

IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE EFFICIENCY OF UNIVERSITY STRATEGIC MANAGEMENT

Makaryan Mariam

*Lecturer, PhD student at Chair on Education Management and Planning,
Brusov State University, Armenia,
mariam_makaryan@yahoo.com*

Summary

Organizational culture holds significant influence in shaping the success of strategic management initiatives within higher education institutions (HEIs). Organizational culture shapes prevailing attitudes, behaviors, and collective values, which can either enhance or obstruct the realization of strategic objectives. When the culture is in harmony with the HEI's strategy and organizational values, it ensures that all members, from top-tier leadership to operational teams, are aligned in their vision and actions, leading to a more streamlined and efficient execution of strategic plans. Conversely, a culture that is not aligned with an HEI's strategy can introduce challenges, such as resistance to changes and operational inefficiencies. Furthermore, an effective organizational culture can foster essential qualities like innovation, responsiveness, and adaptability, which are crucial in today's dynamic and competitive academic environment. As such, for successful strategic management, it becomes imperative for HEIs to understand and align their organizational culture appropriately with their strategic direction. This article analyzes the relationship between strategy and organizational culture as two fundamental management concepts of any HEI. The article not only analyzes the interdependence and influence between strategy and organizational culture, but also covers the nature and mechanism of the influence of organizational culture on strategy formation and implementation. In this article, the relationship between organizational culture and strategy is presented from the point of view of the analysis of various authors.

Keywords: *organizational culture, organizational values, university strategic management, strategy, strategic management efficiency.*

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТОМ

Макарян Мариам

*Преподаватель кафедры управления и планирования образования,
Государственный университет имени В. Брюсова, Армения,
mariam_makaryan@yahoo.com*

Аннотация

Организационная культура оказывает значительное влияние на формирование успеха инициатив стратегического управления в высших учебных заведениях. Организационная культура формирует преобладающие отношения, поведение и коллективные ценности, которые могут либо способствовать, либо препятствовать реализации стратегических целей. Когда культура находится в гармонии со стратегией и организационными ценностями вуза, это гарантирует, что все члены, от высшего руководства до оперативных групп, согласованы в своем видении и действиях, что приводит к более упорядоченному и эффективному выполнению стратегических планов. И наоборот, культура, которая не соответствует стратегии вуза, может создать проблемы, такие как сопротивление изменениям и неэффективность работы. Более того, эффективная организационная культура может способствовать развитию таких важных качеств, как инновации, оперативность и адаптируемость, которые имеют решающее значение в сегодняшней динамичной и конкурентной академической среде. Таким образом, для успешного стратегического управления вузам необходимо понимать и соответствующим образом согласовывать организационную культуру со своим стратегическим направлением. В данной статье анализируется взаимосвязь стратегии и организационной культуры как двух фундаментальных концепций управления любым вузом. В статье не только анализируется взаимозависимость и влияние стратегии и организационной культуры, но также раскрываются природа и механизм влияния организационной культуры на формирование и реализацию стратегии. В статье взаимосвязь между организационной культурой и стратегией представлена с точки зрения анализа этой проблемы различными авторами.

Ключевые слова: *организационная культура, организационные ценности, стратегическое управление университетом, стратегия, эффективность стратегического управления.*

**ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ՄՇԱԿՈՒՅԹԻ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ԲՈՒՀԻ
ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ՎՐԱ**

Մակարյան Մարիամ

*Կրթության կառավարման և պլանավորման ամբիոնի դասախոս,
Վ. Բրյուսովի անվան պետական համալսարան,
mariam_makaryan@yahoo.com*

Ամփոփում

Համառոտ ներածական: Սույն հոդվածում վերլուծվում են բուհերի ռազմավարական կառավարման և կազմակերպական մշակույթի փոխհարաբերությունները՝ որպես կառավարման երկու հիմնարար գործընթացներ: Վերլուծվում և ներկայացվում են ռազմավարության ձևավորման ու իրականացման, ինչպես նաև ռազմավարական կառավարման վրա կազմակերպական մշակույթի ազդեցության բնույթն ու մեխանիզմը: Սույն հոդվածում կազմակերպական մշակույթի և ռազմավարության միջև կապը ներկայացված է տարբեր հեղինակների վերլուծության տեսանկյունից: Կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը ռազմավարական կառավարման գործընթացում իրականացվում է մի շարք շահակիցների ներգրավմամբ հետևյալ ուղղություններով՝ 1. ռազմավարական ուղղության և տեսլականի սահմանում և իրականացում, 2. ուսումնական պլանների մշակում և իրականացում, 3. հետազոտություն և նորարարություն, 4. ռեսուրսների բաշխում և կառավարում, 5. շահակիցների ներգրավվածություն, 6. որակի ապահովում և հեղինակության կառավարում:

Բանալի բառեր՝ *կազմակերպական մշակույթ, կազմակերպական արժեքներ, բուհի ռազմավարական կառավարում, ռազմավարություն, ռազմավարական կառավարման արդյունավետություն:*

Հիմնախնդիրը: Կազմակերպական մշակույթը կազմակերպության արդյունավետ գործունեության ու մրցակցային առավելության ապահովման նախապայմաններից է, որը կարևոր ազդեցություն ունի տվյալ բուհի ռազմավարության մշակման, իրականացման և կառավարման վրա: Նշվածը ենթադրում է, որ բուհերը ռազմավարություններ մշակելիս շարունակաբար պետք է հաշվի առնեն կազմակերպական մշակույթի դերն ու ազդեցությունը: Չնայած հիմնախնդրի կարևորությանը և այժմեականությանը. սակավաթիվ են հետազոտությունները նվիրված կրթական միջավայրում բուհերի կազմակերպական մշակույթի և ռազմավարության փոխադարձ կապին: Հաշվի առնելով նշվածը՝ սույն հոդվածի շրջանակում ուսումնասիրվել են բուհերում կազմակերպական մշակույթի և ռազմավարության փոխազդեցությունը՝ հիմնվելով հայալեզու և օտարալեզու մասնագիտական գրականության ուսումնասիրության արդյունքների վրա: Սույն հոդվածի թեմայի շրջանակում կատարված հետազոտությամբ փորձ է արվել նաև համալրել առկա հայալեզու սակավաթիվ մասնագիտական գրականությունը:

Հիմնախնդրին առնչվող արդիական այլ հետազոտությունների և հրատարակությունների կարճ վերլուծություն: Սույն հոդվածի մեթոդաբանական հենքը ներառում է մասնագիտական գրականության ուսումնասիրությունների ու վերլուծությունների արդյունքները (Խաչատրյան Ռ. 2013; 2017; 2023; Baird *at al.* 2007; Henderson *et al.* 2017; Janicijevic 2012; Kezar 2001; Klein 2011; Kotter 2012; Taylor & Machado-Taylor 2010; Tierney 2008; Zaribaf & Hamid 2010):

Հետազոտության նպատակն է: Սույն հոդվածի նպատակն է ներկայացնել կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը բուհերի ռազմավարական կառավարման արդյունավետության վրա՝ հիմնվելով մասնագիտական գրականության վերլուծության վրա:

Հետազոտության նորույթը: Կազմակերպական մշակույթը զգալիորեն մեծ ազդեցություն ունի ռազմավարության ձևավորման և հաստատման, ինչպես նաև դրա իրա-

կանացման գործընթացների արդյունավետության վրա: Կազմակերպական մշակույթը կարող է ամրապնդել կամ փոխել գոյություն ունեցող ռազմավարությունն ու դրա իրականացման գործընթացները: Մակայն հետազոտողների ուշադրությունից որոշ չափով դուրս է մնացել կազմակերպական մշակույթի և ռազմավարության միջև փոխադարձ կապի և ազդեցության ուսումնասիրությունը [6]: Սույն հոդվածում նորովի մեկնաբանմամբ է ներկայացվել բուհերի կազմակերպական մշակույթի և ռազմավարության կառավարման միջև փոխադարձ կապը: Նշյալ հիմնախնդրի շուրջ կատարված հետազոտությունը՝ որպես կիրառական արժեք ունեցող հետազոտական արդյունք, կարող է նպաստել ՀՀ բուհերի ռազմավարությունների մշակման և իրականացման գործընթացների կազմակերպմանը՝ հիմնվելով և հաշվի առնելով կազմակերպական մշակույթի առանձնահատկությունները: Այս գործընթացն իր հերթին կնպաստի բուհերի գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը:

Հիմնական նյութի շարադրանքը: Կազմակերպական մշակույթը զգալի ազդեցություն ունի բուհերում ռազմավարական կառավարման հաջողության ձևավորման գործընթացում: Այն թելադրում է հիմնական վերաբերմունքը, վարքագիծը և կազմակերպական արժեքները, որոնք կարող են կա՛մ խթանել, կա՛մ խոչընդոտել ռազմավարական նպատակների իրականացմանը: Երբ կազմակերպական մշակույթը ներդաշնակ է ռազմավարության հետ, այն ապահովում է, որ թիմի բոլոր անդամները՝ սկսած ղեկավարությունից մինչև գործառնական թիմեր, համահունչ լինեն իրենց տեսլականի և գործողությունների հետ, ինչը կհանգեցնի ռազմավարության ավելի հստակ կատարմանը: Բուհի ռազմավարությանը չհամապատասխանող կազմակերպական մշակույթը կարող է մարտահրավերներ առաջացնել, ինչպիսիք են փոփոխությունների նկատմամբ դիմադրությունը և գործառնական անարդյունավետությունը: Ավելին, արդյունավետ կազմակերպական մշակույթը կարող է խթանել այնպիսի դրական որակներ, ինչպիսիք են նորարարությունը, հետադարձ կապը և հարմարվողականությունը, որոնք կարևոր են այսօրվա դինամիկ և մրցակցային ակադեմիական միջավայրում: Որպես այդպիսին, արդյունավետ ռազմավարական կառավարման համար բուհերին անհրաժեշտ է հասկանալ և համապատասխանեցնել իրենց կազմակերպական մշակույթը ռազմավարական ուղղություններին:

Բուհական բարդ համակարգում ղեկավարության և գործառնական թիմերի փոխազդեցությունը և համագործակցությունը վճռորոշ է ինստիտուցիոնալ հաջողության հասնելու համար: Ղեկավարությունը՝ բուհերի ռեկտորները, խորհուրդների նախագահները, պրոռեկտորներն ու ղեկանները, սահմանում են բուհերի ռազմավարական տեսլականը, առաջնահերթությունները և ապահովում են ռեսուրսների բաշխումը: Նրանց որոշումները սահմանում են բուհերի ապագայի հետագիծը: Ի հակադրություն ղեկավարության՝ գործառնական թիմերը՝ ակադեմիական, վարչական և ուսումնաօժանդակ (ՈԻՕ) կազմերը կառավարում են բուհերի ամենօրյա գործունեությունը և անմիջականորեն շփվում են ուսանողների հետ: Նրանց արձագանքներն ու առաջարկություններն անգնահատելի են բուհերի՝ ռազմավարական ուղղությունների կատարելագործման համար: Բուհերի զարգացման համար կարևոր է, որ այս երկու մակարդակներն ունենան շարունակական հաղորդակցություն: Երբ ղեկավարության որոշումները հիմնվում են գործառնական պատկերացումների վրա, և երբ գործառնական թիմերը հստակ հասկանում և զգում են, որ ներառված են բուհերի ռազմավարական տեսլականի իրականացման գործընթացում, ամբողջ բուհը շահում է ուժեղ համախմբվածությունից, առողջ աշխատանքային մթնոլորտից և ռազմավարական նախաձեռնությունների ավելի արդյունավետ իրականացումից [7, էջ 8]:

Կազմակերպական մշակույթը մեծ ազդեցություն է ունենում ռազմավարությունների մշակման, իրականացման և գնահատման գործընթացների վրա: Համագործակցության վրա հիմնված կազմակերպական մշակույթը, օրինակ, կարող է նպաստել ավելի շատ միջստորաբաժանումային նախագծերի և ընդհանուր նպատակների իրականացմանը: Ընդհակառակը, մեկուսացված կազմակերպական մշակույթը կարող է խոչընդոտել բազմաֆունկցիոնալ նախաձեռնություններին՝ դանդաղեցնելով ռազմավարական առաջընթացը: Ռազմավարական կառավարման արդյունավետության վրա ազդում է նաև փոփոխությունների նկատմամբ բուհերի բաց լինելու կազմակերպական ներուձակությունը: Բարձրագույն կրթության արագ զարգացող ոլորտում հարմարվողականության և շարունակական կատարելագործման մշակույթ ունեցող բուհերը կարող են ավելի արագ ադապտացվել արտաքին մարտահրավերներին կամ հնարավորություններին: Ավելին, այն կազմակերպական մշակույթը, որն ընդունում է հետադարձ կապը և հիմնվում է նախկինում իր ունեցած փորձառության վրա, ապահովում է, որ ռազմավարությունները պարբերաբար վերանայվեն և հստակեցվեն՝ իրականացնելով ավելի ճկուն և արագ արձագանքող ռազմավարական կառավարում [9]:

Կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը ռազմավարական կառավարման գործընթացում իրականացվում է մի շարք շահակիցների ներգրավմամբ հետևյալ ուղղություններով.

1. Ռազմավարական ուղղության և տեսլականի սահմանում և իրականացում

Ռազմավարությունը հաստատության երկարաժամկետ որակական զարգացման ուղղությունն է, որը հաշվի է առնում նրա գործունեության ոլորտը, միջավայրը և կազմակերպաիրավական ձևը, հաստատության ներսում փոխհարաբերությունների համակարգը և նրա տեղն ու դիրքը աշխատաշուկայում: Այն հաստատության ռեսուրսները ներդաշնակեցնում է ներքին և արտաքին միջավայրերի պայմաններին: Ռազմավարությունը կապված է հաստատության երկարաժամկետ պլանավորման հետ. այն ենթադրում է երկարաժամկետ նպատակներ և սկզբունքորեն կարևոր ու համընդգրկուն որոշումներ: Ռազմավարության շրջանակում իրականացվում են հաստատության զարգացման ուղղությունների առաջնահերթության սահմանում և ընտրություն [3, էջ 47-52]:

Բուհերի երկարաժամկետ տեսլականի և ռազմավարական ուղղության սահմանման համար հաճախ պատասխանատու է ղեկավարությունը: Տեսլականի հստակությունը և այն, թե որքան արդյունավետորեն է այն կապակցվում բուհերի գործունեության հետ, հաճախ բխում է կազմակերպական մշակույթից: Այն կազմակերպական մշակույթը, որը կարևորում է կազմակերպական արժեքները՝ բաց հաղորդակցությունը, թափանցիկությունն ու հետադարձ կապը, կարող է նպաստել բոլոր շահակիցների ներգրավմանը՝ հանգեցնելով ռազմավարության առավել արդյունավետ իրականացմանը:

Կազմակերպական մշակույթի և ռազմավարական կառավարման միջև ամուր փոխկապակցվածություն կա: Բուհը կառավարվում է, և ռազմավարական որոշումները կայացվում են՝ հիմնվելով նույն արժեքների, համոզմունքների և սկզբունքների վրա: Բուհերի գործունեությունը արդյունավետ է լինում, երբ արժեքները, քաղաքականությունները, ռազմավարությունները և գործելակերպը ներդաշնակեցված են: Կազմակերպական մշակույթը մեծ ազդեցություն ունի բուհերի ռազմավարության մշակման ու իրականացման վրա, սակայն որոշ դեպքերում ռազմավարությունների շարունակական կիրառումը կարող է ազդեցություն ունենալ կազմակերպական մշակույթի վրա՝ կա՛մ ամրապնդելով, կա՛մ ամբողջությամբ փոխելով այն [8]: Եթե կազմակերպական մշակույթը հակասում է կազմակերպության ռազմավարական հաջողության հասնելու

համար սահմանված սկզբունքներին, ապա բուհում կատարվում են փոփոխություններ, և դա իրականացվում է հնարավորինս արագ, քանի որ որքան երկար տևի այդ գործընթացը, այդքան հակասություններն ավելի կխորանան:

Կազմակերպական մշակույթը և ռազմավարությունը փոխադարձաբար կապված են և նկարագրվում են որպես նույն երևույթի երկու կողմեր: Ռազմավարությունն ու կազմակերպական մշակույթը հիմնական գործիքներն են, որոնք ապահովում են կազմակերպության աճն ու զարգացումը: Կազմակերպությունում, որտեղ կա ռազմավարության անհամատեղելիություն գոյություն ունեցող կազմակերպական մշակույթի հետ, կազմակերպական մշակույթը համարվում է այդ ռազմավարության իրականացման խոչընդոտ: Կազմակերպական մշակույթը ռազմավարական կառավարման գործընթացում արտացոլում է դրա կարևորությունը ոչ միայն իրականացման, այլև ռազմավարության մշակման գործընթացում [4]:

Ըստ Զարիբաֆի և Համիդի (Zaribaf & Hamid) [12]՝ խոշոր կազմակերպությունների մեծամասնությունը խնդիրներ է ունենում ռազմավարության իրականացման հետ: Ռազմավարության իրականացումը չի կատարվում միայն ղեկավարության կողմից, այն պահանջում է կազմակերպությունում բոլոր շահակիցների համագործակցությունը: Թեև ռազմավարության մշակումը սովորաբար վերնից ներքև աշխատանք է, դրա իրականացումը պահանջում է միաժամանակյա ջանքեր՝ վերնից ներքև, ներքևից վերև: Ռազմավարության իրականացման արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների կառավարմամբ, քանի որ այն՝ որպես կառավարման համակարգի բաղկացուցիչ մաս, օժանդակում է կազմակերպությանը հաղթահարելու առկա ու կանխատեսվող վտանգները և համապատասխանաբար արձագանքելու այն փոփոխություններին, որոնք ազդում են կազմակերպական մշակույթի վրա: Կազմակերպական մշակույթը փոփոխություններին դիմակայելու ուժեղ միտում ունի, քանի որ այն ձևավորվում է բուհերի շահակիցների կայուն հարաբերությունների և արմատացած վարքագծի հիման վրա: Չնայած կազմակերպական մշակույթը կարող է փոփոխվել, սակայն շատ հաճախ դա կարող է երկար ժամանակ ու մեծ ջանքեր պահանջել: Արդյունավետ ռազմավարական առաջնորդները գիտակցում են, թե երբ է անհրաժեշտ իրականացնել կազմակերպական մշակույթի փոփոխություն: Կազմակերպական մշակույթի առավել նշանակալից և երբեմն նույնիսկ արմատական փոփոխությունները նպաստում են այնպիսի ռազմավարությունների ընտրությանը, որոնք տարբերվում են այն ռազմավարություններից, որոնք կազմակերպությունը իրականացրել է տարիներ շարունակ:

Ռազմավարության մշակման և իրականացման գործընթացներում շատ մեծ է պրոֆեսորադասախոսական (ՊԴ) կազմի դերը, որը ցանկացած բուհի ակադեմիական միջավայրի հիմնասյունն է: ՊԴ կազմի և ուսանողների միջև հետադարձ կապի ապահովման մեխանիզմները կարող են մեծ ազդեցություն ունենալ հաստատության ռազմավարական ուղղության վրա: Օրինակ՝ ՊԴ կազմը կարող է հանդես գալ ուսումնական պլաններում նոր դասընթացների կամ դասավանդման նոր մեթոդների ներդրման առաջարկով, ինչը կնպաստի բուհերին առանցքային դարձնել կամ ընդլայնել իրենց ակադեմիական հնարավորությունները: Ավելին, ՊԴ կազմի ներգրավվածությունը բուհերի կառավարման կառույցներում, ինչպիսիք են կառավարման ու գիտական խորհուրդները կամ հանձնաժողովները, կարող է անմիջական դեր խաղալ բուհերի ռազմավարության ձևավորման գործընթացում: Երբ կազմակերպական մշակույթը խթանում է ակադեմիական ազատությունը և խրախուսում է ՊԴ կազմի ներգրավվածությունը որոշումների կայացման գործընթացում, բուհերի ռազմավարական տեսլականը հակված է լինել ավելի հեռանկարային:

ՊԴ կազմից բացի՝ բուհերի վարչական, գործառնական և ուսումնաօժանդակ (ՈԲՕ) կազմերը առանցքային դեր են խաղում ռազմավարական տեսլականի իրականացման գործընթացում: Նրանք անմիջականորեն առնչվում են տարբեր շահակիցների հետ՝ ուսանողներից մինչև արտաքին գործընկերներ՝ այդպիսով կարողանալով հեռանկարային մոտեցումներ առաջարկել ռազմավարական նախաձեռնությունների իրագործման և հնարավոր մարտահրավերների բացահայտման ուղղությամբ: Օրինակ՝ դիմորդներին ընդունող հանձնաժողովը կարող է պատկերացումներ ունենալ ուսանողների ժողովրդագրության կամ նախասիրությունների փոփոխության վերաբերյալ, ինչը կարող է բարելավել ուսանողների հավաքագրման ռազմավարությունները: Նույն մոտեցմամբ, Կարիերայի կենտրոնի կամ ստորաբաժանման աշխատակիցը կարող է ընդգծել շրջանավարտների հետ ավելի ուժեղ համագործակցության կառուցման կարևորությունը, օրինակ՝ ֆոնդերի հայթայթման կամ մասնագիտական ուղղորդման հնարավորությունների ստեղծման նպատակով: Երբ կազմակերպական մշակույթը առաջնահերթություն է տալիս անձնակազմի զարգացմանը, շարունակական ուսուցմանը և ներառականությանը, ակադեմիական միջավայրին օժանդակող աշխատակիցները դառնում են տեսլականի և ռազմավարության իրականացման ակտիվ մասնակիցներ:

2. Ուսումնական պլանների մշակում և իրականացում.

Ուսումնական պլանը սահմանում է բարձրագույն կրթության բովանդակության կառուցվածքը, դասընթացներին հատկացվող շաբաթական ժամաքանակները (սովորողների լսարանային, արտալսարանային և ինքնուրույն աշխատանքները): ՊԴ կազմը, ակադեմիական գործունեության իրականացման գործընթացում լինելով առաջիններից մեկը, խորը պատկերացում ունի ուսումնական պլանի կարիքների, առաջացող ակադեմիական միտումների և ուսանողների պահանջների մասին: ՊԴ կազմի փորձն ու ներգրավվածությունը առանցքային են դասընթացների բովանդակության մշակման գործընթացներում: ՊԴ կազմը հաճախ աշխատում է տարբեր հանձնաժողովներում, մասնագիտական կամ ներկայացուցչական մարմիններում՝ դասընթացները վերամշակելու և վերանայելու համար՝ ապահովելով ժամանակակից ու նոր միտումներին համապատասխան ուսումնական պլան: Ուսումնական պլանի մշակման վրա ՊԴ կազմի ունեցած ազդեցություններից մեկն էլ հետազոտական արդյունքների ինտեգրումն ու ոլորտի փորձագետների կարծիքների ներառումն է: Ղեկավարության կողմից սահմանված ռազմավարական ուղղությունը կարող է ծառայել որպես առաջնորդող սկզբունք, սակայն ՊԴ կազմի հանձնառությունն ու հավատը տեսլականին ապահովում են կազմակերպական արժեքների արտացոլումն ուսումնական պլաններում: Բուհերում, որոնք գնահատում են ակադեմիական խստությունը և նորարարությունը, կազմակերպական մշակույթը խրախուսում է մի միջավայր, որտեղ ՊԴ կազմը հետևողականորեն թարմացնում և կատարելագործում է ուսումնական պլանի բովանդակությունը՝ ժամանակակից կարիքները բավարարելու համար: Կանոնավոր վերանայումները և հետադարձ կապը դառնում է ընդունված նորմ՝ ապահովելով, որ ուսումնական պլանը համապատասխանի ժամանակակից պահանջներին և միտումներին:

Գործառական թիմերը՝ ՈԲՕ կազմ, տեխնիկական կազմ, ՏՏ բաժնի մասնագետներ, գրադարանի աշխատակիցներ և դասավանդման հետ առնչություն չունեցող այլ աշխատակիցներ, էական դեր են խաղում ուսումնական պլանի իրականացման գործընթացում: Օրինակ՝ թվային ուսուցման դարաշրջանում ՏՏ բաժնի մասնագետները հուսալի առցանց հարթակներ ստեղծելով նպաստում են ուսումնական պլանի հեշտ իրականացմանը: Նույն մոտեցմամբ, վարչական կազմը կարող է պարզեցնել ուսանողների՝ դասընթացներին գրանցվելու, ժամանակացույցի կառավարման և հետադարձ

կապի հավաքագրման գործընթացները՝ ապահովելով, որ ՊԴ կազմը կենտրոնանա միայն դասավանդման և փոխկապակցված գործընթացների վրա՝ առանց կառավարչական կամ տեխնիկական խոչընդոտների: Այս թիմերի համագործակցությունը ՊԴ կազմի հետ կենսական նշանակություն ունի ինստիտուցիոնալ հաջողության հասնելու համար, քանի որ ուսումնական պլանում ցանկացած փոփոխություն կամ նորարարություն հաճախ պահանջում է տեխնոլոգիական կամ վարչական աջակցություն:

Ղեկավարությունը սահմանում է ռազմավարական ուղղությունն ու հիմնական նպատակները, մինչդեռ գործառական թիմերը և ՊԴ կազմը ապահովում են դրանց արդյունավետ իրականացումը: Այս երկու մակարդակների միջև բաց հաղորդակցումն առաջնային է: Ղեկավարությունը պետք է բաց լինի արձագանքների համար՝ ընդունելով աշխատակիցների առջև ծառացած մարտահրավերները և համապատասխանաբար տրամադրելով ռեսուրսներ կամ առաջարկելով լուծումներ: Ուսումնական պլանների մշակման և իրականացման գործընթացներում այս համագործակցությունը երաշխավորում է, որ ակադեմիական ակնկալիքները գործնականորեն արդյունավետությամբ իրականացվեն՝ ստեղծելով կրթության կատարելագործման համար նպաստավոր միջավայր [5, էջ 1567-1579]:

3. Հետազոտություն և նորարարություն

Բուհերի առաքելության և ռազմավարության անբաժանելի մաս պետք է կազմեն առաջնահերթ գիտահետազոտական ուղղություններից բխող թեմաների առաջադրումը, հաստատումը և գիտահետազոտական գործունեության իրականացումը: ՊԴ կազմը առանցքային նշանակություն ունի գիտահետազոտական ուղղությունների ձևավորման և գիտահետազոտական գործունեության իրականացման գործընթացում: Նրա ակտիվ մասնակցությունը հետազոտական գործունեությանը հաճախ ազդում է բուհի կազմակերպական մշակույթի վրա: Այնպիսի միջավայրում, որտեղ գնահատվում է բաց երկխոսությունը, ակադեմիական ազատությունը և շարունակական ուսուցումը, ավելի հավանական է, որ ՊԴ կազմը հետամուտ լինի նորարար գաղափարներին, զբաղվի միջոլորտային գործունեությամբ և փոփոխի կարծրացած հարացույցները: Աջակցող կազմակերպական մշակույթը նաև խրախուսում է ՊԴ կազմին ձևավորել միջոլորտային հետազոտական թիմեր, փնտրել արտաքին գործընկերներ և ակտիվորեն ներգրավվել համաշխարհային ակադեմիական համայնքներում:

Գործառական թիմերը նպաստում են հաստատության հետազոտական արդյունքների ձևավորմանը: Այն կազմակերպական մշակույթներում, որտեղ թափանցիկությունն ու հաղորդակցությունը գերակշռում են, կա տեղեկատվության փոխանցելիության բարձր մակարդակ: Կազմակերպական մշակույթը, որն ընդգծում է համագործակցությունը, ապահովում է, որ տարբեր գործառական թիմեր, օրինակ՝ ՏՏ բաժինն ու ՈՒՕ կազմը, համատեղ աշխատեն՝ աջակցելով ՊԴ կազմին և ընդլայնելով հաստատության հետազոտական կարողությունները:

Մինչ բուհերի ղեկավարությունը ուղղորդում է, իսկ գործառական թիմերն առաջարկում են անհրաժեշտ աջակցություն, կազմակերպական մշակույթը միավորում է այդ ամենը հետազոտության և նորարարության շրջանակում: Այն ապահովում է, որ թե՛ ռազմավարական, թե՛ գործառական որոշումները հետազոտության իրականացման ընթացքում հիմնված լինեն արժեքների վրա՝ խթանելով հետևողականությունն ու գերազանցությունը [10]: ՊԴ կազմն ու գործառական թիմերը պետք է սեփական հանձնառության հիման վրա որդեգրեն գիտահետազոտական համընդհանուր արժեքահամակարգ, ներառյալ գիտական հետազոտության ռոբոտում սահմանված արժեքները, չափանիշներն ու էթիկայի նորմերը, փորձառությունը, ինչպես նաև հիմնվեն այն համոզ-

մունքի ու արժեքների վրա, որ իրենց գաղափարներն ու նորարարությանն ուղղված առաջարկները լսելի կլինեն տվյալ հաստատության ղեկավարության և որոշումներ կայացնողների կողմից:

4. Ռեսուրսների բաշխում և կառավարում

Ռեսուրսները ցանկացած բուհերի մրցակցային առավելության առանցքային բաղադրիչներից են: Ռազմավարական կառավարման և ռազմավարության մշակման ժամանակ բուհը պետք է կարողանա իրաչափ կերպով և հստակորեն գնահատել իր ռեսուրսների ծավալն ու կառավարման կարողությունների շրջանակը: Ռեսուրսների կառավարման վրա մեծ ազդեցություն ունի կազմակերպական մշակույթը: Կազմակերպական մշակույթը ցույց է տալիս, թե ինչպես է անձնակազմը ընկալում և արձագանքում ռեսուրսների բաշխման վերաբերյալ որոշումներին: Բուհերում, որտեղ արմատացած է վստահության և համատեղ պատասխանատվության վրա հիմնված կազմակերպական մշակույթը, ռեսուրսների բաշխումը հաճախ ենթարկվում է մանրամասն քննարկման և միահամուռ որոշումների կայացման: Այս միահամուռ մոտեցումը ոչ միայն նպաստում է թափանցիկությանը, այլև թույլ է տալիս տարբեր կողմերից լսել արձագանքներ՝ ապահովելով ռեսուրսների արդյունավետ բաշխումը: Ի տարբերություն այս կազմակերպական մշակույթի՝ առանձին ստորաբաժանումների շահերից բխող կազմակերպական մշակույթը կարող է հանգեցնել ռեսուրսների ոչ թիրախային բաշխմանը և դրանց անարդյունավետ օգտագործմանը: Ռեսուրսների բաշխման արդյունավետությունը պայմանավորված է հատկապես այն եղանակներով ու ձևերով, որոնք կիրառվում են նյութական (ներառյալ ֆինանսական, աշխատանքային, տեխնոլոգիական և այլն) և ոչ նյութական (ներառյալ մարդկային) ռեսուրսների պլանավորման ու բաշխման համար: Նախքան համակարգային մոտեցման կիրառումը անհրաժեշտ է վերլուծության ենթարկել հիմնախնդիրները և թիրախավորել այդ հիմնախնդիրներով զբաղվող կառուցվածքային միավորներն ու դրանց գործառույթները: Կազմակերպական մշակույթը, որը գնահատում է նորարարությունն ու զարգացումը, կարող է հատկացնել ավելի շատ ռեսուրսներ, որոնք կուղղվեն հետազոտության և զարգացման կամ նոր ակադեմիական ծրագրերի իրականացման համար: Ղեկավարությունը որոշում է առաջնահերթությունները, մինչդեռ կազմակերպական մշակույթը կարող է ազդել ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման, գնահատման ու պահպանման վրա:

ՊԴ կազմը, լինելով բուհերի նյութական և ոչ նյութական ռեսուրսների հիմնական սպառողը, որոշիչ դեր է խաղում ռեսուրսների բաշխման գործընթացում: ՊԴ կազմի պահանջները և կարիքները գիտահետազոտական սարքավորումների, ուսումնական միջոցների, լաբորատորիաների օգտագործման գործընթացում էապես ազդում են ֆինանսական որոշումների կայացման և ռեսուրսների արդյունավետ բաշխման ժամանակ: Այն բուհերում, որտեղ կազմակերպական մշակույթը խրախուսում է թափանցիկությունն ու ներառականությունը, ՊԴ կազմը կարող է ավելի շատ ներգրավված լինել ֆինանսական կառավարման գործընթացներում կամ ռեսուրսների բաշխման որոշումներում՝ ապահովելով, որ ռեսուրսներն ուղղվեն ակադեմիական և հետազոտական իրական կարիքներին:

Գործառական թիմերը պատասխանատու են ռեսուրսների կառավարման համար շոշափելի ոլորտներում: Այն կազմակերպական մշակույթներում, որտեղ գնահատվում է հաշվետվողականությունն ու աշխատասիրությունը, այս թիմերը ավելի հավանական է, որ մշակեն մանրակրկիտ բյուջետային պլաններ, ապահովեն ռեսուրսների արդյունավետ բաշխումը և պարբերաբար վերահսկեն և գնահատեն ռեսուրսների օգտագործումը: Ավելին, այն կազմակերպական մշակույթները, որոնք ընդգծում են համագոր-

ծակցությունը, ապահովում են շարունակական երկխոսություն գործառնական թիմերի և ակադեմիական ստորաբաժանումների միջև:

Կստահ լինելով, որ ղեկավարության որոշումները համահունչ են կազմակերպական մշակույթին, բուհերը կարող են օգտագործել ինչպես ՊԴ կազմի, այնպես էլ գործառնական թիմերի միահամուռ պատկերացումները՝ նպաստելով ռեսուրսների կառավարման ամբողջական և լավ մշակված ռազմավարությունների կիրառմանը:

5. Շահակիցների ներգրավում

Բուհերի ռազմավարական կառավարման գործընթացի բաղկացուցիչ մաս է կազմում շահակիցների (ուսանողներ, ՊԴ, ՈԻՕ և վարչական կազմեր, շրջանավարտներ) կառավարումը: Շահակիցների տեսակետներն ու նրանց հետ հետադարձ կապն էական նշանակություն ունեն և պետք է հաշվի առնվեն բուհերի կողմից իրենց գործունեության զարգացման, կրթական ծառայությունների մատուցման և կրթության որակի ապահովման բարելավման գործընթացներում: Դեկլարությունը բուհերում սահմանում է շահակիցների ներգրավման տեսլականը և ռազմավարական ուղղությունը, որոշվում են առանցքային նպատակները, օրինակ՝ շրջանավարտների կողմից նվիրատվությունների ավելացում, համայնքային կապերի խորացում, ուսանողների փորձառության ընդլայնում և այլն: Այս ռազմավարությունների մարտավարական կատարումը, հաճախ բաժին է ընկնում գործառնական թիմերին:

Համագործակցության և հետադարձ կապի վրա հիմնված կազմակերպական մշակույթը նպաստում է շահակիցների ավելի արդյունավետ և ակտիվ ներգրավմանը բուհերի ռազմավարական կառավարման գործընթացներում:

Ուսանողներ: Կազմակերպական մշակույթը նպաստում է, որ ուսանողների ձայնը լսելի լինի և իրականացվի նրանց պահանջները, կարիքներն ու ցանկությունները սկսած ուսումնական պլաններին առնչվող որոշումներից մինչև ուսումնական գործընթացին առնչվող այլ որոշումներ: Նման միջավայրը ուսանողների մոտ խթանում է սեփականության և պատկանելիության զգացումը:

ՊԴ կազմ: Երբ կազմակերպական մշակույթը շեշտը դնում է մասնագիտական զարգացման և ակադեմիական ազատության վրա, ՊԴ կազմի ներգրավվածությունը ավելանում է: Տվյալ պարագայում նրանք ոչ միայն գուտ աշխատակիցներ են, այլև մարդիկ, որոնք իրենց ներուժն ու ջանքը չեն խնայում բուհերի զարգացման համար:

Շրջանավարտներ: Այն բուհերը, որոնք ունեն իր ժառանգությունը և անցած ճանապարհը գնահատող կազմակերպական մշակույթ, խթանում են շրջանավարտների հետ ավելի կայուն հարաբերություններ: Շրջանավարտների ակտիվ ներգրավվածությունը բուհերի ռազմավարական կառավարման գործընթացներում կարող է հանգեցնել նվիրատվությունների, մենթորության հնարավորությունների և նույնիսկ աշխատանքի տեղավորման առաջարկների աճին բուհերում սովորող ուսանողների համար:

Գործընկերներ և ընդլայնված համայնք: Բուհերը մեկուսացված չեն իրականացնում իրենց գործունեությունը: Այն կազմակերպական մշակույթը, որը գնահատում է համայնքի և գործընկերների ներգրավումը, կխթանի ծրագրերի և նախաձեռնությունների ակտիվացմանը և զարգացմանը [2], [11]:

Շահակիցների հետադարձ կապը կարող է հստակ պատկերացումներ տալ բուհերի գործունեության արդյունավետության և բարելավման ենթակա ոլորտների վերաբերյալ: Այդ նպատակով բուհերը պետք է ապահովեն իրենց առանցքային շահակիցների ներգրավվածությունը կրթական և կառավարչական գործունեության, գնահատման և բարելավման գործընթացներում:

6. Որակի ապահովում և հեղինակության կառավարում

Բուհերի մրցունակությունը սահմանվում է որպես տվյալ հաստատության ներդրունակության և կարողությունների այն մակարդակը, որը ներառում է փոխկապակցված

մի շարք գործոններ: Վերջիններիս շարքում առանձնահատուկ կերպով կարելի է շեշտադրել բուհերի կազմակերպական մշակույթը, ակադեմիական հեղինակությունը և կրթության որակը: Որակի ապահովման համակարգերը կարող են խթանել բուհերի մրցունակությունը որակի շարունակական բարելավման մշակույթի ամրապնդման միջոցով [1, էջ 22]: Ղեկավարությունն անմիջական դեր է խաղում որակի չափանիշների և չափորոշիչների հաստատման գործընթացում: Կազմակերպական մշակույթը, իր հերթին, ապահովում է այս չափանիշների պահպանումը, զարգացումը և նույնիսկ գերազանցումը: Բուհերում որակի ապահովումը զուտ չափորոշիչները կամ հավատարմագրման պահանջների կատարումը չէ, այլ նաև հաստատության ներքին արժեքներն ու ոգին:

Երբ կազմակերպական մշակույթը շեշտը դնում է շարունակական բարելավման, ինքնադրսևորման և գերազանցության վրա, որակի ապահովումը դառնում է ամենօրյա ու պարբերաբար, այլ ոչ թե մեկանգամյա ու ոչ հաճախ իրականացվող գործընթաց: Նման հաստատությունների ՊԴ կազմը և անձնակազմը ակտիվորեն մշակում և իրականացնում են հետադարձ կապի ապահովման մեխանիզմներ, բարելավում են դասավանդման մեթոդները և առաջնահերթություն են տալիս ուսանողների ակադեմիական արդյունքներին՝ ապահովելով, որ կրթության որակը հետևողականորեն զարգանա:

Գործառական թիմերը այս կազմակերպական մշակույթի շրջանակում դառնում են որակի առաջին ջատագովներ՝ բացահայտելով բարելավման հնարավոր ոլորտները և երաշխավորելով, որ հաստատության որակի չափանիշները հետևողականորեն պահպանվեն: Երբ գործառական թիմերը, որոնց աջակցում է նման կազմակերպական մշակույթը, համագործակցում են արտաքին շահակիցների հետ, հաստատության հեղինակությունը հետևողականորեն ներկայացվում է դրական լույսի ներքո: Ավելին, այս թիմերը կարևոր դեր են խաղում հաստատության ձեռքբերումները, նորամուծությունները և հաջողությունները ներկայացնելու գործընթացում՝ հետագայում ամրապնդելով նրա հեղինակությունը:

Բուհերի համբավը կերտվում է երկարատև և հետևողական որակի և շահակիցների բավարարվածության կուտակման և վստահության ազդեցության արդյունքում: Այն վերաբերում է ակադեմիական հանրության ներկայացուցիչների, գործատուների, ուսումնառողների և բուհերի այլ առանցքային շահակիցների շրջանում տվյալ ուսումնական հաստատության ընկալմանը և բարի համբավի պահպանմանը:

Այսպիսով՝ որակի ներքին ապահովման համակարգերն էական նշանակություն ունեն բուհերի մրցունակության ապահովման գործում: Նպաստելով որակի շարունակական բարելավման մշակույթի ամրապնդմանը, ապահովելով համապատասխանությունը չափանիշներին և կանոնակարգերին, ինչպես նաև խթանելով թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը՝ բուհերը կարող են բարձրացնել իրենց համբավը, ներգրավել և պահպանել լավագույն աշխատակիցներին և մնալ մրցունակ համաշխարհային բարձրագույն կրթության տարածքում:

Եզրակացնելով կարելի է փաստել, որ բուհերի իրական ներուժը ռազմավարության և կազմակերպական մշակույթի ներդաշնակեցումն ու համապատասխանեցումն է: Վերջիններս հնարավորություն են տալիս հաստատություններին հաղթահարելու մարտահրավերները, օգտվելու հնարավորություններից և իրենց տեղն ու դիրքն ունենալու ակադեմիական միջավայրում: Այն հաստատությունների համար, որոնց նպատակն է ունենալ կայուն ազդեցություն և համապատասխանություն արդի զարգացող պահանջներին, այս հավասարակշռության պահպանումը առաջնային նշանակություն ունի: Մինչ բուհերի ղեկավարությունը սահմանում է որակի և հեղինակության տեսլականը, ՊԴ կազմը և ամբողջ աշխատակազմը իրականացնում են կազմակերպական մշակույթից բխող ամենօրյա գործողությունները, որոշումներն ու վարքագիծը: Այս դի-

նամիկ փոխազդեցությունը երաշխավորում է, որ բուհերը ոչ միայն պահպանեն իրենց չափանիշները, այլև հետևողականորեն ձգտեն դրանք բարելավել՝ ամրապնդելով իրենց հեղինակությունը մշտապես փոփոխվող բարձրագույն կրթության ոլորտում: Բխելով ընդհանուր արժեքներից, ավանդույթներից ու գործելակերպից կազմակերպական մշակույթն առաջնորդում է ՊԴ կազմին, անձնակազմին, ուսանողներին և նույնիսկ շահակիցներին՝ իրենց գործողությունները համապատասխանեցնելու հաստատության առաջնահերթ նպատակներին: Բուհերում կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը ռազմավարական կառավարման գործընթացի վրա իրականացվում է մի շարք շահակիցների ներգրավմամբ ու ռազմավարական ուղղության ու տեսլականի սահմանման և իրականացման, ուսումնական պլանների մշակման և իրականացման, հետազոտության և նորարարության, ռեսուրսների բաշխման և կառավարման, շահակիցների ներգրավման, որակի ապահովման և հեղինակության կառավարման ուղղություններով:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. Խաչատրյան Ռ., Բուհերի որակի կառավարման համակարգերի դերը բարձրագույն կրթության մրցունակության ապահովման գործում, «Արդարադատություն» գիտական հանդես 1(58), 2023, էջ 21-29:
2. Խաչատրյան Ռ., Շահակիցների կառավարումը որպես ՀՀ բուհերի ռազմավարական կառավարման արդյունավետության բարձրացման նախադրյալ, «Բանբեր. Մանկավարժություն և հասարակական գիտություններ», Երևան, «Լինգվա», 2017, էջ 416-466:
3. Խաչատրյան Ռ., Ռազմավարական պլանավորումը բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում, Երևան, Լինգվա, 2013, 277 էջ:
4. Baird, K., Harrison, G., Reeve R. 2007. The Culture of Australian Organizations and its Relation with Strategy, International Journal of Business Studies, Vol. 15(1), pp. 15-41.
5. Henderson, M., Selwyn, N., & Aston, R. 2017. What works and why? Student Perceptions of 'Useful' Digital Technology in University Teaching and Learning. Studies in Higher Education, 42(8), pp. 1567-1579.
6. Janicijevic, N. 2012. Organizational Culture and Strategy, Ekonomika Preduzeca 60 (3-4), pp. 127-139.
7. Kezar, A. 2001. Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st century. ASHE ERIC Higher Education Report, 184 p.
8. Klein, A. 2011. Corporate Culture: Its Value as a Resource for Competitive Advantage. Journal of Business Strategy, Vol. 32, No. 2, pp. 21-28.
9. Kotter, J. P. 2012. Leading Change. Harvard Business Press, 194 p.
10. Taylor, S. J., & Machado-Taylor, L. M. 2010. Frontiers in Higher Education. Chapter: Leading Strategic Change in Higher Education: The Need for a Paradigm Shift toward Visionary Leadership, Brill, pp. 167-194.
11. Tierney, W. G. 2008. The Impact of Culture on Organizational Decision-Making: Theory and Practice in Higher Education. Stylus Publishing, LLC, 190 p.
12. Zaribaf, M., & Hamid, B. 2010. An Effective Factors Pattern Affecting Implementation of Strategic Plans, 23 p.

Получено: 03.10.2023

Рассмотрено: 01.11.2023

Принято: 08.11.2023

Received: 03.10.2023

Reviewed: 01.11.2023

Accepted: 08.11.2023

Journal "Education in the 21st Century", Vol1-10/2/, 2023



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License