

## NURSES' PERCEPTIONS OF LEADERSHIP STYLES AND EFFECTIVENESS OF THEIR IMMEDIATE SUPERVISORS

Nguyen Hoang Long<sup>1\*</sup>, Nguyen Thi Minh Chinh<sup>2</sup>

<sup>1</sup>VinUniversity - Vinhomes Ocean Park Urban Area, Gia Lam Dist, Hanoi City, Vietnam

<sup>2</sup>Nam Dinh University of Nursing - 257 Han Thuyen, Nam Dinh Ward, Ninh Binh Province, Vietnam

Received: 23/10/2025

Revised: 23/11/2025; Accepted: 24/02/2026

### ABSTRACT

**Objective:** To describe nurses' perceptions of leadership styles and effectiveness of their direct supervisors.

**Methods:** A cross-sectional descriptive study was conducted among 317 nurses enrolled in the first-level specialization program at Nam Dinh University of Nursing. Data were collected from February to March 2023 using the self-administered Multifactor Leadership Questionnaire – Form 5X.

**Results:** Nurses most commonly reported the use of Conditional Reward ( $3.90 \pm 0.73$ ), Intellectual Stimulation ( $3.84 \pm 0.76$ ), and Idealized Influence–Behavior ( $3.81 \pm 0.73$ ) leadership behaviors. Conversely, Laissez-faire leadership ( $2.30 \pm 0.83$ ) and Passive Management-by-Exception ( $2.48 \pm 0.78$ ) were the least observed. Supervisors were also perceived to positively impact staff's extra effort, satisfaction, and effectiveness at work.

**Conclusion:** Nurse leaders are perceived to predominantly use active and positive leadership styles, contributing to enhanced work motivation and professional performance quality.

**Keywords:** Leadership styles; Leadership effectiveness; Nursing; Nurse management.

---

\*Corresponding author

**Email:** long.nh@vinuni.edu.vn **Phone:** (+84) 978877800 **DOI:** 10.52163/yhc.v67i2.4403



# ĐÁNH GIÁ CỦA ĐIỀU DƯỠNG VỀ PHONG CÁCH VÀ HIỆU QUẢ LÃNH ĐẠO CỦA CẤP TRÊN

Nguyễn Hoàng Long<sup>1\*</sup>, Nguyễn Thị Minh Chính<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Đại học VinUni - KĐT Vinhomes Ocean Park, H. Gia Lâm, Tp. Hà Nội

<sup>2</sup>Trường Đại học Điều dưỡng Nam Định - 257 Hàn Thuyên, P. Nam Định, Tỉnh Ninh Bình, Việt Nam

Ngày nhận: 23/10/2025

Ngày sửa: 23/11/2025; Ngày đăng: 24/02/2026

## TÓM TẮT

**Mục tiêu:** Mô tả đánh giá của điều dưỡng về phong cách và hiệu quả lãnh đạo của cấp quản lý trực tiếp.

**Phương pháp:** Nghiên cứu mô tả cắt ngang trên 317 điều dưỡng đang theo học chương trình chuyên khoa 1 tại trường Đại học Điều dưỡng Nam Định. Số liệu được thu thập từ tháng 2 đến tháng 3 năm 2023 bằng bộ công cụ tự điền Multifactor Leadership Questionnaire – 5X.

**Kết quả:** Nhân viên điều dưỡng ghi nhận phong cách lãnh đạo bằng Phần thưởng theo điều kiện ( $3,90 \pm 0,73$ ), Kích thích tư duy ( $3,84 \pm 0,76$ ) và Là hình mẫu ảnh hưởng ( $3,81 \pm 0,73$ ) được lãnh đạo sử dụng phổ biến nhất; trong khi Lãnh đạo buông lỏng ( $2,30 \pm 0,83$ ) và Quản lý thụ động ( $2,48 \pm 0,78$ ) ít gặp hơn. Cấp trên cũng được đánh giá là làm việc có hiệu quả và có tác động tích cực đến nỗ lực cũng như sự hài lòng của nhân viên.

**Kết luận:** Lãnh đạo điều dưỡng hiện nay được đánh giá chủ yếu sử dụng các phong cách chủ động và tích cực, góp phần nâng cao động lực làm việc và chất lượng hoạt động chuyên môn.

**Từ khóa:** Phong cách lãnh đạo; Hiệu quả lãnh đạo; Điều dưỡng; Quản lý điều dưỡng.

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong hệ thống y tế, điều dưỡng là lực lượng đông đảo và giữ vai trò nòng cốt. Chất lượng hoạt động của đội ngũ này không chỉ phụ thuộc vào năng lực chuyên môn của bản thân mà còn chịu ảnh hưởng đáng kể từ phong cách lãnh đạo của các cấp quản lý [1]. Người quản lý điều dưỡng đóng vai trò quan trọng khi vừa đảm nhiệm chức năng tổ chức, phân công, giám sát nhân sự, vừa có trách nhiệm định hướng, truyền cảm hứng và xây dựng môi trường làm việc tích cực [2].

Phong cách lãnh đạo có thể được chia thành ba nhóm chính. Lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership) bao gồm các hành vi như truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ/tư duy của nhân viên, đóng là hình mẫu/tấm gương ảnh hưởng và quan tâm tới từng cá nhân nhân viên, để từ đó thúc đẩy động lực làm việc và sự phát triển cá nhân của nhân viên. Lãnh đạo giao dịch (transactional leadership) là phong cách tập trung vào “trao đổi” giữa lãnh đạo và nhân viên, giao trách nhiệm và thưởng phạt kịp thời. Lãnh đạo buông lỏng (laissez-faire) là phong cách mà lãnh đạo né tránh ra quyết định hoặc không tham gia thích đáng vào công việc của tổ chức. Kết quả của phong cách lãnh đạo được thể hiện ở ba khía cạnh là Nỗ lực vượt mức (khiến nhân viên cố gắng nhiều hơn), Hiệu quả (kết quả công việc của chính lãnh đạo), và Sự hài lòng (mức độ nhân viên hài lòng với lãnh đạo) [2, 3].

Nhiều bằng chứng cho thấy, lãnh đạo với phong cách mang tính hỗ trợ và tạo động lực mang đến sự gắn bó, mức độ hài lòng của nhân viên cao hơn cũng như kết quả chăm sóc tốt hơn [4]. Điều dưỡng cũng sẽ có xu hướng phát huy năng lực, chủ động trong công việc và cam kết gắn bó lâu dài hơn với tổ chức. Ngược lại, phong cách lãnh đạo thiếu phù hợp dễ dẫn đến bất mãn, giảm hiệu quả công việc, gia tăng xung đột và nguy cơ nghỉ việc [1]. Điều này đặc biệt đáng lưu ý khi thiếu hụt điều dưỡng đang là vấn đề toàn cầu, gồm cả ở Việt Nam [5].

Tại Việt Nam, số lượng nghiên cứu tìm hiểu đánh giá của điều dưỡng viên về phong cách và hiệu quả lãnh đạo của cấp trên còn hạn chế. Trong khi đó, chính sự nhìn nhận của nhân viên là cơ sở quan trọng để phản ánh tính phù hợp của phong cách lãnh đạo trong thực tiễn. Xuất phát từ lý do trên, nghiên cứu này được tiến hành nhằm tìm hiểu sự đánh giá về phong cách và hiệu quả lãnh đạo của cấp trên ở các điều dưỡng đang làm việc tại các cơ sở y tế. Nhằm đa dạng hóa đối tượng tham gia, nghiên cứu được tiến hành tại trên các đối tượng là học viên chuyên khoa 1, đến từ nhiều cơ sở y tế khác nhau, trong thời gian theo học tập trung tại Trường đại học Điều dưỡng Nam Định. Kết quả nghiên cứu kỳ vọng sẽ bổ sung thêm bằng chứng khoa học phục vụ công tác quản lý, góp phần định hướng các chương trình đào tạo, phát triển lãnh đạo điều dưỡng,

\*Tác giả liên hệ

Email: long.nh@vinuni.edu.vn Điện thoại: (+84) 978877800 DOI: 10.52163/yhc.v67i2.4403

từ đó nâng cao chất lượng chăm sóc và sự hài lòng của người bệnh.

## 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu được thiết kế theo phương pháp mô tả cắt ngang.

### 2.2. Đối tượng và chọn mẫu

Đối tượng nghiên cứu là toàn bộ học viên CKI Điều dưỡng đang theo học tại Trường Đại học Điều dưỡng Nam Định trong năm học 2022–2023 và đồng ý tham gia nghiên cứu.

### 2.3. Công cụ nghiên cứu và thu thập số liệu

Số liệu được thu thập bằng phương pháp phát vấn, từ tháng 2 đến tháng 3 năm 2023. Bảng hỏi được phát trực tiếp cho học viên sau giờ học và thu lại sau khi hoàn thành trả lời.

Nghiên cứu sử dụng bộ công cụ Multifactor Leadership Questionnaire – Form 5X (MLQ-5X) do Bass và Avolio phát triển [3]. Bộ câu hỏi gồm 45 câu, yêu cầu người trả lời đánh giá phong cách và hiệu quả lãnh đạo của cấp trên của mình qua mức độ thể hiện hành vi theo thang Likert từ 1 (không bao giờ) đến 5 (luôn luôn). Điểm cho từng phong cách/hiệu quả lãnh đạo được tính bằng trung bình cộng điểm các câu hỏi thành phần (từ 1 đến 5). Điểm càng cao phản ánh mức độ hành vi lãnh đạo hoặc kết quả lãnh đạo đó được thể hiện càng thường xuyên và rõ ràng. Phiên bản tiếng Việt của thang đo MLQ-5X được cung cấp bởi đơn vị giữ bản quyền là Mind Garden. Các nghiên cứu đánh giá chất lượng phiên bản tiếng Việt của thang đo MLQ-5X cho thấy công cụ này có độ tin cậy tốt, với các hệ số Cronbach’s alpha dao động từ 0,80 đến 0,90. Tính giá trị của thang đo đã được xác nhận thông qua phân tích nhân tố khẳng định (confirmatory factor analysis – CFA). Kết quả khảo sát từ nhà quản lý và người lao động cũng cho thấy MLQ-5X phù hợp về mặt văn hóa và bối cảnh tại Việt Nam [6].

Bảng dưới đây tóm tắt các phong cách lãnh đạo, hiệu quả lãnh đạo và câu hỏi tương ứng trong thang đo MLQ-5X.

**Bảng 1. Khái niệm về các phong cách lãnh đạo và kết quả**

Nội dung và số câu hỏi trong thang MLQ	Mô tả
<b>Phong cách lãnh đạo</b>	
Phong cách Chuyên đổi (Transformational) - 20 câu	Đây là phong cách mà lãnh đạo khuyến khích nhân viên vượt lên trên lợi ích cá nhân, hướng đến mục tiêu chung và phát triển năng lực bản thân.
Là hình mẫu ảnh hưởng (8 câu)	Lãnh đạo tạo ảnh hưởng vì là hình mẫu lý tưởng với nhân viên, thể hiện qua cả phẩm chất và hành động cụ thể.
Động viên truyền cảm hứng (4 câu)	Lãnh đạo truyền đạt mục tiêu rõ ràng, khuyến khích tinh thần tập thể.

Nội dung và số câu hỏi trong thang MLQ	Mô tả
Kích thích tư duy (4 câu)	Khuyến khích nhân viên tư duy sáng tạo, giải quyết vấn đề theo cách mới.
Quan tâm cá nhân nhân viên (4 câu)	Chú ý đến nhu cầu từng cá nhân, thể hiện sự đồng cảm và hỗ trợ phát triển.
Phong cách Giao dịch (Transactional) – 12 câu	Đây là phong cách lãnh đạo dựa trên sự trao đổi lợi ích. Lãnh đạo tập trung vào quy định nhiệm vụ, thưởng – phạt rõ ràng để đảm bảo nhân viên hoàn thành yêu cầu.
Phần thưởng theo kết quả (4 câu)	Lãnh đạo thưởng hoặc công nhận khi nhân viên hoàn thành tốt công việc.
Quản lý theo ngoại lệ – chủ động (4 câu)	Chủ động theo dõi sát, can thiệp ngay khi có sai sót để duy trì nề nếp.
Quản lý theo ngoại lệ – thụ động (4 câu)	Chờ đợi, chỉ can thiệp khi vấn đề trở nên rõ ràng hoặc nghiêm trọng.
Phong cách Buông lỏng (Laissez-faire) (4 câu)	Lãnh đạo né tránh trách nhiệm, ít hỗ trợ nhân viên.
<b>Hiệu quả lãnh đạo</b>	
Nỗ lực vượt mức của nhân viên (3 câu)	Mức độ lãnh đạo truyền cảm hứng khiến nhân viên sẵn sàng làm việc nhiều hơn so với yêu cầu, chủ động vượt khó và đạt thành tích cao hơn mong đợi.
Hiệu quả (4 câu)	Khả năng lãnh đạo giải quyết công việc, đáp ứng nhu cầu của nhân viên, cũng như đại diện bộ phận trước cấp trên cao hơn.
Sự hài lòng (2 câu)	Mức độ hài lòng chung của nhân viên đối với lãnh đạo.

### 2.4. Xử lý số liệu

Dữ liệu được nhập và xử lý bằng phần mềm SPSS 26.0. Các phân tích thống kê mô tả (trung bình, độ lệch chuẩn, tần suất, tỷ lệ phần trăm) được sử dụng để mô tả đặc điểm mẫu nghiên cứu và các kết quả nghiên cứu liên quan.

## 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

**Bảng 2. Đặc điểm nhóm đối tượng nghiên cứu (n = 317)**

Đặc điểm	n	%	GTTB ± ĐLC	GT-NN-GTLN
<b>Tuổi (năm)</b>			<b>38,73 ± 5,28</b>	<b>27 – 52</b>
26 - 35 tuổi	100	31.5		
36 - 45 tuổi	180	56.8		
≥ 46 tuổi	37	11.7		

Đặc điểm	n	%	GTTB ± ĐLC	GT-NN-GTLN
<b>Thâm niên công tác (năm)</b>			<b>15,50 ± 5,38</b>	<b>3 - 29</b>
≤ 5 năm	10	3.2		
6 - 10 năm	48	15.1		
11 - 15 năm	95	30.0		
16 - 20 năm	113	35.6		
≥ 21 năm	51	16.1		
<b>Giới</b>				
Nam	49	15,5		
Nữ	268	84,5		
<b>Vị trí làm việc</b>				
Quản lý điều dưỡng (cấp khoa, phòng)	106	33,4		
Trực tiếp chăm sóc bệnh nhân	194	61,2		
Làm việc tại các khoa/phòng phi lâm sàng khác	17	5,4		

Đối tượng nghiên cứu có tuổi trung bình 38,73 ± 5,28, trong đó nhóm 36–45 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất. Thâm niên công tác trung bình là 15,50 ± 5,38 năm và nữ giới chiếm đa số (84,5%). Về vị trí làm việc, tỷ lệ lớn nhất là điều dưỡng trực tiếp chăm sóc bệnh nhân, thấp nhất là nhóm làm việc tại các khoa/phòng phi lâm sàng.

**Bảng 3. Phong cách lãnh đạo và kết quả lãnh đạo của điều dưỡng quản lý (n = 317)**

Phong cách lãnh đạo	GTNN-GTLN	GTTB ± SD
<b>Lãnh đạo Chuyển đổi</b>		
Là hình mẫu lý tưởng (qua phẩm chất)	1,00 – 5,00	3,58 ± 0,75
Là hình mẫu lý tưởng (qua hành vi)	1,00 – 5,00	3,81 ± 0,73
Tạo động lực, truyền cảm hứng	1,00 – 5,00	3,67 ± 0,78
Kích thích tư duy	1,00 – 5,00	3,84 ± 0,76
Quan tâm cá nhân	1,00 – 5,00	3,57 ± 0,76
<b>Lãnh đạo Giao dịch</b>		
Phần thưởng theo điều kiện	1,25 – 5,00	3,90 ± 0,73
Quản lý theo ngoại lệ (chủ động)	1,00 – 5,00	3,75 ± 0,74
Quản lý theo ngoại lệ (thụ động)	1,00 – 5,00	2,48 ± 0,78
Lãnh đạo buông lỏng	1,00 – 5,00	2,30 ± 0,83

Phong cách lãnh đạo	GTNN-GTLN	GTTB ± SD
<b>Kết quả lãnh đạo</b>		
Nỗ lực vượt mức của nhân viên	1,33 – 5,00	3,85 ± 0,76
Hiệu quả làm việc	1,50 – 5,00	3,89 ± 0,74
Hài lòng của nhân viên	1,00 – 5,00	3,98 ± 0,84

Trong các phong cách lãnh đạo, Phần thưởng theo điều kiện và Là hình mẫu lý tưởng (qua hành vi) có điểm trung bình cao nhất (lần lượt 3,90 và 3,81). Quản lý theo ngoại lệ (thụ động) và lãnh đạo buông lỏng có điểm trung bình thấp nhất (2,48 và 2,30), phản ánh đây là những hành vi ít được thể hiện. Về các kết quả lãnh đạo, sự hài lòng đạt điểm trung bình cao nhất (3,98), tiếp theo là hiệu quả (3,89) và nỗ lực vượt mức (3,85).

#### 4. BÀN LUẬN

Nghiên cứu khảo sát 317 điều dưỡng cho thấy, đối tượng nghiên cứu đánh giá lãnh đạo trực tiếp của mình sử dụng thường xuyên và rõ nhất hai hướng tiếp cận là Phần thưởng theo kết quả (3,90 ± 0,73) và Kích thích tư duy (3,84 ± 0,76), phản ánh cách lãnh đạo chú trọng đến chủ động ghi nhận kết quả và khuyến khích đổi mới trong công việc. Các nghiên cứu tại Mỹ, châu Âu và Trung Đông cũng đều cho thấy nhân viên báo cáo rằng lãnh đạo của mình sử dụng nhiều những hành vi như nêu gương, công nhận kết quả, truyền cảm hứng và giám sát chủ động hơn so với các hành vi thụ động hoặc buông lỏng [7]. Đây là tín hiệu tích cực, cho thấy các lãnh đạo điều dưỡng hiện nay tập trung nhiều hơn vào các hành vi chủ động, tích cực và có định hướng trong quản lý nhân sự.

Nghiên cứu này cũng ghi nhận đánh giá tích cực của điều dưỡng về các kết quả lãnh đạo của cấp quản lý trực tiếp, cho thấy lãnh đạo không chỉ thực hiện vai trò quản lý hành chính mà còn tạo ảnh hưởng thực chất đến động lực làm việc và cảm nhận gắn bó của nhân viên. Đây là những thành tố quan trọng giúp xây dựng văn hóa tổ chức và giữ chân nhân viên trong bối cảnh áp lực công việc ngày càng gia tăng tại bệnh viện [2]. Al-Hussami và cộng sự khảo sát 365 điều dưỡng làm việc trong bệnh viện công tại Jordan. Kết quả cũng cho thấy các điều dưỡng đánh giá cao vai trò của lãnh đạo trong việc tạo động lực và nâng cao hiệu quả công việc, đặc biệt khi người quản lý hỗ trợ, truyền cảm hứng và kịp thời ghi nhận nỗ lực của nhân viên [8]. Sự tương đồng này cho thấy rằng dù trong bối cảnh văn hóa khác nhau, việc áp dụng các phong cách lãnh đạo tích cực và chú trọng phát triển nhân viên đều có thể tạo ra tác động tốt đến động lực làm việc và chất lượng chuyên môn của điều dưỡng.

Nghiên cứu cũng cho thấy một số hành vi lãnh đạo tuy đạt điểm trung bình khá nhưng vẫn còn dư địa để phát huy, như Truyền cảm hứng (3,67 ± 0,78) và Quan tâm tới cá

nhân nhân viên ( $3,57 \pm 0,76$ ). Điều này gợi ý rằng lãnh đạo điều dưỡng cần được tăng cường kỹ năng giao tiếp truyền cảm hứng và xây dựng quan hệ gắn kết với nhân viên. Đây là các hành vi đặc biệt phù hợp trong bối cảnh nhiều hệ thống y tế nhiều biến động và thể hệ trẻ đang ngày càng đề cao tính cá nhân, sự thấu hiểu và linh hoạt trong môi trường làm việc [2, 9]. Ngược lại, hai phong cách Quản lý theo ngoại lệ thụ động và Buông lỏng, dù không phổ biến trong nghiên cứu này, vẫn cần được lưu ý nhằm hạn chế tối đa vì đây là các phong cách có thể tạo ra tác động tiêu cực tới tổ chức [8]. Do đó, các chương trình đào tạo lãnh đạo cần chú trọng đồng thời vào hai nhóm năng lực: nâng cao khả năng khích lệ – định hướng, và cải thiện năng lực giám sát, đưa phản hồi kịp thời cho nhân viên.

Mặc dù các kết quả nghiên cứu cho thấy nhiều tín hiệu tích cực về việc sử dụng các phong cách lãnh đạo chủ động và hiệu quả lãnh đạo được đánh giá cao, những phát hiện này cần được diễn giải một cách thận trọng trong bối cảnh một số hạn chế của nghiên cứu. Trước hết, nghiên cứu được thực hiện trên một nhóm đối tượng cụ thể là các học viên chương trình chuyên khoa I điều dưỡng, do đó chưa phản ánh đầy đủ quan điểm của toàn bộ đội ngũ điều dưỡng đang làm việc tại các cơ sở y tế với trình độ, vai trò và môi trường công tác khác nhau. Bên cạnh đó, nghiên cứu sử dụng tự báo cáo một chiều từ phía nhân viên để đánh giá phong cách và hiệu quả lãnh đạo, nên chưa phản ánh đầy đủ các chiều cạnh khác nhau của hành vi lãnh đạo trong thực tiễn. Đánh giá lãnh đạo vốn mang tính đa chiều và chịu ảnh hưởng của góc nhìn từ nhiều nhóm liên quan; do đó, các nghiên cứu tiếp theo cần xem xét áp dụng cách tiếp cận đánh giá đa nguồn (360 độ), bao gồm lãnh đạo tự đánh giá, nhân viên cấp dưới đánh giá, đồng nghiệp cùng cấp đánh giá và cấp trên đánh giá, nhằm cung cấp cái nhìn toàn diện và khách quan hơn về phong cách cũng như hiệu quả lãnh đạo.

## 5. KẾT LUẬN

Kết quả khảo sát trên 317 điều dưỡng cho thấy các hành vi lãnh đạo chủ động như Phần thưởng theo điều kiện, Kích thích trí tuệ và Ảnh hưởng lý tưởng được nhân viên ghi nhận là lãnh đạo thường xuyên sử dụng, trong khi các hành vi thụ động và buông lỏng ít phổ biến hơn. Đồng thời, lãnh đạo cũng được đánh giá có ảnh hưởng tích cực đến nỗ lực làm việc, hiệu quả công việc và sự hài lòng của nhân viên. Điều này gợi ý rằng việc duy trì và phát triển các hành vi lãnh đạo tích cực, có định hướng và quan tâm đến nhân viên là yếu tố có thể góp phần nâng cao chất lượng công việc và gắn bó với tổ chức của điều dưỡng.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Alsadaan N, Salameh B, Reshia F, Alruwaili RF, Alruwaili M, Awad Ali SA, et al. Impact of Nurse Leaders Behaviors on Nursing Staff Performance: A Systematic Review of Literature. *Inquiry*. 2023;60:469580231178528. doi: 10.1177/00469580231178528. PubMed PMID: 37269099; PubMed Central PMCID: PMC10265372.
- [2] Northouse PG. *Leadership: Theory and practice*. 9 ed. Thousand Oaks, CA: Sage; 2021.
- [3] Avolio B, Bass B. *Multifactor Leadership Questionnaire Manual*. 3 ed. Redwood City, CA: Mind Garden; 2004.
- [4] Boamah SA, Spence Laschinger HK, Wong C, Clarke S. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nurs Outlook*. 2018;66(2):180-9. Epub 20171123. doi: 10.1016/j.outlook.2017.10.004. PubMed PMID: 29174629.
- [5] Marquis BL, Huston CJ. *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*. 10 ed. China: Wolters Kluwer; 2021.
- [6] Long NH, Sochalski J. Discrepancies between supervisor self-evaluations and staff perceptions of leadership: a cross-sectional study in healthcare. *BMC Nursing*. 2025;24(1):1049. doi: 10.1186/s12912-025-03665-x.
- [7] Niinihuhta M, Häggman-Laitila A. A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *Int J Nurs Pract*. 2022;28(5):e13040. Epub 20220131. doi: 10.1111/ijn.13040. PubMed PMID: 35102648; PubMed Central PMCID: PMC9788052.
- [8] Al-Hussami DM. Study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*. 2008;22:286-95.
- [9] Asif M, Jameel A, Hussain A, Hwang J, Sahito N. Linking Transformational Leadership with Nurse-Assessed Adverse Patient Outcomes and the Quality of Care: Assessing the Role of Job Satisfaction and Structural Empowerment. *Int J Environ Res Public Health*. 2019;16(13). Epub 20190704. doi: 10.3390/ijerph16132381. PubMed PMID: 31277478; PubMed Central PMCID: PMC6651060.