

某些省市立醫院組織氣候、工作滿意度及士氣之研究

楊樹昌¹ 蘇 喜²

以許士軍修訂自Litwin & Stringer發展之組織氣候問卷，Smith等人發展之「工作描述指數」工作滿意度問卷，及修訂自許士軍之士氣問卷對兩家分別為區域醫院及醫學中心級之台灣省立醫院，及區域醫院級之台北市立醫院做組織氣候、工作滿意度及士氣調查研究。醫院員工普遍表現出超過「同意指標」之組織氣候，人情、結構構面是得分較高者，獎酬、衝突構面是得分較低者。醫院員工之滿意度及士氣尚超過「滿意指標」，醫院員工普遍對於同仁及對主管之滿意度高，對升遷及對薪水之滿意度低。

三家醫院分別觀之，對滿意度各構面及對士氣之組織氣候影響構面各有不同。一致的地方是對升遷滿意度以獎酬構面為主要影響因素；對士氣及對同仁滿意度以認同構面為主要影響因素。兩家省立醫院對主管滿意度及整體滿意度之主要影響因素是結構構面，兩家區域醫院對工作本身滿意度之主要影響因素是認同構面。

工作滿意度諸構面中以工作本身這一構面最能影響士氣。影響醫院員工之滿意度及士氣，組織氣候是比個人特徵、工作性質更重要的因素。整體觀之，認同、結構、獎酬諸構面，關連著對主管滿意度及士氣。培養一個富於認同感，結構分明，獎酬適當的組織氣候，可能提昇醫院員工工作滿意度及士氣。(中華衛誌 1996; 15(2): 162-169)

關鍵字：醫院，工作滿意度，組織氣候，士氣

前 言

施行全民健保的壓力使醫院經營開始講究企業化管理。管理三要素為『人』、『事』和『觀念』，而人是組織中最重要的要素及一切管理的中心[1]。組織氣候、工作滿足及士氣，在管理界已普遍運用來做探究及發掘員

工行為的工具。過去對工作滿意度或士氣的研究、或組織氣候的調查，以企業界之單一專業或單一工作性質人員為研究對象居多。康清雲[2]、孫善祥等[3]則對基層衛生所、保健中心人員之工作滿意度做小型之調查；而林建輝[4]對台北市數家大型醫院藥師做工作滿意度調查，藍孝芬[5]對台灣省某衛生局員工做工作滿意度及組織氣候調查，[6]黃宗儀研究台北市某私立醫院士氣的影響因素，這是近年來公共衛生領域裡有關組織氣候，工作滿意度或士氣較大型的調查研究。早期則有朱榮欽[7]對台北市政府的組織氣候調查，彭剛力[8]做組織氣候與工作滿足之研究，廖

¹台灣省立台北醫院

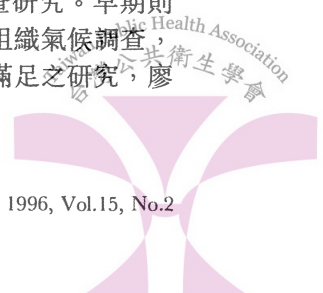
²台灣大學公共衛生學院醫務管理研究所

聯絡人：楊樹昌

聯絡地址：台北縣新莊市思源路127號

收稿日期：84年6月

接受日期：84年11月



素華[9]探討對教師的工作滿意度。

綜合言之，國內各種機關行業有關工作滿意度、組織氣候及士氣已發表的調查研究，其特點是：1.皆是橫斷式研究，未見對同一團體人員縱貫式追蹤比較，2.皆是結構式問卷，便於分析影響因素，但問卷內容，構面等並不相同，計分方式未加言明，故不同研究彼此間的比較困難，3.士氣和工作滿意度觀念定義，偶有混擾未加釐清，如林正誼[10]探討領導作風對士氣的影響，所言的士氣根本就是工作滿意度，4.並未在醫院對不同職務的工作人員進行調查比較。

本研究首度在醫院裡進行普查研究，以數所醫院為例，探討較大規模之省市立區域醫院及中心醫院整體及職業別之組織氣候、工作滿意度及士氣；工作滿意度及士氣之關係；及組織氣候因素對此二者的影響，以供醫院管理參考。

所謂工作滿足即為：『一工作者對於其工

作所具有之主觀感覺(feeling)或情感性反應(affective responses)』[11]。

所謂組織氣候乃代表組織成員對於組織內部環境的一種知覺(perception)[12]：『有一股強大的力量影響到其工作的行為』[13]多數人與Litwin及Stringer[14]一樣，認為組織氣候引起工作滿足，各種不同的組織氣候構面是個人工作滿足的決定因素(determinants)。

所謂士氣是由各個個體的心理狀態所加總組合而成的一個團體的精神狀態[15]，員工對工作情境多種不同構面之態度的結果可稱之為工作滿足，士氣是由工作滿足所組成，工作滿足及組織氣候皆可分析其構面，士氣則係一整體觀念，無由分析構面[15]。

Payne et al [16]以「截面分析」(facet analysis)來區別工作滿足與組織氣候兩個概念。以此延伸，此兩者與士氣之區別比較如下表：

表1 工作滿足、組織氣候及士氣之比較

	組織氣候	工作滿足	士氣
分析的單位	組織、團體	個人	組織、團體
分析的要素	組織環境各層面、部門或團隊	工作各層面	組織環境整體
衡量工具的性質	知覺性的描述	情感性的評價與批判	情感性的評價與批判

因果方向是：工作滿足→組織氣候→士氣

材料與方法

台灣省立醫院中具醫學中心規模之醫院及具區域醫院規模之醫院各一所，台北市立醫院中具區域醫院規模之醫院一所(文中醫院名稱分別以TAO, TAI, YAN代表)，在1994年1月1日至31日對所有的員工(除了院長、副院長)進行普查。先由3家醫院的秘書將普查問卷分由各單位利用科室集會的時間裡發下作答，當場回收，或帶回作答再將問卷密

封寄回。醫院是極端動態的團體，雖然登錄的員工總數是1874人，然而實際上在平常白天上班的人數實在難以估計。我們採用結構式問卷做橫斷式研究，總計回收1189份；部份個人特徵及工作性質填答不完全，仍予保留分析。組織氣候，工作滿意度及士氣答覆完全者計達1185份。

工作滿意度測量採用Smith et al[17]等人編製而成之工作說明量表，分為5個構面，即工作本身、薪水、升遷、主管及同仁，再加

總平均而成為整體滿意度。每一構面有數個題目，依題意正反向給予1至3分，每一構面分數係總分除以題數，整體滿意度係各構面分數和除以5(5個構面)而得，百分比得分則是分數除以3分而得。

士氣測量參考許士軍教授訂定之士氣量表及黃宗儀[6]所訂定者再修訂而成。每題依正反向給予1至5分，每題得分和再除以題數為士氣得分。此得分除以滿分5分為百分比得分。

組織氣候測量經許士軍教授修訂Litwin和Stringer[14]之組織氣候問卷，共39個題目，分為9個構面，即結構、責任、獎酬、風險、人情、支持、標準、衝突、認同；每個構面由一個題目合成；另外列出一個一般態度構面，其項目是擷取原來各構面題目11題而成。每題依正反題序給予1—5分，每個構面得分是每題分數加起來除以題數，百分比得分係構面得分再除以滿分5分而得。總體氣候係前9個構面加總平均而成，並未加計一般態度構面。

組織氣候的“同意指標”是百分比得分60%，工作滿意度的“滿意指標”是66%，士氣的“滿意指標”是60%。

個人特徵包括年齡(足歲)、性別(男、女)、婚姻(已、未婚)、宗教、(佛/道教、基督/天主教、其它)、自覺健康(分為5級)、教育程度(大學以上、專科、高中、初中以下)等。

工作性質中職務類別分為(1)醫師／牙醫師、(2)“護士”、(3)非醫師／牙醫師或護士的其他“醫事人員(paramedical personale)”包括醫檢師、藥師、復健師、營養師、放射線師等、及(4)一般行政人員，包括前3項之外的其餘人員。「領導者」指主任、總醫師及護理長。工作單位只區別為內科系、外科系、護理科、醫事、行政。每月平均收入分月入2.5萬以下，2.5至3萬元，3至3.5萬元，3.5至4萬元及4萬元以上。工作年資、職位年資有時分級為(1)<5年(2)5-9年(3)10-14年(4)>15年以上，以利變異數分析。

統計方面則以迴歸分析方式探討影響工作滿意度各構面及士氣的相關因素。所投入

之自變項包括組織氣候各構面，所有個人特徵及工作特徵共計28項，對滿意度諸構面及士氣做迴歸。另外分職業別對滿意度及士氣做迴歸，則將全體受測員工合併再依職務類別分類分析，所投入之自變項少了職務的3個虛擬變項而有25個。以正準相關分析(canonical correlation analysis)看組織氣候和滿意度及士氣之相關。變異數分析則先來看各種個人特徵及工作性質的不同是否影響工作滿意度、士氣、組織氣候等構面。

結 果

組織氣候問卷各構面觀之，人情、結構及責任三個構面是得分最高的三項；獎酬及衝突是得分最低的二項，次低二項則是支持及標準構面。將三個醫院分開來比較和合起來比較都相似。全體員工工作滿意度各構面得分依序排列是主管、同仁、工作本身、薪水、升遷、整體滿意度介乎其中，三家醫院分開來和合起來比較也是相符。士氣尚超過“滿意指標”而接近整體滿意度(表2)。

變異數分析可以看出個人特徵或工作性質的不同可以表現不同的組織氣候、工作滿意度及士氣各構面。整體探討則是將個人特徵、工作性質等變項及組織氣候各構面做為自變項，且分別以滿意度各構面及士氣做為依變項，做逐步迴歸分析，以看出各個案醫院可能影響工作滿意度各構面及士氣的主要因素。由於醫院裡有4類主要職務：醫師／牙醫師、護士、醫事人員及行政人員，他們的活動環境及所受專業教育有不同，其滿意度及士氣之影響因素可能有不同，故分別做一番逐步迴歸分析。以淨判定係數觀之，其最大值首先進入逐步迴歸模式者，列舉其項目如表3及表4。以工作滿意度5個構面對士氣做逐步迴歸分析則以工作本身(淨判定係數0.30)為主要影響因素。依醫院別及職務別另做正準相關分析，探討組織氣候各構面，與工作滿意度及士氣的關係，分列如表5及表6。

表2 醫院別組織氣候、工作滿意度及士氣得分

組織氣候	全體員工	TAI醫院	TAO醫院	YAN醫院	工作滿意度	全體員工	TAI醫院	TAO醫院	YAN醫院
1.結構	3.38○ 68%	3.41○ 68%	3.42○ 68%	3.32○ 66%	1. 工作 本身	2.03 68%	2.05 68%	2.04 68%	2.02 67%
2.責任	3.34 67%	3.39 68%	3.37 67%	3.29 66%	2. 薪水	1.68△ 62%	1.87△ 62%	1.87△ 62%	1.85△ 62%
3.獎酬	2.67△ 53%	2.69△ 54%	2.70△ 54%	2.64△ 53%	3. 升遷	1.65△ 55%	1.65△ 55%	1.68△ 56%	1.62△ 54%
4.風險	3.32 66%	3.46 69%	3.31 66%	3.25 65%	4. 上司	2.54○ 85%	2.57○ 86%	2.54○ 85%	2.54○ 85%
5.人情	3.76○ 66%	3.84○ 69%	3.75○ 66%	3.71○ 68%	5. 同仁	2.54○ 84%	2.57○ 87%	2.54○ 84%	2.54○ 82%
6.支持	3.07 61%	3.14 63%	3.05 61%	3.04 61%	6. 整體 滿意 度	2.12 74%	2.15 72%	2.13 71%	2.10 70%
7.標準	3.06 61%	3.06 61%	3.10 62%	3.03 61%	7. 士氣	3.42 68%	3.51 70%	3.45 69%	3.34 67%
8.衝突	2.84△ 57%	2.85△ 57%	2.92△ 58%	2.76△ 55%	人數	1189人	294人	417人	478人
9.認同	3.27 65%	3.37 67%	3.30 66%	3.19 64%					
10.一般 態度	3.23 65%	3.29 66%	3.24 65%	3.18 64%					
11.總組 織氣 候	3.20 64%	3.26 65%	3.32 65%	3.15 63%					

各欄內數字上行是得分：○是得分較高的二項，△是得分較低的二項

表3 分醫院別對滿意度及士氣做逐步迴歸分析，首先進入模式之構面

	工作 本 身	薪 水	升 遷	主 管	同 仁	整 體 滿 意 度	士 氣
全體員工	結構 0.1953*	收入 0.0857	獎酬 0.2421	結構 0.3245	認同 0.2947	結構 0.3737	認同 0.4331
TAI醫院	認同 0.2721	收入 0.1476	獎酬 0.3420	結構 0.3231	認同 0.2856	結構 0.3990	認同 0.4435
TAO醫院	支持 0.1610	結構 0.0401	獎酬 0.1853	結構 0.4316	認同 0.3169	結構 0.3860	認同 0.2922
YAN醫院	認同 0.2350	獎酬 0.1255	獎酬 0.2469	人情 0.2739	責任 0.2663	認同 0.3980	責任 0.5290

* partial R² (淨判定係數)

討 論

鍾燕宜[18]將1976至1986年國內工作滿足研究七十餘篇，運用整合分析方法(meta-analysis)，對性別、年齡、婚姻、年資、教育程度、內外控取向、成就動機、工作特性(含

8個次變項)、組織氣候(含10個次變項)、領導方式(含2個次變項)及離職意願等共計28個次變項與工作滿足6個構面(包括工作本身滿足、薪資滿足、升遷滿足、上司滿足、同仁滿足及整體工作滿足)的關係，進行整合分析，發現在上述28個變項中，唯有組織氣候變項的結構面、責任面、獎酬面、支持

表4 分職業別對滿意度及士氣做逐步迴歸分析，首先進入模式之構面

	工作 本 身	薪 水	升 遷	主 管	同 仁	整 體 滿 意 度	士 氣
醫師／ 牙醫師	結構 0.2482*	工作年資 0.0771	獎酬 0.2495	結構 0.4355	認同 0.4605	認同 0.4793	認同 0.4611
護士	認同 0.2121	獎酬 0.0707	獎酬 0.1880	結構 0.3135	人情 0.2670	認同 0.3283	認同 0.3436
醫事人員	支持 0.3195	獎酬 0.1330	獎酬 0.1844	結構 0.3872	認同 0.1848	獎酬 0.3810	認同 0.3119
行政人員	結構 0.1768	職位年資 0.0970	獎酬 0.3160	結構 0.2751	認同 0.3918	結構 0.4540	認同 0.5989
全體員工	結構 0.1953	收入 0.0857	獎酬 0.2421	結構 0.3245	認同 0.2947	結構 0.3737	認同 0.4331

* partial R^2 (淨判定係數)

表5 分醫院別之正準相關分析*

全體員工	TAI醫院	TAO醫院	YAN醫院
I.組織氣候9構面取標準化正準相關係數較大的2項	I.組織氣候9構面取標準化正準相關係數較大的2項	I.組織氣候9構面取標準化正準相關係數較大的2項	I.組織氣候9構面取標準化正準相關係數較大的2項
1.認同 0.3835 2.結構 0.2392	1.結構 0.3028 2.認同 0.2847	1.結構 0.3539 2.認同 0.2808	1.認同 0.5471 2.獎酬 0.1345
II.滿意度5構面及士氣，取標準化正準相關係數>0.3者	II.滿意度5構面及士氣，取標準化正準相關係數>0.3者	II.滿意度5構面及士氣，取標準化正準相關係數>0.3者	II.滿意度5構面及士氣，取標準化正準相關係數>0.3者
1.士氣 0.4635 2.主管 0.3888	1.士氣 0.4289 2.主管 0.3524	1.主管 0.5112 2.士氣 0.3576	1.士氣 0.5699 2.主管 0.3095
正準相關值：0.819 特性值：2.035 可解釋變異：0.8391 P值<0.001(4對)	0.818 2.015 0.788 <0.001(3對)	0.813 1.947 0.820 <0.001(2對)	0.839 2.389 0.816 <0.001(4對)

* 只取第一組相關因素

表6 分職業別之正準相關分析*

醫師／牙醫師	護士	醫事人員	行政人員
I. 組織氣候 8 構面取標準化正準相關係數較大的 2 項	I. 組織氣候 9 構面取標準化正準相關係數較大的 2 項	I. 組織氣候 9 構面取標準化正準相關係數較大的 2 項	I. 組織氣候 8 構面取標準化正準相關係數較大的 2 項
1. 結構 0.3741 2. 認同 0.1953	1. 認同 0.3556 2. 結構 0.2119	1. 認同 0.4650 2. 結構 0.3413	1. 認同 0.5342 2. 結構 0.1810
II. 滿意度 5 構面及士氣，取標準化正準相關係數 >0.3 者或 2 項	II. 滿意度 5 構面及士氣，取標準化正準相關係數 >0.3 者或 2 項	II. 滿意度 5 構面及士氣，取標準化正準相關係數 >0.3 者或 2 項	II. 滿意度 5 構面及士氣，取標準化正準相關係數 >0.3 者或 2 項
1. 同仁 0.3873 2. 主管 0.3718	1. 士氣 0.4459 2. 主管 0.4057	1. 主管 0.5256 2. 士氣 0.3961	1. 士氣 0.6040 (2. 主管 0.2885)
正準相關值：0.8443 特性值：2.4825 可解釋變異：0.8213 P 值 < 0.001	0.7956 1.7200 0.8128 <0.001	0.8698 3.110 0.8412 <0.001	0.8409 2.415 0.7326 <0.001

* 只取第一組相關因素

面、認同面、人情面、整體氣候面及體恤式領導方式，與工作滿足關係最密切，解釋能力最強，其餘皆呈微弱關係；其次發現許多變項與工作滿足間的關係存在中介變項的影響。純粹就組織氣候各變項言之，與工作滿足較有關的為結構、責任、獎酬、支持、認同及人情等構面。我國員工所感受到的似乎是較偏向於歸屬取向的組織氣候，以及在結構上較為限制的氣候型態。我國員工在工作滿足 5 個構面的排列最高為同仁滿足，依次為上司、工作本身、薪水，最低者為升遷滿足。

本研究迴歸分析的結果驗證了上述組織氣候構面的影響力大於個人特徵及工作性質的看法。即使如此，對薪水的滿意度有 2 個醫院仍受收入這個屬於工作性質項目之主要影響。藍孝芬、楊瓊珠、林月桂... 等人[5] [19-23] 發現護士的工作滿意度低於其它行業，但是本研究中護士的滿意度及士氣並不比其它職務低。整體滿意度、各構面滿意度和士氣的影響因素各有不同，顯示分構面來論滿意度是有實際需要的。不同醫院間對於滿意度諸構面及士氣之主要影響因素之差異

大些，不同職務對於滿意度諸構面及士氣之主要影響因素之差異則小些，顯示分醫院來探討滿意度及士氣的影響因素比分職務更重要，但兩者皆是有必要的。

分別觀之，結構構面主要影響兩家省立醫院對主管及整體滿意度，認同構面主要影響到兩家省立醫院對同仁滿意度及士氣；獎酬構面總是影響到升遷滿意度；薪水滿意度則影響層面必是很多，以致即使是主要影響因素其淨判定係數仍然偏低。工作本身滿意度及薪水滿意度主要影響層面皆較分歧，則顯示出欲求這 2 個構面滿足之複雜性。正準相關分析清楚地顯示出組織氣候中的結構及認同構面和滿意度中的主管滿意度及士氣是主要相關者，分醫院及分職業別皆是如此。

總之「組織氣候各構面」是解釋「滿意度各構面及士氣」的重要項目。組織氣候和個人特徵及工作性質合起來可解釋可觀量之「滿意度各構面及士氣」，而組織氣候各構面項目之影響通常大於個人特徵及工作性質，3 個醫院分開觀察及合起來全體員工一齊觀察都是如此。想要探討士氣及滿意度各構面尤其是主管構面，宜由結構及認同構面著手。

本次研究雖然清楚地表示省市立某些個案醫院滿意度、士氣及組織氣候現況，以及主要影響工作滿意度及士氣諸構面的某些重要的組織氣候構面；然而組織氣候現況的改變是否會顯著引起滿意度及士氣的改變？則是需要進一步縱貫式的追蹤研究。各個醫院如能採用同樣的結構式問卷施測於其員工，則醫院間也可互相比較；甚至擴張至績效與此等組織氣候、工作滿意度及士氣之間相互影響的探討。這些都是將來可以繼續努力的項目。

參考文獻

1. 楊志良：公共衛生新論。台北巨流圖書公司,1990, p.243
2. 康清雲等：群醫型衛生所人員與非群醫型衛生所人員對群體醫療執業中心的態度及其工作滿意度之研究。行政院衛生署76、77年度基層醫療保健研究計劃報告彙刊，1988。
3. 孫善祥：台灣省基層保健服務中心工作人員工作滿足感之調查研究。行政院衛生署76、77年度基層醫療保健研究計劃報告彙刊，1988。
4. 林建輝：醫院藥師的工作滿足感。國立陽明醫學院公共衛生研究所碩士論文，1987。
5. 藍孝芬：台灣省某衛生局之組織氣候及員工工作滿意度調查。中國醫藥學院醫務管理研究碩士論文，1992。
6. 黃宗儀：影響醫院員工士氣的因素一個案研究。國立陽明醫學院醫務管理研究所碩士論文，1993。
7. 朱榮欽：行政組織氣候之研究—台北市政府個案分析。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，1979。
8. 彭剛力：人格特質，組織氣候與工作滿足實證性之研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，1981。
9. 廖素華：國小校長領導方式教師人格特質與教師工作滿足關係。國立政治大學教育研究所碩士論文，1978。
10. 林正誼：基層幹部領導作風對士氣之影響。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，1978。
11. 許士軍：管理學。台北，東華書局，1981,p.302
12. Taguri R,Litwin GH:Organizational Climate:Explorations of a Concept. Boston:Graduate School of Business Administration, Haward University.P25
13. Gibson J.L.,Ivancevich J.M. and Donnelly J.H.: Organizations:Structure, Processes,Behavior. Dallas Texas,Business Publication,1973
14. Litwin, GH & Stringer, R.A: Motivation and Organizational Climate,Boston, Graduate School of Business Administration,Haward University.1968:66-92
15. 吳再益：組織氣候、工作滿意度及士氣之研究。淡江大學管理科學研究所碩士論文，1979。
16. Payne RL, Fineman, S. & Wall, T.D.:Organizational Climate and Job Satisfaction:A Conceptual Synthesis,Organizational Behavior and Human Performance. 1976; 16:45-62.
17. Smith PC, Kendall LM & Hullin CL:The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Chicago, Rand McNally & Company,1969.p6
18. 鍾燕宜：我國工作滿足研究的整合分析。私立東海大學企業管理研究所碩士論文，1992。
19. 楊瓊珠：北中南三區護士工作滿意程度及其影響因素之研究。公共衛生1991; 17(4): 334-349.
20. 林月桂：台北市立醫療院所護理人員工作滿意度之研究。公共衛生1991; 18(3):262-273.
21. 胡文玲：某醫院護理人員工作滿足感調查分析。護理雜誌，1987; 34:41-52。
22. 劉雪娥：某醫學醫院護理人員工作滿足程度之探討。護理雜誌，1986，33:75-83
23. 邱秀環：醫院護理人員的工作滿足感。護理雜誌，1985; 2:71-80。

ORGANIZATION CLIMATE, JOB SATISFACTION AND MORALE IN SOME PROVINCIAL AND METROPOLITAN HOSPITALS

SHU-CHANG YANG¹, SYI SU²

With 3 kinds of Questionnaires: 1. Questionnaires for Organization Climate, developed by Litwin and Stringer, and modified by Hsu, 2. Questionnaires of Job Description Index (JDI), developed by Smith et al, 3. modified Morale Questionnaires, developed by Hsu; We had a cross-sectional survey of Organization Climate, Job Satisfaction and Morale to one regional hospital and one medical center in Taiwan Province, and one regional hospital in Taipei Metropolitan. The hospital employees showed somewhat "more than common index" Organization Climate. With higher scores in dimension of "structure" and "warmth", and lower scores in dimension of "reward" and "conflict". Generally speaking, the employees had higher satisfaction to both "partners" and "heads", and lower satisfaction to both "promotion" and "salary". The Organization Climate is more influential than demographical characteristics to both Job Satisfaction and Morale. General-

ly, "identity" "structure" and "reward" dimensions are related to both "heads" -satisfaction and Morale. It is the "job itself" -satisfaction most influential to Morale. There are some differences among three hospitals with regard to influential factor to each dimension of Job Satisfaction & Morale. There are the same that the major influential factor to satisfaction of promotion dimension is "reward", and that the major influential factor to Morale and satisfaction dimension of "head" is "identity". The major influential factor to both "head" satisfaction and "whole" satisfaction is "structure" in both provincial hospitals, the major influential factor to "Job itself" -satisfaction is "identity". We would cultivate an Organization Climate full of identity sensation, clear structure and adequate reward, in order to increase the Job Satisfaction and Morale in hospital. (*Chin J Public Health (Taipei)* :1996; 15(2):162-169)

Key words: *Hospital, Organization Climate, Job Satisfaction, Morale*

¹Provincial Taipei General Hospital

²National Taiwan University, School of Public Health