

DOI: 10.58490/ctump.2025i89.3888

## TỰ ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO CỦA ĐIỀU DƯỠNG QUẢN LÝ VÀ CÁC YẾU TỐ LIÊN QUAN TẠI CÁC BỆNH VIỆN ĐA KHOA HẠNG 1 THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH NĂM 2023

Ngô Thanh Trúc<sup>1</sup>, Trần Công Toại<sup>2\*</sup>

1. Trường Đại học Y khoa Phạm Ngọc Thạch

2. Trường Cao đẳng Y tế Gia Lai

\*Email: congtoai19881988@gmail.com

Ngày nhận bài: 02/4/2025

Ngày phản biện: 04/7/2025

Ngày duyệt đăng: 25/7/2025

### TÓM TẮT

**Đặt vấn đề:** Lãnh đạo điều dưỡng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện và cải thiện hiệu suất của điều dưỡng, điều này rất cần thiết để cung cấp dịch vụ chăm sóc chất lượng và đảm bảo an toàn cho người bệnh, tăng sự hài lòng giảm các sai sót trong quá trình chăm sóc, góp phần đem lại hạnh phúc, sự gắn bó và hài lòng trong công việc cho lực lượng lao động điều dưỡng với tổ chức. **Mục tiêu nghiên cứu:** Đánh giá kỹ năng lãnh đạo của người điều dưỡng quản lý và một số yếu tố liên quan đến kỹ năng lãnh đạo. **Đối tượng và phương pháp nghiên cứu:** Nghiên cứu mô tả cắt ngang trên 160 điều dưỡng quản lý tại các Bệnh viện Đa khoa hạng 1 ở Thành phố Hồ Chí Minh. **Kết quả:** Kỹ năng lãnh đạo của người điều dưỡng quản lý ở mức trung bình ( $59,55 \pm 10,45$ ). Kết quả phân tích cho thấy không có sự tồn tại mối liên quan giữa giới tính, vị trí quản lý với kỹ năng lãnh đạo lần lượt là  $p=0,552$ , và  $p=0,426$ . Tuy nhiên, có mối liên quan giữa số năm làm việc ở vị trí quản lý với kỹ năng lãnh đạo ( $p=0,001$ ). **Kết luận:** Cần có các chương trình đào tạo liên tục, cung cấp cho điều dưỡng quản lý các kỹ năng về lãnh đạo khi đảm nhận vị trí quản lý nhằm phát huy được năng lực, lãnh đạo hiệu quả.

**Từ khóa:** Điều dưỡng quản lý, lãnh đạo, kỹ năng.

### ABSTRACT

## SELF-ASSESSMENT OF LEADERSHIP SKILLS OF NURSE MANAGERS AND RELATED FACTORS AT LEVEL 1 GENERAL HOSPITALS IN HO CHI MINH CITY IN 2023

Ngô Thanh Trúc<sup>1</sup>, Trần Công Toại<sup>2\*</sup>

1. Phạm Ngọc Thạch University of Medicine

2. Gia Lai Medical College

**Background:** Nursing leadership plays an important role in facilitating and improving nursing performance, which is essential to providing quality care and ensuring patient safety, increasing satisfaction, reducing errors in care, and contributing to the happiness, commitment, and job satisfaction of the nursing workforce with the organization. **Objectives:** To assess the leadership skills of nurse managers and the factors related to leadership skills. **Materials and methods:** A cross-sectional descriptive study on 160 nurse managers at Level 1 General Hospitals in Ho Chi Minh City. **Results:** Leadership skills score of the nurse managers were average level ( $59.55 \pm 10.45$ ). The analysis results showed that there was no relationship between gender, management position, and leadership skills, respectively ( $p=0.552$  and  $p=0.426$ ). However, there was a significant relationship between the number of years working in a management position and leadership skills ( $p=0.001$ ). **Conclusion:** There should be continuous training programs on leadership skills to provide nurse managers in order to promote their capacity and lead effectively.

**Keywords:** Nurse manager, leadership, skills.

## I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Lãnh đạo điều dưỡng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện và cải thiện hiệu suất của điều dưỡng, điều này rất cần thiết để cung cấp dịch vụ chăm sóc chất lượng và đảm bảo an toàn cho người bệnh, tăng sự hài lòng giảm các sai sót trong quá trình chăm sóc, góp phần đem lại hạnh phúc, sự gắn bó và hài lòng trong công việc cho lực lượng lao động điều dưỡng với tổ chức [1]. Trong những năm tới, sẽ có một lực lượng điều dưỡng hiện tại nghỉ hưu, điều này sẽ dẫn đến tình trạng thiếu hụt điều dưỡng viên lành nghề trên toàn cầu, sẽ gây khó khăn cho việc đạt được một trong những mục tiêu của chăm sóc sức khỏe, cung cấp dịch vụ chăm sóc chất lượng cao và hiệu quả về mặt chi phí. Thách thức này có thể được khắc phục bằng cách tăng sức hấp dẫn của nghề điều dưỡng và củng cố năng lực cũng như chất lượng lãnh đạo của các nhà lãnh đạo điều dưỡng [2]. Theo Lawson (2020), khả năng lãnh đạo của điều dưỡng ảnh hưởng đến việc chăm sóc người bệnh, sự an toàn của người bệnh sự hài lòng của người bệnh và nhân viên điều dưỡng, và các hoạt động hàng ngày [3]. Điều dưỡng Việt Nam còn non trẻ so với các nước trên thế giới, để có thể thích ứng được với sự thay đổi nhanh chóng trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, điều dưỡng phải có những kỹ năng lãnh đạo để nâng cao chất lượng dịch vụ chăm sóc, hiệu suất làm việc, nhằm tìm hiểu kỹ năng lãnh đạo của các điều dưỡng quản lý ra sao nghiên cứu này được thực hiện với mục tiêu: Đánh giá kỹ năng lãnh đạo của người điều dưỡng quản lý và các yếu tố liên quan, từ đó có thể đưa ra những khuyến nghị nhằm tăng cường kỹ năng lãnh đạo cho đội ngũ điều dưỡng quản lý.

## II. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện tại các Bệnh viện Đa khoa hạng 1 ở Thành phố Hồ Chí Minh từ tháng 12 năm 2022 đến tháng 3 năm 2023.

- **Tiêu chuẩn chọn mẫu:** (1) Điều dưỡng quản lý (điều dưỡng trưởng khoa/điều dưỡng trưởng tua), (2) có ít nhất 1 năm trở lên ở vị trí quản lý, (3) hiện đang làm việc tại các Bệnh viện Đa khoa.

- **Tiêu chuẩn loại trừ:** Điều dưỡng không có mặt tại thời điểm thu thập mẫu, từ chối tham gia vào nghiên cứu.

### 2.2. Phương pháp nghiên cứu

- **Thiết kế nghiên cứu:** Mô tả cắt ngang.

- **Cỡ mẫu:** Lấy mẫu toàn bộ, dữ liệu thu thập được 160 điều dưỡng trưởng khoa/trưởng tua trực.

- **Phương pháp chọn mẫu:** Chọn mẫu thuận tiện.

- **Nội dung nghiên cứu:** Các đối tượng thỏa tiêu chuẩn chọn mẫu sẽ được mời tham gia nghiên cứu bằng cách phát bộ câu hỏi tự điền đã được chuẩn bị sẵn để tự đánh giá kỹ năng lãnh đạo của cá nhân thực hiện khảo sát bao gồm kỹ năng quản lý (điểm thấp nhất là 6, cao nhất là 30), kỹ năng xã hội (điểm thấp nhất là 6, cao nhất là 30) và kỹ năng khái niệm (điểm thấp nhất là 6, cao nhất là 30); với điểm từ 6-10 là kỹ năng rất thấp, điểm từ 11-15 là kỹ năng thấp, điểm từ 16-20 là kỹ năng trung bình, điểm từ 21-25 là kỹ năng cao, điểm từ 26-30 là kỹ năng rất cao; Và các yếu tố liên quan như vị trí công tác, số năm công tác ở vị trí quản lý và giới tính.

- **Phương pháp thu thập số liệu:** Sử dụng bảng câu hỏi về Kỹ năng lãnh đạo với thang đo likert [4] và bảng câu hỏi liên quan đến đặc điểm nhân khẩu học.

- **Phương pháp phân tích số liệu:** Phân tích số liệu bằng phần mềm SPSS 20.0. Kết quả được thể hiện dưới dạng điểm trung bình, độ lệch chuẩn (SD), xác định mối liên quan với phép kiểm T-test, ANOVA, khoảng tin cậy 95% (KTC 95%), kiểm định có ý nghĩa với  $p < 0,05$ .

- **Đạo đức trong nghiên cứu:** Nghiên cứu được sự chấp thuận của Hội đồng Đạo đức trong nghiên cứu Y sinh học của Trường Đại học Trinity Châu Á, Philippines.

### III. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Phần lớn người tham gia nghiên cứu là nữ giới chiếm 80,63%. Số năm làm việc ở vị trí quản lý trên 10 năm là 75,6%, và ở vị trí Điều dưỡng trưởng tua là 70,63%.

#### 3.1. Đánh giá kỹ năng lãnh đạo của điều dưỡng quản lý

Bảng 1. Điểm tự đánh giá kỹ năng lãnh đạo của điều dưỡng quản lý (n=160)

Thang đo	Phạm vi điểm	Điểm trung bình (±Độ lệch chuẩn)
Thang đo kỹ năng lãnh đạo	18 - 90	59,55 (10,45)
Kỹ năng quản lý	6 - 30	18,68 (3,53)
Kỹ năng xã hội	6 - 30	20,96 (3,64)
Kỹ năng khái niệm	6 - 30	19,91 (3,59)

Nhận xét: Từ bảng 1 cho thấy điểm trung bình của kỹ năng lãnh đạo là  $59,55 \pm 10,45$ , trong đó kỹ năng quản lý là  $18,68 \pm 3,53$ , kỹ năng xã hội là  $20,96 \pm 3,64$  và kỹ năng khái niệm  $19,91 \pm 3,59$ . Trong đó kỹ năng xã hội có điểm trung bình cao hơn kỹ năng quản lý và kỹ năng khái niệm.

#### 3.2. Các yếu tố liên quan đến kỹ năng lãnh đạo của điều dưỡng quản lý

Bảng 2. Các yếu tố liên quan đến kỹ năng lãnh đạo của điều dưỡng quản lý

Đặc điểm	n	Điểm trung bình (± Độ lệch chuẩn)	Giá trị p
Giới tính			
Nữ	129	$59,79 \pm 10,47$	0,552
Nam	31	$58,54 \pm 10,45$	
Số năm làm việc ở vị trí quản lý			
Từ 1 đến < 5 năm	15	$51,26 \pm 6,14$	0,001
Từ 5 đến < 10 năm	24	$57,45 \pm 9,59$	
Trên 10	121	$61,00 \pm 10,53$	
Vị trí quản lý			
Điều dưỡng trưởng khoa	47	$58,53 \pm 11,06$	0,426
Điều dưỡng trưởng tua	113	$59,98 \pm 10,20$	

Nhận xét: Từ kết quả bảng 2 cho thấy số năm làm việc ở vị trí quản lý của điều dưỡng có mối liên quan đến kỹ năng lãnh đạo với  $p < 0,05$ .

### IV. BÀN LUẬN

#### 4.1. Đánh giá kỹ năng lãnh đạo của điều dưỡng quản lý

Nhu cầu chăm sóc sức khỏe ngày càng tăng và sự phức tạp của các bệnh tật và của người bệnh, thân nhân đòi hỏi sự hợp tác liên ngành và sự tích hợp toàn diện theo nhóm của nhiều nguồn lực khác nhau để cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe cho người bệnh và gia đình. Bên cạnh đó, việc triển khai các quy trình chăm sóc sức khỏe là một nhiệm vụ đầy thách thức và điều dưỡng viên là nguồn động lực chính để đạt được kết quả thành công. Để đạt được

sự thành công, điều quan trọng nhất là điều dưỡng viên phải có kỹ năng lãnh đạo mạnh mẽ, cho phép họ hướng dẫn nhóm của mình hướng tới mục tiêu mong muốn một cách hiệu quả.

Đối với các nhà quản lý, có kỹ năng lãnh đạo là rất quan trọng trong việc thiết lập và đạt được mục tiêu. Kỹ năng lãnh đạo bao gồm nắm bắt định hướng chính của sự phát triển của nhóm và ảnh hưởng đến ý thức trách nhiệm, giá trị nghề nghiệp và sự hài lòng trong công việc của điều dưỡng thông qua sức hút và ảnh hưởng. Điều này có thể thúc đẩy sự gắn kết của nhóm, cho phép các thành viên trong nhóm cùng nhau làm việc hướng tới các mục tiêu của nhóm. Khi mọi người cùng nhau làm việc hướng tới một mục tiêu chung sẽ nâng cao tỉ lệ thành công trong nghề nghiệp và ý thức thành tựu của nhóm. Quản lý điều dưỡng hiệu quả đòi hỏi các kỹ năng lãnh đạo phối hợp và chỉ huy hiệu quả tất cả các lực lượng để đảm bảo chất lượng chăm sóc điều dưỡng. Từ đó, tạo ra một môi trường làm việc có trật tự, tạo điều kiện cho sự phát triển của toàn bộ nhóm.

Đối với điều dưỡng, điều cần thiết là phải có kỹ năng lãnh đạo để phát triển và trưởng thành nghề nghiệp. Phát triển kỹ năng lãnh đạo trong điều dưỡng có thể thúc đẩy động lực, trách nhiệm và sáng kiến của họ đối với công việc. Điều này giúp họ có được cảm giác hoàn thành và tự trọng, cuối cùng cải thiện vị thế của nghề điều dưỡng và điều dưỡng sẽ cảm thấy tự hào về những thành tích cá nhân của mình [5].

Kết quả phân tích cho thấy, điều dưỡng quản lý tự đánh giá kỹ năng lãnh đạo của mình ở mức trung bình ( $59,55 \pm 10,45$ ). Điều này cho thấy có thể người điều dưỡng quản lý chưa tự tin vào kỹ năng lãnh đạo của chính bản thân họ, cũng có thể họ cho rằng chỉ có cấp quản lý cao hơn họ mới là lãnh đạo. Khái niệm lãnh đạo là một hiện tượng phức tạp và đa chiều, lãnh đạo bao hàm một quá trình mà qua đó tác động ảnh hưởng đến những người khác để chỉ dẫn, để khơi dậy nỗ lực tối đa từ những người khác và tạo thuận lợi cho các hoạt động và mối quan hệ trong một nhóm hay tổ chức, hướng tới việc đạt được mục tiêu [6], lãnh đạo phù hợp với bối cảnh có tác động tích cực đến hạnh phúc tại nơi làm việc của nhân viên [7].

Lãnh đạo là bản chất của nghề điều dưỡng. Điều dưỡng viên ở mọi cấp độ đều đưa ra quyết định và thực hiện nhiệm vụ cứu sống người khác, tạo ra các chiến lược đảm bảo cung cấp dịch vụ chăm sóc điều dưỡng tốt nhất và chất lượng, lãnh đạo điều dưỡng chính thức bao gồm thực hành chăm sóc nâng cao, đổi mới giải pháp và tác động đến hoạt động và chính sách [8].

Kỹ năng quản lý là tập hợp những năng lực giúp người quản lý tổ chức, điều hành và phát triển đội nhóm một cách hiệu quả. Kỹ năng quản lý bao gồm việc kiểm soát tiến độ, xử lý các xung đột phát sinh và tạo dựng môi trường làm việc tích cực. Khi có kỹ năng quản lý tốt, người quản lý sẽ giúp đội nhóm làm việc hiệu quả hơn, từ đó góp phần vào sự thành công và phát triển bền vững của tổ chức. Trong nghiên cứu của chúng tôi, kỹ năng quản lý bao gồm khả năng quản lý con người, các nguồn lực khác và kỹ năng giải quyết các nhiệm vụ của người điều dưỡng quản lý. Kết quả của chúng tôi cho thấy kỹ năng này chỉ đạt mức độ trung bình ( $18,68 \pm 3,53$ ).

Kỹ năng xã hội là tập hợp các kỹ năng và khả năng mà mỗi người sử dụng để tương tác, giao tiếp và làm việc cùng với người khác trong môi trường xã hội. Kỹ năng xã hội có thể giúp một cá nhân hiểu, xây dựng mối quan hệ, giải quyết xung đột và làm việc thành công trong nhóm, tổ chức hoặc cộng đồng. Trong khảo sát của chúng tôi, kỹ năng xã hội đề cập đến người quản lý điều dưỡng có thể lường trước được những phản ứng, cảm xúc của thành viên nhóm mình khi có vấn đề xảy ra, giải quyết xung đột, sử dụng năng lực cảm xúc của người quản lý để thúc đẩy thành viên hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ. Kết quả phân tích

trong khảo sát của chúng tôi cho thấy kỹ năng xã hội của người quản lý điều dưỡng ở mức trung bình ( $20,96 \pm 3,64$ ).

Kỹ năng khái niệm cho phép các người quản lý điều dưỡng có khả năng phân tích cao khi làm việc với các khái niệm. Các nhà quản lý điều dưỡng trở thành những người tư duy phản biện; suy nghĩ thông qua các hệ tư tưởng, triết lý và khái niệm tạo thành nền tảng của tổ chức, tầm nhìn và mục tiêu của tổ chức. Những kỹ năng này giúp người điều dưỡng quản lý làm việc với các ý tưởng trừu tượng, có thể khái niệm hóa và tổng hợp các ý tưởng trừu tượng cho nhân viên và tổ chức. Nghiên cứu của Adelaide và cộng sự (2020) cho thấy, kỹ năng khái niệm của điều dưỡng quản lý chỉ ở mức trung bình hay nói cách khác là đạt yêu cầu [9]. Mặc dù thang đo kỹ năng khái niệm có khác nhau, tuy nhiên kết quả khảo sát của chúng tôi cũng cho thấy kỹ năng khái niệm của người điều dưỡng quản lý ở mức trung bình ( $19,91 \pm 3,59$ ).

#### **4.2. Các yếu tố liên quan đến kỹ năng lãnh đạo của điều dưỡng quản lý**

Điều dưỡng là một nghề mà phụ nữ chiếm số lượng nhiều hơn nam giới, Masibo và cộng sự (2024) cho rằng hoạt động chuyên môn không phụ thuộc vào giới tính trong điều dưỡng, vì hoạt động này là tối ưu đối với cả hai giới [10]. Một nghiên cứu được thực hiện tại Iraq cho thấy, điều dưỡng quản lý nữ và điều dưỡng quản lý nam có cùng năng lực lãnh đạo và quản lý [11]. Tương tự, kết quả khảo sát của chúng tôi cho thấy không có sự tồn tại mối liên quan giữa giới tính và kỹ năng lãnh đạo ( $p=0,55>0,05$ ).

Alilyyani và cộng sự (2024) đã khẳng định, lãnh đạo là một trong những yếu tố thiết yếu trong nghề điều dưỡng. Tất cả các điều dưỡng viên đều phải có kỹ năng lãnh đạo vì tất cả họ đều là nhà lãnh đạo. Kết quả nghiên cứu của tác giả và cộng sự nhân mạnh số năm kinh nghiệm làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao kỹ năng lãnh đạo của điều dưỡng viên [12]. Nghiên cứu đánh giá hệ thống của Greta và cộng sự (2021) đưa ra kết luận có mối liên hệ giữa số năm làm việc của điều dưỡng với hành vi và thực hành lãnh đạo [13]. Tương tự, kết quả nghiên cứu của chúng tôi cho thấy có mối liên quan giữa số năm làm việc ở vị trí quản lý với kỹ năng lãnh đạo ( $p=0,001<0,05$ ).

Đối tượng người quản lý của chúng tôi bao gồm điều dưỡng trưởng khoa và điều dưỡng trưởng tua, kết quả phân tích của chúng tôi không thấy sự khác biệt về kỹ năng quản lý giữa 2 nhóm.

Lãnh đạo và quản lý rất quan trọng đối với việc chăm sóc người bệnh hiệu quả, ảnh hưởng đến kết quả của người bệnh và hiệu suất làm việc của nhóm, Hult và cộng sự (2023) cho rằng các nhà lãnh đạo điều dưỡng nên được đào tạo về lãnh đạo, được hỗ trợ, trao quyền, và các kỹ năng lãnh đạo. Lãnh đạo điều dưỡng là một hiện tượng phức tạp không chỉ cấu thành nên phong cách lãnh đạo mà còn bị ảnh hưởng bởi các yếu tố tổ chức, môi trường và nhân viên [14].

## **V. KẾT LUẬN**

Kỹ năng lãnh đạo của người điều dưỡng quản lý ở mức trung bình. Điều này cho thấy có thể người điều dưỡng quản lý chưa tự tin vào kỹ năng lãnh đạo của chính bản thân họ. Nghiên cứu không tìm thấy mối liên quan giữa giới tính, vị trí làm việc với kỹ năng lãnh đạo. Tuy nhiên, số năm làm việc tại vị trí quản lý có liên quan với kỹ năng lãnh đạo của quản lý điều dưỡng. Cần có các chương trình đào tạo liên tục, cung cấp cho điều dưỡng quản lý các kỹ năng về lãnh đạo, quản lý khi đảm nhận vị trí quản lý nhằm phát huy được

năng lực, lãnh đạo hiệu quả trên các đối tượng này. Nghiên cứu gợi ý cho các nghiên cứu tiếp theo về lĩnh vực lãnh đạo điều dưỡng.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Alsadaan N., Salameh B., Reshia F.A.A.E., *et al.* Impact of Nurse Leaders Behaviors on Nursing Staff Performance: A Systematic Review of Literature. *Inquiry*. 2023. 60. DOI: <https://doi.org/10.1177/00469580231178528>.
2. Tamata A.T., Mohammadnezhad M. A systematic review study on the factors affecting shortage of nursing workforce in the hospitals. *Nurs Open*. 2023. 10(3), 1247-1257. DOI: <https://doi.org/10.1002/nop2.1434>.
3. Lawson C. Strengthening new nurse manager leadership skills through a transition-to-practice program. *Journal of Nursing Administration*. 2020. 50(12), 618-622. DOI: <https://doi.org/10.1097/NNA.000000000000000>.
4. The Ohio State University for the Department of Defense's Office of Family Policy/Children and Youth and the US Department of Agriculture's National Institute of Food & Agriculture. Leadership Skills Questionnaire (Adapted from Leadership, Theory and Practice by Peter G. Northouse). 2015. <http://virtuallabschool.org/legal>.
5. Xiaoying J. Nursing leadership: Key element of professional development. *Int J Nurs Sci*. 2024. 11(1), 1-2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2023.12.015>.
6. Conor M., Jody K.C. Leadership: Theory and Practice by Peter G. Northouse. *Journal of College Student Development*. 2020. 61, 260-261. DOI: <https://doi.org/10.1353/csd.2020.0023>.
7. Sam T.H., Isa K., Siqi P., Palpanadan S. T., Hong H.C., *et al.* Leadership Styles and Their Effects on Employee Satisfaction in Empowering Happiness at Workplace. *Journal of Ecohumanism*. 2025. 4(1), 454. DOI: <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.5091>.
8. Majd T.M., Abdullah A., Hamzeh Y.A., Ola A.K., Imad A., *et al.* Attributes, skills and actions of clinical leadership in nursing as reported by hospital nurses: a cross-sectional study. *BMJ Leader*. 2023. 7, 203-211. DOI: <https://doi.org/10.1136/leader-2022-000672>.
9. Adelaide M.A.O., Yennuten P., Theresa B. Exploring the management competencies of nurse managers in the Greater Accra Region, Ghana. *International Journal of Africa Nursing Sciences*. 2020. 13, 100248. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100248>.
10. Masibo R.M., Kibusi S.M., Masika G.M. Gender dynamics in nursing profession: impact on professional practice and development in Tanzania. *BMC Health Serv Res*. 2024. 1179. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11641-5>.
11. Ibrahim S.M., Raad K.F. Evaluation of Leadership Competencies among Nurse Managers. *Mosul Journal Nursing*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.33899/mjn.2022.175418>.
12. Alilyyani B., Althobaiti E., Al-Talhi M., *et al.* Nursing experience and leadership skills among staff nurses and intern nursing students in Saudi Arabia: a mixed methods study. *BMC Nurs*. 2024. 23, 87. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01750-1>.
13. Greta G.C., Sarah L., Kaitlyn T., Tatiana P., Simone P.M.M., *et al.* The essentials of nursing leadership: A systematic review of factors and educational interventions influencing nursing leadership. *International Journal of Nursing Studies*. 2021. 115, 103842. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103842>.
14. Hult M., Terkamo-Moisio A., Kaakinen P., Karki S., Nurmeksela A., *et al.* A. Relationships between nursing leadership and organizational, staff and patient outcomes: A systematic review of reviews. *Nurs Open*. 2023. 10(9), 5920-5936. DOI: <https://doi.org/10.1002/nop2.1876>.