ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ՄԱՐԻՆԱ ԱՐՇԱԿԻ ՊԵՏՐՈՍՅԱՆ

ԲԱԽՈՒՄՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ՀՀ ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ

Ը.00.02 – «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման ատենախոսության

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ – 2026

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Հայաստանի Եվրոպական Համալսարանում

Գիտական ղեկավար՝	**Տնտեսագիտության թեկնածու դոցենտ՝ Նարինե Լեռնիկի Կիրակոսյան**
Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝	Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր **Միքայել Սերգեյի Մելքումյան** Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ **Վիլեն Վիկտորի Խաչատրյան**
Առաջատար կազմակերպություն՝	**Հայ-Ռուսական Համալսարան**

Ատենախոսության հրապարակային պաշտպանությունը կայանալու է 2026 թ. դեկտեմբերի 3-ին՝ ժամը 14:00-ին, Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում (0025, ք. Երևան, Նալբանդյան փ. 128) գործող ՀՀ ԲԿԳԿ-ի Տնտեսագիտության 014 մասնագիտական խորհրդի նիստում:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2026 թ. հոկտեմբերի 28-ին:

014 մասնագիտական խորհրդի գիտական քարտուղար, տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր՝ **Տ. Ս. Մարտիրոսյան**

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Ատենախոսության թեմայի արդիականությունը: Բուհը, որպես բազմաշերտ սոցիալական ինստիտուտ, ներառում է տարաբնույթ հարաբերություններ: Բուհական միջավայրում շահագրգիռ կողմերի՝ ուսանողների, պրոֆեսորադասախոսական կազմի, վարչական անձնակազմի, գիտաշխատողների և ղեկավարության միջև առկա բազմաբնույթ հարաբերությունները և շահերի փոխազդեցությունը հաճախ կարող են հանգեցնել բախումների: Վերջիններս կարող են դրսևորվել ինչպես փոքր տարածայնությունների, այնպես էլ ավելի լուրջ բախումների ձևով՝ որոշ դեպքերում վտանգելով բուհի գործունեության կայունությունն ու արդյունավետությունը: Բախումների առկայությունն իր հերթին կարող է անդրադառնալ բուհի գործունեության արդյունավետության, կրթության որակի և ներգրավված կողմերի բավարարվածության մակարդակի վրա:

Բախումների կառավարման բացակայությունը կամ թերի կառավարումը բերում է ինստիտուցիոնալ անարդյունավետության, աշխատակազմի հոսունության կամ լճացման, ակադեմիական միջավայրի թուլացման: Հետևաբար արդիական է դառնում ոչ միայն բախումների լուծման մեթոդների, այլ բուհում բախումների կառավարման ինստիտուցիոնալ համակարգերի ձևավորման ուսումնասիրումը:

Խնդրահարույց է այն մոտեցումը, որ բախումները բուհում հաճախ դիտարկվում են որպես խանգարող գործոն՝ առանց դրանց կառուցողական ներուժի ամբողջական ըմբռնման: Հետևաբար, բախումներն ունեն կառուցողական ներուժ, եթե կառավարվում են արդյունավետ: Դրանք կարող են խթանել կազմակերպչական զարգացմանը, փոխադարձ հասկացողության ձևավորմանը և ինստիտուցիոնալ կայունության ամրապնդմանը: Ուստի, բախումների կառավարման մեթոդների ուսումնասիրությունն ունի և՛ կիրառական, և՛ խորքային տեսական արժեք:

Բուհում բախումների կառավարման թերարժևորման հետևանքով, դրանք կամ անտեսվում են, կամ լուծվում են առանց համակարգված մոտեցման: Հետևաբար, անհրաժեշտ է դրանց բազմակողմանի և խորացված վերլուծություն՝ հիմնված մենեջմենթի, կրթության կառավարման, և բախումնաբանության տեսական ու գործնական հիմքերի վրա:

Սրանից էլ բխում է, որ թեմայի գիտական ուսումնասիրության անհրաժեշտության հիմնավորվածությունն անհրաժեշտ է ձևակերպել ինչպես տեսական-մեթոդաբանական, այնպես էլ գործնական դիտանկյունից՝ ընդգծելով թեմայի կարևորությունն ակադեմիական միջավայրում ընթացող սոցիալական, կազմակերպական, կրթական և կառավարչական գործընթացների համատեքստում:

Ինդուկտիվ մտահանգման կիրառմամբ կարող ենք վստահաբար նշել, որ բուհերում բախումների կառավարման արդյունավետ համակարգի ձևավորումը պետք է դիտարկել ոչ միայն որպես վարչական կամ կառավարչական գործիք, այլ որպես պետության կրթական քաղաքականության մշակման անքակտելի նախադրյալ:

Այսպիսով, ակնհայտ է, որ բուհերում բախումների կառավարման մոդելի մշակումը և ներդրումը պետք է դիտարկել՝ որպես կրթական քաղաքականության ինստիտուցիոնալ հենք: Առանց այդպիսի համակարգերի, ցանկացած կրթական բարեփոխում վտանգի է ենթարկվում ներքին դիմադրության, միկրո մակարդակում չլուծված բախումների և շահերի խոր բախման պատճառով: Ուստի, այս թեմայի ուսումնասիրությունը ոչ միայն ակադեմիական հետաքրքրություն է ներկայացնում, այլ ուղղակիորեն առնչվում է կրթության ոլորտում կայուն և արդյունավետ պետական քաղաքականության ձևավորմանը: Թեմայի ուսումնասիրութունն ունի նաև ռազմավարական արդիական նշանակություն, քանի որ այն գործում է որպես կրթական քաղաքականության պլանավորման, իրականացման և գնահատման կառուցակարգերից մեկը՝ նպաստելով կրթական համակարգի երկարաժամկետ կայունությանն ու զարգացմանը:

<u>Հետազոտության նպատակը և խնդիրները:</u> Հետազոտության նպատակն է ուսումնասիրել, վերլուծել բուհական համակարգում բախումների կառավարման առանձնահատկությունները, բացահայտել բախումների առաջացման պատճառները և մշակել կառավարման արդյունավետ մոդելներ և կառուցակարգեր, որոնք կհամապատասխանեն կրթական միջավայրի ինստիտուցիոնալ և սոցիալ-մշակութային առանձնահատկություններին:

Նշված նպատակին հասնելու համար ատենախոսությունում դրվել և լուծվել են հետևյալ խնդիրները՝

- ✓ ուսումնասիրել «բախում» հասկացության տեսական սահմանումները և բացահայտել բախումնային իրավիճակներում անհատի վարքագծի առանձնահատկությունները,
- ✓ բացահայտել ՀՀ բուհերում բախումների առաջացման հիմնական պատճառները և ուսումնասիրել դրանց կառավարման գործիքակազմը,
- ✓ վերլուծել բուհերում բախումների կառավարման մեթոդների կոորդինացիոն-ինտեգրման առանձնահատկությունները,
- ✓ վերլուծել և բացահայտել ՀՀ բուհական համակարգում բախումների ժամանակակից մարտահրավերներն ու հիմնախնդիրները և առաջարկել դրանց հնարավոր լուծումները,
- ✓ մշակել ՀՀ բուհերում բախումների կանխարգելման, մշտադիտարկման և կառավարման մոդելներ՝ որպես բախումների կառավարման համակարգված և կանխարգելիչ կառուցակարգեր,
- ✓ մշակել ՀՀ բուհական միջավայրում բախումների կառավարման արդյունավետության գնահատման բազմատեսանկյուն ինդեքս և հիմնավորել դրա կիրառման մեթոդական մոտեցումները:

<u>Հետազոտության օբյեկտը և առարկան:</u> Հետազոտության օբյեկտը բարձրագույն ուսումնական հաստատությունում (բուհերում) առաջացող բախումներն են՝ դրանց բնույթով, դրսևորման առանձնահատկություններով և ազդող գործոններով:

Հետազոտության առարկան բուհերում առաջացող բախումների կառավարման մեթոդները, գործիքակազմը, ինչպես նաև բախումների կառավարման գործընթացում առկա հիմնախնդիրներն ու պատճառահետևանքային կապերն են:

Հետազոտության տեսական և մեթոդաբանական հիմքերը: Հետազոտության մեթոդական հիմքը ձևավորվել է ընդհանուր գիտական և հատուկ ոլորտային մոտեցումների համադրման վրա: Աշխատությունում կիրառվել են ինչպես տեսական, այնպես էլ էմպիրիկ հետազոտական մեթոդներ: Իրականացվել է ուսումնասիրված տեսական նյութի վերլուծություն, օգտագործվել են ինդուկտիվ ու դեդուկտիվ մտահանգման մեթոդները, որոնք հնարավորություն են տվել բացահայտել բուհերում բախումների կառավարման հիմնարար օրինաչափությունները: Էմպիրիկ մակարդակում իրականացվել են դիտարկումներ, տարբեր խմբերի և աշխատակիցների հարցումներ, ինչպես նաև սոցիալ-հոգեբանական գնահատումներ՝ բուհական միջավայրում բախումների դրսևորումները ամբողջական պատկերացնելու համար: Հետազոտության ընթացքում կիրառվել են նկարագրական վիճակագրության, կոռելյացիոն մեթոդներ՝ ուսումնասիրվող փոփոխականների բնութագրերը և դրանց միջև առկա փոխկապակցությունների ուղղությունն ու ուժգնությունը գնահատելու նպատակով: Հետազոտության քանակական տվյալների վերլուծությունն իրականացվել է SPSS ծրագրային փաթեթի միջոցով՝ փոփոխականների փոխկապակցվածության աստիճանը և ուղղվածությունը բացահայտելու համար:

Հետազոտության հիմնական արդյունքները և գիտական նորույթը: Հետազոտական աշխատանքում կատարված վերլուծությունների արդյունքներն ունեն մեթոդական, ներառական և կիրառական նշանակություն, որոնց հիմնական արդյունքներն ու գիտական նորույթներն արտացոլված են հետևյալ հիմնական դրույթներում.

- բուհական համակարգում բախումների կառավարման արդյունավետության բարձրացման նպատակով մշակվել է ճանաչողական, հուզական և վարքային հարթությունների փոխազդեցության վրա հիմնված եռաչափ վերլուծական մոդել, որը հնարավորություն է տալիս բախումը դիտարկել որպես ամբողջական համակարգ, որտեղ փոխկապակցված են ընկալումները, զգացմունքները և գործողությունները:
- Ներկայացվել է բուհում բախումների կառավարման բազմատեսանկյուն մոտեցում՝ մշակելով նոր մեթոդաբանական գործիք՝ բախումների կառավարման բազմատեսանկյուն ինդեքս (ԲԻ), որը մերժում է ստանդարտացված և միակողմանի լուծումների կիրառելիությունը և առաջարկում իրավիճակային փոփոխականության վրա հիմնված ռազմավարական ընտրություն՝ հիմնված կոնկրետ բախման տարբեր պատճառների խորքային ախտորոշման վրա:
- Մշակվել է բուհական միջավայրում բախումների կառավարման համակարգված քաղաքականության հայեցակարգ, որը համադրում է կազմակերպական և սոցիալ-հոգեբանական մոտեցումները և հիմնված է հինգ փոխկապակցված սկզբունքների վրա՝ ինստիտուցիոնալ պատասխանատվություն, օբյեկտիվություն և չեզոքություն, թափանցիկություն, գաղտնիություն և արժանապատվության պաշտպանություն,

կանխարգելում և համագործակցություն: Հիմնավորվել է բախումների կառավարման քաղաքականության և դրա գործնական իրականացման ուղեցույցի փոխկապակցվածությունը:

- Մշակվել է բուհական միջավայրում բախումների մշտադիտարկման հնգափուլ մոդել (կանխատեսում, վերլուծություն, շփման միջավայրի ստեղծում, տեխնիկական միջամտություն, արդյունքների ամփոփում)՝ բուհի էթիկայի հանձնաժողովի գործունեության օբյեկտիվությունն ու անաչառությունն ապահովելու համար:

<u>Հետազոտության տեսական և կիրառական նշանակությունը:</u> Թեմայի տեսագործնական նշանակությունն անմիջականորեն կապված է ինչպես բուհերի ներքին ինստիտուցիոնալ զարգացման, այնպես էլ կրթական գործընթացի որակի բարձրացման, ուսանողակենտրոն մոտեցումների արդյունավետ իրագործման և մասնագիտական միջավայրում բարոյահոգեբանական առողջ միջավայրի ապահովման հետ: Հետազոտությունը կարող է հիմք հանդիսանալ գործնական կառուցակարգերի մշակման համար՝ ուղղված բախումների կանխարգելմանը, կառուցողական լուծմանը և բուհերի ներսում առողջ հարաբերությունների կայացմանը:

Հետազոտության արդյունքները պարունակում են բուհերում բախումների կառավարման կատարելագործման ժամանակակից և նոր մոտեցումներ, որոնք ըստ էության կարող են ոլորտում առկա հիմնախնդիրների լուծման ուղենիշ հանդիսանալ և կիրառելի լինել ինչպես գիտահետազոտական գործունեության ընթացքում, այնպես էլ կրթական քաղաքականության և ռազմավարական ուղղությունների մշակման պրակտիկայում:

<u>Հետազոտության արդյունքների փորձարկումը:</u> Հետազոտության հիմնադրույթների և գիտական արդյունքների շուրջ անցկացվել են աշխատանքային քննարկումներ տնտեսագետ տեսաբանների մասնակցությամբ, ինչպես նաև քննարկվել և հավանության են արժանացել Հայաստանի Եվրոպական համալսարանի «Կառավարման» ամբիոնում: Ատենախոսության մեջ քննարկված հարցերն ու հիմնադրույթները հեղինակը լուսաբանել է տարբեր գիտական ամսագրերում հրատարակված 9 հոդվածներում:

Ատենախոսության կառուցվածքը և ծավալը: Ատենախոսությունը բաղկացած ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից, օգտագործված գրականության ցանկից և հավելվածներից: Ատենախոսության ծավալը՝ ներառյալ օգտագործած գրականության ցանկը, կազմում է 161 էջ, այդ թվում՝ 12 աղյուսակ, 10 գծապատկեր, 5 հավելված:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ներածությունում հիմնավորվել են ատենախոսության թեմայի արդիականությունը, ներկայացվել են հետազոտության օբյեկտը, առարկան, նպատակը, խնդիրները, տեսական, տեղեկատվական և մեթոդաբանական հիմքերը,

հիմնավորվել են հիմնական արդյունքները և գիտական նորույթը, նշվել են վերջիններիս գործնական նշանակությունը և կիրառման հնարավորությունները:

Ատենախոսության առաջին՝ «Բախումների կառավարման տեսական հիմքերը» գլխում, իրականացվել է բախում հասկացության, տիպաբանության և գործառույթների, բախման խթան հանդիսացող օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ գործոնների, բուհերում բախումների առաջացման պատճառների և բախումնային իրավիճակներում անհատի վարքագծի ուսումնասիրություն և վերլուծություն: Դիտարկելով և վերլուծելով բախումների վերաբերյալ տնտեսագիտական և կառավարման գրականության մեջ առկա, տարբեր հետազոտողների, միջազգային հեղինակների կողմից տրված սահմանումները, հարկ ենք համարում նշել, որ դրանք, չնայած նկարագրում են բախման երևույթն իր առանձին դրսևորումներով և առանձնահատկություններով, այնուամենայնիվ հնարավորություն չեն ընձեռում լիարժեք և համակարգված կերպով մեկնաբանել սույն եզրույթը: Հաշվի առնելով բուհերում բախումների բարդ և բազմամակարդակ բնույթը, մեկ միասնական սահմանման բացակայությունն ու դրա անհրաժեշտությունը, ընդհանրացնելով այս հասկացության վերաբերյալ առկա սահմանումների հիմնական կողմերը՝ առաջարկվում է Հայաստանի բուհական համակարգի առանձնահատկություններին համապատասխան բախումների հետևյալ սահմանումը՝

«Բախումը բազմամակարդակ աշխատանքային և հոգեբանական փոխհարաբերությունների ընթացքում առաջացող անհամաձայնության վիճակ է, որը ձևավորվում է ակնկալիքների, ընկալումների ու հույզերի կառավարման տարբերությունների հետևանքով և որի արդյունավետ կառավարումը պահանջում է գիտակցված, հաղորդակցման ու կանխարգելիչ հմտությունների կիրառում»:

Առաջարկված սահմանումն ունի հետևյալ առանձնահատուկ տարրերը.

1. Սահմանումը տեղայնացվում է բուհերի կազմակերպական միջավայրում, ինչը հնարավորություն է տալիս բախումը դիտարկել բուհական մշակույթի և հարաբերությունների փոխազդեցությունների շրջանակում:

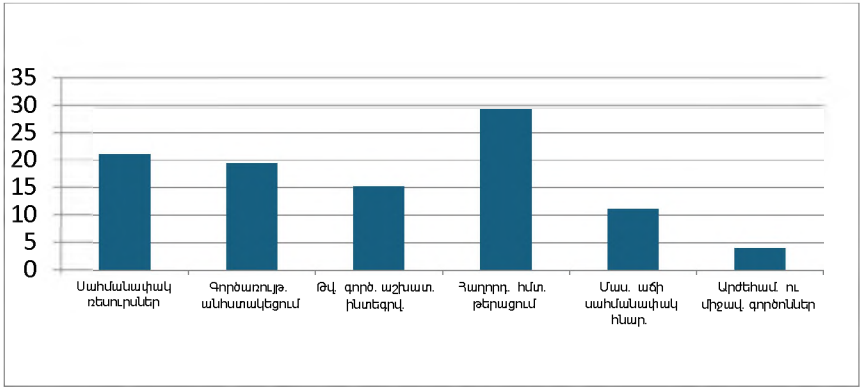
2. Դասական սահմանումները հիմնականում առանձնացնում են շահերի կամ նպատակների բախումը: Առաջարկված սահմանումը ընդգրկում է միաժամանակ՝ աշխատանքային ակնկալիքները, հոգեբանական գործոնները, ընկալումների տարբերությունները, հույզերի կառավարման մակարդակը, ինչը բախումը ներկայացնում է որպես բազմաշերտ և բազմամակարդակ երևույթ:

3. Սահմանումը շեշտում է, որ բախման առաջացման առանցքային գործոն է հույզերի ճանաչման, ընկալման և կառավարման կարողությունը: Սա նորարարական մոտեցում է, քանի որ բախումների մեծ մասի նկարագրություններում էմոցիոնալ ինտելեկտն առանձին բաղադրիչով չի ընդգծվում:

4. Կարևորում է կառավարման հմտությունները և ձևավորում միջամտությունների շրջանակ (հաղորդակցման և համագործակցված վարքագծային հմտություններ կանխարգելիչ մեթոդների կիրառում):

Բուհերում բախումների կառավարման պատճառների և խնդիրների ուսումնասիրությունը պահանջում է ոչ միայն կառուցվածքային և գործընթացային

վերլուծություն, այլև մասնակիցների ընկալումների ու ապրումների խորը ըմբռնում: Այս համատեքստում հարցման մեթոդը դառնում է առանցքային գործիք՝ հատկապես այն դեպքերում, երբ բախումն ունի ոչ ֆորմալ, թաքնված պատճառներ՝ թույլ տալով մասնակիցներին ազատ և անկաշկանդ ձևով արտահայտել իրենց փորձառությունների, արժեքների, ընկալումների ու վերաբերմունքի մասին: ՀՀ-ի տարբեր բուհերի՝ ինստիտուցիոնալ մակարդակի ղեկավարների, վարչական աշխատակիցների, դասախոսների և ուսանողների հետ (մոտ 301 հոգի) կազմակերպվել է խորը հարցում, որին մասնակցել են ինստիտուցիոնալ մակարդակի 18 ղեկավարներ, 83 դասախոսներ, 33 վարչական աշխատող, 39 և՛ դասախոս, և՛ վարչական աշխատող, 128 ուսանող: Մեթոդական հիմքում դրվել է բովանդակային վերլուծությունը՝ հարցման և քննարկման արդյունքում ստացված տեղեկատվության թեմատիկ խմբավորումն ու մեկնաբանումը, որը մասնավորապես նպաստում է թաքնված խնդիրների և բախումնածին իրավիճակների ի հայտ բերմանը, ինչը հաճախ հնարավոր չէ ստանալ այլ մեթոդների կիրառմամբ: Իրականացվել է նաև Պիրսոնի կոռելացիոն վերլուծություն՝ գնահատելու համար փոփոխականների միջև գծային կապի ուղղությունն ու ուժգնությունը: Վերլուծության (անալիզի) և համադրության (սինթեզի) մեթոդների օգնությամբ ամփոփվել են հավաքագրված տվյալները, բացահայտվել փոփոխականների միջև առկա փոխկապակցություններն և ընդհանուր միտումները:



Գծապատկեր 1. Ղեկավարների տեսանկյունից բախումների նախապայմանները

Ղեկավարների 21,1%-ը նշում են (գծապատկեր 1), որ ԲՈՒՀ-ում բախումների հիմնական նախապայման են հանդիսանում սահմանափակ ռեսուրսները, 19,4%-ը՝ գործառույթների անհստակեցումը, 15,2%-ը՝ թվայնացման գործընթացներում աշխատակիցների ինտեգրվածության դանդաղ ընթացքը, 29,2%-ը՝ հաղորդակցման հմտությունների թերացումը: Հաղորդակցման հմտություններին 4 խմբի ներկայացուցիչներն էլ (ղեկավարներ, վարչական աշխատողներ, դասախոսներ, ուսանողներ) արձագանքել են բացասական և հաստատել այդ խնդիրը՝ որպես

բախման նախապայման և որ գործնականում այս պատճառով նման բախումները բավականին հաճախ են: Դասախոսների և ուսանողների մեծամասնությունը՝ մոտ 84%-ը, նույնպես բախումնածին են համարում բուհերի կառավարման ոճը, հաղորդակցման հմտությունների պակասը, հոգեբանական սթրեսը և անարդարության զգացողությունը, դերի երկիմաստությունը: Հետազոտական աշխատանքում առավել հանգամանորեն վերլուծվել և համակարգվել են հարցման արդյունքները:

Ուսանող-ուսանող միջանձնային բախումները բուհական միջավայրում պայմանավորված են անձնական, հաղորդակցական, սոցիալական, մշակութային և միջավայրային գործոններով: Հարցման արդյունքները ցույց են տալիս, որ այդ բախումները հիմնականում կարգավորվում են ուսանողական խորհրդի միջամտությամբ կամ ոչ ֆորմալ եղանակներով: Միաժամանակ, դասախոսների և ուսանողների իրազեկվածությունը էթիկայի հանձնաժողովի՝ բախումների կառավարման լիազորությունների վերաբերյալ սահմանափակ է, ինչը վկայում է պաշտոնական կարգավորման մեխանիզմների տեսանելիության և հասանելիության խնդիրների մասին:

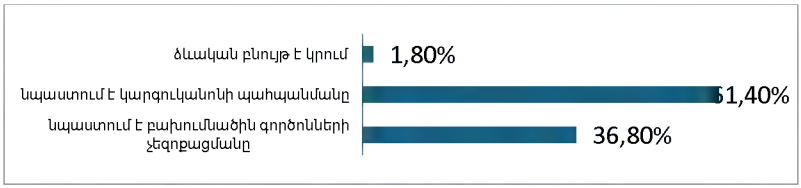
Ատենախոսության երկրորդ՝ «ՀՀ բուհերում բախումների կառավարման գործիքակազմը» գլխում ուսումնասիրվել են ՀՀ բուհերում կազմակերպական մշակույթը, բանակցությունը, բուհական անձնակազմի մոտիվացիան և բախումների կառավարման մեթոդների կոորդինացիոն-ինտեգրման առանձնահատկությունները՝ որպես բախումների կառավարման գործիք:

Ուսումնասիրության շրջանակում կազմակերպական մշակույթը դիտարկվել է ոչ միայն որպես բուհի արժեքների, նորմերի, կանոնների և վարքագծային սովորույթների ամբողջություն, այլև որպես բախումների կանխարգելման և անձնակազմի վարքագծի կառավարման գործիք: Կազմակերպական մշակույթի պաշտպանիչ, ինտեգրող, հարմարվողական, մոտիվացնող, հաղորդակցական և նորարարական գործառույթների վերլուծությունը ցույց է տվել, որ դրանց համակարգված կիրառումը նպաստում է բուհական միջավայրում լարվածության նվազեցմանը, համագործակցության և վարքագծի կանխատեսելիության բարձրացմանը:

Հայաստանի մի շարք բուհերում իրականացված հարցման արդյունքներով (301 հարցվող)՝ հարցվածների 62,5%-ը կարևորում է թիմային կազմակերպական մշակույթը, 37,5%-ը՝ նախաձեռնողական մշակույթը, իսկ 36,8%-ի կարծիքով կազմակերպական մշակույթը նպաստում է բախումնածին գործոնների չեզոքացմանը (գծապատկեր 2, գծապատկեր 3):

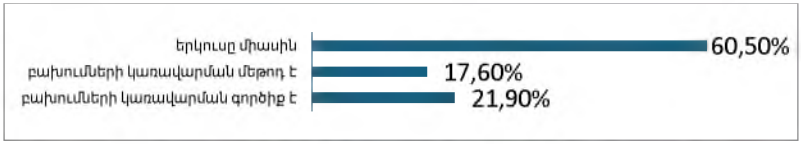


Գծապատկեր 2 . Հարցվածների նախաձեռնողականությունը և միասնականությունը

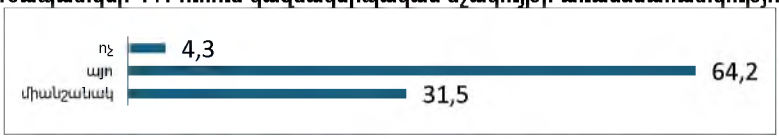


Գծապատկեր 3. Բուհում կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը

Միաժամանակ, հարցվածների 60,5%-ը կազմակերպական մշակույթը գնահատել է որպես բախումների կառավարման և՛ գործիք, և՛ մեթոդ, իսկ 64,2%-ը՝ որպես անձնակազմի վարքագծային կառավարման ներքին կանոնակարգ (գծապատկեր 4, գծապատկեր 5):



Գծապատկեր 4 . Բուհում կազմակերպական մշակույթի առանձնահատկությունները



Գծապատկեր 5. Կազմակերպական մշակույթը՝ որպես անձնակազմի վարքագծային կառավարման ներքին կանոնակարգ

Ուսումնասիրության արդյունքում առաջարկվել է կազմակերպական մշակույթը դիտարկել որպես բախումների կանխարգելման և կառավարման դինամիկ գործիք՝ ներառելով իրավասությունների հստակեցումը, վարքագծային չափանիշների սահմանումը, սոցիալական արդարության ապահովումը և բախումների վիճակագրական վերլուծությունը:

Առաջարկվել է վերաիմաստավորել էթիկայի հանձնաժողովի դերը՝ այն դիտարկելով ոչ միայն որպես վերահսկող, այլև որպես բախումների գնահատման և կանխարգելման օղակ: Հիմնավորվել է բախումների կառավարման մեթոդների համակարգված համադրման անհրաժեշտությունը՝ յուրաքանչյուր իրավիճակի առանձնահատկություններին համապատասխան ախտորոշման և կառավարչական միջամտության ընտրության միջոցով:

<u>Ատենախոսության երրորդ՝ «ՀՀ բուհերում բախումների կառավարման ժամանակակից մոտեցումներն ու հիմնախնդիրները» գլխում</u> ՀՀ բուհերում որպես բախումների հիմնական նախադրյալներն դիտարկվում են արժեքային և մասնագիտական տարբերությունները, հաղորդակցման հմտությունների պակասը, անհանդուրժողականությունը, սերունդների միջև տարաձայնությունները, ինչպես նաև կազմակերպական փոփոխությունների և նորարարությունների նկատմամբ

դիմադրությունը: Բախումների խորացմանը նպաստում են նաև վստահության պակասը, տեղեկատվության անբավարարությունը և սոցիալ-հոգեբանական գործոնները: Միաժամանակ բացահայտվել է, որ ՀՀ բուհերում բախումների կառավարման համակարգերը դեռևս ամբողջական չեն. բացակայում են միասնական չափորոշիչները, կենտրոնացված տվյալների բազան, ամբողջական վիճակագրությունը և կանխարգելիչ մոնիթորինգի համակարգը:

Բախումների արդյունավետ կանխարգելման և կառավարման համար անհրաժեշտ է զարգացնել կազմակերպական մշակույթը, հաղորդակցման և էմոցիոնալ ինտելեկտի հմտությունները, ուժեղացնել ՄՌԿ-ի և էթիկայի հանձնաժողովի դերակատարումը և ձևավորել համակարգված կանխարգելիչ ու մոնիթորինգային մեխանիզմներ:

Բուհական միջավայրում բախումների դինամիկան և դրանց առաջացման գործոններն առավել ամբողջականորեն հասկանալու համար համակարգվել և դիտարկվել է հաղորդակցման հմտությունների թերացումը (29,2%), բուհի կառավարման քաղաքականության նկատմամբ անվստահությունը (32,5%), հոգեբանական սթրեսների և անարդարության զգացողությունը (30%) և դրանց միջև առկա փոխկապակցվածությունները: Այդ նպատակով իրականացվել է Պիրսոնի կոռելյացիոն վերլուծություն, որը թույլ է տալիս գնահատել այս փոփոխականների միջև գծային կապի ուղղությունն ու ուժգնությունը:

Աղյուսակ 1.

Փոփոխականների միջև Pearson կոռելյացիոն վերլուծություն[1]

[1]Աղյուսակը կառուցվել է SPSS ծրագրային փաթեթի միջոցով՝ փոփոխականների միջև Pearson կոռելյացիայի վերլուծության հիման վրա:

Կոռելյացիա					
		Բախում	Հաղորդակց. հմտություն.	ԲՈՒՀ-ի կառ.նկ. անվստ.	Հոգ.սթրես, անարդ. զգացողութ.
Բախում	Կոռելյացիայի գործակից (r)	1	-,687**	,735**	,616**
	Նշանակալիությ-յուն (p)		< 0.001	< 0.001	< 0.001
	N	301	301	301	301
Հաղորդակց. հմտություններ	Կոռելյացիայի գործակից (r)	-,687**	1	-,506**	-,416**
	Նշանակալիությ-յուն (p)	< 0.001		< 0.001	< 0.001
	N	301	301	301	301
ԲՈՒՀ-ի կառ.նկ. անվստահութ.	Կոռելյացիայի գործակից (r)	,735**	-,506**	1	,737**
	Նշանակալիությ-յուն (p)	< 0.001	< 0.001		< 0.001
	N	301	301	301	301
Հոգ.սթրես, անարդ. զգացողութ.	Կոռելյացիայի գործակից (r)	,616**	-,416**	,737**	1
	Նշանակալիությ-յուն (p)	< 0.001	< 0.001	< 0.001	
	N	301	301	301	301

**Հարաբերակցությունը նշանակալի է 0,01 մակարդակում (երկկողմանի):

Քանակական վերլուծության արդյունքում ստացված կոռելյացիոն աղյուսակը ցույց է տվել փոփոխականների միջև առկա հետևյալ փոխկապակցվածությունը.

Աղյուսակ 2.

Փոփոխականների միջև առկա փոխկապակցվածություն[2]

Փոփոխականներ	Կոռելյացիոն կապ (r)	Կապի բնույթ
Բախումներ-Հաղորդ.հմտություն	**r = –0.687, p < 0.001**	Բարձր և բացասական կապ
Բախումներ-Կառավ.նկ.անվստ.	**r = 0.735, p < 0.001**	Բարձր և դրական կապ

[2] Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից:

Բախումներ-Հոգ. սթրես և անվստ.	**r = 0.616, p < 0.001**	Միջինից բարձր դրական կապ

Կոռելյացիաների վիճակագրական նշանակալիությունը հաստատվել է $p < 0.01$ նշանակալիության մակարդակում, որը ցույց է տալիս, որ համապատասխան կոռելյացիոն կապերը վիճակագրորեն նշանակալի են 1% նշանակալիության մակարդակում: Սակայն կոռելյացիոն վերլուծությունը ինքնին չի թույլ տալիս հաստատել պատճառահետևանքային կապեր:

Այս կերպ հաստատվում է, որ բախումների կառավարման արդյունավետ ռազմավարությունը պետք է հիմնված լինի հաղորդակցման հմտությունների զարգացման և էթիկական վարքի խթանման վրա: Այս փոխկապվածությունները ցույց են տալիս, որ բախումը բուհական համակարգում ունի ոչ թե մեկ ուղղություն, այլ բազմաշերտ բնույթ՝ ընդգրկելով երեք փոխկապակցված հարթություն՝

1.ճանաչողական հարթություն - արտացոլված է կառավարման նկատմամբ անվստահության ցուցանիշով (բացասական ընկալում, անվստահություն համակարգի արդարության նկատմամբ):

2.Հուզական հարթություն - արտահայտվում է հոգեբանական սթրեսի և անարդարության զգացողությամբ:

3.Վարքային հարթություն - բախման դրսևորումները և հաղորդակցման հմտությունների մակարդակը բնորոշում են վարքային արձագանքը (խուսափում, դիմադրություն կամ կառուցողական ներգրավում):

Այս երեք բաղադրիչները բարձր փոխկապակցված են, օրինակ, հաղորդակցման հմտությունների ցածր մակարդակը բերում է ընկալվող անարդարության և անվստահության աճի, որոնք իրենց հերթին խորացնում են բախումը կամ բուհի կառավարման նկատմամբ անվստահությունը, առաջացնում են հուզական լարվածություն և սթրես՝ ձևավորելով դեստրուկտիվ վարքագիծ: Կոռելյացիոն վերլուծությունը փաստում է, որ բախումները բուհական միջավայրում չեն կարող դիտարկվել՝ որպես մեկուսացված սոցիալական երևույթ, այլ հանդես են գալիս որպես **ճանաչողական↔հուզական↔վարքային փոխազդեցությունների համակարգ:** Բուհական համակարգում բախումների արդյունավետ կառավարման ուսումնասիրություններն առկա գրականության մեջ հիմնականում կենտրոնացած են կառավարման կառուցակարգերի, միջանձնային հարաբերությունների կամ կառավարման քաղաքականության խնդիրների վրա: Սակայն այդ մոտեցումներն առավելապես ունեն գործառնական կամ կառավարչական բնույթ, և հաճախ չեն անդրադառնում բախման ներքին հոգեբանական կառուցվածքին: Առաջարկվող եռաչափ մոդելը (ճանաչողական–հուզական–վարքային) նոր է նրանով, որ այն՝

1.բախումը դիտարկում է որպես ամբողջական համակարգ, որտեղ փոխկապակցված են ընկալումները, զգացմունքները և գործողությունները:

2.Ապահովում է բազմաշերտ վերլուծություն, որը թույլ է տալիս բացահայտել ոչ միայն բախման արտաքին դրսևորումները, այլև ներքին հոգեբանական կառուցակարգերը:

3.Համադրում է կառավարման և հոգեբանական մոտեցումները, ինչը հնարավորություն է տալիս մշակել համալիր միջամտության մոդել՝ հիմնված ճանաչողական, հուզական և վարքային փոխազդեցության վրա:

4.Համապատասխանում է բուհական միջավայրի առանձնահատկություններին, որտեղ բախումները հաճախ պայմանավորված են արժեքային հակասություններով, հաղորդակցման դժվարություններով և կազմակերպական մշակույթի յուրահատկություններով:

Հետևաբար, բախումների դինամիկան բուհական միջավայրում կարելի է նկարագրել **մշակված եռաչափ մոդելով**, որի եռաչափ կառուցվածքը բխում է բախման ժամանակ ընկալման, հուզական արձագանքի և վարքային դրսևորման փոխկապակցվածությունից: Էմպիրիկ տվյալների կոռելյացիոն կառուցվածքը կիրառվել է այդ տեսական մոդելի հիմնավորման համար:

ՀՀ բուհական միջավայրի բազմաշերտ հարաբերությունների ուսումնասիրման հիման վրա առաջարկվել է հեղինակային նոր **մեթոդաբանական գործիք՝ բախումների կառավարման բազմատեսանկյուն ինդեքս (ԲԻ)** (1), որը միավորում է բուհական միջավայրի բարոյահոգեբանական, հուզական և կառավարչական գործոնները մեկ միասնական թվային ցուցանիշի մեջ:

ԲԻ=(ԿՄ+ԷԻ+ՀՀ+ԲԿՄ) / 4 (1)

Բանաձև 1. Բախումների կառավարման բազմատեսանկյուն ինդեքսի ցուցանիշի հաշվարկ[3]

որտեղ՝ ԿՄ-կազմակերպական մշակույթն է, որը չափում է բուհի բարոյահոգեբանական մթնոլորտը և վստահության մակարդակը, նպաստելով խնդիրների համատեղ լուծմանը և փոխադարձ աջակցությանը,

ԷԻ-էմոցիոնալ ինտելեկտի ցուցանիշն է, որը ցույց է տալիս լարվածության նվազեցման համար բախվող կողմերի հուզական ինքնատիրապետումը,

ՀՀ-հաղորդակցման հմտություններն են, որը չափում է հաղորդակցման և տեղեկատվության փոխանակման կարողությունը, որակը և բանակցային հմտություններն ու ունակությունները,

ԲԿՄ-բախումների կառավարման կառուցակարգերն են, որոնք պարզաբանում են բախումների կառավարման ռազմավարության կիրառումը և կառավարման գործիքների արդյունավետությունը:

Բանաձևը բխում է հետևյալ հիմնավորումից. ինդեքսի նախնական կառուցման փուլում չորս բաղադրիչներին տրվել է հավասար կշիռ՝ ելնելով դրանց տեսականորեն համարժեք նշանակությունից և որևէ առանձին գործոնի գերակայություն արհեստականորեն չսահմանելու սկզբունքից: Միջինացման միջոցով ապահովվում է բախումների կառավարման ամբողջական, ոչ կողմնակալ գնահատումը: Սահմանվում են ԲԻ-ի կիրառման միջակայքերը և դրանց համապատասխան միջամտության մակարդակները (եթե ԲԻ ստացվում է 1-2, ապա մակարդակը ցածր է, 2,01-3,5 - միջին մակարդակ, 3,51-5 - բարձր մակարդակ):

[3] Բանաձևը մշակվել է հեղինակի կողմից:

ՀՊՏՀ ԳՄ–ի (մասնակիցների թիվը 204 հոգի (29,7%)) և Շիրակի պետական համալսարանի (ՇՊՀ) օրինակով (մասնակիցների թիվը 357 հոգի (23.44%)), ունեցած հարցման արդյունքների հիման վրա, գնահատենք տվյալ բուհում բախումների կառավարման բազմատեսանկյուն ինդեքսի մակարդակը՝ կախված վերոնշյալ 4 ցուցանիշներից: Ընտրանքում բուհական միջավայրի հիմնական դերային խմբերի ընդգրկումը հնարավորություն է տվել բախումների կառավարման վերաբերյալ գնահատականները ձևավորել տարբեր ներգրավված կողմերի տեսակետների հիման վրա: Հաշվի առնելով հետազոտության նպատակը՝ բախումների կառավարման ընդհանուր ինստիտուցիոնալ վիճակի գնահատումը, բազմատեսանկյուն ինդեքսը հաշվարկվել է ամբողջ ընտրանքի տվյալների հիման վրա՝ առանց դերային խմբերի առանձին կշռման: Քննարկվել են հետևյալ տեսակետները.

1. կազմակերպական մշակույթը նպաստում է խնդիրների համատեղ լուծմանը և փոխադարձ աջակցությանը,
2. բախվող կողմերը ցուցաբերում են անհրաժեշտ հուզական ինքնատիրապետում՝ լարվածությունը նվազեցնելու համար,
3. բուհում հաղորդակցման մակարդակը բավարար է բախումնային իրավիճակները կառուցողականորեն կարգավորելու համար,
4. բուհն ունի բախումների կառավարման հստակ ռազմավարություն, որը ներառում է փոխզիջման և համագործակցության տարրեր:

Յուրաքանչյուր չափում գնահատվում է 1-ից 5 բալային սանդղակով (1 - լիովին համաձայն չեմ, 2 – մասամբ համաձայն եմ, 3 – դժվարանում եմ պատասխանել, 4 – նման մոտեցումը չեմ կարևորում, 5 - լիովին համաձայն եմ): Աղյուսակ 3 և 4-ի միջոցով ներկայացնենք հարցման արդյունքները.

Աղյուսակ 3.

ՀՊՏՀ ԳՄ-ի բազմատեսանկյուն ինդեքսի չափման նպատակով անցկացրած հարցման արդյունքները[4]

Ցուցանիշ 2	1-լիովին համաձայն չեմ (հոգի)	2-համաձայն չեմ (հոգի)	3-ոչ համաձայն եմ,ոչ համաձայն չեմ, (հոգի)	4-համաձայն եմ (հոգի)	5-լիովին համաձայն եմ (հոգի)	Միջինացված ցուցանիշ
ԿՄ	94	38	28	0	44	2,3
ԷԻ	97	31	60	0	16	2
ՀՀ	122	31	39	0	12	1,8

[4] Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից:

ԲԿՄ	118	37	19	0	30	2

Ստացված արդյունքների հիման վրա չափենք ՀՊՏՀ ԳՄ բազմատեսանկյուն ինդեքսը.

ԲԻ = (2,3+2+1,8+2) / 4 = 2,025 (միջին մակարդակ)

Աղյուսակ 4.
ՇՊՀ-ի բազմատեսանկյուն ինդեքսի չափման նպատակով անցկացրած հարցման արդյունքները[5]

Ցուցանիշ	1-լիովին համաձայն չեմ (հոգի)	2-համաձայն չեմ (հոգի)	3-ոչ համաձայն եմ,ոչ համաձայն չեմ, (հոգի)	4-Համաձայն եմ (հոգի)	5-լիովին համաձայն եմ (հոգի)	Միջինացված ցուցանիշ
ԿՄ	101	48	111	3	94	2,8
ԷԻ	192	79	37	0	49	1,9
ՀՀ	178	50	82	0	47	2,1
ԲԿՄ	287	22	48	0	0	1,3

Ստացված արդյունքների հիման վրա չափենք ՇՊՀ-ի բազմատեսանկյուն ինդեքսը.

ԲԻ = (2,8+1,9+2,1+1,3) / 4 = 2,025 (միջին մակարդակ)

Ստացված արդյունքները ցույց են տալիս, որ երկու բուհերում էլ ԲԻ-ի ընդհանուր արժեքը գտնվում է միջին մակարդակի տիրույթում, սակայն դրա ձևավորող բաղադրիչների կառուցվածքը տարբեր է: ՀՊՏՀ ԳՄ-ում կազմակերպական մշակույթի ցուցանիշը 2,3 է, համեմատաբար բարձր են էմոցիոնալ ինտելեկտի և բախումների կառավարման կառուցակարգերի ցուցանիշները՝ 2, մինչդեռ հաղորդակցական հմտությունների ցուցանիշը կազմել են 1,8: ՇՊՀ-ում առավել բարձր ցուցանիշը գրանցվել է կազմակերպական մշակույթի ուղղությամբ՝ 2,8, իսկ առավել ցածրը՝ բախումների կառավարման կառուցակարգերի ուղղությամբ՝ 1,3:

Համեմատական վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ երկու բուհերում էլ էմոցիոնալ ինտելեկտի, հաղորդակցման հմտությունների, բախումների կառավարման

[5] Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից:

կառուցակարգերի ցուցանիշները պահանջում են առանձին ուշադրություն, սակայն խնդրահարույց ուղղությունների կառուցվածքը նույնական չէ: Հետևաբար բախումների կառավարման համակարգի կատարելագործման համար նպատակահարմար է կիրառել ոչ թե միասնական, այլ բաղադրիչների առանձնահատկություններին համապատասխան թիրախային միջամտություններ:

Այսպիսով, բազմագործոնային ինդեքսը ոչ միայն գնահատման գործիք է, այլ բազմատեսանկյուն ռազմավարության մոտեցման գործառութային հիմք, որը հնարավորություն է տալիս **տարանջատել** բախումների կառավարման խնդիրները ըստ 4 չափումների, **արտացոլել** բուհի բախումների կառավարման ուժեղ և թույլ կողմերը, **կազմակերպել** թիրախային միջամտություններ: Առաջարկվող գործիքի նորույթն այն է, որ հեղինակի կողմից մշակվել է բախումների կառավարման մաթեմատիկորեն հաշվարկվող ինդեքս, որը միավորում է գործոնները մեկ միասնական թվային ցուցանիշի մեջ:

ԲԻ-ի կիրառման արդյունքները հիմնավորում են առաջարկվող բազմատեսանկյուն մոտեցման գործնական նշանակությունը, քանի որ ինդեքսը հնարավորություն է տալիս ոչ միայն մեկ թվային ցուցանիշով գնահատել բախումների կառավարման ընդհանուր վիճակը, այլև տարանջատել դրա առանձին չափումները, բացահայտել համեմատաբար ուժեղ և խնդրահարույց ուղղությունները և դրանց հիման վրա ձևավորել թիրախային կառավարչական միջամտություններ: Այսպիսով, մշակված ԲԻ-ն հանդես է գալիս՝ որպես բուհական միջավայրում բախումների կառավարման գնահատման և կատարելագործման մեթոդական գործիք:

Մշակվել է բախումների կառավարման **համակարգված քաղաքականություն**՝ հիմնված 5 առանցքային սկզբունքների վրա (ինստիտուցիոնալ պատասխանատվություն, օբյեկտիվություն և չեզոքություն, թափանցիկություն, գաղտնիություն և արժանապատվության պաշտպանություն, կանխարգելում և համագործակցություն), որը պետք է արտացոլվի **ուղեցույցում**: Հիմնավորվել է բախումների կառավարման քաղաքականության և դրա գործնական իրականացման ուղեցույցի փոխկապակցվածությունը, որի շրջանակում քաղաքականությունը սահմանում է բախումների կառավարման արժեքային հիմքն ու ռազմավարական ուղղությունները, իսկ ուղեցույցը՝ դրանց իրականացման կոնկրետ կառուցակարգերն ու ընթացակարգերը: Քաղաքականությունն ու դրանից բխող ուղեցույցը հնարավորություն են տալիս հստակեցնել բախումների դասակարգումը, վարել տվյալների վիճակագրություն և ապահովել դրանց լուծման թափանցիկ ընթացակարգեր: Քաղաքականությունը սահմանում է բախումների կառավարման արժեքային հիմքն ու ռազմավարական ուղղությունները **(ինչու և ինչ շրջանակով)**, իսկ ուղեցույցը դրանք վերածում է գործողությունների կոնկրետ կառուցակարգերի ու ընթացակարգերի **(ինչպես և ինչ քայլերով)**:

Կարևորելով բուհերում բախումների կառավարման քաղաքականության մշակման անհրաժեշտությունը, կարծում ենք, այն անմիջականորեն պետք է կապել բուհերում բախումների լուծման հուսալի գործընթացի ապահովման և աշխատանքային վեճերի միջնորդության և լուծման գործում ՄՌԿ կարևորագույն դերի

ընկալման հետ: Քննարկվող քաղաքականության մշակումը և իրականացումը, որպես ՄՌԿ գործառույթ դասակարգելը, արդարացված է հատկապես այն փաստով, որ ՄՌԿ գործառութային առանձնահատկությունը նաև բուհում բախումների պատճառները վերացնելու համար նպատակային ազդեցությունն է:

Այս համատեքստում, առաջարկում ենք վերաիմաստավորել նաև էթիկայի հանձնաժողովի կարևորությունը, որին մասնակցում են տարբեր կողմեր: Հանձնաժողովը ապահովելու է բախման հետադարձ կապի կառուցակարգերը, գնահատելու է բախման կարգավորման և կառավարման գործընթացը՝ ապահովելով ընդունվող որոշումների օբյեկտիվությունն ու անաչառությունը, դեպքերի վերլուծությունը, բախումների տեսական և քանակական վերլուծությունը, կանխարգելման ռազմավարությունների մշակումը: Այս մոտեցումն ընդգծում է կարգավորման գործընթացում տարբեր կողմերի ներգրավման և շարունակական գնահատման կարևորությունը՝ արդարությունն ու օբյեկտիվությունը պահպանելու համար: Այս համատեքստում մշակվել է **բախումների մշտադիտարկման 5 փուլեր**.

Աղյուսակ 5.

Բախումների մշտադիտարկման 5 փուլեր[6]

ՓՈՒԼ	ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ
1. Կանխատեսում	Վարքագծային փոփոխությունների կամ դժգոհության արձանագրում:
2. Վերլուծություն	Պատճառների բացահայտում, կողմերի շահերի վերլուծություն:
3. Շփման միջավայրի ստեղծում	Համագործակցում, բաց քննարկման մթնոլորտի ձևավորում:
4. Տեխնիկական միջամտություն	Կիրառել մի շարք տեխնիկական հմտություններ, դրսևորել լսելու ունակություն, կիրառել բանակցային մեթոդներ, կառավարել էմոցիոնալ ինտելեկտը:
5. Արդյունքների ամփոփում	Պայմանավորվածությունների փաստաթղթավորում և հետադարձ կապի ապահովում:

Այսպիսով, բախումները կարող են վերածվել վերափոխման և համագործակցության հարթակի, եթե կիրառվեն համապատասխան հմտություններ և մշտադիտարկումներ: Բարձրագույն կրթության արդյունավետությունն ու կայուն զարգացումը մեծապես պայմանավորված են բախումների գիտակցված, համակարգված և մարդակենտրոն կառավարմամբ:

Բախումների կառավարման այս մշտադիտարկման համակարգը յուրացվելու է բուհի անձնակազմի կողմից, և ուսուցանվելու է նոր աշխատակիցներին՝ որպես ընկալման, մտածողության և իրավիճակը զգալու և ճիշտ կառավարելու միջոց: Այսպիսի համակարգը կնպաստի ոչ միայն բախումների արդյունավետ

[6] Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից:

կառավարմանը, այլև կազմակերպչական մշակույթի զարգացմանը և բուհական միջավայրի բարելավմանը:

Ատենախոսությունում իրականացված վերլուծությունների և ստացված գիտական արդյունքների ամփոփման արդյունքում կատարվել են **եզրակացություններ և առաջարկություններ,** որոնց բովանդակությունը հիմնականում կայանում է հետևյալում՝

1. Հաշվի առնելով բուհերում բախումների բարդ և բազմամակարդակ բնույթը, մեկ միասնական սահմանման բացակայությունն ու դրա անհրաժեշտությունը, ընդհանրացնելով այս հասկացության վերաբերյալ առկա սահմանումների հիմնական կողմերը՝ առաջարկում ենք բուհական համակարգում բախումների հետևյալ սահմանումը՝ «Բուհերում բախումը բազմամակարդակ աշխատանքային և հոգեբանական փոխհարաբերությունների ընթացքում առաջացող անհամաձայնության վիճակ է, որը ձևավորվում է ակնկալիքների, ընկալումների ու հույզերի կառավարման տարբերությունների հետևանքով և որի արդյունավետ կառավարումը պահանջում է գիտակցված, հաղորդակցման ու կանխարգելիչ հմտությունների կիրառում»:

2. Առաջարկվել է վերաիմաստավորել «կազմակերպական մշակույթ» հասկացության ընկալումը բուհերում բախումների կառավարման համատեքստում, այն դիտարկելով ոչ միայն որպես արժեքային համակարգ կամ կորպորատիվ սովորույթների համախումբ, այլ որպես բախումների կանխարգելիչ կառավարման գործիք: Կազմակերպական մշակույթը ներկայացվել է ոչ թե որպես ստատիկ երևույթ, այլ որպես դինամիկ կառավարման գործիք, որի միջոցով հնարավոր է կանխել բախումների առաջացումը՝ աշխատակազմի շրջանում ձևավորելով կայուն վարքաբանական և իրավական վարքագծային հիմք: Բախումների թերի վիճակագրությունը ներկայացվել է որպես համակարգային թերություն, որն արտացոլում է կազմակերպական մշակույթի և կառավարման համակարգի թույլ օղակները: Այդուհանդերձ, հենց այս բացը հիմք է բախումների կառավարման քաղաքականության մշակման համար, քանի որ վիճակագրության ձևավորումը և տվյալների պարբերական հավաքագրումը պայմանավորված են պատշաճ մշակութային և կառավարչական միջավայրով:

3. ՀՀ տարբեր բուհերում 301 հարցվողների շրջանում իրականացված հարցման արդյունքներով առանձնացվել են բախումների առաջացման երեք հիմնական գործոններ՝ հաղորդակցման հմտությունների թերացում, բուհի կառավարման քաղաքականության նկատմամբ անվստահություն, հոգեբանական սթրես և անարդարության զգացում: Որակական տվյալների քանակական հիմնավորման նպատակով իրականացվել է Պիրսոնի կոռելյացիոն վերլուծություն: Ստացված արդյունքներում $(p<0.01)$ արժեքը վկայում է ուսումնասիրված փոփոխականների միջև կապերի վիճակագրական նշանակալիության մասին՝ 1% նշանակալիության մակարդակում:

4. Բուհական համակարգում բախումների արդյունավետ կառավարման իրականացման համար մշակվել է հետևյալ եռաչափ մոդելը, որն իր մեջ ընդգրկում է

հետևյալ հարթությունները՝ ճանաչողական (ընկալում), հուզական (զգացմունքներ), վարքային (գործողություններ) հարթություններում:

5. Բախումները կրթական միջավայրում անխուսափելի են՝ պայմանավորված շահերի, արժեքների և նպատակների բազմազանությամբ: Դրանց կառավարումը դիտարկվում է ոչ միայն որպես խնդիրների հաղթահարման, այլև որպես կազմակերպական զարգացման ռեսուրս: Հիմնավորվել է բուհերում բախումների կանխարգելումը, միջամտությունն ու կառուցողական լուծումները միավորող համակարգված կոորդինացիոն-ինտեգրացված մոտեցման անհրաժեշտությունը: Բախումների կառավարման մեթոդների համակարգումն առաջարկվում է դիտարկել որպես ռազմավարական և կառուցվածքային բարեփոխման կարևոր հիմք, որն ապահովում է ոչ միայն արդյունավետ արձագանք, այլև բախումների կանխատեսում, կանխարգելում և ինստիտուցիոնալ կայունություն:

6. Մշակվել է բախումների կառավարման արդյունավետությունը գնահատող մաթեմատիկորեն հաշվարկվող բազմատեսանկյուն ինդեքս, որը հիմնված է այն դրույթի վրա, որ բախումների արդյունավետ կառավարումը պայմանավորված է ոչ թե մեկ առանձին գործոնով, այլ չորս փոխկապակցված չափումների համախմբով: Սա թույլ է տալիս բախումների կառավարումը տեսական դաշտից տեղափոխել չափելի, քանակապես գնահատելի և կառավարելի մակարդակ:

7. Բուհերում բախումների արդյունավետ կառավարման համար մշակվել է բախումների կառավարման քաղաքականություն՝ հիմնված 5 առանցքային սկզբունքների վրա (ինստիտուցիոնալ պատասխանատվություն, օբյեկտիվություն և չեզոքություն, թափանցիկություն, գաղտնիություն և արժանապատվության պաշտպանություն, կանխարգելում և համագործակցություն), որը պետք է արտացոլվի ուղեցույցում: Նման քաղաքականությունը ներառում է բախումների բացահայտման, զեկուցման, միջնորդության և լուծման կանոնակարգված կառուցակարգեր, ապահովում ներգրավված կողմերի իրավունքների և պարտականությունների հավասարակշռված ընկալում և կիրառվում է շարունակական մոնիթորինգի միջոցով՝ դիտարկելով բախումները որպես կառավարվելի ռեսուրս: Ուսուցողական միջոցառումների և ուղեցույցների միջոցով քաղաքականության տարածումը կնպաստի բախումների նվազեցմանը:

8. Առաջարկվել է վերահիմաստավորել բուհի էթիկայի հանձնաժողովի գործառույթները՝ ներառելով բախումների կանխարգելումը, մշտադիտարկումը և կառավարումը: Հետազոտությամբ բացահայտվել է բախումների արձագանքման միասնական և համակարգված ընթացակարգերի ոչ լիարժեք կիրառումը: Այդ խնդրի լուծման նպատակով մշակվել է բախումների մշտադիտարկման հնգափուլ մոդել՝ կանխատեսում, վերլուծություն, շփման միջավայրի ստեղծում, տեխնիկական միջամտություն և արդյունքների ամփոփում: Մոդելը նախատեսում է բախումների միասնական գրանցման, փաստագրման և պարբերական վերլուծության համակարգ, որը հնարավորություն կտա բացահայտել դրանց կրկնվող ու համակարգային պատճառները և հիմնավորել կառավարչական որոշումները: Առաջարկվող մեխանիզմը կնպաստի բախումների կառավարման հետևողականության,

ինստիտուցիոնալ վստահության և բուհական միջավայրում միջանձնային հարաբերությունների բարելավմանը՝ նվազեցնելով չհամակարգված և անձնավորված մոտեցումները:

Ատենախոսության հիմնական դրույթներն արտացոլված են հեղինակի կողմից հրապարակված հետևյալ գիտական հոդվածներում.

1. Մ.Պետրոսյան, «Բախումների արդյունավետ կառավարման եռաչափ մոդելը բուհական համակարգում»: «Հանրային կառավարում» գիտական հանդես, 2025, էջեր 94-101: https://doi.org/10.55490/18290167-2025.1-94

2. Մ.Պետրոսյան, «Բուհական համակարգում բախումների կառավարման քաղաքականության մշակումը և իրականացումը՝ որպես ՄՌԿ գործառույթ», Տարածաշրջան և աշխարհ, գիտավերլուծական հանդես, ISSN – 1829-2437, հատոր ԺՋ, # 2 (57), 2025, էջեր 236-240: https://doi.org/10.58587/18292437-2025.2-236

3. Մ.Պետրոսյան, «Բուհերում բախումների կառավարման մեթոդների կոորդինացիոն-ինտեգրման առանձնահատկությունները»: ՇՊՀ Գիտական տեղեկագրի 2025թ. N1 պրակ Ա, էջեր 161-176: https://doi.org/10.54151/27382559-25.1pa-161

4. Մ.Պետրոսյան, «Բուհական անձնակազմի դեմոտիվացիայի տեսական և գործնական հիմնահարցեր»: ՇՊՀ Գիտական տեղեկագրի 2025թ. N1 պրակ Ա, էջեր 149-160: https://doi.org/10.54151/27382559-25.1pa-149

5. Մ.Պետրոսյան, «Կորպորատիվ մշակույթի ազդեցությունը բուհական անձնակազմի բախումնածին վարքագծի կառավարման վրա»: Եվրոպական համալսարանի գիտական հոդվածների ժողովածու N15 (01), 2024, էջեր 60-70: http://eua-collection.am/hy/marina-petrosyan-2/

6. Մ.Պետրոսյան, «Բուհերում ներկազմակերպական բախումների առաջացման նախադրյալները»: Եվրոպական համալսարանի գիտական հոդվածների ժողովածու, 14 (01), 2023, էջեր 52-61: http://eua-collection.am/hy/597-2/

7. Մ.Պետրոսյան, «Բուհական անձնակազմի մոտիվացիան՝ որպես բախումների կառավարման գործիք», ՇՊՀ Գիտական տեղեկագրի 2023թ. N2-ի Ա պրակ, էջ 146-156: https://doi.org/10.54151/27382559-23.2pa-146

8. Մ.Պետրոսյան, «Անհատի վարքագիծը՝ որպես կազմակերպություններում բախումների ուսումնասիրության օբյեկտ», Եվրոպական համալսարան գիտական հոդվածների ժողովածու, N 13(02), 2022 էջեր 24-31: http://eua-collection.am/wp-content/uploads/2022/12/13-2.pdf

9. Մ. Պետրոսյան «ԲՈՒՀ-ական միջավայրում բախումների կառավարման նորարարական մեխանիզմների կատարելագործումը. բախումների կառավարման բազմատեսանկյուն ինդեքս և բախումների մշտադիտարկման հնգափուլ մոդել»: «Տարածաշրջան և աշխարհ» գիտավերլուծական հանդես հատոր ԺԷ, # 4 (65), 2026, Էջեր 163-168: DOI: 10.58587/18292437-2026.4-163 http://geopolitika.am/dir/wp-content/blogs.dir/1/files/2026_4_163_168.pdf

ПЕТРОСЯН МАРИНА АРШАКОВНА

Проблемы управления конфликтами в сфере высшего образования Республики Армения

Диссертация представлена на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.02 - "Экономика и управление народным хозяйством и его отраслями"

Защита диссертации состоится 3-го декабря 2026 г. в 14:00 на заседании Специализированного совета по экономике 014 Комитета по высшему образованию и науке Республики Армения, действующего в Армянском государственном экономическом университете, по адресу: 0025, ул. Налбандяна 128, г. Ереван, РА.

РЕЗЮМЕ

Актуальность темы диссертации. Университетская среда объединяет участников с различными интересами и ожиданиями, поэтому конфликты неизбежны. При неэффективном управлении они снижают институциональную стабильность и качество образования, тогда как конструктивное разрешение способствует развитию сотрудничества. Актуальность исследования обусловлена недостаточной системностью управления конфликтами, отсутствием единых политик и профилактических механизмов в университетах.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является изучение и анализ особенностей управления конфликтами в университетской системе, выявление причин возникновения конфликтов и разработка эффективных моделей и механизмов управления, соответствующих институциональным и социокультурным особенностям образовательной среды. Для достижения поставленной цели в диссертации были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить теоретические определения понятия «конфликт» и выявить особенности поведения личности в конфликтных ситуациях;
- выявить основные причины возникновения конфликтов в университетах и изучить инструментарий их управления;
- проанализировать особенности координации и интеграции методов управления конфликтами в университетах;
- проанализировать и выявить современные вызовы и проблемы управления конфликтами в университетской системе и предложить возможные пути их решения;
- разработать модели предотвращения, мониторинга и управления конфликтами в университетах как системные и превентивные механизмы управления конфликтами;

- разработать многоаспектный индекс оценки эффективности управления конфликтами в университетской среде и обосновать методические подходы к его применению.

Объект и предмет исследования. Объект — конфликты, возникающие в университетской среде. Предмет — методы и инструменты управления ими, причинно-следственные связи и институциональные особенности.

Научная новизна диссертации. Основные результаты исследования заключаются в следующем:

1. разработана трехмерная аналитическая модель, объединяющая когнитивный, эмоциональный и поведенческий аспекты конфликта и рассматривающая взаимосвязь восприятия, эмоций и действий.
2. Предложен многоаспектный подход и разработан Многоаспектный индекс управления конфликтами (МИ), позволяющий оценивать ситуацию с учетом разных причин конфликта и выбирать соответствующую стратегию вместо применения единых стандартных решений.
3. Разработана концепция системной политики управления конфликтами, сочетающая организационный и социально-психологический подходы и основанная на пяти принципах: институциональная ответственность, объективность и нейтральность, прозрачность, конфиденциальность и защита достоинства, профилактика и сотрудничество. Обоснована связь политики с практическим руководством по ее реализации.
4. Разработана пятиэтапная модель мониторинга конфликтов: прогнозирование, анализ, создание контактной среды, техническое вмешательство и подведение итогов. Модель направлена на повышение объективности и беспристрастности работы университетской этической комиссии.

MARINA ARSHAK PETROSYAN

Conflict Management Challenges in the Higher Education Sector of the Republic of Armenia

The abstract of the dissertation is submitted for pursuing the degree of Ph.D. in Economics in the field 08.00.02 - "Economy, the economics of its spheres and control"

The defense of the dissertation will take place at 14:00 on 3th december, 2026, at the Meeting of Specialized Council 014 in Economics of the Higher Education and Science Committee of the Republic of Armenia, acting at the Armenia State University of Economics. Address: 128 Nalbandyan Street, Yerevan, 0025, RA.

ABSTRACT

Relevance of the research. Conflicts are inevitable in universities due to diverse interests and interactions among students, faculty, researchers, administrative staff, and management. Poorly managed conflicts can undermine institutional stability and educational quality, while effective management can foster cooperation and development. The lack of coordinated policies and preventive mechanisms makes systematic study of university conflict management necessary.

Purpose and Objectives of the Study. The purpose of the study is to analyze the characteristics of conflict management in universities, identify the causes of conflicts, and develop effective management models and mechanisms that correspond to the institutional and socio-cultural context of higher education.

The research objectives include:

- to examine theoretical definitions of the concept of "conflict" and identify the characteristics of individual behavior in conflict situations;
- to identify the main causes of conflicts in universities and examine the tools for their management;
- to analyze the coordination and integration of conflict management methods in universities;
- to analyze and identify contemporary challenges and problems of conflict management in the university system and propose possible solutions;
- to develop models for conflict prevention, monitoring, and management in universities as systematic and preventive mechanisms of conflict management;
- to develop a Multidimensional Index for assessing the effectiveness of conflict management in the university environment and substantiate methodological approaches to its application.

Object and subject. The object is conflicts arising in universities and their influencing factors. The subject is the methods, tools, problems, and causal relationships involved in managing these conflicts.

Scientific novelty. The study presents four main contributions:

1. A three-dimensional analytical model linking the cognitive, emotional, and behavioral dimensions of conflict.
2. A multidimensional approach and a new Multidimensional Index of Conflict Management (MI), supporting situation-specific decisions based on diagnosis of conflict causes rather than standardized solutions.
3. A systematic university conflict management policy combining organizational and socio-psychological approaches and based on five principles: institutional responsibility, objectivity and neutrality, transparency, confidentiality and dignity, prevention and cooperation. The policy is linked to practical implementation guidelines.
4. A five-stage conflict monitoring model: forecasting, analysis, creation of a communication environment, technical intervention, and summarizing results, aimed at strengthening the objectivity and impartiality of university ethics committees.

