ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ, ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ, ՄՇԱԿՈՒՅԹԻ ԵՎ ՍՊՈՐՏԻ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ
ԽԱՉԱՏՈՒՐ ԱԲՈՎՅԱՆԻ ԱՆՎԱՆ ՀԱՅԿԱԿԱՆ ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՆԿԱՎԱՐԺԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ՉԻԼԻՆԳԱՐՅԱՆ ԼՈՒՍԻՆԵ ՎԱՍԻԼԻ

ՌԱԶՄԱԿԱՆ ՈԼՈՐՏԻ ԱՌԱՋՆՈՐԴԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄՆ ԱՊԱՀՈՎՈՂ ՍՈՑԻԱԼ-ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐԸ

ԺԹ.00.03 «Սոցիալական հոգեբանություն» մասնագիտությամբ
հոգեբանական գիտությունների թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման
ատենախոսության

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ 2026

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Գործնական հոգեբանության և սոցիոլոգիայի «Ուրարտու» համալսարանում

Գիտական ղեկավար՝ հոգեբանական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր **Սեդրակ Աղասու Սեդրակյան**

Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝ հոգեբանական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր **Մելսիկ Պարգևի Մկրտումյան**

հոգեբանական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ **Զարզանդ Դավթի Ասատրյան**

Առաջատար կազմակերպություն՝ ՀՀ Պետական կառավարման ակադեմիա

Պաշտպանությունը կայանալու է 2026 թ. սեպտեմբեր 25 - ին՝ ժամը 12.00 - ին, Խաչատուր Աբովյանի անվան հայկական պետական մանկավարժական համալսարանում գործող ՀՀ Բարձրագույն կրթության և գիտության կոմիտեի հոգեբանության թիվ 064 մասնագիտական խորհրդում:

Հասցեն՝ 0010, Երևան, Տիգրան Մեծի 17:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Խ. Աբովյանի անվան ՀՊՄՀ-ի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2026 թ. օգոստոսի 25 - ին:

Հոգեբանության 064 մասնագիտական խորհրդի գիտական քարտուղար, հոգեբանական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր՝ **Կամո Վարդանյան**

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐ

Ատենախոսության թեմայի արդիականությունը. Ժամանակակից աշխարհաքաղաքական և անվտանգային սպառնալիքների սրընթաց փոփոխությունների պայմաններում արդիական է դառնում ռազմական ոլորտի առաջնորդի արդյունավետ կառավարման հիմնախնդրի ուսումնասիրությունը:

ՀՀ Զինված ուժերում (ԶՈՒ) կառավարման արդյունավետությունը որոշվում է ոչ միայն ժամանակակից նյութական միջոցների օգտագործմամբ, այլև ստորաբաժանումների բարոյահոգեբանական վիճակով, առաջնորդի հմուտ կառավարման, պաշտպանունակության բարձրացման մակարդակով:

ՀՀ Բանակի կերպափոխման հայեցակարգի համատեքստում ու Պաշտպանության նախարարության (ՊՆ)՝ քաղաքացիական և ռազմական ղեկավար-պաշտոնատար անձանց ներգրավվածությամբ ձևավորված երկակի կառավարման ներկա պայմաններում անհրաժեշտ է ուսումնասիրել արդյունավետ ընդհանուր կառավարման անձնային և սոցիալ-հոգեբանական որակների առանձնահատկությունները:

Քանի որ այլ մշակույթների հիմքով ձևավորված առաջնորդության տեսական մոդելներն ու չափման գործիքները չեն արտացոլում ռազմական առաջնորդության ազգային առանձնահատկությունները, ուստի, ռազմամշակութային և տեսական նոր մոտեցման ընտրությունը և կիրառումը դիտվում են որպես այս բացը լրացնող արդյունավետ գիտական ուղի՝ բացահայտելու ազգային առանձնահատկությունները, ապահովելու կառուցվածքային և իմաստաբանական հավաստիություն, ձևավորելու առաջնորդության ռազմամշակութահեն մոդել՝ հիմնված ազգային արժեքային ու լեզվամշակութային համակարգի վրա:

Հաշվի առնելով վերոնշյալը, ինչպես նաև, որ ՀՀ ԶՈՒ-ի կայացումը, տեղի է ունենում արագ փոփոխվող և վտանգավոր աշխարհաքաղաքական միջավայրում՝ հետազոտության արդիականությունը հիմնավորվում է տարածաշրջանային ու միջազգային սպառնալիքների, ռազմական համագործակցային մեխանիզմների զարգացմամբ, ԶՈՒ կերպափոխման պահանջների խիստ չափանիշների սահմանման անհրաժեշտությամբ՝ հատկապես հրամանատարական կազմի անձնային, մասնագիտական կոմպետենտության ու սոցիալ-հոգեբանական որակների նկատմամբ, և այս համատեքստում՝ ռազմական կառավարման ոլորտում հոգեբանական գիտելիքների կիրառման ու զարգացման ոչ միայն ժամանակի պահանջով, այլև առանձնահատուկ մեթոդների ընտրությամբ, ռազմավարական և կենսական անհրաժեշտությամբ:

Հիմնախնդրի մշակվածության աստիճանը. Ռազմական առաջնորդության և կառավարման սոցիալ-հոգեբանական ուսումնասիրությունները հիմնվում են հոգեբանական դպրոցի արժեքավոր ներդրումներից Լ. Վոնգի, Պ. Բլիզի, Դ. ՄակԳուրգի (2003), (2006), Մ. Մետյուսի, Ջ. Էյդի (2006), Բ. Ջոնսենի (2011) և Պ. Սուիննիի (1996) հետազոտությունների վրա: Առաջնորդության մոդելների տեսական հիմքը ձևավորվել է Դ. Գոլմանի (1995) հուզական բանականության, Ռ. Հոգանի (2007) անձի գծերի մոտեցման և Բ. Բասսի (2010) տրանսֆորմացիոն առաջնորդության տեսությունների, կառավարչական մտածողությունը և դերային համակարգերը հիմնվում են Հ. Մինցբերգի (1973), Վ. Բեննիսի (2009) և Ռ. Քաթցի (1955) «լռակյաց գիտելիքի» (tacit knowledge),

արհեստական բանականության (ԱԲ) գործառույթը՝ Գ. Քլեյնի (2017), Ջ. Հեդլունդի և այլոց (2003), Տ. Դևենպորտի (2020) աշխատությունների վրա, ընդգրկում է նաև Ա. Կարպովի (2004), Բ. Լոմովի (1984), Ֆ. Գենովի (1982), Ա., Ե. Սուրկովի (1980) և Ա. Կարայանիի (2025)՝ հիմնախնդրին առնչվող տեսական մշակումները: Հայրենական հոգեբաններից ներկայացված են Ա. Այվազյանի (2000), Ա. Նալչաջյանի (2001), Կ. Նալչաջյանի (2003), Ս. Սեդրակյանի (2023, 2025), Մ. Մկրտումյանի (2003, 2009), Ա. Լոքյանի (2015, 2018), Վ. Եդիգարյանի (1996), Ն. Հակոբյանի (2021) և Ռ. Պետրոսյանի (2012)՝ ազգային կառավարման մշակույթի, արժեքահեն առաջնորդության մոդելների, առաջնորդ-հասարակություն փոխազդեցության կառուցվածքի հարցեր արծարծող աշխատությունները:

Լիդերության հատկանիշների լոկալ սանդղակների մշակման և մշակութային հարմարեցման ընթացակարգերը ներկայացված են Ֆ. Գալդոնի աշխատություններով:

Հետազոտության նպատակն է ուսումնասիրել և վերհանել ռազմական ոլորտի առաջնորդի արդյունավետ կառավարումն ապահովող հիմնական սոցիալ-հոգեբանական գործոնները:

Հետազոտության վարկածը: Ենթադրվում է, որ ռազմական առաջնորդի արդյունավետ կառավարումն ապահովող սոցիալ-հոգեբանական գործոնները պայմանավորված են գործառութային պարտականությունների, «Ցանկալի» և «Իրականում դրսևորվող» հատկանիշների տարբերությամբ, կառուցվածքային, ռազմամշակութային և սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունների ու ճգնաժամային իրավիճակներում ենթակաների սպասումների համակարգի փոխազդեցությամբ: Ենթադրվում է նաև, որ արդյունավետ առաջնորդությունը պայմանավորված է առաջնորդի հոգեբանական հատկություններով, մասնագիտական գիտելիքներով և բարոյական կողմնորոշումներով:

Հետազոտության խնդիրներն են. ա) Համակարգել և գնահատել ռազմական առաջնորդության հոգեբանության հիմնական տեսություններն ու մոդելները՝ բացահայտելով դրանց կիրառելիությունը ՀՀ պաշտպանական համակարգում: բ) Ուսումնասիրել ռազմավարական հարմարվողականությունը, ապրումակցման ու հուզական բանականության դերը և առաջնորդի հոգեբանական հատկանիշների կիրառական մեխանիզմները: գ) Վերլուծել ինքնուրույնության դերը կառավարման արդյունավետության համատեքստում: դ) Կատարել քաղաքացիական և ռազմական առաջնորդների համեմատական վերլուծություն: ե) Վերլուծել առաջնորդ–ենթակա փոխազդեցությունների հոգեբանական մեխանիզմները: զ) Ուսումնասիրել առաջնորդական հմտությունների ձևավորման և զարգացման մակարդակները: է) Վերլուծել ՀՀ հրամանատարական առաջնորդության ճկունության և «լռակյաց գիտելիքի» դերը, որպես ինտուիտիվ կառավարման գործոններ: ը) Ուսումնասիրել Արհեստական բանականության, որպես ժամանակակից տեխնոլոգիական գործոն, առաջնորդման նպատակներով կիրառման հնարավորությունների վերաբերյալ սպաների տեղեկացվածությունը և վերաբերմունքը: թ) Մշակել գործնական առաջարկներ:

Հետազոտության օբյեկտը ՀՀ ԶՈՒ հրամանատարական կազմի առաջնորդման գործընթացներն են:

Հետազոտության առարկան ռազմական ոլորտի կառավարման արդյունավետությանը նպաստող սոցիալ-հոգեբանական գործոններն ու անձնային հատկանիշներն են և դրանց արտացոլումը սպաների ընկալումներում:

Հետազոտության տեսական և մեթոդաբանական հիմքերը. Ֆ. Գալդոնի կողմից ստեղծված առաջնորդության ուսումնասիրության լեքսիկական համեմատական կարգերի ավանդույթի կիրառությունն է, որը գործնական դրսևորում է ստացել Գ. Օլպորտի, Հ. Օդբերտի (1936), Ռ. Քաթթելի (1943) մեծ հնգյակի ձևավորման, ինչպես նաև Ս. Սոյեի և Լ. Գոլդբերգի (2001) աշխատանքներում: Համադրման շրջանակի ձևավորման համար վերլուծել ենք Լ. Վոնգի, Պ. Բլիզի և Դ. ՄակԳուրգի մոտեցումները, Դ. Գոլմանի, Ռ. Հոգանի, Հ. Մինցբերգի, Վ. Բեննիսի, Մ. Պոլանյիի և Լ. Ջեքսոնի աշխատանքները:

Հետազոտության փուլերը և փորձաքննությունը. Առաջին փուլն իրականացվել է 2016-2020 թթ. ընթացքում պետական կառավարման տարբեր հաստատությունների ղեկավար շրջանակներում, մասնակցել են 100 անձինք: Երկրորդ փուլն իրականացվել է 2020-2025 թթ. ընթացքում ՀՀ ՊՆ Վ. Սարգսյանի անվան ռազմական ակադեմիայի (ՌԱ) շարունակական կրթական ծրագրերում ներառված ավագ սպայական անձնակազմի՝ հետազոտությանը մասնակցած 120 անձանց շրջանակներում:

Արդյունքները քննարկվել են ՀՀ ՊՆ ՌԱ Զինվորական իրավունքի և առաջնորդության ամբիոնի նիստերում (2023, 2024 և 2025թթ.), որոշ դրույթներ ներդրվել են ՌԱ «Տեղեկատվահոգեբանական գործողությունների իրավական հիմունքներ», «Առաջնորդում և կառավարում», «Զինված ընդհարումների իրավունք» և այլ առարկաների դասավանդման գործընթացում:

Հետազոտության որոշ թեզեր և առանձին դրույթներ ներկայացվել են ՀՀ ՊՆ ՌԱ վերադաս հրամանատարությանը՝ զեկուցումների միջոցով, և հրապարակումների տեսքով՝ ակադեմիկոս Գ. Բրուտյանի 90-ամյակին նվիրված «Կյանքը և փիլիսոփայությունը» խորագրով (ՀՊՄՀ 2016թ.), «Տեսական և կիրառական հոգեբանության արդի հիմնախնդիրները» 6-րդ միջազգային (ԵՊՀ 2017թ.) և «Գիտության և կրթության հիմնախնդիրները թվային փոխակերպումների դարաշրջանում» (ՀՀ ԳԱԱ 2025թ.) միջազգային գիտաժողովների շրջանակներում, հոդվածների տեսքով հրապարակվել են ՀՀ ԲԿԳԿ-ի կողմից հաստատված գիտական հանդեսներում, ներկայացվել, քննարկվել են գիտական սեմինարների և աշխատաժողովների ընթացքում:

Հետազոտության գործիքակազմը ներառում է. **ա)** Համագիտական մեթոդներ (գիտական աղբյուրների տեսական վերլուծություն և հարմարեցված գործիքների կիրառում, փաստաթղթերի վերլուծություն, փորձագիտական կարծիքների համադրություն և ընդհանրացում): **բ)** Հոգեախտորոշիչ մեթոդներ՝ զրույց, քննարկում, հոգեբանական թեստավորում: **գ)** Տվյալների հավաքագրման՝ լեքսիկական մեթոդի ավանդույթի հիման վրա կառուցված հեղինակային հարցաշարեր՝ ներառելով առաջնորդի «Ցանկալի» և «Իրականում» հատկանիշների համեմատությունը, տարբեր հատկանիշների առաջնահերթությունների վարկանշումը և դրանց դերի սոցիալ-հոգեբանական ընկալումների գնահատումը: **դ)** Այզենկի էքստրովերսիա–ինտրովերսիա և նյարդայնություն–կայունություն երկբևեռ մոդելի ադապտացված տարբերակը, որը

հնարավորություն է ընձեռել համադրելու արդյունքները տիպաբանական լայն կատեգորիաների/համախմբերի հետ: **ե)** Տվյալների հավաքագրում՝ իրականացված երկու ընտրանքներում՝ ՀՀ պետական կառավարման համակարգի քաղաքացիական պաշտոնյաների և ՀՀ ԶՈՒ ավագ սպայական-հրամանատարական կազմի շրջանում: Երկու խմբերի համար կիրառվել են միևնույն հարցաշարերը՝ ապահովելով չափման համարժեքություն: **զ)** Նկարագրական վիճակագրության միջոցով իրականացված վերլուծություն՝ օգտագործելով կշռված միջիններ, միջնագծեր, հաճախականությունների բաշխումներ: Ազատ գրառումները մշակվել են կոնտեքստային վերլուծության (context analysis-ի) մեթոդով:

Այս համակցված գործիքակազմը հնարավորություն է ընձեռել համադրելու մեր ստացած տվյալները գիտական գրականության հետ և երաշխավորելու արդյունքների մեկնաբանության ամբողջականությունը:

Հետազոտությունների փորձարարությունը և տվյալների հավաքագրումն իրականացվել է երկու ընտրանքներում՝ ՀՀ պետական կառավարման համակարգի քաղաքացիական պաշտոնյաների (n=100) և ՀՀ ԶՈՒ ավագ սպայական կազմի (n=120) շրջանում: Մասնակիցները՝ ռազմական ընտրանքը՝ լսարանային, քաղաքացիական ղեկավարները գրասենյակային պայմաններում լրացրել են նախօրոք տպագրված 14 էջից կազմված միանման հարցաշարեր:

Հետազոտության արդյունքների հավաստիությունն ու հուսալիությունը ապահովվում են հոգեբանական հետազոտության ժամանակակից մեթոդաբանական սկզբունքներով, փոխլրացվող մեթոդներով, որոնք կիրառվում են հետազոտության առարկային, նպատակին և խնդիրներին համապատասխան:

Հետազոտության գիտական նորույթը. Իրականացվել է համեմատական վերլուծություն՝ ՀՀ պետական ծառայողների և ԶՈՒ բարձրաստիճան սպաների կառավարման սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունների միջև՝ արդյունավետության գործոնների համատեքստում, ձևակերպվել է հայկական ռազմական ոլորտի առաջնորդության ոճի և ռազմամշակույթի ժամանակակից մոդելը՝ որպես առանձին գիտական կառուցվածք, ուսումնասիրվել է ՀՀ ԶՈՒ սպաների վերաբերմունքը ԱԲ-ի, որպես ժամանակակից տեխնիկական գործոնի ընկալման ցուցիչ, կիրառման նկատմամբ, ՀՀ գիտական շրջանառության մեջ ներմուծվել են «լռակյաց գիտելիք» և «արտականոնադրային դեր» հասկացությունները՝ հատկապես կարևոր մարտավարական որոշումների հոգեբանական վերլուծության համատեքստում:

Հետազոտության տեսական նշանակությունը. Հետազոտությունը ներդրում է կատարում առաջնորդության ընդհանուր տեսության մեջ՝ բացահայտելով ՀՀ-ում քաղաքացիական և ռազմական կառավարման ընդհանրությունները և տարբերությունները: Արդյունքները ՀՀ սպայակազմի առանձնահատկությունները դարձնում են համեմատական վերլուծության մաս, կարող են ներառվել ՀՀ ռազմական կրթական համակարգի տեսական դրույթներում, լրացնել հիմնախնդրին առնչվող բովանդակային բազան, վերաիմաստավորել պատմական փորձն ու ռազմամշակութային ժառանգությունը:

Հետազոտության գործնական նշանակությունը. Ստացված եզրակացությունները գործնական արժեք ունեն և՛ ռազմական և՛ քաղաքացիական կառավարման

ոլորտներում: Դրանք կարող են՝ **ա)** Ռազմական կրթության և վերապատրաստման ծրագրերում օգտագործվել որպես հիմք՝ հրամանատարական կազմի հոգեբանական պատրաստվածության, իմիջային կառավարման և առաջնորդության դասընթացների նախագծման համար: **բ)** Կադրային ընտրության և առաջխաղացման գործընթացներում ծառայել սպաների դերի և առաքելության պահանջների հետ համադրված հոգեբանական պրոֆիլի կողմնորոշիչ չափանիշ: **գ)** Պաշտպանական և կառավարման հաստատություններ ներմուծել նոր մոտեցումներ՝ անձնակազմի բարոյահոգեբանական կայունության բարձրացման և հրամանատարի միջանձնային ազդեցության կատարելագործման ուղղությամբ:

Պաշտպանության ներկայացվող հիմնական դրույթները.

ա) Ռազմական ոլորտի առաջնորդի անձնային, դերային, մասնագիտական և սոցիալ-հոգեբանական հատկանիշները, իմիջի ընկալումը, հանդիսանում են արդյունավետ կառավարման բազմագործոն համակարգի հիմնարար տարրեր՝ ձևավորելով վստահություն, հետևողականություն և անձնակազմի բարոյահոգեբանական կայունություն: **բ)** Առաջնորդի արդյունավետությունը պայմանավորված է անձնային դերային, մասնագիտական, սոցիալ-հոգեբանական, իմիջային որակների այնպիսի համադրությամբ, որն ապահովում է ռազմավարական մտածողություն, միջավայրին հարմարվող վարքագիծ և իրավիճակային կայունություն: **գ)** Առաջնորդի վերաբերյալ ընկալումները ձևավորվում են որպես սոցիալ-հոգեբանական փոխազդեցության արդյունք՝ արտացոլելով առաջնորդի վարքային օրինաչափությունները, ենթակաների սպասումները և կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը: **դ)** Ստացված արդյունքները հնարավորություն են ստեղծում ձևակերպել ռազմական ոլորտի առաջնորդության հայկական մոդելը՝ որպես ռազմամշակութահեն կառուցվածք, որը ներառում է բարոյահոգեբանական, կազմակերպչական և տեխնոլոգիական բաղադրիչներ:

Ատենախոսության կառուցվածքը. Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից, գործնական առաջարկներից, օգտագործված գրականության ցանկից (մենագրություններ, գիտական հոդվածներ, էլեկտրոնային աղբյուրներ, իրավական ակտեր, փաստաթղթեր և այլն) և հավելվածներից: Աշխատանքի ընդհանուր ծավալը կազմում է 175 էջ, իսկ հավելվածներով՝ 203 էջ: Ներկայացված են 32 աղյուսակ և 12 գծապատկեր:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ներածությունը ներառում է թեմայի արդիականությունը, հիմնախնդրի մշակվածության աստիճանը, հետազոտական նպատակը, հետազոտության հարցադրումները, նպատակից բխող խնդիրները, օբյեկտը, առարկան, հետազոտության ընտրակազմը, մեթոդիկաները, տեսական և մեթոդաբանական հիմքերը, գիտական նորույթը, աշխատանքի տեսական և կիրառական նշանակությունը, հետազոտության փորձաքննությունը, հավաստիությունն ու հիմնավորվածությունը, պաշտպանության ներկայացվող հիմնական դրույթները:

Աշխատանքի առաջին՝ **«ԱՌԱՋՆՈՐԴՄԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՏԱՐԲԵՐ ՀԱՄԱԿԱՐԳԵՐՈՒՄ»** գլուխը բաղկացած է չորս ենթագլուխներից:

Առաջին՝ «**Առաջնորդի իմացական կարողությունները, հաղորդակցային**

գործառույթները, գործառնական որակները, սոցիալ-դերային կառուցվածքներն ու ղեկավար դերերը» ենթագլխում առաջնորդությունը ներկայացվում է որպես ազդեցության համակարգ, որը կազմակերպում է վարքագիծը և փոխազդեցությունները, որի ներուժը հիմնված է հոգեբանական գիտելիքների վրա՝ պատճառահետևանքային կապերի ըմբռնմամբ ու պատասխանատվության մշակմամբ:

Դասական և հոգեբանական մոտեցումների սինթեզի միջոցով առաջնորդը դառնում է մշակույթ ձևավորող սիմվոլիկ համախմբող, վերափոխում է արժեքային դաշտը՝ անցնելով Է. Շեյնի երեք մակարդակներով՝ արտաքին վարքից մինչև ինքնաբերաբար ընդունված համոզմունքներն ու ընկալումները, որոնք ձևավորում են մարդկանց վարքագիծն ու մտածելակերպը՝ գործելով լուռ, բայց հզոր՝ ազդելով խմբի գործողությունների, որոշումների և մեկնաբանությունների վրա:

Կառավարումը վերածվում է արժեքային վարքագծի, որտեղ օրինակ դառնալը, վստահության հաստատումը և կարգապահ հավատարմությունը գերազանցում են պաշտոնական ենթակայությանը՝ ձևավորելով հայրական հոգատար կերպար: Արդյունավետ առաջնորդը համադրում է տեղեկատվությունը՝ ցուցաբերելով քննադատական մտածողություն ու սթրեսակայունություն, նրա որոշումները հիմնվում են հավաստի տվյալների, ինտուիտիվ ընկալման և հակադիր գաղափարների համադրման վրա՝ ապահովելով էականը ոչ էականից տարբերող և վտանգի պահին մտքի ճկունությամբ վստահություն ներշնչող հենարան:

Երկրորդ՝ **«Ռազմական առաջնորդության հոգեբանություն. Տեսություններ, մոդելներ և արտականոնադրային կապեր»** ենթագլխում Դ. Գոլմանի հուզական բանականությունը՝ ինքնագիտակցություն, ինքնակարգավորում, ապրումակցում և սոցիալական հմտություններ, վերածվում է ռազմավարական առավելության, լրացվում ռիսկի պատրաստակամությամբ, ինտելեկտուալ ու բարոյական որակներով, պրոֆեսիոնալիզմով և սթրեսակայունությամբ՝ ձևավորելով լեգիտիմություն և վստահություն: Առաջնորդը միաժամանակ վերլուծող, համակարգող և նախաձեռնող է: Համաձայն Ա. Ֆայոլի, Հ. Մինցբերգի, Վ. Բեննիսի մոտեցումների՝ դերերի բազմազանությունը պահանջում է ինքնագիտակցություն ու ճկունություն, դերային հավասարակշռությունը պահպանում է հարմարվողականություն և արժեքային կայուն ինքնություն: Արտակարգ միջավայրում առաջնորդի պարտականությունն է կարգ հաստատել քաոսում՝ միավորելով «հանուն հայրենիքի» և «հանուն ընկերոջ» շարժառիթները: Ժամանակակից հրամանատարությունը հիմնված է գիտական հոգեբանության վրա և կիրառում է տրանսֆորմացիոն մոդել՝ արժեքների շուրջ համախմբելու, վստահություն ու բարոյական հեղինակություն ձևավորելու համար:

Երրորդ՝ **«Վոնգի և գործընկերների տեսությունը՝ ռազմավարական հարմարվողականություն, հոգեբանական հստակություն. ապրումակցման և հուզական բանականության դերը»** ենթագլխում ներկայացվում է հարմարվողական առաջնորդությունը, որտեղ փոխվում են ոչ թե արժեքները, այլ դրանց կիրառությունը և շեշտում վստահության մթնոլորտը, հուզական հստակությունը և ապրումակցումը՝ վտանգի պայմաններում կայունություն ապահովելու համար՝ դառնալով ռազմական առաջնորդի հոգեբանական կայունության նոր չափանիշ:

Չորրորդ՝ **«Ինքնուրույնության դերը առաջնորդման արդյունավետության**

համատեքստում» ենթագլխում ներկայացվում է ՀՀ կառավարման մշակույթում հաճախ նկատվող՝ առաջնորդների զգուշավոր, կաշկանդված վերաբերմունքը նախաձեռնողականության հանդեպ՝ պայմանավորված պատասխանատվության խստությամբ, սխալ գործելու վախով, վերադասի նկատմամբ լիարժեք վստահության պակասով, հետխորհրդային համակարգերում նախաձեռնողականության՝ վերադաս հրամանատարության կողմից որպես վտանգ դիտարկվելու արդյունքում ձևավորված առաջնորդի պասիվ պահվածքով, որը հակասում է արդյունավետության և ճկունության պահանջներին: Այստեղ ինքնուրույնությունը ներկայացվում է ոչ միայն անձնային, այլև կառուցվածքային որակ, որը պետք է դիտարկվի որպես անհրաժեշտ բաղադրիչ՝ ժամանակակից, արդյունավետ, վստահություն ներշնչող կառավարման կառուցման համար:

Երկրորդ՝ **«ԱՌԱՋՆՈՐԴՈՒԹՅՈՒՆԸ ՌԱԶՄԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԵՐՈՒՄ»** գլուխը բաղկացած է չորս ենթագլուխներից:

Առաջին՝ «**Ռազմական առաջնորդության կառուցվածքը և ֆունկցիոնալ բնութագրերը»** ենթագլխում ռազմական առաջնորդությունը, համաձայն Ա. Ֆայոլի և Ա. Ուրբանովիչի, ներկայացվում է կառավարման առավել պահանջկոտ ձևերից՝ հիմնված հիերարխիկ կառուցվածքի, կարգապահության և պատասխանատվության բարձր մակարդակի վրա: ՀՀ ԶՈՒ մոդելը, ձևավորված խորհրդային հիմքով, աստիճանաբար ինտեգրում է նոր չափորոշիչներ (ՀՀ Բանակի կերպափոխման հայեցակարգ, 2020), որտեղ առաջնորդի գործառույթները բաժանվում են կառուցվածքային, մարդակենտրոն և վերլուծական խմբերի (Լ. Վոնգ, 2003)՝ պահանջելով ռազմական, հոգեբանական ու հաղորդակցական հմտությունների համադրություն: Ռազմական ղեկավարի հաջողությունը ըստ Պ. Սուինիի և Ռ. Թեյլորի պայմանավորված է հրամանների արդյունավետությամբ, ճնշման ներքո գործելու, ստրեսակայունություն պահպանելու կարողությամբ, իսկ հրամանատարը միաժամանակ կատարում է պաշտպանական և կարգապահական դերեր՝ հավասարակշռելով հուզական կայունությունն ու կարգը, ապահովելով վստահության և պատասխանատվության միջավայր:

Երկրորդ՝ «**Ռազմական միջավայրում առաջնորդ–ենթակա փոխազդեցությունը»** ենթագլխում փոխազդեցությունը, ըստ Ջ. Բրնսի և Գ. Յուկլի, հիմնված է ոչ միայն լեգիտիմ իշխանության, այլև ներքևից ստացված վստահության վրա: Հրամանատարը համադրում է ավտորիտար և ժողովրդավարական ոճերը՝ խորհրդակցելով որոշման փուլում և գործելով վճռականորեն իրագործման պահին: Նրա ազդեցությունը հիմնվում է դիրքային, տրամաբանական ու հուզական մոտիվացիաների վրա՝ ձևավորելով թիմային կայունություն: Արդյունավետ առաջնորդը դառնում է «հոգեբանական սոսինձ»՝ անձնակազմին միավորելով ընդհանուր նպատակի շուրջ:

Երրորդ՝ «**Հրամանատարական առաջնորդության ռազմամշակութային գործոնները ՀՀ-ում: Առաջնորդության ճկունության հիմնախնդիրը, «լռակյաց գիտելիքը», որպես կառավարման ինտուիտիվ բաղադրիչ»** ենթագլխում ներկայացվում է հրամանատարական առաջնորդությունը ՀՀ-ում՝ պայմանավորված ազգային ռազմամշակույթով, պատմական հիշողությամբ և սոցիալ-հոգեբանական կոդերով. հրամանատարը դիտվում է որպես իշխանության մարմնավորում, արժեհամակարգի կրող և հասարակական հենասյուն: Հայ ռազմամշակույթը (Մ.

Խորենացի, Փ. Բուզանդ) ձևավորել է առաջնորդի կերպարը՝ հենված արդարության, հավատարմության ու անձնազոհության իդեալների վրա: Ժամանակակից կառավարման արդյունավետությունը պահանջում է հարմարվողականություն (արագացված տեմպ) և ինտուիտիվ, ոչ օրինաչափ որոշումներ, որոնք հիմնված են նաև «լռակյաց գիտելիքի» վրա: Ըստ Գ. Յուկլի և Գ. Քլեյնի՝ փորձառու առաջնորդը սթրեսային պայմաններում գործադրում է զգայունություն և իրավիճակային ճկունություն՝ վերածվելով վստահության ու հոգեբանական կայունության առանցքի:

Չորրորդ՝ **«Արհեստական բանականությունը ռազմական առաջնորդության մեջ՝ մարդ-մեքենա համակարգում»** ենթագլխում բացահայտում ենք՝ ինչպես է ԱԲ-ը վերափոխում ռազմական առաջնորդության էությունը՝ բարելավում որոշումների արագությունն ու ճշգրտությունը, սինթեզում մարտադաշտի տվյալները, օժանդակում կիբեռպաշտպանությանը և ինքնավար համակարգերի կառավարմանը, սակայն չի փոխարինում առաջնորդին, այլ ընդլայնում է նրա ներուժը՝ չզրկելով մարդկային ինտուիցիայից, ապրումակցումից և բարոյական դատողությունից:

Երրորդ՝ **«ՌԱԶՄԱԿԱՆ ՈԼՈՐՏԻ ԱՌԱՋՆՈՐԴԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ ԱՊԱՀՈՎՈՂ ՍՈՑԻԱԼ-ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐԻ ՓՈՐՁԱՐԱՐԱԿԱՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ»** գլուխը կազմված է երեք ենթագլուխներից:

Այս գլխի առաջին՝ «**Կիրառված մեթոդների նկարագիրն ու հիմնավորումը և հատկանիշների ընտրության և հարցաշարերի կառուցման ընդհանուր սկզբունքները»** ենթագլխում ներկայացված են ընտրված մեթոդի նկարագրությունը, աշխատության նպատակին համահունչ նպատակ հետապնդող այլ հետազոտություններում մեթոդի կիրառման նախադրյալները, դրանց կարգն ու տրամաբանությունը, ձևակերպած տեսամեթոդական հենքի հիմնավորումները:

Լեքսիկական համեմատական կարգերի մեթոդը թույլ է տալիս բացահայտել սոցիալ-հոգեբանական առաջնահերթությունները, որոնք ձևավորվում են տվյալ մշակույթի լեզվական համակարգի և արժեքային ենթատեքստի մակարդակում: Հայկական միջավայրում դրա կիրառումը հնարավորություն է տալիս վերակառուցել առաջնորդության մոդելը՝ հիմնվելով օգտագործվող հասկացությունների, ածականների և ընկալումների լեզվամշակութային արտահայտությունների վրա և տեսական շարունակականություն է ապահովում առաջնորդության համեմատական ուսումնասիրությունների հետ:

Վարկանշային դասակարգման ենթակա հատկանիշների ընտրության, հարցաշարերի կառուցման սկզբունքներներն ու ընթացակարգը, ձեռքբերված տվյալների վերլուծությունն իրականացվել են նկարագրական վիճակագրության միջոցով: Նորմալ բաշխվածության ստուգումից հետո, հատկանիշների համեմատության համար օգտագործվել են վիճակագրական միջին, միջնագիծ, և ստանդարտ շեղում: Ձեռք բերված կշռված միավորները ենթարկվել են նորմալացման (0-ից՝ 1), որոնց հիման վրա հաշվարկվել են լեքսիկական կարգեր՝ թույլ տալով կատարել համեմատական վերլուծություն: Ազատ գրառումները մշակվել են կոտեքստային վերլուծության մեթոդով:

Երկրորդ՝ **«Հետազոտության ընտրանքը և փուլերը: Լեքսիկական համեմատական հետազոտությունից ստացված արդյունքների սոցիալ-հոգեբանական վերլուծություն»** ենթագլխում ներկայացված են 7 գործիքների միջոցով

ձեռք բերված արդյունքներն ու դրանց վերլուծությունը:

Խառնվածք. Այզենկի EPI հարցաշարի արդյունքները պատկերավոր ձևով բացահայտում են երկու տարբեր աշխարհներ՝ ռազմական ընտրանքում էքստրովերսիան միջինից ցածր է, նեյրոտիկությունը՝ բարձր, ինչը վկայում է զգոն, ինքնակառավարվող, բայց ներքին լարվածության դաշտում գործող հոգեբանական կառուցվածքի մասին: Խառնվածքային պատկերը հիմնականում մելանխոլիկ է՝ 65.8%, և ֆլեգմատիկ՝ 18.3%: Քաղաքացիական ընտրանքի արդյունքները մեծ մասամբ հայելային հակառակն են և (էքստրովերտ, նվազ նեյրոտիկ, սանգվինիկ) նման բևեռացումը ցույց է տալիս, որ միջավայրն ինքն է ընտրում իր մարդկանց, ռազմականը՝ կարգապահ ու զգոն, քաղաքացիականը՝ շփվող ու ադապտիվ:

Իդեալական հատկանիշներ. Հարցաշար 2-րդի արդյունքները ցույց են տալիս՝ որքան տարբեր է առաջնորդի իդեալական կերպարի մասին պատկերացումը երկու համակարգերում (աղյուսակ 1): Ռազմական ընտրանքում միջինն ու միջնագիծը վկայում են ամուր արժեքային համաձայնության մասին: Գերակա են *հավասարակշռվածությունը*, *ուժեղ կամքը*, *պետության պաշտպանությունը*, *ճիշտ որոշում ընդունելու կարողությունը* և *գրագետ խոսքը*: Քաղաքացիականի համեմատ թվային տարբերությունը՝ ΔՆԿԱ ≈ +0.36…+0.62 ռազմական կողմի օգտին, հստակ ցույց է տալիս՝ այնտեղ առաջնորդությունը կառուցվում է կարգապահություն–կամք–պարտք առանցքի վրա, մինչդեռ քաղաքացիական միջավայրում գերակայում է կենսափորձի, ընտանեկան պատասխանատվության և վարքային կայունության ավելի մեղմ էթոսը:

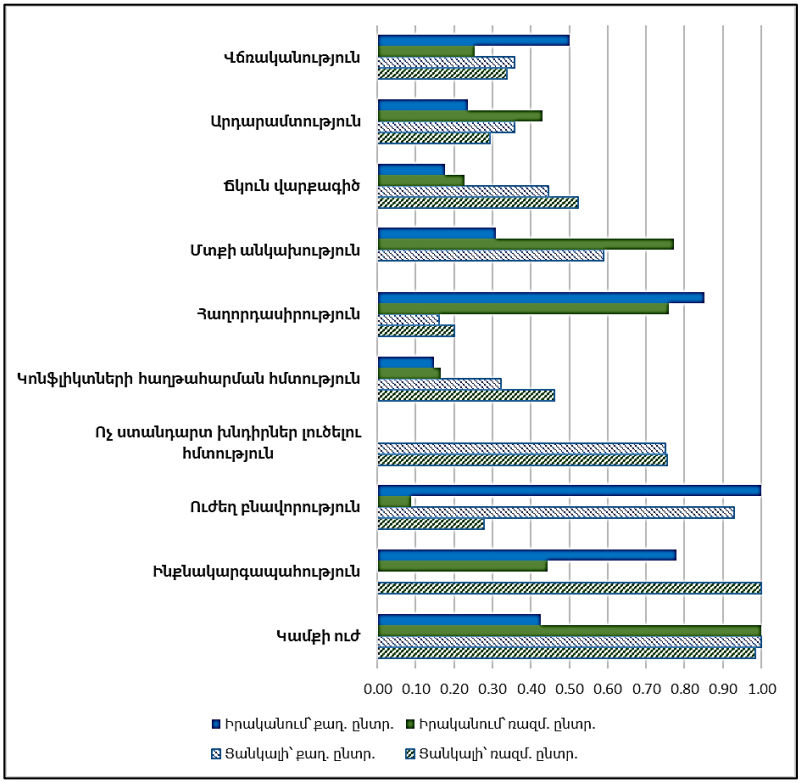
Աղյուսակ 1. Իդեալական հատկանիշների արդյունքներ. ռազմական և քաղաքացիական ընտրանքների համեմատություն

#	*Հատկանիշներ*	Նորմլ. Միավոր			*Կարգ*		
		Ռազմկ	Քաղ	Δ	Ռազմկ	Քաղ	Δ
1	Անցած լինի կյանքի փորձությունների միջով	0.69	1	-0.31	13	1	12.0
2	Լինի ինտելիգենտ	0.62	0.409	0.21	18	14	4.0
3	Ունենա հաճելի արտաքին	0.00	0.288	-0.29	21	17	4.0
4	Նվիրված լինի իր ընտանիքին	0.88	0.955	-0.07	6	2	4.0
5	Կարողանա գեղեցիկ և գրագետ խոսել	0.92	0.697	0.23	4	6	-2.0
6	Պայքարի ազգի և պետության թշնամիներ դեմ	0.96	0.712	0.25	3	5	-2.0
7	Ֆիզիկապես առողջ լինի	0.65	0.364	0.29	15	15	0.0
8	Լինի բարեպաշտ քրիստոնյա	0.85	0.273	0.57	10	18	-8.5
9	Լինի հավասարակշռված	1.00	0.636	0.36	2	10	-8.5
10	Պատրաստ լինի զոհաբերել սեփական շահերը	0.81	0.682	0.13	12	7	5.0
11	Լինի ճկուն	0.65	0.667	-0.01	15	8	7.0
12	Լինի շփվող	0.62	0.652	-0.04	18	9	9.0
13	Լինի իմաստուն	0.85	0.227	0.62	10	19	-9.5
14	Օժտված լինի խարիզմայով	0.62	0.212	0.40	18	20	-2.0
15	Ուժեղ կամքի տեր լինի	1.00	0.773	0.23	2	3	-1.5
16	Կարողանա զսպել սեփական հույզերը	0.85	0.424	0.42	10	13	-3.5
17	Կարողանա ճիշտ որոշումներ կայացնել	0.88	0.727	0.16	6	4	2.0
18	Լինի արդարամիտ	0.85	0.47	0.38	10	12	-2.5

#	Հատկանիշներ	Նորմ. Միավոր			Կարգ		
		Ռզմկ	Քաղ	Δ	Ռզմկ	Քաղ	Δ
19	Մարմնավորի ազգային հերոսի կերպարը	0.08	0	0.08	20	21	-1.0
20	Լինի անկեղծ	0.65	0.485	0.17	15	11	4.0
21	Պաշտպանի իր պետությանն ու ժողովրդին	0.88	0.348	0.54	6	16	-10.0

Մասնագիտական հատկանիշներ. Հարցաշար 3-ի արդյունքները վկայում են հետաքրքիր երկակի պատկերի մասին: Ռազմական ընտրանքում (գծապատկեր 1-ում «Իրականում»՝ կանաչով, «Ցանկալին»՝ կանաչ գծավոր) *ցանկալի* իդեալական հրամանատարը ներկայացվում է որպես *Ինքնակարգապահ*, *Կամքի ուժով* և *Ոչ*

Գծապատկեր 1. Ղեկավարի մասնագիտական «Ցանկալի» և «Իրականում» կարողությունների երկու ընտրանքների արդյունքների համեմատություն

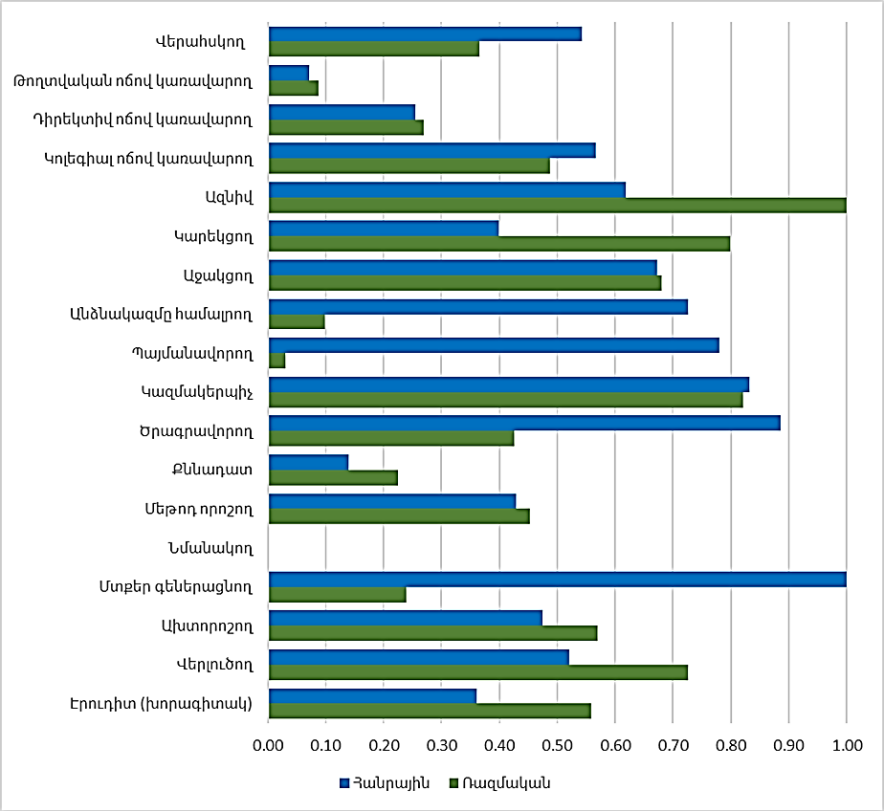


ստանդարտ խնդիրներ լուծող մարդ, սակայն «*Իրականում*» առաջին տեղում է միայն *Կամքի ուժը*, որին հաջորդում են *Մտքի անկախությունը*, ապա *Հաղորդասիրությունը*, իսկ *ստեղծարարությունը* գրեթե բացակայում է: Ռազմական միջավայրում «Ցանկալի» և «Իրականում» բացը զգալի է ինքնակարգապահություն–ստեղծարարություն առանցքում, մինչդեռ քաղաքացիականում պահանջն ու իրականությունը գրեթե համընկնում են՝

արտացոլելով հաղորդակցական և ադապտիվ առաջնորդության էթոսը:

Արդյունավետության դերեր. Ռազմական ընտրանքում (գծապատկեր 2-ում կանաչով) արդյունքների վերլուծությունը բացահայտում է առաջնորդության հստակ գործառնական-էթիկական առանցք. *Ազնիվ* դերը վերին խմբում է, նրա կողքին՝ *Կազմակերպիչը*, *Կարեկցողը* և *Վերլուծողը*: Ստորին շերտը մերժում է մեխանիկական/պասիվ դիմակները՝ Անձնակազմը համալրող, Թողտվական ոճ, Պայմանավորող, ապա՝ Նմանակող: ΔՆԿԱ-ը բացահայտում է երկու տարբեր լեգիտիմության առանցքներ՝ «գաղափար» քաղաքացիականում, «էթոս» ռազմականում (օր. Մտքեր գեներացնող՝ Δ=–0.64; Կարեկցող՝ Δ=+0.40):

Գծապատկեր 2. Դերային հատկանիշների ռազմական և քաղաքացիական ընտրանքների միջև նորմալացված կշռված միավորների համեմատություն (ΔՆԿԱ)

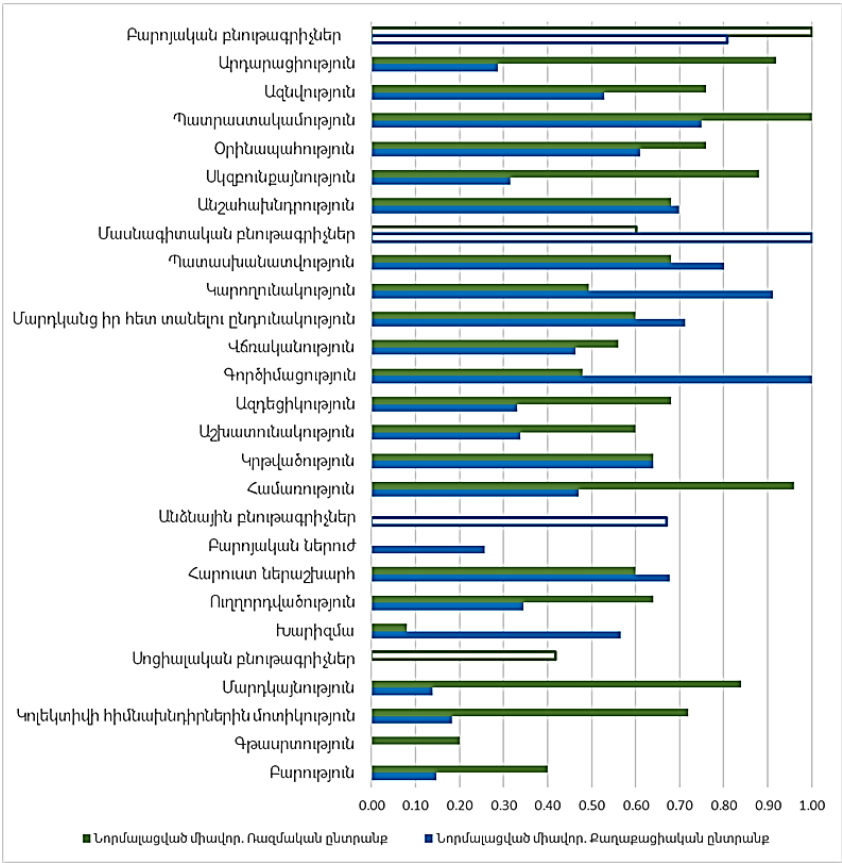


Կարողություններ. Հարցաշար 5-ը մեկ այլ հետաքրքիր տարբերություն է բացահայտում «*Ցանկալի*» ու «*Իրականում*»-ի միջև: Ռազմական ընտրանքի «*Ցանկալի*»-*ում* գերակայում են *Խոսքին հավատարմություն*, *Ոգու ամրություն*, *Վճռականություն*, ապա *Որոշումների ընդունում*, մինչ «*Իրականում*»-ի վերին խմբում են *Հեռատեսությունը*, *Առաջնորդությունը*, ապա *Մասնագիտական իրազեկությունը*՝ ցուցադրելով գործնական

կողմնորոշում: Ռազմականում ԱՆԿԱ առավելությունն կամքի ուժ և ռազմավարական մտածողության շուրջ է, քաղաքացիականում՝ պատասխանատվության ու դիմակայության: Այսինքն, «Ցանկալի» նշում են արժեքային հատկանիշները, մինչ «Իրականում»-ը՝ գործնական հենքը:

Իմիջային հատկանիշներ. Հարցաշար 6-ը ցույց տվեց՝ որքանով են երկու ընտրանքներում կարևորվում ղեկավարի իմիջային հատկությունները արդյունավետության ապահովման համատեքստում: Ռազմականում (գծապատկեր 3-ում կանաչով) վերին շարքը ամբողջանում է *Պատրաստակամության* շուրջ, ապա *Համառություն*, *Արդարացիություն*, *Սկզբունքայնություն*, *Մարդկայնություն*, միջնագծերը հիմնականում 5՝ լայն համաձայնություն: Ստորինում՝ *Բարոյական ներուժ*, *Խարիզմա*, *Գթասրտություն*, *Բարություն*, *Գործիմացություն*:

Գծապատկեր 3. Ղեկավարի իմիջային հատկանիշների ռազմական և քաղաքացիական ընտրանքների արդյունքների համեմատություն

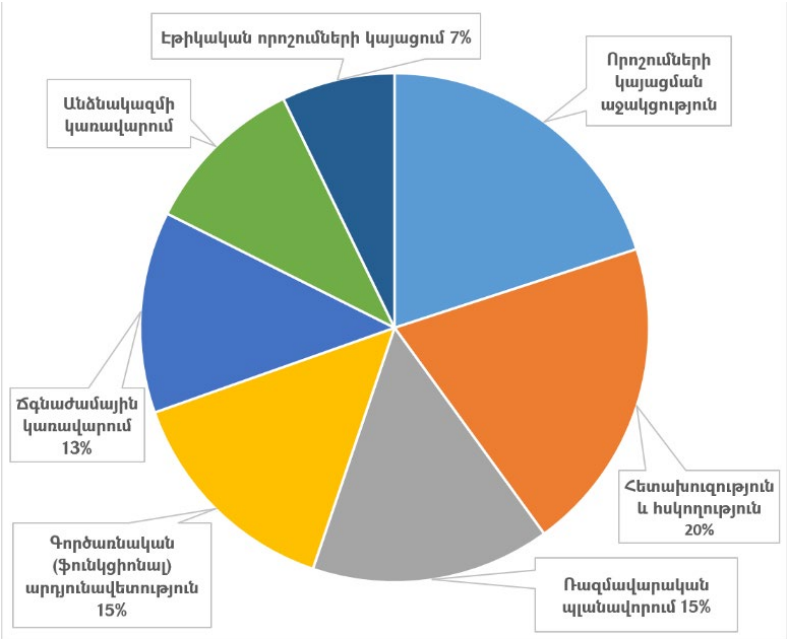


Կատեգորիաներով (համախմբերը՝ գծապատկերում դատարկ միջուկով սյունակներ) պատկերը շրջված է՝ ռազմականում առաջնային են հատկանիշների բարոյական

համախումբը, ապա մասնագիտականն ու սոցիալականը, մինչ քաղաքացիականում՝ մասնագիտականը, ապա բարոյականն ու անձնայինը: Ամենասուր տարբերությունները գալիս են *Մարդկայնություն*-ից (Δ=+0.70) և *Գործիմացություն*-ից (Δ=–0.52)՝ փոխանցելով երկու համակարգերի իմիջային տրամաբանության առանցքները՝ ռազմականում վստահում են բնավորությանը, քաղաքացիականում՝ գործիմացությանը և կարողունակությանը:

Յոթերորդ հարցաշարը (գծապատկեր 4-ում) վերաբերում է ԱԲ-ի արդյունքներին, որոնք արտաքինից երևակեցին հետաքրքրություն, ներսից՝ զգուշավորություն, միայն 10%-ի մոտ ֆորմալ ուսուցման և նույնքան գործնական օգտագործման փորձ: Կարևորության ընկալումը բարձր է (40% «չափավոր», 27.5% «շատ», 20% «չափազանց»), առավել ազդեցիկ դաշտերն են հետախուզություն/հսկողություն և որոշումների աջակցություն (20%) (գծապատկեր 5): Իրազեկվածության բարելավումը գնահատվում է բարձր (37.5% «էականորեն», 20% «շատ մեծ»), բայց ճանաչողական բեռի նվազեցման հարցում կարծիքները կիսվում են (45% «այո», 50% «ոչ»), համակարգային պատրաստվածությունը ցածր է (22.5% «բոլորովին», 40% «քիչ»), 87.5%-ը հավատում է, որ ԱԲ-ի անհրաժեշտությունը անխուսափելի է առաջիկա տասնամյակում:

Գծապատկեր 4. Ռազմական առաջնորդության մեջ ԱԲ-ի ազդեցիկության ոլորտներ



Երրորդ գլխի երրորդ՝ **«Հայ սպայի, որպես ռազմական առաջնորդի մոդելը»** ենթագլխում ներկայացվում է ռազմական ոլորտի իդեալական առաջնորդի հայկական մոդելը՝ ձևավորված «Ցանկալի» և «Իրականում» հետազոտության արդյունքների համադրված պատկերի հիման վրա:

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

1. Համեմատական վերլուծության արդյունքում հիմնավորվեց, որ առաջնորդությունը բազմաչափ հոգեբանական կոնստրուկտ է, հոգեբանական կառուցվածք, որը պահանջում է դերային հստակություն, ապրումակցում, ինքնուրույնություն և ամուր բարոյական կողմնորոշում՝ հատկապես ճգնաժամային պայմաններում որոշումներ կայացնելիս: Այդուհանդերձ, ինքնուրույնության դերի վերլուծությունը վերհանեց մտահոգիչ էմպիրիկ արդյունք. հաստատութենական (ինստիտուցիոնալ) միջավայրում ինքնուրույնության և օպերատիվ նախաձեռնողականության նկատմամբ զգուշավորությունը դեռևս պահպանվում է ապակառուցողական մակարդակում՝ էապես խոչընդոտելով հարմարվողական վարքագծին:

2. Հաստատվեց, որ առաջնորդության ֆունկցիոնալ կառուցվածքներն ըստ ոլորտների ունեն խորքային համակարգային տարբերություններ՝ կրելով առավել փոխլրացնող, քան ապակառուցողական բնույթ: Ռազմական ոլորտի ղեկավարների ընտրանքում առաջնորդի մոդելը բավականին ծանրաբեռնված է բարոյական՝ վստահելիության և պարտքի գիտակցման գործոններով, իսկ հոգեբանական մակարդակում կենտրոնանում է ինքնազսպման հատկանիշների շուրջը: Մինչդեռ քաղաքացիական ընտրանքում արդյունավետության դիսպերսիան բացատրվում է առավելապես սոցիալական համարժեքության/ադեկվատության, մասնագիտական ինտեգրման և հաղորդակցական ճկուն ազդեցության փոփոխականներով:

3. Հետազոտությունը նշանակալի վիճակագրական բաց երևակեց առաջնորդման «Ցանկալի» և «Իրականում դրսևորվող» ոճերի միջև, ինչն ածանցվում է տարածաշրջանային ճգնաժամային գործընթացներից և արտացոլվում արտականոնադրային կապերի գերարժևորմամբ ու բարձր նեյրոտիկությամբ: Այս հակասությունը, սակայն, մեկնաբանվում է ոչ որպես դիսֆունկցիա, այլ որպես գիտակցված բարոյական պահանջ և ինքնակարգավորման ներքին մեխանիզմ, որն ապահովում է անձի ինքնակատարելագործման դրդապատճառային լարվածությունը հաստատութենական սահմանափակումների պայմաններում:

4. Հիմնավորվեց վարկածը, որ առաջնորդի վերաբերյալ ընկալումները պայմանավորված են դինամիկ սոցիալ-հոգեբանական փոխազդեցությամբ, որտեղ արդյունավետության բազիսային հիմքը ենթակաների սպասումների համակարգն է: Այս համատեքստում առաջնորդության լեգիտիմությունը չի բխում սոսկ կանոնադրային պաշտոնից, այլ ուղղակիորեն կոռելացվում է խորքային վստահության հետ. ենթականերն ապավինում են առաջնորդին, երբ վերջինս ընկալվում է որպես ազնիվ, մարդակենտրոն և վարքային դրսևորումներում կանխատեսելի սուբյեկտ՝ հատկապես ճգնաժամային, վտանգավոր ու անկանխատեսելի իրավիճակներում արդյունավետ առաջնորդության շրջանակներում:

5. Պատերազմական իրավիճակներում հայ առաջնորդ - հրամանատարի ցուցաբերած հնարամտության, ճկունության և ատենախոսության մեջ հասկանալի պատճառներով մասնակիորեն ներկայացված «լռակյաց գիտելիքի» դերի վերաբերյալ ձեռք բերված մակերեսային եզրահանգումները և դրանց ուսումնասիրման հնարավոր ուղղությունները հետագա գիտական և կրթական աշխատանքների հստակ տեսլականի հիմք կարող են դառնալ: Արհեստական բանականության տեխնոլոգիաների ինտեգրման և կառավարման վերաբերյալ ուսումնասիրությունը (հասկանալի

պատճառներով ներկայացրել ենք մասնակիորեն և խնդրի լուծման նպատակով կատարել գործնական առաջարկներ) արձանագրեց, որ հաստատությունների ներկայիս պատրաստվածության ցուցանիշները պահանջում են հրատապ հաստատութենական և մեթոդաբանական նոր մոտեցումներ: Ախտորոշվեց հավասարակշռված էթոս՝ արդյունավետ առաջնորդի հայեցակարգում ԱԲ-ն ընկալվում է ոչ թե որպես որոշումներ թելադրող ինքնավար, այլ՝ զուտ որպես օպերատիվ գործունեությունն օժանդակող գործիքակազմ՝ չփոխարինելով մարդկային բարոյական պատասխանատվությանը:

6. Ստացված արդյունքների համադրմամբ կարող է ստանդարտացվել ռազմական առաջնորդության հայկական մոդելը՝ որպես կրթական համակարգի համար նախատեսված ռազմամշակութահեն կառուցվածքի միասնական չափանիշ: Այն գործարկվում է երեք գործոնների սինթեզով. ա) բարոյահոգեբանական լեգիտիմություն (արժեհամակարգ, ազնվություն, պատասխանատվություն), բ) կազմակերպչական առաջնորդություն (նախաձեռնողականություն, վերլուծական մտածողություն), գ) հուզական ամրություն (ճգնաժամային իրավիճակներում հաստատակամություն, առանց արտաքին մանիպուլյացիաների): Այս մոդելն ապահովում է ռազմավարական մտածողության և իրավիճակային կայունության ամբողջականությունը:

7. Ատենախոսության շրջանակներում ստացված էմպիրիկ արդյունքներն ու հայեցակարգային մոդելները բարձր կիրառական նշանակություն կարող են ունենալ կառավարման ինստիտուցիոնալ համակարգերում՝ գիտամեթոդական հենք ապահովելով կրթական ծրագրերում ղեկավար կազմի հոգեբանական պատրաստվածության և իմիջային կառավարման մոդուլների նախագծման, ինչպես նաև կադրային համալրման գործընթացներում՝ անձնակազմի հոգեբանական պրոֆիլավորման և դերային համատեղելիության ստանդարտացված չափորոշիչների մշակման համար: Միևնույն ժամանակ, ձևավորված հարացույցը կարող է թույլ տալ պաշտպանական և քաղաքացիական կառավարման կառույցներում ներդնել անձնակազմի բարոյահոգեբանական կայունության ապահովմանն ու առաջնորդի միջանձնային ազդեցության օպտիմալացմանն ուղղված ապացուցահեն մեթոդներ:

Ատենախոսության հիմնական դրույթներն արտացոլված են հեղինակի կողմից հրատարակված հետևյալ հրապարակումներում՝

1. Չիլինգարյան Լ. Վ., Ղեկավարի կառավարչական ընդունակությունների համալիրն ըստ իրականացվող դերերի, «Կաճառ» գիտական տարեգիրք, Գիտությունների ազգային ակադեմիա, .«Զանգակ» հրատարակչություն, Երևան 2017թ., էջ 244-250:

2. Չիլինգարյան Լ. Վ., Ղեկավարի մասնագիտական գործառույթների արդյունավետությունն ապահովող որակները, «Այլընտրանք» Գիտական հանդես, 2017#1, Հունվար-մարտ, էջ 194-201:

3.Չիլինգարյան Լ. Վ., Ղեկավարի սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունները և դրանց ազդեցությունը դերային գործառույթների իրականացման վրա, «Այլընտրանք» Գիտական հանդես,
2017#1, Հունվար-մարտ, էջ 187-193:

4. Chilingaryan L., Requirements to the Cognitive Processes of the Executive in the Context of Globalization, Modern Psychology («The Current Issues in Theoretical and Applied Psychology» VI international conference proceeding), Modern Psychology Scientific Bulletin 2017,1, p. 190-194.

5. Չիլինգարյան Լ. Վ., Կառավարման համակարգում ղեկավարի իմացական գործընթացներին ներկայացվող պահանջները, «Այլընտրանք» Գիտական հանդես, 2017#3, Հուլիս-սեպտեմբեր, էջ 246-250:

6. Չիլինգարյան Լ. Վ., Կառավարչական գործունեության սոցիալ-դերային և հոգեբանական կառուցվածքի առանձնահատկությունները, ՀՊՄՀ, Մանկավարժության և հոգեբանության հիմնախնդիրներ, 2018, հատոր 6, №1, էջ 144-152:

7. Սեդրակյան Ս. Ա., Չիլինգարյան Լ. Վ., Հրամանատարական օղակում Արհեստական բանականության դերի հոգեբանական գնահատում. Կրթական մարտահրավերներ, , ՀՀ ՊՆ ՊԱՀՀ, «Հայկական բանակ» ՌԳՀ, 2 (124) 2025, էջ 75-86:

8. Չիլինգարյան Լ. Վ., Արտականոնադրային դերը ռազմական առաջնորդության մեջ, որպես կարգապահության ապահովման գործոն, «Տարածաշրջան և աշխարհ» գիտավերլուծական հանդես, հատոր ԺԷ, # 3 (64), 2026, էջ 34-41:

9. Չիլինգարյան Լ. Վ., ՀՀ զինված ուժերում «Իրականում»-ից դեպի «Ցանկալի»-ի անցման անհրաժեշտության գիտագործնական հիմնավորում, ՀՀ ՊՆ ՊԱՀՀ, «Հայկական բանակ» ՌԳՀ, 1 (127), 2026, էջ 61-72:

ЧИЛИНГАРЯН ЛУСИНЕ ВАСИЛЬЕВНА

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЛИДЕРОМ ВОЕННОЙ СФЕРЫ

Диссертаця на соискание учёной степени кандидата психологических наук по специальности 19.00.03 - «Социальная психология». Защита диссертации состоится 25 сентября 2026 года в 12:00 на заседании специализированного совета по психологии 064 КВОН при Армянском государственном педагогическом университете имени Х. Абовяна (0010, г. Ереван, Тигран Меца 17).

РЕЗЮМЕ

Актуальность исследования обусловлена насущной необходимостью повышения качества лидерства в Вооружённых силах РА на фоне сложных геополитических и вопросов безопасности. Эффективное командование сегодня требует не только тактической и организационной компетентности, но и морального авторитета, эмоционального интеллекта, а также способности понимать и учитывать психологические потребности подчинённых. Учитывая, что существующие модели лидерства являются культурно чуждыми, исследование акцентирует внимание на культурно обусловленном, лексически ориентированном подходе к разработке подлинной армянской модели военного лидерства.

Цель исследования – Изучить и выявить основные социально-психологические факторы, обеспечивающие эффективное управление руководителем военной сферы:

Основные задачи исследования: 1) оценить основные теории и модели психологии военного руководства и их применимость в системе обороны РА; 2) изучить стратегическую адаптивность, эмпатию, эмоциональный интеллект и психологические механизмы, формирующие лидерские качества; 3) изучить роль автономии в эффективности управления; 4) провести сравнительный анализ военных и гражданских лидеров во всех областях управления; 5) изучить психологические механизмы взаимодействия лидера и подчиненного и развитие лидерских навыков.; 6) изучить уровни формирования и развития лидерских навыков; 7) проанализировать культурные факторы командного лидерства в РА, уделяя особое внимание гибкости и «неявным знаниям » как интуитивно понятным инструментам управления; 8) изучить осведомленность и отношение офицеров к использованию искусственного интеллекта как современного технологического фактора; и 9) разработать культурно обоснованные практические рекомендации по повышению уровня развития и оценки лидерства в ВС.

Гипотеза. Предполагается, что социально-психологические факторы, обеспечивающие эффективное управление военным лидером, обусловлены различием между функциональными обязанностями, «Желаемыми» и «Фактически» проявляющимися качествами, а также взаимодействием структурных, военно-культурных и социально-психологических особенностей с системой ожиданий подчинённых в кризисных ситуациях. Также предполагается, что эффективное лидерство определяется психологическими свойствами, профессиональными знаниями и ценностными ориентациями лидера.

Научная новизна. Проведен сравнительный анализ социально-психологических особенностей управления государственными служащими РА и высокопоставленными офицерами ВС в контексте факторов эффективности, сформулирована современная модель стиля руководства и военной культуры армянского офицера как отдельная научная структура, изучено отношение офицеров ВС РА к применению ИИ как индикатора восприятия

современного технического фактора, и в научный оборот РА были введены понятия «неявное знание» и «неуставная роль», особенно в контексте психологического анализа важных тактических решений.

Теоретическая и практическая значимость. С теоретической точки зрения диссертация вносит вклад в развитие исследований лидерства, рассматривая его как культурно опосредованный и психологически детерминированный феномен, выявляющий сходства и различия между гражданским и военным руководством в РА. Работа расширяет понятийный аппарат военной психологии и способствует интеграции культурного наследия в систему подготовки лидеров. Практически полученные результаты могут использоваться в программах обучения, отбора и продвижения офицеров, при психологическом профилировании, а также для совершенствования морального климата, коммуникации и эффективности командования в оборонных и управленческих структурах.

Достоверность и валидность результатов обеспечены анализом 155 научных работ современных исследователей. Основные положения и выводы диссертационного исследования отражены в 9 научных публикациях автора и обсуждались на заседаниях кафедры Военного права и лидерства Военной академии имени В. Саргсяна МО РА.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения и рекомендаций, списка литературы и приложений.

Результаты. Настоящее исследование эмпирически фиксирует структурные расхождения между военной и гражданской парадигмами лидерства, выявляя их системные и взаимодополняющие различия. Конструкт военного лидерства фундаментально базируется на моральной надежности, осознании деонтологического долга и волевой дисциплине. В гражданской выборке, напротив, превалируют социальная адаптивность, интеграция жизненного опыта и коммуникативная эффективность. В рамках военной выборки эмпирические данные выявили существенную диссоциацию между «желаемыми» и «реально демонстрируемыми» паттернами лидерства. С точки зрения институционального подхода данная вариативность свидетельствует о том, что высокие нормативные требования к морально-волевым качествам объективно превышают структурные возможности существующей системы управления. Следовательно, данный разрыв выполняет функцию интернализованного механизма саморегуляции, поддерживая продуктивную, направленную на самосовершенствование напряженность, которая способствует сохранению ценностного кода и высоких моральных стандартов командного звена. Данная парадигма базируется на последовательном формировании трех ключевых конструктов: морально-психологической легитимности (принципиальность, волевая дисциплина и честность), организационном лидерстве (аналитическое мышление и неформальный авторитет) и эмоциональной устойчивости (непоколебимость в условиях оперативного давления без внешних манипулятивных проявлений). В контексте данной специфической социокультурной макроструктуры легитимность офицера проистекает не из формальной должности, а из доверия подчиненных, требуя образцового и человекоцентричного подхода.

Армянский военный офицер предстает как мыслящий и чувствующий профессионал, сочетающий моральную целостность, дисциплинированную волю и интеллектуальную глубину. Это единство этоса, когниции и адаптивности обеспечивает преемственность между исторической традицией армянского командования и новыми стратегическими реалиями XXI века.

CHILINGARYAN LUSINE VASIL

SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTORS ENSURING EFFECTIVE LEADERSHIP MANAGEMENT IN THE MILITARY

Dissertation for the degree of Candidate of Psychological Sciences in the specialty 19.00.03 – "Social Psychology". The defense of the dissertation will take place on September 25, 2026, at 12:00 HESC 064 Degree-awarding Scientific Council session at the Armenian State Pedagogical University named after Khachatur Abovyan (17 Tigran Mets Avenue, 0010, Yerevan).

SUMMARY

The relevance of the research stems from the urgent need to enhance leadership quality within Armenia's Armed Forces amid complex geopolitical and security challenges. Effective command today depends not only on tactical and organizational competence but also on moral authority, emotional intelligence, and the ability to understand and manage the psychological needs of subordinates. Given that existing leadership models are culturally foreign, the study emphasizes a culturally grounded, lexically based approach to developing an authentic Armenian model of military leadership.

The aim of the research is to examine and identify the key socio-psychological factors that ensure effective leadership performance within the military domain.

The main objectives of the research are: **a)** to assess the principal theories and models of military leadership psychology and their applicability within Armenia's defense system; **b)** to study strategic adaptability, empathy, emotional intelligence, and the psychological mechanisms shaping leadership qualities; **c)** to examine the role of autonomy in managerial effectiveness; **d)** to conduct a comparative analysis of military and civilian leaders across management domains; **e)** to explore the psychological mechanisms of leader–subordinate interaction and the development of leadership skills; **f)** To study the levels of formation and development of leadership skills; g) to analyze the cultural factors of command leadership in Armenia, emphasizing flexibility and tacit knowledge as intuitive management tools; **h)** to investigate officers' awareness and attitudes toward the use of Artificial Intelligence as a modern technological factor; and **i)** to develop culturally grounded, practical recommendations for enhancing leadership development and assessment in the Armed Forces.

Research Hypothesis: It is hypothesized that the socio-psychological factors ensuring the effective management of a military leader are conditioned by the discrepancy between functional duties and "desirable" versus "actually manifested" characteristics, as well as by the interaction among structural, military-cultural, and socio-psychological features and the subordinates' system of expectations in crisis situations. It is further hypothesized that effective leadership is conditioned by the leader's psychological traits, professional knowledge, and moral orientations.

Scientific novelty. A comparative analysis was conducted between the socio-psychological characteristics of public servants of the Republic of Armenia and senior officers of the Armed Forces, within the broader context of leadership effectiveness. Based on this examination, a contemporary model of the Armenian officer's leadership style and military culture was formulated as a distinct scientific construct. Additionally, the attitudes of Armenian Armed Forces officers toward artificial intelligence (AI), both as an emerging technological factor and as an indicator of its perceived applicability were investigated. Furthermore, the concepts of "tacit knowledge" and "informal in-group rules" were introduced into Armenian scientific discourse, particularly in relation to the psychological analysis of critical tactical

decision-making.

Theoretical and practical significance. Theoretically, the dissertation contributes to leadership studies by presenting it as a culturally mediated and psychologically grounded phenomenon, revealing both commonalities and distinctions between civilian and military leadership in Armenia. It expands the conceptual base of military psychology and supports the integration of cultural heritage into leadership education. Practically, the findings can inform officer training, selection, and promotion systems, guide psychological profiling, and enhance morale, communication, and command effectiveness across defense and governance structures.

Reliability and validity of the results are ensured by an analysis of 155 scientific sources by contemporary researchers. The main provisions and conclusions of the dissertation research are reflected in 9 of the author's scientific publications and were the subject of discussion at meetings of the Department of Military Law and Leadership at the V. Sargsyan Military Academy, MOD of the Republic of Armenia.

Structure of the dissertation. The work consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of references, and appendices.

Findings. This study empirically delineates structural divergences between military and civilian leadership paradigms, revealing systemic, complementary distinctions. The psychometric profile of military leadership is inherently anchored in moral reliability, deontological duty, and volitional discipline. In contrast, the civilian sector prioritizes social adaptability, experiential integration, and communicative efficacy. Within the military cohort, empirical data revealed a significant discrepancy between "desired" and "actual" leadership manifestations. Analyzed through an institutional lens, this variance indicates that high normative demands for moral and volitional traits currently exceed existing structural affordances. Consequently, this gap functions as an internalized auto-regulatory mechanism, maintaining a productive, self-improving tension that preserves the organizational value code and underscores the enduring moral standards of the command structure. This paradigm rests upon three sequential pillars: moral-psychological legitimacy (principled discipline and integrity), organizational leadership (analytical acumen and non-formal authority), and emotional resilience (steadfastness under operational pressure without superficial manipulation). Within this specific socio-cultural macro-structure, an officer's legitimacy derives fundamentally from subordinate trust rather than mere positional authority, demanding an exemplary, human-centric approach.

The Armenian military officer thus emerges as a *thinking and feeling professional* — one who combines moral integrity, disciplined will, and intellectual depth. This synthesis of ethos, cognition, and adaptability ensures the continuity between the historic tradition of Armenian command and the new strategic realities of the twenty-first century.