



**Վ. ԲՐՅՈՒՍՈՎԻ ԱՆՎԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ  
ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ В. БРЮСОВА  
BRUSOV STATE UNIVERSITY**

**ԲԱՆԲԵՐ  
Վ. ԲՐՅՈՒՍՈՎԻ ԱՆՎԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ  
ВЕСТНИК ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМЕНИ  
В. БРЮСОВА  
BULLETIN OF BRUSOV STATE UNIVERSITY**

---

**ՄԱՆԿԱՎԱՐԺՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՀԱՍԱՐԱԿԱԿԱՆ  
ԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ**

**ПЕДАГОГИКА И СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ**

**PEDAGOGY AND SOCIAL SCIENCES**

**2 (57)**

**Վ. ԲՐՅՈՒՍՈՎԻ ԱՆՎԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆԻ  
«ԼԻՆԳՎԱ» ՀՐԱՏԱՐԱԿՉՈՒԹՅՈՒՆ**

**ԵՐԵՎԱՆ - 2021**

**ԲՈՒՀԵՐԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ՄՇԱԿՈՒՅԹԻ ՀԱՍԿԱԳՈՒԹԱՅԻՆ  
ՇՐՋԱՆԱԿԻ ՇՈՒՐՋ**

**ՄԱՐԻԱՄ ՄԱԿԱՐՅԱՆ**

*Հիմնաբառեր՝ բուհերի կազմակերպական մշակույթ, բուհերի կազմակերպական մշակույթի բաղադրիչներ, հասկացության շրջանակ*

Բուհերը, անկախ կազմակերպարարական ձևից և գործունեության նպատակներից, ստեղծվում և գործում են որոշակի միջավայրում, որն անվանվում է կազմակերպական մշակույթ: Կազմակերպական մշակույթը բուհերի արդյունավետ գործունեության և լավ միջավայր ապահովող հիմնական նախադրյալներից է: Թեև կազմակերպական մշակույթը ոչ ֆորմալացված բնույթ ունի, սակայն վճռորոշ գործոն կարող է լինել կառավարչական որոշումների կայացման և իրականացման ու արդյունավետության բարձրացման գործընթացներում:

«Կազմակերպական մշակույթ» արտահայտության հիմքում լատիներեն «culture» (լատ. colere) բառն է, որը նշանակում է «մշակել»: Սա նշանակում է, որ կազմակերպական մշակույթն իր ծագմամբ կապված է հասարակության մշակութային, արտադրական, տնտեսական և կազմակերպական գործունեության հետ: Հասկացության սկզբնական բովանդակության մեջ բացահայտվում է մի կարևոր առանձնահատկություն՝ մշակույթի, մարդու և նրա գործունեության միասնությունը: Հետագայում այն բովանդակում է առանձին խմբերի կողմից ստեղծված նորմերը, արժեքները, որոնցով առաջնորդվում են, և այն նյութական առարկաները, որոնք արտադրում են մարդիկ (Giddens 2006):

Հոդվածի նպատակն է ներկայացնել բուհերի կազմակերպական մշակույթի հասկացության շրջանակի ընդլայնման միտումները՝ հիմնվելով մասնագիտական գրականության համապարփակ ուսումնասիրության և վերջինիս արդյունքների համադրական վերլուծության վրա:

Բուհերում կիրառվող նորմերի հետ մեկտեղ՝ աշխատողների առանձին խմբեր, անկախ սեռատարիքային առանձնահատկություններից

և սոցիալական պատկանելիությունից, ստեղծում են իրենց գործունեությանը հատուկ մշակութային արժեքներ ու նորմեր, որոնք ստացել են *կազմակերպական մշակույթ* անվանումը: Կազմակերպական մշակույթը ցանկացած կազմակերպության արդյունավետ գործունեության հիմնական գրավականներից է (Fralinger, Olson 2007: 85): Կազմակերպական մշակույթի զարգացվածությունն է ի վերջո հստակ հատկորոշում այս կամ այն մտահղացման, ծրագրի (նախագծի) իրատեսականության աստիճանը և զարգացման հեռանկարները, ինչպես նաև բուհի գործունեության արդյունավետության ու կրթական ծառայությունների մատուցման որակը:

Կազմակերպական մշակույթի գաղափարի հիմնադրույթները գիտահետազոտական ոլորտում սկսել են ուսումնասիրվել դեռևս 20-րդ դարի սկզբում: 1930-ականներին ԱՄՆ-ի «Վեսթերն էլեկտրիկ» (Western Electric) կազմակերպությունում փորձեր կատարվեցին՝ բացահայտելու աշխատանքի արտադրողականության վրա ազդող գործոնները, և այդ կազմակերպության ղեկավարները փորձեր կատարեցին աշխատանքային պայմանների և արտադրողականության կապը բացահայտելու նպատակով: Այդ փորձերի ընթացքում առանձնացվել էր 6-ական աշխատակցից բաղկացած երկու խումբ: «Հսկիչ» խմբում աշխատանքային պայմաններն անփոփոխ էին, այնինչ «փորձարարական» խմբում աշխատանքային պայմանները փոփոխության էին ենթարկվում: Այն, որ փորձարարական խմբում հաստատվում էր աշխատանքային պայմանների և արտադրողականության միջև ուղիղ համեմատական կապը, լիովին հասկանալի էր և կանխատեսելի: Անբացատրելին այն էր, թե ինչու է աճում աշխատանքի արտադրողականությունը հսկիչ խմբում, երբ դրանում ոչ մի փոփոխություն չէր կատարվում, և նման երևույթ ակնկալելու ոչ մի հիմքեր չկային: Հստակ ձևակերպելով հետազոտական խնդիրները, այն է՝ ինչո՞վ բացատրել «անսպասելի, անտրամաբանական իրավիճակը», Է. Մեյոն<sup>1</sup> սկսեց մասնագիտական ուսումնասիրությունների մի նոր շարք: Մասնավորապես՝ հետազոտական խումբը սկսեց նպատակային վատթարացնել աշխատանքի ֆիզիկական պայմանները, օրինակ՝ իջեցվեց լուսավորվածության մակարդակը, ընդհուպ մինչև «լուսնի լույսի», սակայն արտադրողականությունն այս անգամ երկու խմբում էլ շարունակում էր աճել: Այսինքն՝ մարդիկ ավելի արդյունավետ

---

<sup>1</sup> ԱՄՆ-ի Հարվարդի համալսարանի պրոֆեսոր, «Կառավարման մարդկային հարաբերությունների և վարքաբանական գիտությունների» դպրոցի հիմնադիր (1880-1949):

էին աշխատում, մինչդեռ պայմաններն ավելի քան հեռու էին լավագույնը լինելուց: Հետևաբար, այստեղ դրսևորվում էին մի քանի էական գործոններ, որոնք չէին բացատրվում գիտական կառավարման հիմնադրույթներով: Հետազոտական խումբը վարկած առաջադրեց, ըստ որի՝ աշխատանքի պայմանների և արտադրողականության/արդյունավետության միջև նախկինում անտեսված գործոնը մարդկային փոխհարաբերություններն են՝ համակրանքը և հակակրանքը, բարոյահոգեբանական մթնոլորտը, խմբային արժեքները, հաղորդակցման ոճերը, ղեկավարի վարվելակերպը, խմբի ազդեցությունն անհատի վարքագծի վրա և այլ հիմնարար գործոններ (Mayo 1945: 6-7): Այսինքն՝ դրանք մի շարք ոչ շոշափելի արժեքներ են, որոնք ճիշտ կառավարման դեպքում հանգեցնում են կազմակերպության ընդհանուր արտադրողականության և արդյունավետության բարձրացմանը: Ոչ շոշափելի արժեքներից են, օրինակ, բուհերի ռազմավարությունները և դրանց արդյունավետությունը չափագրող ու գնահատող մեխանիզմներն ու գործիքները, ներքին ենթակառուցվածքներով պայմանավորված ընդհանուր արդյունավետության ցուցանիշները, բուհերի՝ մրցակցային առավելությունն ապահովող առանձնահատկությունները, բուհի ներունակությունը, գիտահետազոտական և գիտամեթոդական գործունեության արդյունքներն ու զարգացման մակարդակը, թիմային աշխատանքների արդյունքները, նոր շուկա մուտք գործելու կամ շահակիցների նոր պահանջմունքները բավարարելու կարողությունը, նոր արտադրանքի ստեղծման կամ ծառայության մատուցման համար փոխանցելի հմտությունների զարգացումը, բուհի հեղինակությունը, վարկանիշը և այլն:

Կազմակերպական մշակույթի դերը սկսվեց հետազոտողների ուշադրությանն արժանանալ միայն 20-րդ դարի վերջին տասնամյակներում, երբ այն կապեցին կազմակերպության արդյունավետ գործունեության հետ: Կազմակերպական մշակույթը կարող է նպաստել կազմակերպության, այդ թվում նաև բուհերի, գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը, քանի որ այն ներազդում է որոշումների կայացման գործընթացի վրա՝ իրագործելով ընդունված որոշումները կամ ձախողելով դրանք (Cameron & Freeman 1991):

Կազմակերպական մշակույթ գոյություն ունի բոլոր կազմակերպություններում, հետևապես նաև բուհերում, և այն կարևոր ազդեցություն ունի տվյալ բուհի աշխատողների բարոյահոգեբանական վիճակի և մոտիվացիայի, բուհերի գործունեության արդյունավետության ու արտադրողականության բարձրացման վրա: Յուրաքանչյուր բուհ ունի կազմակերպակառավարչական մշակույթի իր

առանձնահատկությունները, որոնց թիրախային բացահայտման, գնահատման և կառավարման արդյունքում ապահովվում են բուհերի մրցակցային առավելությունն ու տարբերակումը մյուսներից: Կազմակերպական մշակույթը որոշում է բուհերի դերը շրջապատող միջավայրում և արտացոլում է այն բոլոր չգրված օրենքները, նորմերը և կանոնները, որոնք բուհերի աշխատողներին միավորում են (Խաչատրյան և ուրիշներ 2015: 452-453): Կազմակերպական մշակույթը բուհերի աշխատողների համար ընդհանուր, համատեղ գործունեության շնորհիվ ստեղծվող, բոլորի կողմից ընդունվող արժեքների, համոզմունքների, նորմերի, պատկերացումների ու զգացումների, վարվելակերպի չափանիշների, ավանդույթների, սովորույթների, խորհրդանիշների ամբողջությունն է (Միրզոյան 2005: 6):

*Կազմակերպական մշակույթ* հասկացության մասին կան տարբեր ընկալումներ, մեկնաբանություններ և սահմանումներ: Տարբեր հեղինակներ կարող են ունենալ կազմակերպական մշակույթի սահմանման և մեկնաբանման բազմաթիվ մոտեցումներ: Մասնագիտական գրականությունում կազմակերպական մշակույթի հայեցակարգը քննարկվել և ուսումնասիրվել է բավական տևական ժամանակ: Այդ ուսումնասիրություններն ընդհանրացնելով՝ Կրոբերն ու Կլուկհոլնը (Kroeber, Kluckhohn 1952: 30-39) 1952 թ. առանձնացրել են *կազմակերպական մշակույթ* հասկացության բազմաթիվ սահմանումներ: Այնուհետ մի շարք հետազոտողների ուսումնասիրության կենտրոնում ևս եղել է *կազմակերպական մշակույթ* հասկացությունը: Ստորև ներկայացվում են կազմակերպական մշակույթի սահմանման հիմնական մոտեցումները ժամանակագրական հերթականությամբ, որոնք վերագրելի են նաև բուհերին.

«կազմակերպական մշակույթը».

- որոշակի խմբի անդամների համար ընդհանուր նորմերի, արժեքների ու համոզմունքների համակարգ է, որը ստեղծվել է այդ խմբի անդամների ընդհանուր գործունեության արդյունքում (Kroeber, Kluckhohn 1952: 189),
- նորմերի, արժեքների և համոզմունքների յուրահատուկ համախումբ է, որը միավորում է անհատներին՝ կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար (Eldridge & Crombie 1974: 89),
- կազմակերպության արժեքների, չափանիշների և համոզմունքների շարք է (Handy 1986: 185),
- կազմակերպության գիտակցության թաքնված, անտեսանելի, ներքին և ոչ ֆորմալ տարր է, որն ուղղորդում է անհատների վարքագիծը և նրանց վարքագծի արդյունքն է (Scholz 1987: 78),

- կազմակերպության արժեքների ընդհանուր համակարգ է, որը համախմբում և օգնում է համագործակցել անհատներին (Furnham & Gunter, 1993: 70-71),
- ձևավորվում է անհատների առանձին խմբերի միավորման և նրանց ընդհանուր գործունեության արդյունքում (Trice & Beyer 1993: 4),
- ոչ ֆորմալ կանոնների համակարգ է, որը ցույց է տալիս, թե մարդիկ ինչպես պետք է իրենց դրսևորեն բուհում և միջանձնային հարաբերություններում (Deal & Kennedy 2000: 15),
- միմյանց վրա փոխազդող նյութական և հոգևոր արժեքների միասնական համակարգ է, որը բնորոշում է տվյալ կազմակերպությունը և արտացոլում է նրա գործունեության յուրահատկությունները: Այն արտահայտվում է աշխատողների վարքում, փոխազդեցություններում, սեփական անձը և շրջակա միջավայրը ընկալելու մեջ (Спивак 2001: 27),
- ակնկալիքների օրինաչափություն է, որը ձևավորվել, զարգացել և հաստատվել է մարդկանց խմբի կողմից՝ արտաքին միջավայրում հարմարվելու և ներքին միջավայրի խոչընդոտները հաղթահարելու ընթացքում (Шейн 2002: 9-10),
- կազմակերպական գաղափարների և հասկացությունների, սովորույթների, ավանդույթների և ընթացակարգերի մի համակարգ է, որը գործում է հատուկ մակրոմիջավայրում (Harris & Moran 2007: 104),
- որոշակի խմբի անդամների համար հանձնառությունների շարք է, որն իրականացվում է ներքին և արտաքին միջավայրերի խոչընդոտների հաղթահարման միջոցով (Schein 2010: 18),
- արժեքների և համոզմունքների միասնությունն է, որը տարիների ընթացքում կատարելագործվում է և զարգանում (Schneider & Barbera 2014: 10),
- կազմակերպության աշխատողների համար ընդհանուր, նրանց կողմից անվեհապահորեն ընդունվող արժեքների, համոզմունքների, բարոյական նորմերի, ընդհանուր պատկերացումների ու զգացումների, վարվելակերպի չափանմուշների, չգրված կանոնների ու համաձայնությունների, ավանդույթների, սովորույթների, խորհրդանիշների ամբողջությունն է (Սուվարյան 2016: 598),
- այն արժեքներն ու վարքագծի նորմերն են, որոնք նպաստում են կազմակերպության յուրահատուկ սոցիալական և հոգեբանական միջավայրի ստեղծմանը (Christiansen & Chandan 2017: 331),
- կազմակերպության արժեքների, համոզմունքների և նորմերի ընդհանուր համակարգ է, որը համախմբում և օգնում է համագործակցել անհատներին (Lussier & Hendon 2018: 202),

- խորհրդանիշների և համոզմունքների ամբողջություն է, որը նպաստում է ընդհանուր պատկերացումների և վարվելակերպի ստեղծմանը (Larentis, Antonello, Slongo 2019: 5),
- կազմակերպության գործունեության կայուն համակարգի խորհրդանիշն է, որի միջոցով անհատները ստեղծում և զարգացնում են աշխատանքային հարաբերությունները (MacQueen 2020: 52),
- տվյալ կազմակերպությունում նախապես սահմանված ոճի, կանոնների ու ընթացակարգերի, հանձնարարականների, արարողակարգերի ամբողջություն է, որով կազմակերպությունը տարբերվում է այլ կազմակերպություններից (Collins 2021: 8):

Կազմակերպական մշակույթի էությունն առավել մանրամասն ներկայացնելու համար անհրաժեշտ է հասկանալ դրա բոլոր բաղադրիչները: Հեղինակները կազմակերպական մշակույթի բաղադրիչները տարբեր կերպ են դասակարգել, և դրանք ներկայացված են Գծապատկեր 1-ում: Գծապատկեր 1-ում ներկայացված կազմակերպական մշակույթի բաղադրիչները կարելի է դիտարկել նաև բուհերի կազմակերպական մշակույթի համատեքստում:

*Գծապատկեր 1. Կազմակերպական մշակույթի բաղադրիչները*

<b>Կազմակերպական մշակույթի բաղադրիչները</b>	<b>Հեղինակներ</b>	<b>Բնութագրում</b>
Կազմակերպության համընդհանուր նորմեր	Homans 1950, Kilmann & Saxton 1983, Гончарова 2004, Armstrong & Taylor 2014, Шапиро 2017	Տվյալ կազմակերպությունում ընդունված վարվելակերպի կանոններն են:
Կազմակերպության արժեքներ	Deal & Kennedy 1982, 2000, Гончарова 2004, Armstrong & Taylor 2014, Սուվարյան 2016, Шапиро 2017	Կազմակերպական որոշակի մշակույթում ձևավորված համընդհանուր նորմեր են, որոնք սահմանում են վարքագծի մոդելները և դրա ուղենշային սկզբունքները: Արժեքները պայմանավորված են առաքելությամբ և կազմակերպության ռազմավարական նպատակներով:

Կազմակերպության գործունեության «խաղի կանոններ»	Schein 1968, Maanen 1979b, Ritti & Funkhouser 1987, Шапиро 2017	Չգրված կանոններ, որոնք նորեկը պետք է յուրացնի կազմակերպությանը միանալիս:
Կազմակերպության բարոյահոգեբանական մթնոլորտ	Tagiuri & Litwin 1968, Schneider 1990, Ashkanasy and others 2000, Гончарова 2004, Armstrong & Taylor 2014	Տվյալ կազմակերպության աշխատակիցների կողմից այդ կազմակերպության մշակույթի իրենց ընկալումն է:
Կազմակերպության աշխատակիցներին բնորոշ հմտություններ	Argyris & Schon 1978, Cook & Yanow 1993, Henderson & Clark 1990, Peters & Waterman 1982	Տվյալ կազմակերպության աշխատակիցներին բնորոշ հատուկ հմտություններ, որոնք ստեղծում են մրցակցային առավելություն այլ կազմակերպությունների նկատմամբ:
Կազմակերպության աշխարհայացք	Geertz 1973, Smircich 1983, Maanen & Barley 1984, Weick 1995, Armstrong & Taylor 2014	Ուղղորդում է կազմակերպության անդամների գործողություններն այլ աշխատողների, ինչպես նաև շահակիցների, հաճախորդների և մրցակիցների նկատմամբ և ձևավորում կազմակերպության կառավարման փիլիսոփայությունն ու առաքելությունը:
Կազմակերպության խորհրդանիշներ	Gagliardi 1990, Hatch 1990, Pondy and others 1983, Schultz 1995, Роббинз, Коултер 2007,	Կազմակերպության անդամների համար ընդհանուր իմաստ ունեցող, որոշակի խորհուրդ բովանդակող, տվյալ կազմակերպության առավել նշանակալից արժեքները



	Սուվարյան 2016	մարմնավորող առարկաները, երևույթները, պատմությունները, վարվելակերպի ձևերն են: Մարդիկ նույնպես կարող են խորհրդանիշ լինել՝ որպես տվյալ կազմակերպության շրջանակներում ընդօրինակելի վարք դրսևորողներ (խորհրդանիշ-առաջնորդներ):
Կազմակերպության ծեսեր ու արարողակարգեր	Trice & Beyer 1993, Deal & Kennedy 1982, 2000 Гончарова 2004, Սուվարյան 2016	Ձանազան միջոցառումների, հանդիսությունների, հանդիպումների, ընդունելությունների անցկացման եղանակները, որոնցում դրսևորվում և ամրագրվում են կազմակերպության գերակա արժեքները:
Կազմակերպության ավանդույթներ	Douglas 1986, Hofstede 1991, 2001, Maanen 1979b, Senge and others 1994, Гончарова 2004, Роббинз, Коултер 2007, Սուվարյան 2016	Կազմակերպությունում վարվելակերպի և գործելակերպի կայունացած առանձնահատկությունները, արմատավորված սովորույթները, կազմակերպության ինստիտուցիոնալ ժառանգության մասին զանազան պատմություններն են:
Կազմակերպության կարգախոսներ	Роббинз, Коултер 2007, Սուվարյան 2016	Հակիրճ ու ազդեցիկ ձևակերպումներն են, որոնք ամփոփում են կազմակերպության նպատակները, հիմնական արժեքները, որդեգրած սկզբունքները: Բազմաթիվ կազմակերպություններում դրանք ընդունում են պատվիրանների տեսք,

		փակցվում ամենատեսանելի տեղերում, օգտագործվում գովազդային նպատակներով:
Կազմակերպության ղեկավարման ոճ	Гончарова 2004, Armstrong & Taylor 2014, Шапиро 2017	Բնութագրում է ղեկավարների վարքագիծը և կազմակերպության կառավարման գերակայող ձևերը: Մասնագիտական գրականության մեջ կարելի է հանդիպել կառավարման ոճերի բազմաթիվ նկարագրություններ, որոնք շատ դեպքերում ներառում են նեղ կամ լայն մոտեցում կառավարման երկու ծայրահեղ՝ ավտորիտար ու ժողովրդավարական ոճերի նկատմամբ:

Վերոնշյալ բաղադրիչներից և ոչ մեկն ամբողջապես չի ներկայացնում կազմակերպական մշակույթի էությունը. դրանք բոլորը հանդես են գալիս մեկ միասնության մեջ և միայն միասին կարող են համապարփակ պատկերացում տալ կազմակերպական մշակույթի վերաբերյալ: Կազմակերպական մշակույթի բաղադրիչներից շատերը՝ կազմակերպության համընդհանուր նորմերը, գործունեության «խաղի կանոնները», արժեքները, աշխարհայացքը, դժվար տեսանելի են կողմնակի մարդկանց համար: Կարելի է որոշակի ժամանակ անցկացնել կազմակերպությունում, բայց այդպես էլ չընկալել այդ կազմակերպության աշխատողների գործողությունները, կառավարող մշակույթի հիմնական դրույթները: Այդ պատճառով սովորաբար յուրաքանչյուր նոր աշխատող անցնում է կազմակերպությունում փորձաշրջան՝ ընդունված նորմերին ծանոթանալու որոշակի ընթացակարգ, երբ ավելի փորձառու աշխատողը նորեկ աշխատողին ծանոթացնում է ընդունված կարգին ու նորմերին՝ ինչը և ինչպես անել, ում դիմել տարբեր հարցերով, ինչպես արդյունավետորեն կատարել առաջադրանքները (Խաչատրյան և ուրիշներ 2015: 437):

Թեև բոլոր կազմակերպություններն էլ, այդ թվում նաև բուհերը, ունեն կազմակերպական մշակույթ, սակայն ոչ բոլոր աշխատողների վրա է այն նույն ազդեցությունն ունենում: Ուժեղ մշակույթ ունեցող կազմակերպություններին բնորոշ է ընդհանուր արժեքների,

վարքագծային հստակ նորմերի համակարգ, որին և պատրաստակամորեն հետևում են աշխատողները: Թույլ մշակույթին բնորոշ են հիմնական արժեքների բացակայությունը կամ դրանց միջև անհամաձայնությունը, նորմերի և գրված ու չգրված օրենքների խախտումները (Antic & Ceric 2008): Համաձայն Շեյնի (Schein 2010: 365)՝ մշակույթի ուժը կարող է սահմանվել աշխատակազմի կայունությամբ, նվիրվածությամբ, ընդհանուր փորձով: Եթե կայուն աշխատակազմն ունեցել է երկարատև պատմություն և կայուն արժեքներ, այն կունենա տարբերվող ուժեղ կազմակերպական մշակույթ: Մյուս կողմից՝ եթե աշխատակազմն ունի շարունակաբար փոփոխվող աշխատակազմ, աշխատանքից պարբերաբար հեռացող աշխատողներ (աշխատողների արտաքին հոսունություն), ինչի պատճառով բուռի աշխատողները միասին երկար աշխատելու հնարավորություն չունեն, միասին դժվարություններ չեն հաղթահարել, ապա մշակույթը թույլ է: Այս սահմանման միջոցով կարելի է հասկանալ, որ ուժեղ մշակույթն ավելի արդյունավետ է, քան թույլ կամ ոչ ամբողջական մշակույթը:

Այսպիսով, կազմակերպական մշակույթը գոյություն ունի բոլոր կազմակերպություններում, այդ թվում նաև բուհերում, և այն էական ազդեցություն ունի բուհերի աշխատողների բարոյահոգեբանական վիճակի, աշխատանքի արտադրողականության և մոտիվացիայի վրա: Յուրաքանչյուր կազմակերպություն ունի կազմակերպակառավարչական մշակույթի իր առանձնահատկությունները, որոնցով ապահովում է իր մրցակցային առավելությունն ու տարբերվում մյուսներից: Ընդհանրացնելով՝ կարելի է փաստել, որ կազմակերպական մշակույթը բարոյահոգաբանական մթնոլորտի, աշխարհայացքի, հոգևոր և նյութական արժեքների, խորհրդանիշների, նորմերի, չափանիշների, ոչ ֆորմալ կանոնների, համոզմունքների, սովորույթների ու ավանդույթների, ծեսերի ու արարողակարգերի, կարգախոսների համախումբ է, որը բնորոշ է տվյալ բուհին, արտացոլվում է նրա գործունեության առանձնահատկություններում և արտահայտվում է աշխատողների վարքում ու փոխազդեցություններում:

#### ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ REFERENCES

1. Խաչատրյան Ռ., Կարաբեկյան Ս., Բուդաղյան Ա., Պապոյան Ա., Ասրյան Լ., Վիրաբյան Ա., Մազմանյան Ա., Շահինյան Ա., 2015, *Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում*, Երևան, Լինգվա:

- Khachatryan R., Karabekyan S., Bowdaghyan A., Papoyan A., Asryan L., Virabyan A., Mazmanyanyan A., Shahinyan A., 2015, *Mardkayin r'esowsrneri kar'avarowmy' bard'ragowyn owsowmnakan hastatowt'yowwnerowm*», Er&an, Lingva:
2. Միրզոյան Վ., 2005, *Կառավարման մշակույթ, բախումների կառավարում, գործարար հաղորդակցման կառավարում*: Ուսումնական մոդուլներ, Երևան, Ասոցիկ:  
Mirzoyan V., 2005, *Kar'avarman mshakowyt', baxowmneri kar'avarowm, gorc'arar haghordakcman kar'avarowm: Owsowmnakan modowlner*, Er&an, Asoghik:
  3. Սուվարյան Յու., 2016, *Մենեջմենթ: Դասագիրք բուհերի Կնիտսագիտական մասնագիտությունների ուսանողների համար*: Երևան, Տնտեսագետ:  
Sowvaryan Yow., 2016, *Menejment': Dasagirq bowheri tntesagitakan masnagitowt'yowwneri owsanoghneri hamar*: Er&an, Tntesaget:
  4. Спивак, В. А. 2001. *Организационное поведение и управление персоналом*. Санкт-Петербург:  
Spivak, V. A. 2001. *Organizacionnoe povidenie i upravlenie personalom*. Sankt-Peterburg:
  5. Шейн, Э. 2002. *Организационная культура и лидерство*. Санкт-Петербург: Питер.  
Shejn, Je. 2002. *Organizacionnaja kul'tura i liderstvo*. Sankt-Peterburg: Piter.
  6. Antic, M., & Ceric, A. 2008. *Organizational Culture of Faculty of Civil Engineering, University of Zagreb*, 8th International Conference: Organization, Technology and Management in Construction, Zagreb.
  7. Armstrong, M., & Taylor S. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Ashford Colour press Ltd, 13th ed., UK.
  8. Cameron, K. S., & Freeman, S. 1991. *Culture, Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness, Organizational Change and Development* Annual Publication, JAI Press inc., Vol. 5, 23-58.
  9. Christiansen, B. & Harish, C. C. 2017. *Handbook of Research on Organizational Culture and Diversity in the Modern Workforce*. USA: IGI Global.
  10. Collins, D. 2021. *Rethinking Organizational Culture: Redeeming Culture through Stories*, London, Routledge.
  11. Deal, T. & Kennedy, A. 2000. *Corporate Cultures*. New York, Cambridge, Mass. : Perseus Books.

12. Eldridge, J., & Crombie, A. 1974. *The Sociology of Organizations*. London, Routledge.
13. Fralinger B., Olson, V. 2007. *Organizational Culture at The University Level: A Study Using the OCAI Instrument*. Journal of College Teaching & Learning (TLC), Vol. 4, No 11.
14. Furnham, A. & Gunter, B. 1993. *Corporate Assessment*. London, Routledge.
15. Giddens, A. 2006. *Sociology*, 5<sup>th</sup> edition. Cambridge: Polity Press.
16. Handy, C. 1986. *Understanding Organizations*. Penguin: Harmondsworth.
17. Harris, P.R., & Moran, R. T. 2007. *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*, 7<sup>th</sup> edition. Huston: Gulf Publication.
18. Kroeber, A., Kluckhohn, C. 1952. *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*/ Cambridge, MA: Peabody Museum. Vol. 47. No 1.,30-39.
19. Larentis, F., Antonello, C. S., Slongo A. L. 2019. *Inter-organizational Culture: Linking Relationship Marketing with Organizational Behavior*. Brazil: Palgrave Macmillan.
20. Lussier, R., Hendon, J. 2018. *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*, Canada, SAGE Publications.
21. MacQueen, J. 2020. *The Flow of Organizational Culture: New Thinking and Theory for Better Understanding and Process*. Palgrave Macmillan.
22. Mayo, E. 1945. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business.
23. Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*, 4<sup>th</sup> edition. Jossey-Bass: A Wiley Imprint.
24. Schneider, B. & Barbera, M. K. 2014. *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, New York: Oxford University Press.
25. Scholz, Z. 1987. *Corporate Culture and Strategy - Problem of Strategic Fit*. Long Range Planning. 20(4), 78-87.
26. Trice, H. M., & Beyer, J. M. 1993. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

#### **МАРИАМ МАКАРЯН - О КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ РАМКАХ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ВУЗОВ**

**Ключевые слова:** организационная культура вузов, компоненты организационной культуры вузов, концептуальные рамки

Организационная культура существует во всех вузах, и она оказывает сильное влияние на моральное и психологическое состояние сотрудников вуза, производительность труда и мотивацию персонала. У

каждого вуза своя организационная культура. Организационная культура - это морально-психологическая атмосфера, совокупность духовно-материальных ценностей, символов, норм, стандартов, неформальных правил, верований, обычаев и традиций, ритуалов, обрядов и лозунгов. Организационная культура типична для данного вуза и отражается в ее организационно-управленческих характеристиках, в организационном поведении и взаимодействии.

Организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, который позволяет вузу мобилизовать инициативу и усилия сотрудников, обеспечить лояльность и облегчить общение.

#### **MARIAM MAKARYAN - ON THE CONCEPTUAL FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF HEIs**

**Keywords:** *organizational culture of HEIs, components of HEIs' organizational culture, conceptual framework*

Organizational culture exists in all organizations, including higher education institutions (HEIs), and it has a strong impact on the morale and psychological state of the employees, labor productivity and motivation. Each HEI has its own organizational culture, which shapes the peculiarities of the given HEI. Organizational culture is a moral-psychological atmosphere, a set of spiritual-material values, symbols, norms, standards, informal rules, beliefs, customs and traditions, rituals, ceremonies and slogans. Organizational culture is contingent to the given HEI, and it is reflected in its organizational-managerial features, organizational behavior and interactions.

Organizational culture is considered as a powerful strategic tool that allows any HEI to mobilize the initiatives and efforts of employees, ensure loyalty and facilitate communication.

**Ներկայացվել է՝ 16.09.2021**  
**Գրախոսվել է՝ 23.09.2021**