للتحويل لجامعة ريادة أعمال في ضوء الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي.
- أن تقوم دولة الكويت ببناء البنية التحتية الوطنية للبحث والتكنولوجيا وشبكة الجامعات الكويتية لإنشاء هيئة مركزية للتحويل الرقمي لقطاع التعليم العالي.
- تفعيل دور التقنيات الرقمية في تحويل الجامعة من الأشكال التنظيمية البيروقراطية المغلقة إلى أشكال مفتوحة ومرنة. وتوفير البنية التحتية البحثية، والشبكات الوطنية والإقليمية والدولية، والاشتراك في قواعد البيانات العالمية.
- توفير قاعدة بيانات وشبكة معلومات مشتركة مع أصحاب المصلحة حول احتياجات قطاع المجتمع ومشكلاته، واحتياجات الشوق من الأفكار والمشاريع الريادية.
- إنشاء مراكز الابتكار بالجامعة وتجهيزاتها اللازمة/ أو تسهيل الوصول إليها (التجمعات العلمية، الحدائق والمنتزهات العلمية، مكاتب نقل التكنولوجيا، منصات الابتكار المفتوح، الشبكات التكنولوجية، شبكات مراكز التميز، حاضنات ومسرعات الأعمال، المعامل المتقدمة).
- أن تعمل الجامعة على تعزيز الجودة ومؤشرات الأداء الرئيسية في تقديم الدورات والمقررات الدراسية والامتحانات عبر الإنترنت
- توفير كافة خدمات الصيانة والدعم الفني للتقنيات والمعامل البحثية المتاحة بالجامعة.
- توفير التجهيزات اللازمة للتحويل الرقمي في إدارة التعليم والتعلم والبحث العلمي وفق أفضل الممارسات العالمية.
- إطلاق منصات وشبكات جامعية للبحث والتطوير والابتكار أو الاشتراك فيها.



- ربط مناهج التعليم في الجامعة بالتكنولوجيا ومتطلبات عالم الأعمال الحقيقي.
- توفير أحدث التقنيات والأجهزة والمصادر التكنولوجية.
- تحديث وتنويع الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.
- توفير شبكة انترنت واتصالات داخلية وقواعد معلومات حديثة لتسهيل تبادلها بين العاملين.
- إنشاء شبكة داخلية للربط بين كافة كليات وأقسام ووحدات الجامعة وفق أفضل الممارسات العالمية.
- توفير مكتبة إلكترونية شاملة بالشراكة مع أقوى قواعد البيانات العالمية.
- الاشتراك في شبكات ومنصات البحث والتطوير والابتكار، وإطلاق منصاتها وشبكاتها الخاصة.
- توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في كافة الأنشطة والمهام الجامعية.
- تقاسم البنية التحتية بين الجامعة والصناعة من حيث مرافق المختبرات والمعدات والأدوات والاستشارات في مجال البحث والتطوير للوصول إلى أحدث المرافق.
- إطلاق منصة إلكترونية حول ريادة الأعمال القائمة على الجامعات، ستقوم المنصة بتخطيط جميع الأنشطة ذات الصلة وقائمة بأسماء الخبراء المحليين، ليكونوا بمثابة نقطة محورية لنشر المعرفة.
- اشتراك الجامعة في المنصات والشبكات الإلكترونية الدولية الداعمة لريادة الأعمال.

### (٣) المتطلبات المالية:

- أن تقوم دولة الكويت برصد تمويل وحوافز مرنة لمشاريع البحث والتطوير الرئيسة الوطنية والإقليمية.

- أن تقوم دولة الكويت بإنشاء تمويل مخصص للاستثمار في التحول الرقمي، بما في ذلك تدريب الأساتذة والطلاب على مهاراتهم، والسماح بتجربة أنظمة أو أساليب جديدة.
- وضع خطة مالية لتوفير وتنويع مصادر التمويل والاستخدام الأمثل للموارد.
- تشجيع الوقف التعليمي كمصدر من مصادر التمويل الجامعي لدعم ريادة الأعمال.
- استثمار المرافق والبنية التحتية لتنويع مصادر التمويل.
- إنشاء مراكز لتقديم الاستشارات ودراسة الجدوى وحاضنات الأعمال.
- استثمار حقوق الملكية الفكرية مثل: (البحوث والاختراعات والمؤلفات...) لتنويع مصادر التمويل.
- تحويل البحوث العلمية من بحوث استهلاكية إلى بحوث ذات قيمة تمويلية عالية.
- إقامة علاقة شراكة مع شركاء التنمية محلياً ودولياً لدعم تمويل أنشطة ريادة الأعمال.
- تأمين الاستدامة المالية لتحديث البنية التحتية للجامعة من مباني تعليمية وبحثية وورش ومعامل وأجهزة وغيرها.
- توفير الاستثمار الأولي لبدء شركات جديدة ومساعدتها للتشغيل في السنوات الأولى، وتمويل الشركات الجديدة المعتمدة على الأبحاث الجامعية.
- التنسيق مع القطاع الخاص لتمويل التعليم الجامعي من خلال (الهيئات والتبرعات والمنح... إلخ).
- تسهيل إجراءات وصول مصادر التمويل الخارجية لأصحاب المشروعات الريادية من منتسبي الجامعة.
- تطبيق الإجراءات الرقابية للشؤون المالية للحد من الهدر المالي.

- السماح بشروط مرنة لجعل عمليات شراء تكنولوجيا المعلومات الصغيرة ممكنة، بما يتماشى مع استراتيجيات الجامعة الرقمية المحددة.
- توفير التمويل الكاف لبرامج وأنشطة ريادة الأعمال (التعليمية والبحثية) بالجامعة وفق مؤشرات أداء واضحة ومحددة.
- تعزيز الاستثمار في مؤسسات الاتصال والشبكات بين الجامعة وبيئتها الاجتماعية والاقتصادية.
- أن تساعد الجامعة الباحثين للحصول على الأموال اللازمة لتمويل البحوث التطبيقية والابتكارات.
- أن توفر الجامعة التمويل الأولي لإجراء وتسويق البحوث والابتكارات الموجهة نحو السوق.
- تنويع مصادر التمويل بالجامعة من أجل المحافظة على استقلالية الجامعة ودعم أفكارها الابتكارية.
- تفعيل الشراكة بين الجامعة والصناعة في توفير التمويل الكافي لتطوير برامج ومؤسسات وأنشطة البحث والتطوير والابتكار بالجامعة (برامج الزمالات والمنح البحثية، إنشاء وتمويل حاضنات الأعمال ومجمعات العلوم والتكنولوجيا وغيرها من مراكز الابتكار).

#### (٤) المتطلبات التنظيمية والإدارية:

- أن تقوم دولة الكويت بتنسيق وتكامل الجهود والاستراتيجيات المختلفة للوزارات المختلفة من خلال شبكة تشرف على الربط بينها وتنسيق جهودها مع الجهات الأخرى في مجالات البحث والأعمال والتمويل للقطاعين العام والخاص في الدولة.
- أن تقوم دولة الكويت بإطلاق منتدى الابتكار الوطني وفق أجددة تتوافق مع خطط الدولة المستقبلية.

- أن توفر الجامعة أدلة إجراء البحث العلمي والإشراف عليه وأخلاقياته.
- أن تقوم دولة الكويت بإطلاق وتطوير سياسات وخطط استراتيجية وطنية للبحث والتطوير والابتكار.
- أن تقوم دولة الكويت بصياغة وحدة تنسيق ابتكار مشتركة بين الوزارات لتوفير خارطة طريق ابتكار واضحة داخل كل وحدة بالوزارة وتكون مسؤولة عن مراقبة وتقييم جهود الحكومة في الابتكار.
- أن تقوم دولة الكويت بتصميم آلية لتنسيق جهود الوزارات ذات الصلة لتحقيق ورصد تحقيق المعرفة والابتكار والبحث العلمي ركيزة استراتيجية للتنمية المستدامة.
- أن تقوم دولة الكويت بتوفير التمويل الكافي لدعم أنشطة ريادة الأعمال بالجامعة.
- تطوير آليات تحفيز مبتكرة لمكافأة الكليات والأقسام المشاركة في أنشطة تبادل المعرفة والتعاون.
- أن تقوم دولة الكويت بإنشاء منظمات وسيطة قائمة على الحكومة لدعم تطبيق الحلزون الثلاثي (وكالات التنمية، وكالات التمويل، منظمات البحث والتكنولوجيا).
- أن تقوم دولة الكويت بخلق بيئة وثقافة داعمة لريادة الأعمال والابتكار على المستوى الوطني.
- إنشاء إدارة متخصصة بنظم المعلومات الإدارية والتحول الرقمي.
- وجود رؤية وخطط استراتيجية وتنفيذية وأجندة ريادة أعمال فعالة لاستثمار رأس المال البشري بالجامعة لتحويلهم لرواد أعمال.
- توفير الكيانات والإجراءات القانونية للتعاقدات ذات الصلة بالمشروعات البحثية والتدريبات والبراءات واستخدام الموارد المشتركة.

- أخذ النظم الإدارية بالجامعة بمبادئ الإدارة الاستراتيجية الحديثة المبنية على الانفتاح والديمقراطية والشراكة والتعاون.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للجامعة وفقاً للهيكل التنظيمية الريادية من خلال الاعتماد على التصميمات الحيوية التي تتمتع بقدرة عالية على التكيف البيئي والتدفق الحر للمعلومات وفرق العمل الوظيفية وزيادة درجة اللامركزية واتساع نطاق الإشراف والاتصالات الأفقية بين الوحدات والأقسام الأكاديمية والإدارية للجامعة.
- منح كافة الصلاحيات الإدارية للقادة الجامعيين لاتخاذ كافة القرارات اللازمة لتحويل جامعة الكويت إلى جامعة ريادة الأعمال.
- إنشاء أشكال مؤسسية جديدة للتعاون بين الجامعات والصناعة والتي من شأنها أن تكمل خدمات الحاضنات ومجمعات التكنولوجيا.
- وضع الاستراتيجيات والخطط وأجندة ريادة الأعمال اللازمة لربط توجهات الجامعة مع توقعات المجتمع والصناعة والحكومة والسوق.
- إعداد دليل إرشادي للشراكة والمشاركة المجتمعية يتضمن الأنشطة والإجراءات والقوانين والمشروعات والقطاعات الشريكة حسب الأولوية.
- إعداد لائحة داخلية تفصيلية لأنشطة ريادة الأعمال بالجامعة.
- إنشاء وحدة/ مركز خاص بتنمية ريادة الأعمال والنشاط التجاري في الهيكل التنظيمي للجامعة، ويكون لها/ له فروع بمختلف الكليات والأقسام الجامعية، وتتضمن كافة الأقسام والمكاتب الخاصة بتطوير ريادة الأعمال، ومنها مكتب نقل وتسويق التكنولوجيا.
- وضع معايير صارمة لاختيار القيادات الجامعية (على مستوى الجامعة والكليات والأقسام والإدارات) تتوافق مع متطلبات التحول إلى جامعة ريادة الأعمال.

- إنشاء مكتب متابعة الخريجين لتعزيز الروابط بين الخريجين والجامعة وجهات التوظيف وقياس رضا أصحاب المصلحة/ المستفيدين الخارجيين عن مخرجات الجامعة التعليمية والبحثية والخدمية.
- التحول من المركزية إلى اللامركزية في إصدار القرارات الجامعية.
- إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة ليتوافق مع صيغة جامعة ريادة الأعمال.
- وضع أو تبني برامج استقطاب رواد الأعمال المحليين والدوليين من أساتذة الجامعات ورجال الأعمال لتطوير الجامعة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك.
- تفعيل المشاركة المجتمعية والمشاركة مع قطاع الإنتاج والصناعة في رسم رؤية ورسالة وخطط الجامعة، وتشكيل ممثلين بارزين من المجتمع والصناعة في المجالس الحاكمة بالجامعات.
- تفعيل الشراكة مع الصناعة بشأن نقل المعرفة/التكنولوجيا وتسويقها (الاستشارة والتدريب، الاستغلال التجاري للملكية الفكرية الناتجة عن البحث الأكاديمي).
- عقد وتفعيل الشراكات بين الجامعة وجامعات ريادة الأعمال الدولية كمدخل لتحويل الجامعة لجامعة ريادة الأعمال.
- إحداث التكامل بين كليات وأقسام الجامعة لتعزيز الأفكار الريادية وتطبيقها.
- وضع خطط لتسويق الخدمات الاستشارية التي تقدمها الجامعات لقطاع الصناعة.
- تشكيل لجان/ وحدات مشتركة بين الجامعة والصناعة لعقد الاجتماعات والجلسات حول تقديم الاستشارات والبحوث والبراءات والمشروعات والأبحاث ونقل المعرفة التعاقدية المشتركة في الابتكار وريادة الأعمال لإضفاء الطابع الرسمي والتنظيمي وتسهيل الإجراءات.
- إنشاء مراكز بحثية تعمل مباشرة مع المنظمات والصناعة لمواجهة تحديات مؤسسات الأعمال.

## (٥) المتطلبات البشرية:

- أن تقوم دولة الكويت بوضع سياسات وبرامج بشأن تنمية الموارد البشرية للبحث والتطوير على المستوى الوطني.
- تشجيع الجامعة منسوبيها على المشاركة في أنشطة التنمية المهنية ذات الصلة بتنمية ريادة الأعمال.
- أن تقوم الجامعة بتوفير الكوادر البشرية القادرة على تخطيط وتنفيذ برامج ريادة الأعمال.
- استقطاب الكفاءات البشرية الريادية المؤهلة (من الجامعات المناظرة وقطاع الصناعة) لتحويل الجامعة إلى جامعة ريادة أعمال.
- إعداد وعقد البرامج التدريبية والتوعوية والتثقيفية لرفع وعي ومنسوبي الجامعة والطلاب بأهمية تحويل الجامعة إلى جامعة ريادة أعمال لتعزيز تنافسية الجامعة ومساهمتها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- إعداد وعقد البرامج التدريبية والتوعوية والتثقيفية لتنمية كفاءات أعضاء هيئة التدريس لتحقيق التكامل بين التخصصات العلمية البيئية في دعم ريادة الأعمال.
- نشر ثقافة المشاركة المجتمعية بين منتسبي الجامعة من خلال الكتيبات الإرشادية واللقاءات المفتوحة والدورات وورش العمل.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على توجيه أبحاثهم نحو المجتمع ومتطلبات التنمية.
- إعداد وعقد البرامج التدريبية والتوعوية والتثقيفية لتنمية مهارات ومعارف منسوبي الجامعة لإنشاء أو بدء عمل تجاري ريادي.
- إعداد وعقد البرامج التدريبية والتوعوية والتثقيفية لإكساب منسوبي الجامعة الجدارات ذات الصلة بريادة الأعمال.
- توفير التدريب الداخلي والخارجي على مهارات ريادة الأعمال والأفكار الريادية.

- إعداد وعقد البرامج التدريبية والتوعوية والتثقيفية لإكساب منسوبي الجامعة الجدارات اللازمة لتفعيل التعاون بين الصناعة والجامعة.
- إعداد وعقد البرامج التدريبية والتوعوية والتثقيفية بالتعاون مع قطاع الصناعة لإكساب أعضاء هيئة التدريس الجدارات التدريسية والتدريبية الحديثة والداعمة لتنمية ريادة الأعمال.
- إعداد وعقد البرامج التدريبية والتوعوية والتثقيفية لإكساب منسوبي الجامعة الجدارات اللازمة لتحقيق التكامل بين التعليم المستند على البحث والتعليم المستند على السوق وبرامج التعليم مدى الحياة.
- تفعيل نظام قوي وفعال للمكافآت والحوافز للأعمال والأنشطة الريادية بالجامعة.
- توعية منسوبي الجامعة بالهيئات المهمة والممولة للمشروعات البحثية والأفكار الإبداعية.
- تفعيل مشاركة رواد الأعمال من الصناعة في التدريس والتعلم والبحث العلمي وبرامج ريادة الأعمال والابتكار بالجامعة بالشراكة مع أعضاء هيئة التدريس.
- توفير برامج تدريب وتوظيف وشبكات مشتركة لتدريب وتوظيف أعضاء هيئة التدريس والباحثين ورجال الصناعة في الصناعة بدوام جزئي أو كلي والعكس.
- عقد ورش عمل تجمع أعضاء يمثلون الجامعات والمؤسسات الإنتاجية لدراسة القضايا المشتركة ودعم الشراكة بينهم.
- نشر ثقافة ريادة الأعمال على كافة المستويات الجامعية.
- استقبال خبراء من المؤسسات الصناعية لإلقاء محاضرات في الجامعات في جوانب عملية أو لتثقيف الطلاب حول ما يتطلبه سوق العمل.
- توفير تدريبات قابلة للتنفيذ وتطوير المهارات الرقمية لكافة منسوبي الجامعة، مع التركيز بشكل خاص على أفضل الممارسات في التدريس الرقمي.
- توفير كافة الحوافز اللازمة لدعم أعضاء هيئة التدريس المشاركين في تدويل جامعة الكويت.



- تنظيم مسابقات ريادة الأعمال بين كافة منتسبي الجامعة.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة والداعمة لتكوين رواد الأعمال بالجامعة

## المراجع

### المراجع العربية:

- أحمد، أشرف محمود وحسين، محمد جاد (٢٠١٦). تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفاداة من خبرات جامعتي كامبريدج وسنغافورة الوطنية. مجلة التربية المقارنة والدولية، ٦(٦)، ٣١٧-٥٠٢.
- أحمد، نهال مجدي (٢٠٢٢). معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية، وسبل التغلب عليها: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، (١١٨)، ١٤٩٧-١٥٣٣.
- بركات ، خالد مصطفى (٢٠١٧). أثر إدارة المعرفة على رأس المال الفكري لمؤسسات التعليم العالي مع التطبيق على جامعة الكويت. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ١٨(٤)، ٢٠٣-٢٣٦.
- برنامج عمل الحكومة الكويتية (٢٠١٨). الفصل التشريعي الخامس عشر، ٢٠١٦-٢٠٢٠، نحو تنمية مستدامة. الكويت: برنامج عمل الحكومة الكويتية.
- توفيق، صلاح الدين محمد ومحمد، فاطمة صلاح الدين وموسى، هاني محمد (٢٠٢٠). الجامعة الريادية: صيغة مقترحة لتطوير التعليم الجامعي المصري المعاصر. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٣١(١٢٣)، ٣٠٠-٣٢٨.

الدويسان، طارق عبد المحسن (٢٠٢٠). جامعة الكويت: الواقع، التحديات، الحلول. ندوة قضايا التعليم ومشكلاته في الكويت: الواقع- التحديات- الحلول. جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ديسمبر، ٩٧-٩٥.

الديهان، خالد عبد الله (٢٠١٧). تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية (٢٠١٣-٢٠١٧) في جامعة الكويت. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا- الجامعة الأردنية.

الديهان، خالد عبد الله وعباينة، صالح أحمد (٢٠١٨). تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية في جامعة الكويت (٢٠١٣-٢٠١٧). المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي- جامعة العلوم والتكنولوجيا، ١١(٣٤)، ٥٥-٧٦.

الشمري، سعد عقاب (٢٠١٤). درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الكويت لمبادئ الحاكمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية- جامعة الشرق الأوسط.

الصانع، أحمد محمد (٢٠٢٠). مستوى المعرفة الاقتصادية لدى طلبة جامعة الكويت: دراسة شبه تجريبية. مجلة كلية التربية- جامعة الإسكندرية، ٣٠(١)، ٢١-٤٨.

طريخم، فيصل عيد وطناش، سلامة يوسف (٢٠٢٠). واقع المعايير المتبعة في اختيار أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية- الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٨(٢)، ٧٨٦-٨٠٦.

الظفيري، منصور شاري (٢٠٢٠). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت في ضوء الاتجاهات القيادية الحديثة: تصور مقترح. الثقافة والتنمية، ٢٠(١٥٧)، ٢٧٧-٣٣٤.

الظفيري، منصور شاري (٢٠٢٠). تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات جامعة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز المؤسسي. الثقافة والتنمية، ٢٠(١٥٩)، ٢٧٣-٣٤٠.

العازمي، مزنة سعد (٢٠١٩). مستوى المناخ التنظيمي وتأثيره في الدعم القيادي بكليات جامعة الكويت: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي- جامعة الكويت، ٣٣(١٣١)، ١٣-٥٧.

عبد اللطيف، عماد عبد الطيف (٢٠١٧). التربية الريادية ومتطلباتها من التعليم الجامعي في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج. دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية- جامعة عين شمس، (٣٧)، ١٨٢-٣٢٣.

عبد اللطيف، عماد عبد الطيف وأمين، مصطفى أحمد (٢٠٢١). متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الهندسة العكسية: دراسة ميدانية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج-جامعة سوهاج، ٨٧(٨٧)، ١٣٧-٢٢١.

العبيري، فهد حمدان (٢٠٢٣). استراتيجيات إدارية مقترحة لتطبيق صيغة الجامعة الريادية بجامعة تبوك وفق الإطار الأوربي لمنظمات EC & OECD. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ١٠(٢)، ١١٢-١٤٣.

العجمي، ناصر منصور (٢٠٢٣). واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة الكويت والتحديات التي تواجهها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي- جامعة الكويت، ٤٩(١٨٩)، ٣١٩-٣٥٦.

الفضلي، عبد الله دبي ومصطفى، أميمة حلمي (٢٠٢٠). خبرة الجامعات الماليزية في مجال ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال و إمكانية الإفادة منها بجامعة الكويت. مجلة كلية التربية- جامعة طنطا، ٧٨(١/٢)، ٤٢-١٠٦.

المشعان، عائشة مشعل وأشكناني، صفية مختار (٢٠٢٣). واقع التمويل المالي في الجامعة الكويتية وعلاقته في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الموظفين في الجامعات. مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط، ٣٩(٢)، ١٨٠-٢٠٥.

مشعل، صالح محمد (٢٠٢١). التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في جامعة الكويت. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ٣٦(٢/١)، ٢٠٢-٢٤٤.

### المراجع الأجنبية:

Abukumail, A., N. Karam & G. Al-Otaibi (2016). Building Kuwait's future, one small enterprise at a time. MENA Knowledge and Learning Quick Notes Series, World Bank , (153).

Aldridge, T. & Audretsch, D. (2011). The Bayh-Dole act and scientist entrepreneurship. Research policy, 40(8), 1058-1067.

Al-Mutairi, A., Naser, K., & Fayez, F. (2020). Factors Discourage Kuwaiti Employees to Participate in the Private Sector Labour Force (Kuwaitization). International Journal of Organizational Analysis, 28, 969-83.

Al-Mutairi, A., Naser & Al-Enezi, M. (2017). Job Satisfaction among Academicians at Business Colleges Operating in Kuwait. Asian Social Science, 13/12, 9- 23.

Alsharif, F. (2020). Kuwait University Ranking in the Light of the International Universities Ranking Standards: An Analytical Evaluation Study. Journal of Educational Sciences, 32 (3), 627- 648.

- Ardito, L., Ferraris, A., Petruzzelli, A, Bresciani, S. & Del Giudice, M. (2019). The role of universities in the knowledge management of smart city projects. *Technol. Forecast. Soc. Change*, 142, 312–321.
- Clark, B. (2004b). *Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts*. Buckingham: Society for Research into Higher Education/Open University Press.
- Clarysse, B., Tartari, V. & Salter, A. (2011). The impact of entrepreneurial capacity, experience and organizational support on academic entrepreneurship. *Research policy*, 40(8), 1084-1093.
- Dal-Soto, F., de Souza, Y. & Benner, M. (2021). The Entrepreneurial orientation in the transformation of universities. *BBR (Brazilian Business Review)*, (18), 255-277.
- De Silva, M. (2016). Academic entrepreneurship and traditional academic duties: synergy or rivalry?. *Stud. High. Educ.* 41 (12), 2169–2183.
- Digital Cooperation Organization (2023). *StartUp country guide 2023: the State of Kuwait*. From [www.dco.org](http://www.dco.org), Retrieved at: 12/2/ 2023
- Etzkowitz, H., & Zhou, C.(2006),Triple Helix twins: innovation and sustainability. *Science and Public Policy*, 33(1), 77-83.
- Fini, R., Grimaldi, R., Santoni, S. & Sobrero, M. (2011). Complements or substitutes? The role of universities and local context in supporting the creation of academic spin-offs. *Research Policy*, 40(8), 1113-1127.
- Forliano, C., Bernard, P. & Yahiaoui, D. (2021). Entrepreneurial universities: A bibliometric analysis within the business and management domains. *Technological Forecasting and Social Change*, 165(1), 1- 17.

- Gibb, Haskins, G., & Robertson, I (2013). Leading the Entrepreneurial University: Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions. In A. Altmann and B. Ebersberger (eds.), *Universities in Change, Innovation, Technology, and Knowledge Management* (pp. 9-45), Springer Science +Business Media New York 2013.
- Gras, J., Lapera, D., Solves, I., Jover, A. & Azuar, J. (2008). An empirical approach to the organisational determinants of spin-off creation in European universities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(2), 187-198.
- Guerrero, M., Urbano, D., Fayolle, A., Klofsten, M., Mian, S., (2016). Entrepreneurial universities: emerging models in the new social and economic landscape. *Small Bus. Econ.* 47, 551–563.
- Hu, M. (2009). Developing entrepreneurial universities in Taiwan: the effects of research funding sources. *Science. Technology and Society*, 14(1), 35-57.
- Jacob, M., Lundqvist, M. & Hellsmark, H. (2003). Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: the case of Chalmers University of Technology. *Research Policy*, 32(9), 1555-1569.
- Jarohnovich, N. & Avotins, C. (2013). The Changing Role of the Entrepreneurial University in Developing Countries: The Case of Latvia. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 13(2), 121- 148.
- Kirby, D., Guerrero, M. & Urbano, D. (2011). Making universities more entrepreneurial: Development of a model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 302-316.
- Lehrer, M., Nell, P. & Gärber, L. (2009). A national systems view of university entrepreneurialism: Inferences from comparison

of the German and US experience. *Research Policy*, 38(2), 268-280.

McClure, K. (2016). Building the innovative and entrepreneurial university: an institutional case study of administrative academic capitalism. *J. High. Educ.* 87 (4), 516–543.

Miller, K., Alexander, A., Cunningham, J. & Albats, E. (2018). Entrepreneurial academics and academic entrepreneurs: a systematic literature review. *Int. J. Technol. Manag.* 77 (1–3), 9–37.

OECD iLibrary (2023). Innovation in the business sector in Kuwait. [OECD Reviews of Innovation Policy: Kuwait 2021](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/e03e7b60-en/index.html?itemId=/content/component/e03e7b60-en). From <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/e03e7b60-en/index.html?itemId=/content/component/e03e7b60-en>, Retrieved at: 21/1/ 2023.

Philpott, K., Dookey, L., O, Reilly, C., & Lupton, G. (2011). The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. *Technovation*, 31 (4), 161-170.

Powers, J. & McDougall, P. (2005). University start-up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 20(3), 291-311.

Rhoades, G. & Stensaker, B. (2017). Bringing Organisations and Systems Back Together: Extending Clark's Entrepreneurial University: Bringing Organisations and Systems Back Together. [Higher Education Quarterly](#) 71(2), 129- 140.

Rinaldi, C., Cavicchi, A., Spigarelli, F., Lacch, L & Rubens, A., 2018. Universities and smart specialisation strategy. *Int. J. Sustain. High. Educ.* 19 (1), 67–84.

Ruiz, S., Martens, C. & da Costa, P. (2020). Entrepreneurial university : an exploratory model for higher education. *Journal of Management Development* , 39(5), 705-722.

- Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y. & Daraei, M. (2011). Toward a systematic framework for an entrepreneurial university: a study in Iranian context with an IPOO model. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 3(1), 31-37.
- Sánchez-Barrioluengo, M., & Benneworth, P. (2019). Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 206–218.
- Schmitz, A., Urbano, D., Dandolini, G., Souza, J. & Guerrero, M. (2017). Innovation and entrepreneurship in the academic setting: a systematic literature review. *Int. Entrep. Manag. J.* 13 (2), 369–395.
- Senegovic. A, Harmina.I & Gregov.Z (2014). The Concept of entrepreneurial university and Potential obstacles for its implementation in Croatia. A Paper Presented at the tenth International conference" Challenges of Europe, The Quest for New Competitiveness.
- Uslu, B., Calikoglu, A., Seggie, F. & Seggie, S. (2019). The entrepreneurial university and academic discourses: The meta-synthesis of Higher Education articles. *High. Educ. Q.*, 73 (3), 285–311.
- Van Looy, B., Landoni, P., Callaert, J., Van Pottelsberghe, B., Sapsalis, E. & Debackere, K. (2011). Entrepreneurial effectiveness of European universities: An empirical assessment of antecedents and trade-offs. *Research Policy*, 40(4), 553-564.