



**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 (61)**

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

**ԵՐԵՎԱՆ – 2022**

**ԲՈՒՀԵՐՈՒՄ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ՄՇԱԿՈՒՅԹԻ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ  
ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ԳԻՏԵԼԻՔԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐԻ  
ՎՐԱ**

**ՄԱՐԻԱՄ ՄԱԿԱՐՅԱՆ**

***Համառոտագիր***

Սույն հոդվածում քննարկվում են բուհերում ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման և կազմակերպական մշակույթի միջև կապը և դրանց փոխազդեցությունը: Բուհերում ինստիտուցիոնալ գիտելիքը ռազմավարական նշանակություն ունեցող կարևոր գործոններից է, որի կառավարումը նպաստում է բուհերի ինստիտուցիոնալ կարողությունների զարգացմանը և մրցակցային առավելության ձեռքբերմանը: Բուհերում ինստիտուցիոնալ գիտելիքի արդյունավետ կառավարումը հիմնվում է ամուր կազմակերպական մշակույթի վրա:

Հոդվածում քննարկվում են նաև կազմակերպական մշակույթի չորս հիմնական տեսակները (ճկուն, խմբային, աստիճանակարգության և շուկայական մշակույթները), որոնցից մեկը՝ ճկուն մշակույթը, ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման գործընթացի վրա ամենամեծ ազդեցությունն ունի: Ճկուն մշակույթ ունեցող բուհերում խրախուսվում են նորարարությունը և ստեղծարարությունը, կիրառվում են խնդիրների լուծման, որոշումների կայացման և փոփոխությունների կառավարման ճկուն համակարգեր, համադրվում են ավանդական և ռազմավարական մոտեցումները:

***Հիմնաբառեր՝*** *ինստիտուցիոնալ գիտելիք, ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարում, բուհ, բարձրագույն կրթություն, կազմակերպական մշակույթ, մրցակցային առավելություն:*

***Ներածություն:*** Բուհերում ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարումը համարվում է ռազմավարական կառավարման և մրցակցային առավելություն ստեղծող կարևոր գործոններից մեկը: Ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման գործընթացում մեծ նշանակություն, դեր ու ազդեցություն ունի կազ-

մակերպական մշակույթը, քանի որ կազմակերպական մշակույթի բաղադրիչների<sup>1</sup> փոխկապակցված ամբողջությունը հնարավորություն է ընձեռում բուհի կառավարման բոլոր դերակատարներին արդյունավետորեն կիրառելու գիտելիքը և այն լավագույնս ծառայեցնելու բուհի սահմանած առաքելության իրականացմանը:

Բարձրագույն կրթության համակարգի արդյունավետության բարձրացումն ու շարունակական բարելավումը գլխավորապես պայմանավորված են գիտելիքահենք տնտեսության զարգացմամբ և դրա միջոցով ազգային կրթության համակարգի մրցունակության բարձրացմամբ: Այս համատեքստում պետության, այդ թվում նաև բուհերի կարևորագույն գործառույթներից է մրցունակ գիտելիքահենք տնտեսության խթանումը: Ըստ ՏՀԶԿ սահմանման՝ գիտելիքահենք է համարվում այն տնտեսությունը, որում առաջնային նշանակություն է տրվում գիտելիքի, նորարարության և տեղեկատվության տարածմանն ու տնտեսության տարբեր ոլորտներում դրանց հետևողական կիրառմանը (OECD 1996): Գիտելիքահենք տնտեսության ստեղծման ու զարգացման գործընթացներում բուհերն ու դրանց կազմակերպական մշակույթներն ունեն մեծ դերակատարություն և հանդես են գալիս որպես գիտելիքի ստեղծման, փոխանցման ու տարածման առանցքային դերակատարներ: Ինստիտուցիոնալ գիտելիքը բուհի ներքին (ուսանողներ, պրոֆեսորադասախոսական (ՊԴ), վարչական և ուսումնասօժանդակ (ՈՒՕ) կազմեր) և արտաքին (շրջանավարտներ, գործատուներ) շահակիցների կողմից ստեղծված ու կուտակված գիտելիքի, արժեքավոր փորձի ու տեղեկության համալիրն է, որը ձևավորում է կազմակերպական մշակույթի առանձնահատկություններն ու նպաստում բուհի գործունեության զարգացմանը: Ինստիտուցիոնալ գիտելիքը գիտելիքահենք տնտեսության առանցքային գործոններից մեկն է, և հիմնվելով դրա վրա՝ բուհերը կարևորում են գիտելիքի արդյունավետ կառավարման գործընթացը ժամանակակից մրցակցային արագ զարգացող միջավայրում:

*Հողվածի նպատակը:* Սույն հողվածի նպատակն է համադրմամբ վերլուծել և ներկայացնել բուհերի կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը

---

<sup>1</sup> Կազմակերպական մշակույթի հիմնական բաղադրիչներն են կազմակերպության համընդհանուր նորմերը, արժեքները, գործունեության «խաղի կանոնները», բարոյահոգեբանական մթնոլորտը, աշխատակիցների հմտությունները, աշխարհայացքը, խորհրդանիշները, ծեսերը և արարողակարգերը, ավանդույթները, կարգախոսները, ղեկավարման ոճը (Մակարյան 2022):

ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման գործընթացների արդյունավետության վրա:

*Հեղազոտության արդիականությունը և նորույթը:* Թեև գիտելիքի կառավարումը և կազմակերպական մշակույթը մշտապես եղել են հետազոտողների ուշադրության կենտրոնում, այդուհանդերձ, բուհերի կազմակերպական մշակույթի ու ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման կապը և փոխազդեցությունը ռազմավարական կառավարման տեսանկյունից ոչ միշտ են խորքային ուսումնասիրության ենթարկվել: Հետևապես, սույն հոդվածի թեմայի շրջանակներում կատարված հետազոտությամբ փորձ է արվել որոշ չափով լրացնել այդ բացը և համալրել առկա մասնագիտական գրականությունը:

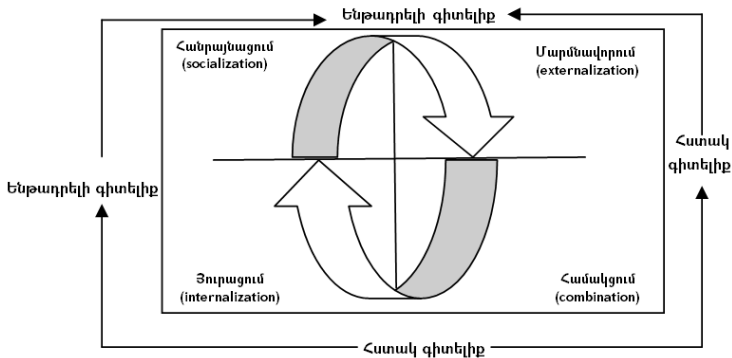
*Հեղազոտության մեթոդները:* Սույն հետազոտության համար կիրառվել են երկրորդային տվյալների վերլուծության, համադրման և համեմատության մեթոդները: Սույն հոդվածի մեթոդաբանական հենքը ներառում է մասնագիտական գրականության և լավագույն փորձի ուսումնասիրությունների ու վերլուծությունների արդյունքները:

***Բուհերում կազմակերպական մշակույթի և գիտելիքի կառավարման գործընթացի փոխազդեցությունը:*** Բուհերում ինստիտուցիոնալ գիտելիքը մրցակցային առավելության ապահովման առաջնային նախադրյալներից և ռազմավարական նշանակություն ունեցող ռեսուրսներից մեկն է, որը նպաստում է բուհի գործունեության երկարաժամկետ կայունության և զարգացման ապահովմանը: Բուհը մեծ ներդրում ունի ինստիտուցիոնալ գիտելիքի ստեղծման գործընթացում՝ ապահովելով ենթադրելի (tacit knowledge) և հստակ գիտելիքների (explicit knowledge) (Nonaka 1994) միջև կապը: Ենթադրելի գիտելիքն անհատական է, կուտակվում է ուսուցման և անձնական փորձի միջոցով, զարգանում է այլ աշխատակիցների հետ փոխգործակցության գործընթացի միջոցով: Հստակ գիտելիքը պահվում է փաստաթղթերում, այլ ոչ թե աշխատակիցների ուղեղներում, և այն կարող է հեշտությամբ հասանելի լինել ուրիշներին և փոխանցվել կամ կիսվել: Նոնական (Nonaka 1994) շեշտադրում է, որ նոր գիտելիքների ստեղծումը կախված է ենթադրելի գիտելիքի կուտակումից, ինչը նշանակում է, որ կազմակերպությունները, այդ թվում նաև բուհերը պետք է ուսումնասիրեն աշխատակիցների մտքում անուղղակի կերպով առաջացած համոզմունքները և ոգեշնչումները՝ նոր գիտելիք ստեղծելու համար:

Ինստիտուցիոնալ գիտելիքը կազմակերպության մտավոր կապիտալի կառավարման հիմնաբաղադրիչն է: Մտավոր կապիտալի արդյունավետ կա-

նավարումից են մեծ մասամբ կախված ամբողջ բուհի գործունեության արդյունավետությունը և մրցակցային առավելությունը: Մտավոր կապիտալը կազմված է բուհի համար օգտակար գիտելիքների պաշարից և փոխանցումից: Այն մարդկային ներուժի այն արժեքավոր հատկությունն է, որը կարող է զարգացվել համապատասխան նեղրումների միջոցով: Ինստիտուցիոնալ գիտելիքը կարող է փոխակերպվել չորս եղանակով (Գծապատկեր 1).

**Գծապատկեր 1. Գիտելիքի փոխակերպման չորս եղանակները**



Նոնական (Nonaka 1994) առանձնացրել է գիտելիքի փոխակերպման վերոնշյալ չորս եղանակները, որոնց իրականացման վրա շատ մեծ ազդեցություն ունի կազմակերպական մշակույթը՝ որպես միջանձնային հարաբերությունների կարգավորման և կայուն համագործակցության գրավական: Հիմնվելով ՀԱՀՆ<sup>1</sup> (հանրայնացում, արտակայում, համակցում, ներակայում) մոդելի վրա՝ նա փոխկապակցել է հստակ և ենթադրելի գիտելիքները և ցույց տվել դրանց փոխազդեցության աստիճանը.

- **հանրայնացումը** (socialization) միասնական ենթադրելի գիտելիքի ստեղծման գործընթաց է համատեղ փորձառության միջոցով: Հանրայնացման ընթացքում մեկ աշխատակցի ենթադրելի գիտելիքը տարածվում և փոխանցվում է այլ աշխատակցին, և այն դառնում է մյուս աշխատակցի ենթադրելի գիտելիքի մի մասը,

<sup>1</sup> ՀԱՀՆ-ն անգլերեն SECI մոդելի համարժեքն է, որը բաղկացած է հետևյալ բաղադրիչներից՝ S (Socialization), E (Externalization), C (Combination), I (Internalization):

- **արտակայում** (externalization) սկիզբ է առնում երկխոսության միջոցով, որի նպատակն է ենթադրելի գիտելիքից ստեղծել գաղափարներ,
- **համակցումը** (combination) նոր և առկա հստակ գիտելիքը ինստիտուցիոնալ գիտելիքի հավաքագրման գործընթացն է,
- **ներակայում** (internalization) հստակ գիտելիքը ենթադրելի գիտելիքի կամ աշխատակցի հմտության կամ գործառնական գիտելիքի արտակայման գործընթացն է:

Գիտելիքի այս չորս փոխակերպումներն իրականացնելու համար անհրաժեշտ է տարանջատել գիտելիքի հետևյալ հիմնական տեսակները (OECD 1996).

#### **Իմանալ ինչ (Know-what)**

- վերաբերում է փաստերին և տեղեկատվությանը,
- կարող է զարգանալ ձեռնարկատիրության ոլորտում կրթության իրականացման միջոցով:

#### **Իմանալ ինչու (Know-why)**

- վերաբերում է գիտական գիտելիքի հիմունքներին, բնության օրենքներին և ընկած է արդյունաբերության ճյուղերի տեխնոլոգիական զարգացման, արտադրանքի ու գործընթացի, առաջընթացի հիմքում,
- զարգանում է հետազոտական հաստատությունների, լաբորատորիաների և բուհերի հետ համագործակցության արդյունքում,
- զարգանում է նաև ձեռնարկատերերի հետ համագործակցության և դասախոսությունների միջոցով՝ նպաստելով բուհի ձեռնարկատիրական միջավայրի զարգացմանը:

#### **Իմանալ ինչպես (Know-how)**

- վերաբերում է ինչ-որ բան անելու կարողությանը կամ հմտությանը,
- զարգացվում և պահպանվում է բուհերում՝ որպես տվյալ բուհի առանձնահատկություն, ինչպես նաև գիտելիք,
- կարող է ձեռնարկատիրական գործունեության գործնական ասպեկտների շուրջ քննարկումների և սեմինարների միջոցով նպաստել ինստիտուցիոնալ գիտելիքի զարգացմանը:

#### **Իմանալ ով (Know-who)**

- ներառում է տեղեկատվություն այն մասին, թե «ով ինչ գիտի» և «ով գիտի՝ ինչպես անել»,

- ենթադրում է միջանձնային հաղորդակցման հմտությունների կատարելագործում և ձեռնարկատերերի հետ ուսանողների և աշխատակիցների սոցիալական կապերի ընդլայնում,
- ներքին և ամենաարժեքավոր գիտելիքն է բուհերի համար:

### **Իմանալ երբ (Know-when)**

- կատարելագործում է նոր հնարավորություններ գտնելու և դրանք կառավարելու հմտությունները,
- հնարավորություն է տալիս ձևավորելու և զարգացնելու բուհերի ՊԴ կազմի և ուսանողների շրջանում ստեղծագործական և նորարարական մտածողությունը՝ բազմաթիվ քննարկումներին մասնակցելու միջոցով:

Գիտելիքի *իմանալ-ինչը* և *իմանալ-ինչու* տեսակները զարգանում են գրքեր ընթերցելու, դասախոսություններ լսելու, տվյալների շտեմարաններ մուտք գործելու, իսկ *իմանալ-ինչպես*, *իմանալ-ով* և *իմանալ-երբ* տեսակները՝ գործնական հմտությունների ձեռքբերման շնորհիվ: Գիտելիքի այս բոլոր տեսակները միասին կառուցում են ինստիտուցիոնալ գիտելիքը, որը պատկանում է ամբողջ բուհին, այլ ոչ թե անհատ աշխատակիցներին առանձնաբար:

Վերոնշյալ գիտելիքներն ի շահ բուհի ծառայեցնելու համար անհրաժեշտ է արդյունավետ և թիրախային կերպով կառավարել դրանք: Ներկայումս բուհերում մեծ նշանակություն է տրվում հատկապես ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման գործընթացին, որը փոխկապակցված է գիտելիքահենք տնտեսության զարգացման հետ: Գիտելիքահենք տնտեսությունում առաջնային է համարվում ոչ միայն ինստիտուցիոնալ գիտելիքի ստեղծումը, այլ նաև դրա կառավարումն<sup>1</sup> ու տնտեսության տարբեր ոլորտներում դրա շարունակական զարգացումը (Tessier 2021):

Ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարումը ենթադրելի գիտելիքի փոխակերպումն է հստակ գիտելիքի և դրա փոխանցումը բուհի ներսում: Ինստիտուցիոնալ գիտելիքը ստեղծվում, փոխանցվում և կառավարվում է միայն բարենպաստ կազմակերպական մշակույթի առկայության դեպքում: Դրա արդյունավետ կառավարումը կարևոր է բուհի երկարաժամկետ հաջողությունն ապահովելու, աշխատակիցների մոտիվացիան մշտապես բարձր պահելու և զարգացող աշխարհի նորամուծություններին զուգահեռ շարժվելու համար:

<sup>1</sup> Առաջին անգամ «գիտելիքի կառավարում» (անգլերեն՝ knowledge management) եզրույթը կիրառվել է կառավարման խորհրդատու Կառլ Վինգի կողմից 1986 թ. ՄԱԿ-ի նիստի ժամանակ:

Տարբեր տեսաբանների կարծիքով ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարումը՝

- կազմակերպություններում հնարավորություն է տալիս արագ կերպով արձագանքելու արտաքին միջավայրի պահանջներին և կանխատեսելու մրցակցային միջավայրի փոփոխությունները (Drucker 1999),
- ինստիտուցիոնալ գիտելիքի ստեղծման, վերափոխման և կիրառման գործընթացն է (Lin 2007),
- ինստիտուցիոնալ գիտելիքների ստեղծման, փոխանցման, կուտակման պլանավորված հստակ մոտեցում է՝ կազմակերպության զարգացման և մրցունակության բարձրացման ռազմավարությամբ (Du Plessis & Boon 2004),
- շարունակական և համակարգված գործընթաց է ինստիտուցիոնալ հստակ և ենթադրելի գիտելիքներ ստեղծելու, պահպանելու, փոխանցելու և վերաարժևորելու նպատակով (Kumar & Kumar 2015),
- հնարավորություն է տալիս հավաքագրելու և դասակարգելու առկա գիտելիքը և որպես արժեք այն տարածելու կազմակերպությունում (Tessier 2021):

Ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման մշակույթի զարգացման համար բուհերում պետք է ձևավորել և արմատավորել տարբեր ստորաբաժանումների և առանձին աշխատակիցների միջև համագործակցային կազմակերպական մշակույթ: Օդը և Այավուն (Ode & Ayavoo 2020) հավաստում են, որ կազմակերպական մշակույթը, որն արժեքների և նորմերի ամբողջություն է, դրականորեն է ազդում գիտելիքի կառավարման գործընթացի վրա: Ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման գործընթացում կազմակերպական մշակույթն ամենաուժեղ, բայց միևնույն ժամանակ ոչ ակնհայտ ազդեցություն ունեցող գործոնն է: Ինստիտուցիոնալ գիտելիքի արդյունավետ կառավարումը հնարավոր է միայն բուհի կազմակերպական զարգացած մշակույթ ունենալու շնորհիվ: Այն բուհերը, որոնք ունեն ինստիտուցիոնալ գիտելիքի ստեղծման, փոխանակման և տարածման գործընթացների վրա հիմնված կազմակերպական մշակույթ և աշխատողակենտրոն մոտեցում, կարող են թիրախային հաջողությունների հասնել, իսկ այն բուհերը, որոնք ավելի շատ կենտրոնացած են ընթացիկ աշխատանքների իրականացման, այլ ոչ թե դրանց վերջնարդյունքներին հասնելու վրա, հեշտությամբ կարող են ձախողել գործընթացը: Ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման մշակույթ ստեղծելու համար պետք է ամրապնդել ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառա-



վարման և բուհի առաքելության, նպատակների և խնդիրների միջև կապը: Դելոնգը և Ֆահեյը (Delong & Fahey 2000) առանձնացրել են ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման վրա կազմակերպական մշակույթի ազդեցության չորս տարբերակ.

- կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունն ինստիտուցիոնալ գիտելիքի բացահայտման և կազմակերպությունում դրա կարևորության ամրապնդման վրա,
- կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունն աշխատակիցների և ինստիտուցիոնալ գիտելիքի միջև կապ ստեղծելու վրա,
- արտակարգ (ֆորս-մաժորային) իրավիճակներում կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը գիտելիքի կիրառման վրա,
- կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունն ինստիտուցիոնալ գիտելիքի ստեղծման և տարածման գործընթացների վրա:

Մի շարք այլ հետազոտողներ նույնպես շեշտադրել են ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման վրա կազմակերպական մշակույթի ազդեցության մասին: Մասնավորապես, Ֆլորին (Fleury 2009) հավաստում է, որ կազմակերպական մշակույթը հատկորոշում է, թե ինստիտուցիոնալ որ գիտելիքներն ու հմտություններն են կարևոր կազմակերպությունում, և ովքեր են դրանց համար պատասխանատու: Ռոբինսի և Ջաջի (Robins & Judge 2022) հետազոտություններն էլ փաստում են, որ կազմակերպական մշակույթը բոլոր տեսանկյուններից ազդում է կազմակերպության վրա, և այդ ազդեցությունը նկատելի է աշխատակիցների վարքում, մոտիվացիայի և աշխատանքից նրանց բավարարվածության, կազմակերպության ընդհանուր գործունեության, ինստիտուցիոնալ գիտելիքների կառավարման, ստեղծարարության և նորարարության գործընթացներում: Կազմակերպական մշակույթն ունի տարբեր տեսակներ, և դրանցից յուրաքանչյուրը տարբեր կերպ է ազդում ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման վրա:

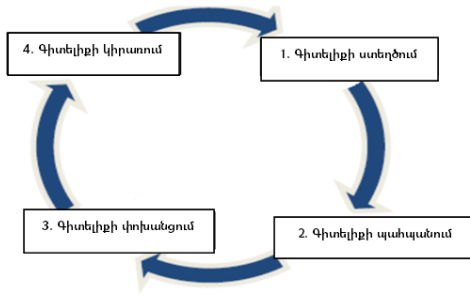
Հետազոտողները (Lee *et al.* 2019; Tran 2020; Martínez-Costa *et al.* 2019 և ուրիշներ) հիմնականում տարանջատում են կազմակերպական մշակույթի հետևյալ չորս տեսակները՝ *խմբային* (clan culture), *ճկուն* (adhocracy culture), *աստիճանակարգության* (hierarchy) և *շուկայական* (market culture) մշակույթները: Բազմաթիվ հետազոտողների կարծիքով կազմակերպական այս չորս մշակույթներից ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման գործընթացի վրա հատկապես մեծ ազդեցություն ունի ճկուն մշակույթը: Խմբային մշակույթն ընդհանուր արժեքներով և նպատակներով, միասնականության և

փոխադարձ օժանդակության վրա հիմնված մշակույթ է: Շուկայական մշակույթը կենտրոնանում է արտաքին միջավայրի հետ կազմակերպության հարաբերությունների վրա, և դրա նպատակն է շուկայական մրցակցության միջոցով ստանալ շահույթ: Այս մշակույթի պարագայում մրցակցությունն աշխատակիցների համար ընդհանուր պայման է, ինչը սովորաբար հանգեցնում է անձնական հարաբերությունների վատթարացմանը և համագործակցության նվազեցմանը: Աստիճանակարգության մշակույթն ունի հստակ կազմակերպական կառուցվածք, ստանդարտացված կանոններ և ընթացակարգեր, խիստ վերահսկողություն և սահմանված պարտականություններ: Ի հակադրություն մյուս երեք մշակույթների՝ ճկուն մշակույթը հայտնի է որպես նորարարական և ձեռնարկատիրական հմտություններ զարգացնող մշակույթ, որի պարագայում աշխատակիցները ճկուն են և հակված են փոփոխությունների: Այս մշակույթը հիմնականում կենտրոնանում է աշխատակիցների միջև ինստիտուցիոնալ գիտելիքի փոխանակման վրա, որն էլ խթանում է նորարարությունը և արտադրողականության, ինչպես նաև աշխատակիցների միջև համագործակցության բարձրացումը (Lee *et al.* 2019): Ինստիտուցիոնալ գիտելիքի փոխանակումը ենթադրում է մարդկանց միջև համագործակցության ամրապնդում, մտքերի փոխանակում և ազատ հաղորդակցություն: Այս գործընթացը հատկապես դժվար է իրականացնել այն բուհերում, որտեղ ինստիտուցիոնալ գիտելիքը համարվում է իշխանություն, հեղինակություն և մասնագիտական զարգացման հնարավոր առաջընթաց, քանի որ աշխատակիցները կարծում են, որ կարող են ինստիտուցիոնալ գիտելիքի փոխանակմամբ կամ համագործակցությամբ կորցնել իրենց առավելությունը մյուսների նկատմամբ: Հետևապես ղեկավար կազմը պետք է աշխատակիցների շրջանում ձգտի ամրապնդել համագործակցության և ի շահ բուհի աշխատելու կարողություններն ու մշակույթը:

Ըստ Թրենի (Tran 2020)՝ ի տարբերություն խմբային և աստիճանակարգության մշակույթների, ճկուն մշակույթի հիմնական գործառույթը ինստիտուցիոնալ գիտելիքի ստեղծումն ու փոխանակումն է, որն էլ բարձրացնում է բուհի գործունեության արդյունավետությունը: Մարտինեզ-Կոստան և ուրիշները (Martínez-Costa *et al.* 2019) պնդում են, որ եթե կազմակերպությունը չունի այնպիսի միջավայր, որտեղ ինստիտուցիոնալ գիտելիքի փոխանակումը խրախուսվում է, ապա շատ դժվար է կառավարել ինստիտուցիոնալ գիտելիքը:

Ինստիտուցիոնալ գիտելիքի արդյունավետ կառավարման համար առաջարկվել է ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման համընդհանուր մոդելը (Kumar & Kumar 2015): Մոդելը բաղկացած է չորս փոխկապակցված կարևոր փուլերից, որոնցից են ինստիտուցիոնալ գիտելիքի *ստեղծումը*, *պահպանումը*, *փոխանցումն* ու *կիրառումը* (Գծապատկեր 2).

**Գծապատկեր 2. Ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման համընդհանուր մոդել**



- **Գիտելիքի ստեղծումը** գիտելիքի կառավարման գործընթացի առաջին և թերևս ամենակարևոր փուլն է: Այս փուլում բուհում առկա գիտելիքների զարգացման և վերաիմաստավորման միջոցով ստեղծվում են նոր գիտելիքներ: Գիտելիքի ստեղծման գործընթացում առանցքային նշանակություն ունեն աշխատակիցների մոտիվացիան և խթանումը:
- **Գիտելիքի պահպանումը** գիտելիքի կառավարման երկրորդ փուլն է: Սա բուհի կարողությունն է պահպանելու առկա գիտելիքները և կենտրոնանալու դրանց համալրման, զարգացման և արտաքին միջավայրին համապատասխանեցման վրա:
- Գիտելիքի կառավարման հաջորդ կարևորագույն փուլը **գիտելիքի փոխանցումն է**: Բուհի հաջողության հասնելու գրավականներից է նաև աշխատակիցների համագործակցության միջոցով անհատական և ինստիտուցիոնալ գիտելիքների արդյունավետ փոխանցումը և կիրառումը:
- **Գիտելիքի կիրառումը** ամենավերջին, սակայն կարևոր փուլերից մեկն է: Փոխանցված գիտելիքն անհրաժեշտ է նաև արդյունավետ և թիրախային կերպով կիրառել՝ խթանելով նոր գիտելիքների ստեղծումն ու զարգացումը:

**Եզրակացություն:** Այսպիսով, արդյունավետ ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարումը ենթադրում է վերոնշյալ փուլերի հիման վրա ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման համընդհանուր մոդելի այնպիսի գործառում, որը միտված է բուհի ռազմավարական նպատակների իրականացմանը և մրցունակության բարձրացմանը: Համադրելով և վերլուծելով կատարված մասնագիտական գրականության ուսումնասիրությունը՝ կարելի է փաստել, որ ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարումը շարունակական և համակարգված գործընթացների իրականացումն է, որոնց արդյունավետությունը պայմանավորված է ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման համընդհանուր մոդելի ու դրա առանցքային բաղադրիչների կիրառմամբ: Ինստիտուցիոնալ գիտելիքի արդյունավետ կառավարման գործընթացի վրա մեծ ազդեցություն ունի կազմակերպական մշակույթը: Կազմակերպական մշակույթը նորմերի, ինստիտուցիոնալ գիտելիքների, արժեքների և համոզմունքների համախումբ է, որը միավորում է աշխատակիցներին բուհի նպատակների շուրջ, ապահովում է համագործակցային մթնոլորտ, հնարավորություն է տալիս աշխատակիցներին միմյանցից սովորելու ու օժանդակելու՝ այդպիսով խթանելով բուհի համար ինստիտուցիոնալ գիտելիքի ստեղծումը, պահպանումը, զարգացումը և կիրառումը: Վերլուծությունից նաև պարզ է դառնում, որ ինստիտուցիոնալ գիտելիքի կառավարման գործընթացի վրա հատկապես մեծ ազդեցություն ունի կազմակերպական մշակույթի չորս տեսակներից *ճկուն* մշակույթը, որը մեծացնում է աշխատակիցների միջև համագործակցությունը և ինստիտուցիոնալ գիտելիքի առավել արդյունավետ կառավարումը:

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Մակարյան Մ., *Բուհերի կազմակերպական մշակույթի գործառույթների զարգացման և ընդլայնման միտումների շուրջ*/ Կրթությունը 21-րդ դարում գիտամեթոդական միջազգային գրախոսվող հանդես, Երևանի պետական համալսարան, 2022 (1), էջ 209-216:
2. DeLong, D. W., & Fahey, L. 2000. *Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management*. The Academy of Management Executive, Vol.14, 4: ABI/ Inform Global, pp. 113-127.
3. Drucker, P. F. 1999. *Knowledge-worker Productivity: The biggest Challenge*, California Management Review, 41(2), pp. 79-94.
4. Du Plessis, M. & Boon, J. A. 2004. *The Role of Knowledge Management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings*’, International Journal of Information Management, 24(1), pp. 73-86.
5. Fleury, M.T.L. 2009. *Organizational Culture and the Renewal of Competences*, Brazilian Administration Review, Jan/Mar, v. 6, n. 1, Brazil, pp. 1-14.
6. Lee, J. C., Shiue, Y. C. & Chen, C. Y. 2016a. *Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement*. Computers in Human Behavior, pp. 462-474.
7. Lin, H.-F. 2007. *Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study*. International Journal of Manpower 28(3/4), pp. 315-332.
8. Martínez-Costa, M., Jiménez-Jiménez, D. & Dine Rabeh, H. A. 2019. *The effect of organizational learning on interorganizational collaborations in innovation: An empirical study in SMEs*. Knowledge Management Research and Practice, 17(2), pp. 137-150.
9. Kumar, A., A. & Kumar, U., K. 2015. *Knowledge Management: A Review*. International Journal of Academic Research in Social Sciences & Humanities, Ijarsh, Vol 1, Issue 1, pp. 9-17.
10. Nonaka, I. 1994. *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, Organization Science, 5(1), pp. 14-37.
11. Ode, E. & Ayavoo, R. 2020. *The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation*, Journal of Innovation & Knowledge, 5(3), pp. 210-218.
12. OECD. 1996. *The knowledge-based economy*, Paris, 45 p.

13. Robins, S., Judge, T. 2022. *Organizational behaviour*. 19<sup>th</sup> ed., Pearson, UK, 676 p.
14. Tessier, D. 2021. *Handbook of Research on Organizational Culture Strategies for Effective Knowledge Management and Performance*, IGI global, USA, 427 p.
15. Tran, Q. H. 2020. *Organizational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context*. The International Journal of Organizational Analysis, 6(2), pp. 100-250.
16. Walczak, S. 2005. *Organizational knowledge management structure*. Learning Organization 12(4), pp. 330-339.

## REFERENCES

1. Makaryan M., Buheri kazmakerpakan mshakowyti gorcaruytneri zargacman ev yndlaynman mitumneri shurj//Krtutyuny 21-rd darum gitametodakan mijazgayin grakhosvogh handes, Yerevani petakan hamalsaran, 2022 (1), ej 209-216:

## МАРИАМ МАКАРЯН - ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ВУЗЕ

**Ключевые слова:** институциональные знания, управление институциональными знаниями, вуз, высшее образование, организационная культура, конкурентное преимущество

В статье рассматриваются отношения и взаимодействие между институциональным управлением знаниями и организационной культурой в университетах. Институциональные знания в университете являются одним из ключевых факторов, имеющих стратегическое значение, управление которыми способствует развитию институциональных возможностей и получению конкурентных преимуществ. Эффективное управление институциональными знаниями в университете основано на сильной организационной культуре.

В данной статье также рассматриваются четыре основных типа организационной культуры (клановая, адхократия, рыночная, иерархическая), среди которых наибольшее влияние на управление институциональными знаниями оказывает клановая культура. Университеты с клановой культурой поощряют инновации и творчество, решение проблем, принятие решений и управление изменениями, а также применяют комбинированные традиционные и стратегические подходы к управлению.

## **MARIAM MAKARYAN - THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PROCESSES OF INSTITUTIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT AT HEIs**

**Keywords:** *institutional knowledge, institutional knowledge management, HEIs, higher education, organizational culture, competitive advantage*

The current article puts forward the relationship and interaction between institutional knowledge management and organizational culture at universities. Institutional knowledge of universities is one of the key factors having strategic importance, the management of which contributes to the development of institutional capacities and promotes gaining competitive advantage. Effective management of institutional knowledge at universities is based on strong organizational culture.

This article also discusses the four main types of organizational culture (clan, adhocracy, hierarchy and market cultures), among which the clan culture, has the greatest impact on the institutional knowledge management. The universities having clan culture encourage innovation and creativity, problem solving, decision making and change management, as well as apply combined traditional and strategic approaches to management.