

## Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society

Vol 12, No 1 (2005)



### Measuring the concept of organizational culture: The Organizational Culture Questionnaire

Αθηνά Ξενικού

doi: [10.12681/psy\\_hps.23948](https://doi.org/10.12681/psy_hps.23948)

Copyright © 2020, Αθηνά Ξενικού



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

#### To cite this article:

Ξενικού Α. (2020). Measuring the concept of organizational culture: The Organizational Culture Questionnaire. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 12(1), 102–113. [https://doi.org/10.12681/psy\\_hps.23948](https://doi.org/10.12681/psy_hps.23948)

## Μετρώντας την έννοια της κουλτούρας των οργανισμών: Το Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας

ΑΘΗΝΑ ΞΕΝΙΚΟΥ

Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η προκαταρκτική μελέτη των ψυχομετρικών ιδιοτήτων (αξιοπιστία – εγκυρότητα) της ελληνικής έκδοσης του ερωτηματολογίου Organizational Culture Inventory (OCI) των Cooke και Lafferty (1989). Το μεταφρασμένο ερωτηματολόγιο δόθηκε σε 189 εργαζόμενους, μαζί με μια μέτρηση επαγγελματικής ικανοποίησης (Nikolaou & Robertson, 2001). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι τέσσερις ανώτερου επιπέδου κλίμακες του Ερωτηματολογίου Οργανωτικής Κουλτούρας (ΕΟΚ) έχουν υψηλούς δείκτες αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας και ότι οι δώδεκα υποκλίμακες του ερωτηματολογίου έχουν αποδεκτούς δείκτες εσωτερικής συνέπειας, εκτός από την υποκλίμακα της Αντιδραστικότητας. Όσον αφορά την εγκυρότητα του ΕΟΚ, πρώτον, η παραγοντική ανάλυση των δεδομένων έδειξε την εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής και, δεύτερον, οι συσχετίσεις των ανώτερου επιπέδου κλιμάκων του ερωτηματολογίου με την ικανοποίηση από την εργασία έδειξαν την εγκυρότητα ως προς το κριτήριο.

*Λέξεις-κλειδιά:* Οργανωτική κουλτούρα, Ποσοτική μέτρηση, Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας.

Η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής στο τέλος της δεκαετίας του 1970 και κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, στην προσπάθεια των ερευνητών να ερμηνεύσουν το γεγονός ότι οι ιαπωνικές επιχειρήσεις ήταν ιδιαίτερα ανταγωνιστικές. Αυτή την περίοδο γράφτηκε μια σειρά από βιβλία που έδωσαν κεντρική θέση στην έννοια της οργανωτικής κουλτούρας και άσκησαν μεγάλη επιρροή στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων (Deal & Kennedy, 1982. Handy, 1986. Hofstede, 1986. Ouchi, 1981. Peters & Waterman, 1982). Από τότε η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας έχει γίνει φράση-κλειδί στα χέρια των συμβούλων και χρησιμοποιείται, σε μεγάλο βαθμό, για την κατανόηση των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα μέσα στους διάφορους οργανισμούς.

Παρά το γεγονός ότι η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας έχει αποκτήσει κεντρική θέση στη μελέτη των οργανωσιακών φαινομένων, οι ερευνητές δεν έχουν καταλήξει σε έναν κοινά αποδεκτό ορισμό της έννοιας (Furgham & Gunter, 1993). Σε γενικές γραμμές, οι διάφοροι ορισμοί που έχουν προταθεί επικεντρώνονται κυρίως στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού *σκέφτονται* και στον τρόπο με τον οποίο *συμπεριφέρονται*. Για παράδειγμα, οι Williams, Dodson και Walters (1989) προτείνουν ότι η κουλτούρα είναι οι από κοινού και σχετικά σταθερές *πεποιθήσεις, στάσεις και αξίες* που έχουν τα μέλη ενός οργανισμού και οι οποίες καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά τους στο πλαίσιο του οργανισμού. Οι Deal και Kennedy (1982) ορίζουν την κουλτούρα ως «τον

τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα εδώ μέσα», δίνοντας έμφαση στον παράγοντα «συμπεριφορά» στο πλαίσιο του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Schwartz και Davis (1981), η κουλτούρα είναι ένα σύνολο από πεποιθήσεις και προσδοκίες που από κοινού μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού και οι οποίες σχηματίζουν νόρμες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά ατόμων και ομάδων μέσα στον οργανισμό. Τέλος, ο Schein (1985) θεωρεί ότι η κουλτούρα είναι ένα σύνολο βασικών παραδοχών τις οποίες ανακαλύπτει και αναπτύσσει μια ομάδα ατόμων για να προσαρμοστεί στο εξωτερικό περιβάλλον και να αντιμετωπίσει προβλήματα εσωτερικής συνοχής. Σύμφωνα με τον Schein, οι βασικές παραδοχές κάθε ομάδας έχουν αποδειχθεί τόσο αποτελεσματικές, ώστε να θεωρούνται έγκυρες και να μεταφέρονται στα νέα μέλη ως ο πιο κατάλληλος τρόπος για να σκέφτονται και να αισθάνονται.

Αρχικά η μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας προσεγγίστηκε κυρίως με ποιοτικές μεθόδους, καθώς αποτελεί μια έννοια οι ρίζες της οποίας βρίσκονται στην ανθρωπολογία (Gregory, 1983. Martin & Siehl, 1983. Morey & Luthans, 1985). Στη συνέχεια όμως –στο τέλος της δεκαετίας του 1980 και στη διάρκεια της δεκαετίας του 1990– πολλοί ερευνητές υποστήριξαν ότι και οι ποσοτικές μέθοδοι είναι σε θέση να συνεισφέρουν στη μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας και γενικότερα στη διερεύνηση της σχέσης των φαινομένων οργανωτικής συμπεριφοράς με την οργανωτική κουλτούρα (Cooke & Rousseau, 1988. Furnham & Gunter, 1993. Kilman, Saxton, & Serpa, 1985. O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991. Rousseau, 1990).

Η Rousseau (1990) έχει προτείνει ότι πρέπει να επιλέγουμε ανάμεσα στη χρήση των ποσοτικών και των ποιοτικών μεθόδων έρευνας ανάλογα με το επίπεδο της οργανωτικής κουλτούρας που θέλουμε να μελετήσουμε. Πρώτα απ' όλα πρέπει να διευκρινίσουμε τον όρο «επίπεδα οργανωτικής κουλτούρας». Είδαμε προηγουμένως ότι υπάρχει μια πληθώρα από ορισμούς της έννοιας της οργανωτικής κουλτούρας, στους οποί-

ους δίνεται έμφαση σε διαφορετικά στοιχεία, όπως είναι οι βασικές παραδοχές, οι στάσεις, οι αξίες, οι συμπεριφορικές νόρμες, οι πρακτικές που από κοινού ενστερνίζονται τα μέλη ενός οργανισμού και με τη σειρά τους επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται. Αυτά τα στοιχεία, που αποτελούν το βασικό πυρήνα της έννοιας της οργανωτικής κουλτούρας, είναι στην ουσία επιμέρους τρόποι εκδήλωσης της κουλτούρας κάθε οργανισμού. Με άλλα λόγια, το περιεχόμενο της οργανωτικής κουλτούρας εκδηλώνεται μέσα από τις βασικές παραδοχές, τις στάσεις, τις αξίες, τις συμπεριφορικές νόρμες, τις πρακτικές που ακολουθεί ένας οργανισμός. Τα στοιχεία αυτά ονομάζονται επίπεδα οργανωτικής κουλτούρας, επειδή διαφέρουν ως προς την προσβασιμότητα που τα χαρακτηρίζει: δηλαδή κάποια στοιχεία είναι πιο εύκολο να τα προσεγγίσουμε και να τα μελετήσουμε, ενώ άλλα είναι λιγότερο προσβάσιμα, καθώς λειτουργούν σε προσυνειδητό επίπεδο. Για παράδειγμα, οι πρακτικές, οι συμπεριφορικές νόρμες και οι αξίες θεωρούνται περισσότερο προσβάσιμα στοιχεία συγκριτικά με τις βασικές παραδοχές. Η Rousseau (1990), λοιπόν, προτείνει ότι οι ποσοτικές μέθοδοι έρευνας είναι πιο κατάλληλες για τη μελέτη των προσβάσιμων στοιχείων και οι ποιοτικές μέθοδοι για τη μελέτη των λιγότερο προσβάσιμων στοιχείων.

Η παρούσα έρευνα αποτελεί την προκαταρκτική μεταφορά σε ελληνικά πλαίσια ενός ερωτηματολογίου οργανωτικής κουλτούρας, το οποίο μετρά τους συμπεριφορικούς κανόνες που επικρατούν μέσα σε έναν οργανισμό και αποτελούν έναν τρόπο εκδήλωσης της κουλτούρας του. Οι συμπεριφορικοί κανόνες αποτελούν προσβάσιμο στοιχείο της οργανωτικής κουλτούρας, και επομένως μπορούν να μελετηθούν με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει αποδοθεί στα ελληνικά ως Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας (EOK) (Organizational Culture Inventory, Cooke & Lafferty, 1989). Επιλέξαμε να προσαρμόσουμε το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ανάμεσα σε έναν αριθμό από ερωτηματολόγια οργανωτι-

κής κουλτούρας (Organizational Beliefs Questionnaire, Sashkin, 1991. Corporate Culture Survey, Glaser, 1983. Culture Gap Survey, Kilman & Saxton, 1983) επειδή, σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, το OCI έχει επιδείξει τα υψηλότερα επίπεδα αξιοπιστίας και εγκυρότητας (Cooke & Rousseau, 1988. Xenικού & Furnham, 1996).

Αρκετές έρευνες που μελέτησαν τις συμπεριφορικές νόρμες ως στοιχείο της κουλτούρας των οργανισμών έδειξαν ότι οι νόρμες μιας ομάδας εργασίας αντανακλούν δύο βασικές διαστάσεις: α) την έμφαση είτε στο έργο είτε στους ανθρώπους και β) την έμφαση είτε σε ανάγκες ασφάλειας είτε σε ανάγκες ικανοποίησης (Cooke & Rousseau, 1988. Kilman et al., 1985. Rousseau, 1990. Seashore, 1954). Σύμφωνα με τους Cooke και Rousseau, το EOK μετρά συμπεριφορές που αναμένονται, ή ενδεχομένως και απαιτούνται, από τα μέλη ενός οργανισμού (συμπεριφορικές νόρμες). Οι συμπεριφορικές νόρμες που μετρά το EOK διαφέρουν ως προς το αν: πρώτον, δίνουν έμφαση στο έργο ή στις διαπροσωπικές σχέσεις και, δεύτερον, στοχεύουν στην κάλυψη αναγκών ασφάλειας ή αναγκών ικανοποίησης.

Το EOK αποτελείται από 12 υποκλίμακες, που μετρούν τις συμπεριφορικές νόρμες ενός οργανισμού ως προς τις εξής θεματικές διαστάσεις: Αυτοπραγμάτωση, Επίτευξη, Διαπροσωπικές σχέσεις, Παροχή βοήθειας, Συμβατικότητα, Εξάρτηση, Αποδοχή, Αποφυγή, Εξουσία, Ανταγωνισμός, Αντιδραστικότητα και Τελειομανία (οι θεματικές αυτές διαστάσεις συνιστούν και την ονομασία των υποκλίμακων). Οι υποκλίμακες της Αυτοπραγμάτωσης, της Επίτευξης, της Παροχής βοήθειας και των Διαπροσωπικών σχέσεων συνιστούν την κλίμακα ανώτερης τάξης την οποία οι συγγραφείς ονομάζουν «Ανάγκες Ικανοποίησης / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους», και αφορούν το κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται. Οι υποκλίμακες της Συμβατικότητας, της Εξάρτησης, της Αποδοχής και της Αποφυγής συνιστούν την κλίμακα ανώτε-

ρης τάξης με την ονομασία «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» και αφορούν την κάλυψη αναγκών ασφάλειας μέσα από την αλληλεπίδραση με άλλα μέλη του οργανισμού. Οι υποκλίμακες της Εξουσίας, της Αντιδραστικότητας, της Τελειομανίας και του Ανταγωνισμού ονομάζονται «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς το έργο» και αναφέρονται στην κάλυψη αναγκών ασφάλειας σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας και όχι με τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο. Τέλος, οι υποκλίμακες της Συμβατικότητας, της Εξάρτησης, της Αποδοχής, της Αποφυγής, της Εξουσίας, της Αντιδραστικότητας, της Τελειομανίας και του Ανταγωνισμού αποτελούν την κλίμακα ανώτερης τάξης «Ανάγκες Ασφάλειας», δηλαδή ενοποιούνται σε μία κλίμακα και, ως σύνολο πια, αφορούν γενικά την κάλυψη αναγκών ασφάλειας στο πλαίσιο του οργανισμού.

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η αξιολόγηση των ψυχομετρικών ιδιοτήτων, δηλαδή της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας, του EOK. Όσον αφορά την εγκυρότητα, εξετάστηκαν η παραγοντική δομή του EOK και η εγκυρότητα ως προς το κριτήριο. Σύμφωνα με το μοντέλο των Cooke και Lafferty (1989), η παραγοντική δομή του ερωτηματολογίου συνίσταται από τρεις παράγοντες, οι οποίοι αντιστοιχούν στις ανώτερης τάξης κλίμακες «Ανάγκες Ικανοποίησης / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους», «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» και «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς το έργο». Από την παραγοντική ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας αναμενόταν να προκύψει παρεμφερής παραγοντική δομή. Τέλος, αναφορικά με την εγκυρότητα ως προς το κριτήριο, η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία επιλέχθηκε ως κριτήριο, επειδή το μοντέλο των Cooke και Lafferty (1989) δίνει κεντρικό ρόλο στην ικανοποίηση από την εργασία, διακρίνοντας τις συμπεριφορικές νόρμες ενός οργανισμού σε νόρμες που οδηγούν στην κάλυψη αναγκών ασφάλειας ή ικανοποίησης. Η ανώτερης τάξης κλίμακα «Ανάγκες Ικανοποίησης / Προσανατολισμός

προς τους ανθρώπους» αναμενόταν να έχει θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ οι κλίμακες «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» και «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς το έργο» αναμενόταν να μη συσχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

## Μέθοδος

### Συμμετέχοντες

Στην παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος 189 εργαζόμενοι από δύο μεγάλους τραπεζικούς οργανισμούς στην Ελλάδα, των οποίων τα ονόματα δε θα αναφερθούν για λόγους διατήρησης της ανωνυμίας. Από τους 189 εργαζόμενους οι 157 απασχολούνταν από την τράπεζα Α και οι 31 από την τράπεζα Β. Στο συνολικό δείγμα οι 91 ήταν γυναίκες και οι 95 άνδρες. Όσον αφορά την ηλικία τους, οι 30 ήταν μεταξύ 20 και 29 χρόνων, οι 57 μεταξύ 30 και 39 χρόνων, οι 79 μεταξύ 40 και 49 χρόνων, οι 17 μεταξύ 50 και 59 χρόνων και οι 3 εργαζόμενοι ήταν 60 χρόνων και άνω. Τέλος, αναφορικά με την ιεραρχική τους θέση μέσα στον οργανισμό, οι 104 ανήκαν στην κατηγορία εργαζομένων που μόνο διοικούνται χωρίς να διοικούν, οι 72 στην κατηγορία που διοικούν και διοικούνται και οι 9 στην κατηγορία που μόνο διοικούν.

### Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας (*Organizational Culture Inventory*, Cooke & Lafferty, 1989). Το Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας (ΕΟΚ) περιλαμβάνει 120 προτάσεις που βαθμολογούνται σε πενταβάθμια κλίμακα και αποτελεί μια μέτρηση αυτο-αναφοράς. Αποτελείται από 12 υποκλίμακες, η καθεμία από τις οποίες απαρτίζεται από 10 προτάσεις.

Σύμφωνα με τους Cooke και Rousseau (1988), οι δείκτες εσωτερικής αξιοπιστίας των 12 υποκλιμάκων και των 4 κλιμάκων ανώτερης

τάξης κυμαίνονται από  $\alpha = 0.67$  έως  $\alpha = 0.92$ . Ακόμη, οι Xenikou και Furnham (1996) βρήκαν ότι η εσωτερική αξιοπιστία των 12 υποκλιμάκων και των 4 κλιμάκων ανώτερης τάξης κυμαίνονται από  $\alpha = 0.60$  έως  $\alpha = 0.95$ . Όσον αφορά την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου, η ανάλυση παραγόντων σε διαφορετικά δείγματα έχει δείξει ότι το ερωτηματολόγιο έχει σταθερή παραγοντική δομή, και επομένως εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (Cooke & Rousseau, 1988). Εμπειρικά δεδομένα, επίσης, έδειξαν ότι οι κλίμακες του ερωτηματολογίου είναι σε θέση να μετρήσουν τη διαφορετική πρόσληψη της κουλτούρας ενός οργανισμού από εργαζόμενους που προέρχονται από διαφορετικές θέσεις στην ιεραρχία (Cooke & Rousseau, 1988). Τέλος, η Rousseau (1990) έδειξε ότι οι υποκλίμακες «Αποδοχή», «Συμβατικότητα» και «Εξάρτηση», που συμπεριλαμβάνονται στην κλίμακα ανώτερης τάξης «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους», είχαν αρνητική συσχέτιση με την επίδοση των μελών ενός φιλανθρωπικού οργανισμού, όπως προβλέπει το θεωρητικό μοντέλο στο οποίο στηρίζεται το OCI.

Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε στα ελληνικά και στη συνέχεια μεταφράστηκε από τα ελληνικά στα αγγλικά από δύο άτομα. Δύο ανεξάρτητοι κριτές, που ήταν διαφορετικά πρόσωπα από τους μεταφραστές, βαθμολόγησαν το κατά πόσο οι προτάσεις των αγγλικών μεταφράσεων είχαν το ίδιο νόημα με τις προτάσεις του πρωτότυπου ερωτηματολογίου, σε μια τετραβάθμια κλίμακα (1 = Καθόλου όμοιες, 4 = Πολύ όμοιες). Οι προτάσεις που αξιολογήθηκαν ως απόλυτα όμοιες με το πρωτότυπο και στις δύο αγγλικές μεταφράσεις, είτε από τον ένα είτε από τον άλλο κριτή, έμειναν ως είχαν στην ελληνική μετάφραση του ερωτηματολογίου (σύνολο προτάσεων 93). Για τις υπόλοιπες 27 προτάσεις ακολούθησε νέα μετάφρασή τους στην ελληνική γλώσσα και αντικατάστασή τους στο ελληνικό ερωτηματολόγιο.

Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Nikolaou & Robertson, 2001). Το Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης αποτελεί

προσαρμογή στα ελληνικά από τους Νικολαου και Robertson (2001) του ερωτηματολογίου Job Satisfaction Questionnaire των Warr, Cooke και Wall (1979). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 15 ερωτήσεις, που βαθμολογούνται σε μια επταβάθμια κλίμακα (από 1 = Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος, έως 7 = Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος). Σύμφωνα με τους Νικολαου και Robertson (2001), ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας της κλίμακας είναι  $\alpha = .90$ .

### Διαδικασία

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν από τους προϊσταμένους στους υπόλοιπους υπαλλήλους, οι οποίοι και επέλεξαν αν θα τα συμπλήρωναν στον εργασιακό χώρο ή στο σπίτι τους. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων διαρκούσε γύρω στη μισή ώρα.

### Αποτελέσματα

Για να ελεγχθεί η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας υπολογίστηκαν οι συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach's *alpha* (Anastasi, 1982) για τις 12 υποκλίμακες και τις 4 ανώτερης τάξης κλίμακες του ερωτηματολογίου. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και οι συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach's *alpha* των 12 υποκλιμάκων και των 4 κλιμάκων ανώτερης τάξης του ΕΟΚ. Όπως δείχνουν τα αποτελέσματα, οι συντελεστές Cronbach's *alpha* κυμαίνονται από μέτρια ως πολύ υψηλά επίπεδα (από  $\alpha = .60$  έως  $\alpha = .90$ ), εκτός από το συντελεστή Cronbach's *alpha* για την υποκλίμακα της Αντιδραστικότητας, που είναι χαμηλός ( $\alpha = .47$ ) και βρίσκεται σε μη αποδεκτά επίπεδα (Nunnally, 1978). Ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα εσωτερικής συνέπειας έχουν οι ανώτερης τάξης κλίμακες «Ανάγκες Ικανοποίησης / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» και «Ανάγκες Ασφάλειας» ( $\alpha = .90$  και  $\alpha = .84$ , αντίστοιχα), που σε συνδυασμό περιλαμβάνουν όλες τις προτάσεις του ερωτηματολογίου. Επομένως, όταν

οι 12 προτάσεις του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται για να μετρήσουμε τις «Ανάγκες Ικανοποίησης / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» και τις «Ανάγκες Ασφάλειας» που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα ενός οργανισμού, τότε αναμένουμε ότι το ερωτηματολόγιο θα επιδείξει υψηλά επίπεδα εσωτερικής συνέπειας.

Με στόχο τη διερεύνηση γιατί η υποκλίμακα της Αντιδραστικότητας παρουσιάζει χαμηλό συντελεστή Cronbach's *alpha*, έγινε έλεγχος των δεικτών συσχέτισης μεταξύ των προτάσεων που συνιστούν την υποκλίμακα, όπως και μεταξύ των προτάσεων και της συνολικής τιμής της υποκλίμακας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τρεις από τις προτάσεις παρουσιάζουν χαμηλή συσχέτιση με τη συνολική τιμή της υποκλίμακας ( $r = .11$ ,  $r = .21$ ,  $r = .40$ ). Όταν υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach's *alpha* μετά την αφαίρεση των τριών αυτών προτάσεων, τότε ο συντελεστής έφτασε στο αποδεκτό επίπεδο του  $\alpha = .63$ . Βάσει αυτών των αναλύσεων αλλά και του ότι οι τρεις αυτές προτάσεις φαίνεται να μην αντανακλούν την αίσθηση της αντιδραστικής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο, είναι πιθανό ότι η αλλαγή της διατύπωσής τους θα οδηγήσει σε αύξηση του συντελεστή Cronbach's *alpha* για την υποκλίμακα της Αντιδραστικότητας. Είναι επίσης πιθανό ότι μια βελτίωση του συντελεστή εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας της Αντιδραστικότητας θα οδηγήσει και σε περαιτέρω βελτίωση των συντελεστών εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων ανώτερης τάξης που συμπεριλαμβάνουν την υποκλίμακα της Αντιδραστικότητας.

Όσον αφορά την εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής, οι 12 υποκλίμακες του ΕΟΚ υποβλήθηκαν σε ανάλυση κύριων συνιστωσών με πλάγια περιστροφή αξόνων, επειδή, σύμφωνα με το μοντέλο των Cooke και Lafferty (1989), οι δύο από τους τρεις παράγοντες —«Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» και «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς το έργο»— αναμένεται να συσχετίζονται. Από την ανάλυση προέκυψαν τρεις παράγοντες που εξηγούν το 72% της συνολικής

Πίνακας 1

Δείκτες περιγραφικής στατιστικής και συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach's alpha για τις 12 υποκλίμακες και τις 4 ανώτερης τάξης κλίμακες του ΕΟΚ

Υποκλίμακα	M.O.	T.A.	<i>a</i>
Αυτοπραγμάτωση	34.60	6.68	.80
Επίτευξη	37.80	5.69	.75
Διαπροσωπικές σχέσεις	37.89	7.37	.88
Παροχή βοήθειας	34.62	7.06	.85
Συμβατικότητα	31.73	6.71	.78
Εξάρτηση	32.14	6.14	.72
Αποδοχή	30.80	5.49	.60
Αποφυγή	24.23	6.57	.64
Εξουσία	27.94	7.00	.75
Ανταγωνισμός	29.48	7.36	.71
Αντιδραστικότητα	26.82	4.78	.47
Τελειομανία	32.98	5.72	.68
Ανάγκες Ικανοποίησης/ Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους	144.79	23.65	.90
Ανάγκες Ασφάλειας/ Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους	119.02	19.84	.81
Ανάγκες Ασφάλειας/ Προσανατολισμός προς το έργο	117.12	19.44	.77
Ανάγκες Ασφάλειας	236.01	34.64	.84

*N* = 189

διακύμανσης. Στη συγκεκριμένη παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το άθροισμα των απαντήσεων στις 10 προτάσεις που μετρούν την καθεμία από τις 12 υποκλίμακες (Πίνακας 2). Η παραγοντική ανάλυση έγινε πάνω στις 12 υποκλίμακες του ερωτηματολογίου επειδή το δείγμα της παρούσας έρευνας δεν επαρκούσε για την παραγοντική ανάλυση των 120 προτάσεων. Αναφορικά με τους δείκτες συσχέτισης των τριών παραγόντων, ο δεύτερος παράγοντας παρουσιάζει πολύ χαμηλά επίπεδα συσχέτισης με τους δύο άλλους (Παράγοντες 2 και 1,  $r = -.12$ , και Παράγοντες 2 και 3,  $r = -.13$ ), ενώ ο πρώτος και ο τρίτος παράγοντας παρουσιάζουν μια μέ-

τρια θετική συσχέτιση ( $r = .39$ ).

Ο πρώτος παράγοντας που προέκυψε από την ανάλυση παραγόντων εξηγεί το 39% της συνολικής διακύμανσης. Σε αυτό τον παράγοντα φορτίζουν οι υποκλίμακες της Αποδοχής, της Συμβατικότητας και της Εξάρτησης, με υψηλές φορτίσεις (.80, .88 και .88, αντίστοιχα), και της Τελειομανίας, με μέτρια φόρτιση (.55). Καθώς οι τρεις υποκλίμακες που έχουν υψηλές φορτίσεις σε αυτό τον παράγοντα συμπεριλαμβάνονται, σύμφωνα με το μοντέλο των Cooke και Lafferty (1989), στην ανώτερης τάξης κλίμακα «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους», θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι

**Πίνακας 2**  
**Παραγοντική δομή των 12 υποκλιμάκων του Ερωτηματολογίου Οργανωτικής Κουλτούρας**

Υποκλίμακες	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2	Παράγοντας 3
Αποδοχή	<b>.80</b>		
Συμβατικότητα	<b>.88</b>		
Εξάρτηση	<b>.88</b>		
Αποφυγή Ιδιοτιμή = Ποσοστό % διακύμανσης που εξηγείται = 39		-52	<b>.57</b>
Παροχή βοήθειας Διαπροσωπικές σχέσεις Επίτευξη Αυτοπραγμάτωση Ιδιοτιμή = Ποσοστό % διακύμανσης που εξηγείται = 22		<b>.88</b> <b>.87</b> <b>.82</b> <b>.87</b>	
Εξουσία Ανταγωνισμός Αντιδραστικότητα Τελειομανία Ιδιοτιμή = Ποσοστό % διακύμανσης που εξηγείται = 11	<b>.58</b> <b>.47</b> <b>.55</b>		<b>.85</b> <b>.81</b> <b>.79</b> <b>.46</b>

*Σημείωση:* Φορτίσεις μικρότερες από .40 παραλείπονται για λόγους απλοποίησης.  
*N* = 189

ο Παράγοντας 1 αντιστοιχεί στην κλίμακα «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους». Όμως, πρέπει να παρατηρήσουμε ότι, σύμφωνα με το μοντέλο των Cooke και Lafferty, στην κλίμακα ανώτερης τάξης «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» συμπεριλαμβάνεται και η υποκλίμακα της Αποφυγής, η οποία φορτίζει στον Παράγοντα 3 στην παρούσα ανάλυση.

Ο δεύτερος παράγοντας που προέκυψε από την ανάλυση εξηγεί το 22% της συνολικής διακύμανσης. Σε αυτό τον παράγοντα φορτίζουν οι υποκλίμακες της Παροχής βοήθειας, των Δια-

προσωπικών σχέσεων, της Επίτευξης και της Αυτοπραγμάτωσης, με υψηλές φορτίσεις (.88, .87, .82, .87, αντίστοιχα). Οι τέσσερις αυτές υποκλίμακες αποτελούν, σύμφωνα με το μοντέλο των Cooke και Lafferty (1989), την κλίμακα ανώτερης τάξης «Ανάγκες Ικανοποίησης / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους».

Ο τρίτος παράγοντας εξηγεί το 11% της συνολικής διακύμανσης. Σε αυτό τον παράγοντα φορτίζουν με υψηλές φορτίσεις οι εξής υποκλίμακες: της Εξουσίας, του Ανταγωνισμού και της Αντιδραστικότητας (.85, .81, .79, αντίστοιχα) και με μέτρια φόρτιση η υποκλίμακα της Αποφυγής



(.57). Οι τρεις υποκλίμακες με τις υψηλές φορτίσεις στον παράγοντα αυτόν αποτελούν, σύμφωνα με το μοντέλο των Cooke και Lafferty (1989), τις τρεις από τις τέσσερις υποκλίμακες που συνθέτουν τις «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς το έργο». Επομένως μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ο παράγοντας αυτός αντιστοιχεί στην κλίμακα ανώτερης τάξης «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς το έργο».

Σε γενικές γραμμές, τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης παρουσιάζουν τρεις παράγοντες που αντιστοιχούν σε μεγάλο βαθμό στους τρεις παράγοντες που προτείνονται από το μοντέλο των Cooke και Lafferty (1989). Η απόκλιση της παρούσας παραγοντικής ανάλυσης από το μοντέλο των Cooke και Lafferty αφορά τις υποκλίμακες της Αποφυγής και της Τελειομανίας. Σύμφωνα με το μοντέλο των Cooke και Lafferty, η υποκλίμακα της Αποφυγής συμπεριλαμβάνεται στις «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» και της Τελειομανίας στις «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς το έργο». Το μοντέλο που πρόέκυψε από την παραγοντική ανάλυση των δεδομένων κατατάσσει την υποκλίμακα της Αποφυγής στις «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς το έργο» και της Τελειομανίας στις «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους». Αν και οι διαφορές μεταξύ των δύο μοντέλων χρειάζεται να εξετασθούν περαιτέρω, πρέπει να τονίσουμε ότι, επειδή οι «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς το έργο» και οι «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» αποτελούν την κλίμακα «Ανάγκες Ασφάλειας», η φόρτιση των υποκλιμάκων της Αποφυγής και της Τελειομανίας είναι σε συμφωνία όσον αφορά τις υποκλίμακες που συνθέτουν την κλίμακα ανωτέρου επιπέδου «Ανάγκες Ασφάλειας».

Οι δείκτες συσχέτισης των τριών παραγόντων, όπως προέκυψαν από την ανάλυση παραγόντων, δείχνουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του Παράγοντα 1 και του Παράγοντα 3 ( $r = .39$ ), ενώ ο Παράγοντας 2 δε συσχετίζεται με τους άλλους δύο παράγοντες. Τα αποτελέσματα

αυτά στηρίζουν την ερμηνεία του πρώτου και του τρίτου παράγοντα ως «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» και «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς το έργο», αντίστοιχα, καθώς οι δύο αυτές κλίμακες αναμένεται να έχουν θετική συσχέτιση μεταξύ τους και να συνθέτουν την ανωτέρου επιπέδου κλίμακα «Ανάγκες Ασφάλειας». Επίσης, το γεγονός ότι ο Παράγοντας 2, δηλαδή ο παράγοντας «Ανάγκες Ικανοποίησης / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους», δε συσχετίζεται με τους άλλους δύο παράγοντες είναι σύμφωνο με το μοντέλο των Cooke και Lafferty (1989), στο οποίο οι «Ανάγκες Ικανοποίησης / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» και οι «Ανάγκες Ασφάλειας» δε συσχετίζονται.

Εκτός από την εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής εξετάστηκε και μια άλλη μορφή εγκυρότητας του ΕΟΚ, και συγκεκριμένα η εγκυρότητα σε σχέση με το κριτήριο. Οι δείκτες συνάφειας Pearson  $r$  έδειξαν ότι η κλίμακα «Ανάγκες Ικανοποίησης / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία ( $r = .21, p = .009$ ), ενώ οι κλίμακες «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» και «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς το έργο» δε συσχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία ( $r = .01, p = .946$ , και  $r = .13, p = .118$ , αντίστοιχα).

## Συζήτηση

Η παρούσα προκαταρκτική έρευνα αποτελεί μια προσπάθεια μεταφοράς στα ελληνικά και ψυχομετρικής αξιολόγησης του ερωτηματολογίου Organizational Culture Inventory των Cooke και Lafferty (1989), το οποίο αποδόθηκε ως Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας (ΕΟΚ). Δύο ερωτήματα που προκύπτουν από το στόχο της έρευνας είναι: πρώτον, για ποιο λόγο είναι σημαντική και χρήσιμη η προσαρμογή ενός ερωτηματολογίου οργανωτικής κουλτούρας στα ελληνικά και, δεύτερον, γιατί επιλέχθηκε το συγκεκρι-

κριμένο ερωτηματολόγιο.

Όσον αφορά το πρώτο ερώτημα, η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί μια έννοια που έχει μελετηθεί κυρίως με τη χρήση ποιοτικών μεθόδων. Όμως, μια τέτοια μεθοδολογική προσέγγιση συνεπάγεται κάποιο σημαντικό κόστος, δηλαδή ότι τα δεδομένα που συλλέγονται δεν μπορούν να υποβληθούν σε συστηματικές συγκρίσεις, ώστε να μελετηθούν υποθέσεις σχετικά με την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας και της επίδρασης που αυτή ασκεί μέσα στους οργανισμούς. Γι' αυτόν το λόγο έχει προταθεί ο συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων στη μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας. Η μεταφορά στα ελληνικά και η ψυχομετρική αξιολόγηση ενός «καλού» εργαλείου ποσοτικής μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας μάς δίνουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούμε με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη ελληνικά δείγματα στη διερεύνηση και στη σε βάθος μελέτη του φαινομένου της οργανωτικής κουλτούρας.

Όσον αφορά το δεύτερο ερώτημα, επιλέχθηκε το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο γιατί, σύμφωνα με βιβλιογραφική ανασκόπηση (βλέπε Χενίκου & Furnham, 1996), αποτελεί αυτό που ονομάσαμε «καλό» εργαλείο μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας, καθώς έχει επιδείξει υψηλούς δείκτες αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Τέλος, πρέπει να επισημάνουμε ότι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι όχι μόνο ψυχομετρικά άρτιο αλλά φαίνεται να υπερτερεί σε σύγκριση με τα κυριότερα ερωτηματολόγια οργανωτικής κουλτούρας που βρίσκει κανείς στη σχετική βιβλιογραφία (Χενίκου & Furnham, 1996).

Τα αποτελέσματα της παρούσας προκαταρκτικής έρευνας έδειξαν ότι οι υποκλίμακες του ΕΟΚ έχουν από μέτριους έως υψηλούς δείκτες εσωτερικής συνέπειας, με εξαίρεση την υποκλίμακα της Αντιδραστικότητας. Πρέπει, επίσης, να επισημάνουμε ότι οι τέσσερις κλίμακες ανώτερης τάξης, δηλαδή οι «Ανάγκες Ικανοποίησης / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους», οι «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους», οι «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς το έργο» και οι «Ανά-

γκες Ασφάλειας» έχουν υψηλούς ή πολύ υψηλούς δείκτες εσωτερικής συνέπειας. Επομένως το πρόβλημα του χαμηλού δείκτη εσωτερικής συνέπειας της υποκλίμακας της Αντιδραστικότητας μπορεί να αντιμετωπισθεί με τη χρήση των κλιμάκων ανώτερης τάξης του ερωτηματολογίου, που παρουσιάζουν υψηλή αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας και ταυτόχρονα συμπεριλαμβάνουν τη μέτρηση συμπεριφορών που αποτελούν έκφραση αντιδραστικότητας στο πλαίσιο του οργανισμού.

Εκτός από την αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας, εξετάστηκε και το κατά πόσο το ΕΟΚ είναι ένα έγκυρο εργαλείο μέτρησης της έννοιας της οργανωτικής κουλτούρας. Συγκεκριμένα μελετήθηκαν δύο μορφές εγκυρότητας του ερωτηματολογίου, η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής και η εγκυρότητα σε σχέση με το κριτήριο. Αναφορικά με την εγκυρότητα σε σχέση με το κριτήριο, ως κριτήριο ορίστηκε η ικανοποίηση από την εργασία, επειδή το μοντέλο των Cooke και Lafferty (1989) δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη σύνδεση των συμπεριφορικών κανόνων που υπάρχουν σε έναν οργανισμό με την ικανοποίηση που αντλούν τα μέλη του οργανισμού από την εργασία τους.

Σχετικά με την εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής, η ανάλυση παραγόντων έδειξε την ύπαρξη τριών παραγόντων που αντιστοιχούν στις τρεις κυριότερες ανώτερης τάξης κλίμακες του ΕΟΚ. Ο πρώτος παράγοντας αντιστοιχεί στην κλίμακα «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους», ο δεύτερος παράγοντας στην κλίμακα «Ανάγκες Ικανοποίησης / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» και ο τρίτος παράγοντας στην κλίμακα «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς το έργο». Πρέπει, βέβαια, να επισημανθεί ότι οι υποκλίμακες της Αποφυγής και της Τελειομανίας δεν έχουν τις κύριες φορτίσεις τους στον παράγοντα που θα αναμέναμε σύμφωνα με το μοντέλο των Cooke και Lafferty (1989). Όμως, φορτίζουν σε δύο παράγοντες που το μοντέλο παρουσιάζει ως συσχετιζόμενους και θεωρεί ότι από κοινού αποτελούν την ανώτερης τάξης κλίμακα με την

ονομασία «Ανάγκες Ασφάλειας». Ακόμη, η παραγοντική ανάλυση έδειξε ότι ο πρώτος και ο τρίτος παράγοντας συσχετίζονται, ενώ ο δεύτερος δε συσχετίζεται με τους άλλους δύο, όπως ακριβώς προβλέπει το μοντέλο των Cooke και Lafferty (1989).

Όσον αφορά την εγκυρότητα σε σχέση με το κριτήριο, εξετάστηκε η σχέση των τριών κλιμάκων ανώτερης τάξης «Ανάγκες Ικανοποίησης / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους», «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» και «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς το έργο» με την ικανοποίηση από την εργασία. Σύμφωνα με το μοντέλο των Cooke και Lafferty (1989), οι συμπεριφορικές νόρμες που ανήκουν στην κλίμακα «Ανάγκες Ικανοποίησης / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» οδηγούν σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία: δηλαδή, όταν οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού θεωρούν ότι αναμένεται από εκείνους να έχουν καλές σχέσεις και να βοηθούν τους συναδέλφους τους, να είναι καλοί στη δουλειά τους και να πετυχαίνουν τους εργασιακούς τους στόχους, τότε είναι ικανοποιημένοι από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Αντίθετα, οι «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» και οι «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς το έργο», σύμφωνα πάντα με το μοντέλο, δε συσχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι «Ανάγκες Ικανοποίησης / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» συσχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ οι «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους» και οι «Ανάγκες Ασφάλειας / Προσανατολισμός προς το έργο» δε συσχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία. Επομένως, όσον αφορά την εγκυρότητα του ΕΟΚ σε σχέση με το κριτήριο ικανοποίησης από την εργασία φαίνεται ότι το ερωτηματολόγιο αποτελεί μια έγκυρη μέτρηση της έννοιας της οργανωτικής κουλτούρας.

Η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο τη μεταφορά στα ελληνικά και την ψυχομετρική αξιολόγηση ενός ερωτηματολογίου οργανωτικής κουλ-

τούρας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ελληνική έκδοση του ερωτηματολογίου έχει υψηλούς δείκτες εσωτερικής συνέπειας και αποτελεί έγκυρη μέτρηση της έννοιας της οργανωτικής κουλτούρας. Πρέπει, όμως, να επισημάνουμε ότι, για να χρησιμοποιηθεί ευρέως το ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας σε ελληνικούς οργανισμούς, χρειάζεται να συλλεγούν δεδομένα και να μελετηθούν οι ψυχομετρικές ιδιότητες του ερωτηματολογίου σε δείγματα και από άλλους οργανισμούς πλην των τραπεζών. Τέλος, υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης των ψυχομετρικών ιδιοτήτων του ΕΟΚ, και μια τέτοια προσπάθεια βελτίωσης του ερωτηματολογίου πρέπει να συντελεσθεί σε μελλοντική έρευνα.

### Βιβλιογραφία

- Anastasi, A. (1982). *Psychological Testing*. New York: Macmillan.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1989). *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 13, 245-273.
- Deal, T., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). *Corporate assessment: Auditing a company's personality*. London: Routledge.
- Glaser, R. (1983). *The Corporate Culture Survey*. Bryn Mawr, PA: Organizational Design and Development.
- Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.
- Handy, C. (1986). *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguin Books.

- Hofstede, G. (1986). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly-Hills, CA: Sage.
- Kilman, R. H., & Saxton, M. J. (1983). *The Kilman-Saxton Culture Gap Survey*. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants.
- Kilman, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey/Bass.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counter-culture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, Autumn.
- Morey, N. C., & Luthans, F. (1985). Refining the displacement of culture and the use of scenes and themes in organizational studies. *Academy of Management Review*, 10, 219-229.
- Nikolaou, I., & Robertson, I. T. (2001). The five factor model of personality and work behaviour in Greece. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 161-186.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sashkin, M. (1991). *Pillars of excellence: Organizational Beliefs Questionnaire*. Carmarthen: Organizational Design and Development.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, H. M., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, Summer, 30-48.
- Seashore, S. E. (1954). *Group cohesiveness in the industrial work group*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Warr, P., Cooke, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Williams, A., Dodson, P., & Waiters, M. (1989). *Changing culture: New organizational approaches*. London: IPM.
- Xenikou, A., & Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49, 349-371.

## Measuring the concept of organizational culture: The Organizational Culture Questionnaire

ATHENA XENIKOU

*Aristotle University of Thessaloniki, Greece*

### ABSTRACT

The aim of this study was to study the psychometric properties (reliability – validity) of the translated Greek version of the Organizational Culture Inventory by Cooke and Lafferty (1989). The translated questionnaire was administered to 189 employees along with a measure of job satisfaction. The results showed that the 4 higher order scales of the translated questionnaire had high coefficients of internal consistency and that the 12 subscales of the questionnaire had acceptable coefficients of internal reliability, except the «Oppositional» subscale. Concerning the validity of the questionnaire, first, the results of the factor analysis supported the construct validity of the questionnaire and, second, the correlations between the higher order scales and job satisfaction demonstrated the criterion related validity.

*Key words:* Organizational culture, Quantitative assessment, Organizational Culture Questionnaire.

*Address:* Athena Xenikou, Department of Psychology, Aristotle University of Thessaloniki, 541 24 Thessaloniki, Greece. Tel.: 0030-2310-997373, Fax: 0030-2310-997384, E-mail: axenikou@psy.auth.gr