

**ԲՈՒՅԵՐՈՒՄ ՆԵՐԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԲԱՆՈՒՄՆԵՐԻ ԱՌԱՋԱՑՄԱՆ  
ՆԱԽԱԴՐՅԱԼՆԵՐԸ**

<https://doi.org/10.59982/18294359-23.14-bn-05>

**Մարինա Արշակի Պետրոսյան**

հայցորդ

ՅԵՅ, Կառավարման ամբիոն

armmarmarnar@gmail.com

**Անփոփագիր**

Բուհը բավականին բարդ կառուցվածքային միավոր է, որը իրականացնում է կրթական, գիտական, սոցիալական, տնտեսական գործառույթներ, որոնց համապատասխան ունի կառավարման բարդ համակարգ, որի վրա ազդում են ներքին և արտաքին գործոնները: Իր հերթին ներքին և արտաքին միջավայրի գործոններն ազդում են ներբուհական (ներկազմակերպական) միջավայրի վրա:

Բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում իրականացվող կրթական գործընթացը ներառում է մի շարք փոխկապակցված գործընթացներ՝ իր ստորաբաժանումները ղեկավարելու համար՝ արդյունավետ ուսումնական գործընթացը կազմակերպելու, գիտական և մեթոդական աջակցություն ցուցաբերելու, տարբեր ձևերով դասեր անցկացնելու, գիտական, ինչպես նաև տնտեսական գործունեություն ծավալելու համար, որոնք կապված են համալսարանի՝ որպես ձեռնարկության գործունեության հետ:

Հողվածում, ուսումնասիրության արդյունքում, բացահայտվել են բուհերում ներկազմակերպական բախումների առաջացման նախադրյալները, որոնք լինում են օբյեկտիվ՝ կապված բուհի գործունեության և զարգացման գործընթացում առաջացած խնդիրների և թերությունների հետ, և սուբյեկտիվ՝ պայմանավորված բախման մասնակիցների անհատական հոգեբանական հատկանիշներով:

Կատարված ուսումնասիրության արդյունքում եզրահանգում է արվել, որ բուհում ներկազմակերպական բախումը բուհի ներսում ծագող և իր կառուցվածքային ստորաբաժանումների, աշխատանքային կոլեկտիվի անդամների միջև հակասություն է, որը պայմանավորված է հիմնականում օբյեկտիվ գործոնների ազդեցությամբ և պահանջում է դրա կառուցողական լուծման որոնում՝ ուղղված համալսարանի զարգացմանը:

**Հիմնաբառեր.** բուհերում բախումների առանձնահատկություններ, արտաքին, ներքին միջավայրի գործոններ, ներբուհական (ներկազմակերպական) բախումներ, մարդկային ռեսուրսներ, վարքագծային հմտություններ, հաղորդակցման հմտություններ:

**Ներածություն**

Բուհի ներուժը ներառում է համալսարանի մարդկային և նյութական ռեսուրսների մի

շարք, որոնք ապահովում են նրա առջև ծառայած սոցիալապես նշանակալի գիտակրթական նպատակների իրագործումը:

Հոդվածի **Նպատակն** է՝ վերհանել բուհերում ներկազմակերպական բախումների կառավարման արդյունավետ մեթոդների ընտրությունը, որը մեծապես պայմանավորված է բախումնային իրավիճակի առաջացման պատճառներով և տիպաբանությամբ:

Աշխատանքի **խնդիրն** է՝ բուհում ներկազմակերպական բախումների առաջացման նախադրյալների և պատճառների համալիր վերլուծությամբ և դրանց դասակարգմամբ հիմնավորել բուհի արտաքին և ներքին միջավայրի վրա ազդող գործոնների անմիջական ազդեցությունը՝ որպես ներկազմակերպական բախման նախադրյալներ:

Կրթական կազմակերպությունում բախումների կառավարման խնդրի **արդիակասությունը** պայմանավորված է բացասական բախումների առաջացումը կանխելու, անխուսափելի բախումնային իրավիճակները կառուցողական դարձնելու անհրաժեշտությամբ:

Հոդվածի ուսումնասիրության հիմքում ընկած են գիտական տեղեկատվության վերլուծության և սինթեզի, փաստերի և դրույթների ընդհանրացման և բախումնային իրավիճակում համալսարանի աշխատակազմի վարքագծի մոնիտորինգի մեթոդները:

Ներկայումս, հատկապես կարևորվում է բուհի մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ

կառավարումը, ինչը պայմանավորված է բուհի ստորաբաժանումների կազմակերպչական և կառուցվածքային փոփոխություններով, բուն բուհերի կառուցվածքի վերափոխմամբ, որակին ներկայացվող պահանջների բարձրացմամբ [Николаевна, Вн. конфликты в вузе, 10]:

Միաժամանակ բուհում ընթացող ներկազմակերպչական գործընթացները Էապես ազդում են բախման մակարդակի վրա՝ ավելանում է ռեսուրսային, մոտիվացիոն, միջխմբային, սոցիալական և աշխատանքային բախումների թիվը:

Բախումնային իրավիճակների առաջացման հիմքը կազմում են որոշակի կազմակերպչական գործոնների վերաբերյալ անձնակազմի ընկալման տարբերությունները: Հետևաբար, կարծում ենք բուհում ներկազմակերպական բախումների Էոլթյան և պատճառների ուսումնասիրությունը՝ դրանց կառավարման տեխնոլոգիայի հետագա ձևավորման նպատակով, ներկայումս դառնում է օբյեկտիվ անհրաժեշտություն:


Բուհերի ներկազմակերպական բախումների առաջացման նախադրյալները բացահայտելու նպատակով, նախ, ուսումնասիրենք բուհի ներքին և արտաքին միջավայրի գործոնները (տե՛ս, գծապատկեր 1):

*Գծապատկեր 1.*

<b>Բուհի արտաքին միջավայր</b>	
<b>Մակրոմիջավայր</b>	<b>Միկրոմիջավայր</b>
<b>Քաղաքական գործոններ</b> -պետական իշխանությունների քաղաքականությունը կրթության ոլորտում:	<b>Կրթական ոլորտի բնութագրեր</b> -կրթության գործընթացում կառուցվածքային փոփոխությունները՝ որպես տնտեսության ճյուղ և դրանց դրական և բացասական ազդեցությունները
<b>Իրավական գործոններ</b> -նորմատիվ իրավական ակտեր, որոնք կարգավորում են բուհերի ֆինանսավորման գործընթացը, վճարման կարգը և այլն:	<b>Սպառողներ</b> - դիմորդներ, ունկնդիրներ

**ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ**

<b>Տնտեսական գործոններ</b> , որոնք ձևավորում են բուհերի կողմից շուկայում ներկայացված որոշակի որակի և գնի կրթական ծառայությունների պահանջարկը որոշակի ժամանակահատվածի համար:	<b>Մատակարարներ</b> - դպրոցներ, քոլեջներ
<b>Ժողովրդագրական գործոններ</b> - ծնելիության և մահացածության վիճակագրության և այլն:	<b>Մրցակիցներ</b> - շուկայում կրթական ծառայություններ մատուցող այլ բուհեր
<b>Գիտատեխնիկական գործոններ</b> - գիտության զարգացմա մակարդակ և տեմպ:	<b>Գործընկերներ</b> -մասնաճյուղեր, պետական իշխանության մարմիններ
<b>Սոցիալ-մշակութային գործոններ</b> - Էթնիկական, կրոնական, կառուցվածք, միգրացիոն ակտիվություն, բնակչության սոցիալական շերտավորման մակարդակ:	
<i><b>Բուհի գործունեության վրա ուղղակի և անուղղակի ազդեցություն</b></i>	

<b>Բուհի ներքին միջավայր</b>		
Ռեսուրսներ, կազմակերպական մշակույթ, տեխնոլոգիաներ, կառուցվածք		
		
Կրթական միջավայր	Փոխազդեցություն	Ներկազմակերպական միջավայր

*Բուհի արտաքին և ներքին միջավայրի գործոնները  
[Николаевна, Класс. внутр. орг. конф. в вузе, 11]*

Ներբուհական միջավայրը, ըստ էության, բուհի արձագանքի արտացոլումն է գործունեության արտաքին և ներքին միջավայրին: Ինչպես նշվեց վերևում, ներքին և արտաքին միջավայրի գործոններն ազդում են ներբուհական (ներկազմակերպական) միջավայրի վրա և, հետևաբար, կարող են լինել ներկազմակերպական բախումների պատճառ:

Ինչպես նկատում ենք՝ բուհի արտաքին միջավայրի վրա ազդող գործոններից են՝ *տնտեսական գործոնները*, որոնք կրթական ծառայությունների շուկայում ձևավորում են

առաջարկն ու պահանջարկը: Պահանջարկն արտացոլում է բարձրորակ կրթական ծառայությունների անհրաժեշտությունը, իսկ առաջարկը՝ որոշակի ժամանակահատվածում բուհերի կողմից շուկայում ներկայացված որոշակի որակի և գնի կրթական ծառայությունների քանակը:

*Իրավական գործոնների* ազդեցությունն իրականացվում է բուհերի ֆինանսավորման գործունեությունն ու գործընթացը կարգավորող օրենսդրական և կարգավորող իրավական ակտերով: *Քաղաքական գործոնների*

ազդեցությունը ևս մեծ է բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների գործունեության վրա:

Դա մի կողմից անուղղակի է, բայց մյուս կողմից՝ քաղաքական միջավայրի վիճակն ազդում է երկրի տնտեսական վիճակի և զարգացման վրա, հատկապես՝ կրթական ծառայությունների պահանջարկի և առաջարկի վրա: Այնուամենայնիվ, չի կարելի չնկատել այն փաստը, որ քաղաքական գործոններն ուղղակիորեն ազդում են կրթական համակարգի վիճակի վրա ամբողջությամբ:

*Երկրի ժողովրդագրական իրավիճակը* ևս ազդում է բարձրագույն ուսումնական հաստատություններ ուսանողների ընդունման վրա. ծնելիության նվազման դեպքում որոշակի ժամանակահատվածից հետո առաջանում է ուսանողների «դեֆիցիտի» պատճառ, որն ի վերջո հանգեցնում է ֆինանսավորման կրճատմանը. համալսարանի նյութատեխնիկական բազայի վատթարացմանը, դասախոսների թվի նվազմանը, դիմորդների համար պայքարում կրթական ծառայությունների շուկայում ավելի կոշտ մրցակցությանը: Հարկ է նշել, որ ժողովրդագրական իրավիճակի սրման ժամանակահատվածներում բուհերը նվազեցնում են ընդունելության անցողիկ միավորները, ինչը նպաստում է գիտելիքների անբավարար մակարդակով ուսանողների հավաքագրմանը և հետագայում բացասաբար է անդրադառնում նրանց ուսուցման որակի վրա: Իրենց հերթին *գիտատեխնիկական գործունեություն* ազդում են պահանջարկի, մատուցվող կրթական ծառայությունների որակի մակարդակի, ուսանողների վերապատրաստման նոր ոլորտների զարգացման վրա և այլն: Եվ վերջապես արտաքին միջավայրի *սոցիալ-մշակութային գործոնները* ազդում են անձի զարգացման, արժեքային կողմնորոշումների ձևավորման, ուսանողների մոտիվացիայի, ներուժի, բարձրագույն ուսումնա-

կան հաստատության դասախոսների ինքնագնահատականի վրա և այլն: Միաժամանակ ազդեցությունը կարող է լինել կայունացնող և ապակայունացնող՝ կախված այն տարածաշրջանի առանձնահատկություններից, որտեղ գտնվում է բարձրագույն ուսումնական հաստատությունը [Преснякова, 121-130]:

*Բուհի ներկազմակերպական բախումը ասելով հասկանում ենք հակամարտությունը, որը ծագում է բուհի շրջանակներում նրա կառուցվածքային ստորաբաժանումների, աշխատանքային կոլեկտիվի անդամների միջև, այսինքն՝ ներբուհական (ներկազմակերպական) միջավայրում:* Բախման պատճառները մի շարք հանգամանքներ և գործոններ են, որոնց գործողությունը հանգեցնում է բախման առաջացման:

Ներկազմակերպական բախումների առաջացումը և զարգացումը պայմանավորված են հետևյալ պատճառներով.

**1. Օբյեկտիվ պատճառներ**, որոնք կարող են լինել փաստացի օբյեկտիվ և կազմակերպչական, կառավարչական:

**2. Սուբյեկտիվ պատճառներ**, որոնք լինում են սոցիալ-հոգեբանական և անձնական:

Օբյեկտիվ պատճառները կապված են խնդիրների և թերությունների հետ, որոնք առաջանում են բուհի գործունեության և զարգացման գործընթացում և հանգեցնում են նախաբախումնային իրավիճակի ստեղծմանը:

Սուբյեկտիվ պատճառները պայմանավորված են բախման մասնակիցների անհատական հոգեբանական հատկանիշներով, որոնք հանգեցնում են բախման ընտրության, այլ ոչ թե առաջացած օբյեկտիվ հակասության լուծման այլ եղանակի: Սուբյեկտիվ պատճառներով առաջացած բախումները կրում են զգացմունքային բնույթ և հաճախ մարդկանց հոգեբանական անհամատեղելիության, նրանց թյուրիմացության և միմյանց

չհասկանալու հետևանք են: Չնայած բախման օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ պատճառների բաշխմանը, պետք է նշել, որ գրեթե ցանկացած բախում ունի օբյեկտիվ-սուբյեկտիվ պատճառների համալիր [Анцупов, 118]:

Բուհում ներկազմակերպական բախումների փաստացի օբյեկտիվ պատճառները կարող են լինել.

- ✓ **ռեսուրսների** (նյութական, աշխատանքային, ֆինանսական, տեղեկատվության) սահմանափակ կամ անբավարար տրամադրում, ինչը հանգեցնում է աշխատանքի կազմակերպման խնդիրների,
- ✓ **կողմնակալություն** համալսարանի կառուցվածքային ստորաբաժանումների միջև՝ ռեսուրսների բաշխման կառավարման հարցում,
- ✓ բուհի աշխատանքային կոլեկտիվի անդամների **հետապնդած նպատակների տարբերությունը**, ինչը հանգեցնում է նրանց միջև հակասությունների առաջացմանը.

Բուհում ներկազմակերպական բախումների առաջացման կազմակերպչական և կառավարչական պատճառներից կարելի է առանձնացնել հետևյալը.

● **կառուցվածքային և կազմակերպչական** - անհամապատասխանություն բուհի կառուցվածքի և զարգացման ռազմավարական նպատակի, առաջադրանքների և ռազմավարության իրականացման միջոցառումների միջև: Որքան բուհի կառուցվածքը չի համապատասխանում կառավարման համակարգին և իրականացվող զարգացման ռազմավարությանը, այնքան ավելի քիչ արդյունավետ է այն գործում որպես կազմակերպություն, այնքան աշխատողների միջև առաջանում են միջանձնային և միջխմբային բախումներ:

● Բախումների **ֆունկցիոնալ և կազմակերպչական պատճառները** պայմանավորված են արտաքին միջավայրի հետ բուհի ֆունկցիոնալ կապերի ոչ օպտիմալությամբ, կառուցվածքային ստորաբաժանումների միջև, աշխատուժի առանձին անդամների միջև:

● **Անձնական-ֆունկցիոնալ** - համալսարանի աշխատողի (բարձրագույն կառավարման մակարդակի, ֆակուլտետի, բուհի աշխատանքը՝ որպես ձեռնարկություն ապահովող ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ներկայացուցիչներ) անհամապատասխանություն կամ թերի համապատասխանություն իր մասնագիտական, բարոյական և այլ որակներով զբաղեցրած պաշտոնին: Այս պատճառները հատկապես արդիական են ներկայումս՝ կապված դասախոսական կազմի որակի բարձրացված պահանջների հետ:

● **Իրավիճակային և կառավարչական պատճառները** կառավարչական և այլ խնդիրների լուծման գործընթացում սխալների արդյունք են: Սխալ կառավարչական որոշման ընդունումը օբյեկտիվորեն ստեղծում է հակասությունների հնարավորություն այս որոշումը կայացրած անձի կամ անձանց և այն կատարողների միջև:

Ներկազմակերպական բախումների կառավարման կարևոր կետը դրանց դասակարգումն է: Ներկազմակերպական հակամարտությունների դասակարգման տարբեր մոտեցումներ կան, բայց, որպես կանոն, դրանք ընդհանուր բնույթ են կրում: Ելնելով բուհի գործունեությունից կարող ենք ներկայացնել բուհի ներկազմակերպական բախումների դասակարգումը և դրա հատկանիշները (տե՛ս, աղյուսակ 1):

Աղյուսակում ներկայացված տվյալների հիման վրա հետևում է, որ նույն բախումնային իրավիճակը կարող է վերաբերել ներկազմակերպական բախումների տարբեր տեսակներ:

**ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ**

րի: Այսպիսով, օրինակ՝ «ամբիոն-ամբիոն» տիպի բախումը, մասնակիցների կազմով, խմբային Է (միջխմբային), իսկ հարաբերությունների բնույթով՝ հորիզոնական: Այնպիսի բախումը ինչպիսին Է «ամբիոնի վարիչ-դասախոս» մասնակիցների կազմով խմբային Է (անձի և խմբի միջև), հարաբերությունների բնույթով՝ ուղղահայաց: Խնդիրն այն Է, որ բու-

հերը հիմնված են ուղղահայաց և հորիզոնական հարաբերությունների և հակադրությունների (դասախոս-ուսանող, դասախոս-վարչական աշխատող, վարչական աշխատող-վարչական աշխատող, թույլ-ուժեղ, բարձր առաջադիմություն-ցածր առաջադիմություն և այլն) վրա, որոնք հանդիսանում են բախումների խթան:

*Աղյուսակ 1*

Դասակարգման չափանիշ	Ներկայացված բախումների տեսակները		Կիրառությունը բուհերում
Ըստ մասնակիցների կազմի	Անձնական	<i>Ներանձնային</i>	տրամադրության բացասական ֆոն, անհանգստություն, բացասական հույզեր մասնագիտական առաջադրանքների կատարման ընթացքում, մանկավարժական հաղորդակցության գործընթացում
		<i>Միջանձնային</i>	Դասախոս-դասախոս Ամբիոնի վարիչ-ամբիոնի վարիչ Ամբիոնի վարիչ- դասախոսներ Դասախոս-ուսանող
	Խմբային	<i>Անձի և խմբի միջև</i>	Դասախոս-ամբիոն, դասախոս-ռեկտորատ ամբիոնի վարիչ-ամբիոնի դասախոսներ
		<i>Միջխմբային</i>	Ռեկտորատ-ՊԴ կազմ, ռեկտորատ-դեկանատ ռեկտորատ-ամբիոն, ամբիոն-դեկանատ ամբիոն-ամբիոն դեկանատ- ֆակուլտետի կոլեկտիվ
Ըստ հարաբերությունների բնույթի	<b>Հորիզոնական</b>		Ամբիոն-ամբիոն ամբիոնի վարիչ-ամբիոնի վարիչ
	<b>Ուղղահայաց</b>		Ամբիոնի վարիչ- դասախոս ամբիոն-ռեկտորատ
	<b>Խառը</b>		Ֆակուլտետի ամբիոնի վարիչ- մեկ այլ ֆակուլտետի դեկան
Ըստ արտահայտման մակարդակի	<b>Բաց</b>		Ամբիոնի վարիչի կողմից տրված առաջադրանքը չկատարելը, դասախոսների բաց նամակ ռեկտորին
	<b>Փակ</b>		Դասախոսին աջակցելու մերժում,

**ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ**

		դասախոսին «ոչ շահավետ» առաջադրանքի հանձնարարություն (քանի որ, ենթադրաբար, չկա մեկը, ով դա անի) և այլն
<b>Ըստ հետևանքների ազդեցության</b>	<b>Կառուցվածքային</b>	Չամալսարանի կառուցվածքային ստորաբաժանումների և առանձին աշխատողների միջև ներքին հարաբերությունների համակարգի օպտիմալացում: Կառուցողական հակամարտությունը կարող է հանգեցնել՝ <b>1) կառուցվածքային, ֆունկցիոնալ վերափոխումների՝</b> կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման, <b>2) ապակառուցողական</b> հակամարտող կողմերի միջև փոխգործակցության կրճատում կամ ամբողջական դադարեցում, բախումնային իրավիճակի սրում և այլն:
<b>Ըստ բախումը հաղթահարելու եղանակի</b>	<b>Ինքնուրույն ավարտ</b>	Բուհի ներքին բաժիններ՝ ղեկավարության մասնակցությամբ և առանց դրա:
	<b>Երրորդ անձանց ներգրավում</b>	Պետական մարմինների, արհմիությունների մասնակցություն

*Բուհի ներկազմակերպական բախումների դասակարգումը և դրա հատկանիշները  
 [Николаевна, Класс. внутриорг. конф. в вузе, 13]*

Դասախոսների և ուսանողների միջև բախումները հետևանք են վարքագծային և հաղորդակցման հմտությունների բացակայության, որն արտահայտվում է անհանդուրժողականությամբ, սեփական անձի գերազնահատմամբ, հայացքների և արժեքների անհամապատասխանությամբ: Ցանկալի և նպատակահարմար է ունենալ և կարողանալ կիրառել համապատասխան հմտություններ և կարողություններ բախումնային իրավիճակների հաղթահարման համար: Դասախոսվարչական աշխատող, վարչական աշխատող-վարչական աշխատող և այլ հարաբերություններում բախում առաջանում է այն ժամանակ, երբ նկատելի է որևէ մեկի նկատմամբ խտրականություն կամ դերի անտեսում:

Այսպիսով, հիմնվելով ներկազմակերպական բախումների հայտնաբերված պատճառների և տիպաբանության վրա, հնարավոր է

հստակեցնել, որ բուհում ներհամակարգային բախումը համալսարանի շրջանակներում ծագող հակամարտություն է իր կառուցվածքային ստորաբաժանումների, աշխատանքային կոլեկտիվի անդամների միջև, այսինքն՝ ներհամակարգային (կազմակերպչական) միջավայրում, որը պայմանավորված է հիմնականում օբյեկտիվ գործոնների գործողությամբ և պահանջում է դրա կառուցողական լուծման որոնում ուղղված բուհի զարգացմանը:

Բարձրագույն կրթության ոլորտում բախումնային իրավիճակներ ասելով կարող ենք հասկանալ բարձրագույն կրթության միջավայրը, որը ծառայում է որպես ուսումնական գործընթացի բոլոր մասնակիցների միջև ապակառուցողական հարաբերությունների աղբյուր, նպաստում է հակադիր նպատակների, շահերի, դիրքորոշումների և կարծիքների բախմանը, բերում է կարծիք-

ների միաբնեռություն և բացառում երկխոսության հնարավորությունը: Օտարերկրյա ուսումնասիրությունները, որոնք նվիրված են ակադեմիական միջավայրում առկա բախումնային խնդիրներին, հիմնականում կիրառական բնույթ ունեն և կուտակում են բախումնային իրավիճակների հաղթահարման գործնական լուծումներ:

Օրինակ՝ Սթիվեն Դ. Սուզարմանը իր «Համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական կազմի շահերի բախում» աշխատության մեջ դասախոսների համար առանձնացնում է երեք հիմնական դերեր [Stevens, 148].

- 1) ճշմարտության որոնողներ և քարոզիչներ,
- 2) դատավոր,
- 3) խնամատար ծնող:

Համալսարանի դասախոսի առանցքային դերը ճշմարիտ գիտելիքի բացահայտումն ու տարածումն է: Այս դերն իրականացվում է գիտահետազոտական գործունեությամբ, հրապարակումների պատրաստմամբ, դասավանդելով, լաբորատոր պարապմունքների անցկացմամբ և ոչ միայն:

Երկրորդ կարևոր դերը արդար դատավորն է: Այս դերն առաջին պլան է մղվում այնպիսի աշխատանքներում, ինչպիսիք են ուսանողների և գործընկերների աշխատանքը գնահատելը: Դասախոսները գնահատում են ուսանողների աշխատանքը ընդունելության ժամանակ, ուսումնառության և ավարտական աշխատանքների ընթացքում:

Եվ ելնելով նրանից, որ դասախոսները ներգրավված են ուսանողի անձի ձևավորման, նրա մասնագիտական և գիտական հայացքների ձևավորման մեջ, նրանք որոշ չափով հանդիսանում են «ակադեմիական խնամատար ծնողներ»:

Բուհերի դասախոսների խաղացած այս երեք դերերը, ըստ Սթիվեն Դ. Սուզարմանի, հանգեցնում են ներանձնային շահերի բախ-

ման: Օրինակ՝ օբյեկտիվ փնտրողի և ճշմարտության քարոզչի դերը կարող է չհամընկնել մեկ այլ դասախոսի անձնական գաղափարական, տնտեսական, գիտական շահերի հետ: Գործելով որպես ակադեմիական խնամատար ծնողներ՝ դասախոսները կարող են կիրառել նույն վարքագիծը, որը նրանք կիրառում են իրենց երեխաների նկատմամբ: Արդյունքները, որոնք վկայակոչում է հետազոտողը, կարելի է դասակարգել երեք հիմնականի. գիտակցել անձնական և մասնագիտական շահերի երկփեղկվածությունը, սովորել, թե ինչպես բաժանարար գիծ գծել դրանց միջև, ներդնել համալսարանի ղեկավարության կողմից դասախոսների նկատմամբ կանխարգելիչ միջոցառումների և պատժելու համակարգ [Sugarman, 256]:

Չետագոտողներ Ռոբերտ Սթիվենսի, Ստան Ուիլիամսոնի և Անդրյու Թայգերի «Ակադեմիական միջավայրում կոնֆլիկտի լուծման ռազմավարություններ» հոդվածում նշվում է միջանձնային բախումների լուծման բարդությունը և բախումների տարբերությունը բիզնեսում և ակադեմիական միջավայրում՝ վերջինիս մեջ այնպիսի տարրերի առկայության պատճառով, ինչպիսիք են որակի ստանդարտները, ակադեմիական ազատությունները, համալսարանական արհմիությունները: Այս ամենը խոչընդոտներ է ստեղծում գերատեսչությունների և գերատեսչությունների ղեկավարների համար բախումների կառավարման ժամանակ:

Չետագոտողները նշում են բախման երկու հիմնական աղբյուր՝ *գաղափարական և իրական*: Գաղափարական բախումը ուղղակիորեն կապված է զգացմունքների, կյանքի փիլիսոփայության, հարաբերությունների հետ, իսկ իրականը տարածվում է մասնագիտության հաջող իրականացման ունակության վրա [Stevens, 149]:



**Եզրակացություն**

Ավնհայտ դարձավ, որ բուհերում բախումների ուսումնասիրության անհրաժեշտությունը պայմանավորված է նրանով, որ բարձրագույն կրթության համակարգի հետագա բարեփոխման երաշխիքը կրթական գործընթացում ներգրավված կողմերից յուրաքանչյուրի համար առկա որոշակի սպառնալիքների և ռիսկերի վերհանումն է, դասակարգումը և դրանց վերացման մեխանիզմների արդյունավետ մշակումը: Քննարկեցինք բախումնաժին արտաքին ռիսկերը, որոնց տակ պետք է հասկանալ որպես արտաքին միջավայրից բխող սպառնալիքներ, իսկ ներքին ռիսկերը կապված էին բուհի կառուցվածքի և ներուժի անբարենպաստ փոփոխության հետ՝ արտաքին գործոնների բացասական ազդեցության պատճառով:

Եվ բնականաբար բախումների պատճառները հասկանալը և դրանց կառավարման մեխանիզմների հաջող օգտագործումը հնարավոր է միայն այն դեպքում, եթե բուհի ներքին կազմակերպական կառուցվածքը, ղեկավարությունը և պրոֆեսորադասախոսական կազմը ունենան գիտելիքներ և հմտություններ՝ զուգակցված համապատասխան անձնական հատկանիշներով:

Բուհերում ներկազմակերպական բախումների կառավարման նորարական մոտեցումներից է օրինակ՝ կազմակերպական մշակույթի կարգավորող հնարավորություն-

ների օգտագործումը: Մասնավորապես՝ շահերի համաձայնեցումը և կողմնորոշումը դեպի բուհի նպատակներն ու խնդիրները, որոնք կնպաստեն կոլեկտիվի ընկալմանը և թիմի պատկանելու գիտակցմանը: Ինչպես նաև, կարծում ենք, անհրաժեշտ է ապահովել կազմակերպության ներսում տեղի ունեցող գործընթացների վերաբերյալ տեղեկացվածության բարձր աստիճանի առկայությունը, որը թույլ կտա աշխատակիցներին ներգրավված լինել բուհում տեղի ունեցող փոփոխություններին: Կազմակերպության ներսում տեղեկատվության հասանելիությունը հեշտացնելու և հավաստիությունը պահպանելու նպատակով անհրաժեշտ է օգտագործել վերընթաց կոմունիկացիոն գործիքների լայն տեսականի: Նման գործիքները ներառում են դեմ առ դեմ քննարկումներ, վիդեոկոնֆերանսներ, առցանց հանդիպումներ, խնդիրների, բողոքների և վեճերի պարզաբանում, նոր առաջարկությունների և գաղափարների քննարկում: Դա էլ իր հերթին կնպաստի կոմպետենտ աշխատակիցների ընտրության, որոշումների կայացման գործընթացում համախմբվածության և կառուցողական ճանապարհով բուհի զարգացման ընթացքում առաջացող խնդիրների հաղթահարման, ինչպես նաև արժեքների հավասարակշռության և աշխատակազմի միջև երկխոսության հաստատման:

**Գրականության ցանկ**

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. - СПб.: Питер, 2009, 304 с:
2. Николаевна. Ю Классификация внутриорганизационных конфликтов в вузе / Вестник СИ-БИТ, научно-практический журнал. 2014. №1(9), 85-89:
3. Николаевна. Ю Внутриорганизационные конфликты в вузе: виды и причины возникновения // Вестник СИБИТа. 2016. №3 (19), 10-14:
4. Преснякова, В.В. Анализ деятельности негосударственных пенсионных фондов / В. В. Преснякова // Финансовый журнал. - 2011. - № 1, 121-130:

5. Sugarman S. Conflict of interest in the roles of the university professor. Theoretical inquiries in law. Vol.6. 2005, 256-276:
6. Stevens R. Conflict resolution strategies in an academic setting. Conflict resolution and negotiation journal. 2017, 139-150:

**PREREQUISITES FOR THE EMERGENCE OF INTRA-ORGANIZATIONAL  
CONFLICTS IN UNIVERSITIES**

***Marina Petrosyan***

*Researcher*

*EUA, Chair of Management*

*armmarmarnar@gmail.com*

***Abstract***

The task of the work is to comprehensively analyze the prerequisites and causes of intra-organizational clashes in the university and their classification, substantiate the direct influence of factors affecting the external and internal environment of the university, as prerequisites for intra-organizational clashes.

The relevance of the problem of conflict management in an educational organization is due to the need to prevent the occurrence of negative conflicts, the constructiveness of inevitable conflict situations:

The study of the article is based on the methods of analysis and synthesis of scientific information, generalization of facts and provisions and monitoring the behavior of university staff in a conflict situation.

As a result of the study, it can be argued that an intra-organizational clash in a university is a contradiction that occurs within the university and between its structural divisions, members of the labor collective, which is mainly due to the influence of objective factors and requires the search for its constructive solution aimed at the development of the university:

***Keywords:*** features of the conflicts in universities, factors of external, internal environment, intra-university (intra-organizational) conflicts, human resources, behavioral skills, communication skills.

*Ներկայացվել է՝ 19.03.2023թ.*

*Ուղարկվել է գրախոսման՝ 05.05.2023թ.*