

Ahlaki Liderliğin İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü*

Merve Seda Karcioğlu**
Atılhan Naktiyok

Öz: Bu çalışmada yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının çalışanların işe bağlanmaları, yaşam tatminleri ve psikolojik iyi oluşları üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü incelenmiştir. Bu doğrultuda ilgili literatürdeki görüşler çerçevesinde değişkenler arasındaki ilişkiler kuramsal olarak ele alınmıştır. Çalışmanın ampirik araştırma kısmında bir taraftan değişkenler arasındaki ilişki araştırılırken; diğer taraftan da bu ilişkiyi etkileyeceği düşünülen psikolojik sermayenin aracılık rolü olup olmadığına bakılmıştır. Araştırma modelini test etmek amacıyla 301 katılımcıdan yüz yüze anket yöntemiyle elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının, çalışanların işe bağlanmalarını, yaşam tatmini duymalarını ve psikolojik açıdan iyi oluşlarını önemli sayılabilecek bir ölçüde etkilediği ve bu etkide psikolojik sermayenin aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Bu çalışmanın ahlaki liderliğin çalışanların işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve yaşam tatminleri üzerine olan etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolünü ortaya koyan bir model önererek literatürde yer alan diğer çalışmalardan farklılaştığı, özgün olduğu ve literatüre katkı verdiği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ahlaki Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini, Psikolojik İyi Oluş

Abstract: In this study, the mediating role of psychological capital in the effect of managers' ethical leadership behaviours on employees' work engagement, life satisfaction and psychological well-being was examined. In this direction, the relationships between the variables are theoretically discussed within the framework of the views in the relevant literature. In the empirical research part of the study, on the one hand, the relationship between the variables was investigated; on the other hand, it was examined whether psychological capital, which is thought to affect this relationship, has a mediating role. In order to test the research model, the data obtained from 301 participants by face-to-face survey method were evaluated. As a result of the analyses, it was determined that managers' ethical leadership behaviours have a significant effect on employees' work engagement, life satisfaction and psychological well-being and psychological capital plays a mediating role in this effect. It is considered that this study differs from other studies in the literature by proposing a model that reveals the mediating role of psychological capital in the effect of ethical leadership on employees' work engagement, psychological well-being and life satisfaction, is original and contributes to the literature.

Keywords: Ethical Leadership, Psychological Capital, Work Engagement, Life Satisfaction, Psychological Well-Being

* Bu çalışma Merve Seda Karcioğlu'nun doktora tezinden türetilmiştir.

** Sorumlu Yazar

@ Öğr. Gör. Dr., Atatürk Üniversitesi, merve.karcioğlu@atauni.edu.tr

ID https://orcid.org/0000-0002-5390-4500

@ Prof. Dr., Atatürk Üniversitesi, anakti@atauni.edu.tr

ID https://orcid.org/0000-0001-6155-5745

➔ Karcioğlu, M. S. & Naktiyok, A., (2024). Ahlaki Liderliğin İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. İş Ahlakı Dergisi, 18(2), ss. 28-63.

✎ Araştırma Makalesi

© İGİAD
DOI: 10.12711/tjbe/m514
Turkish Journal of Business Ethics, 2025
isahlakidergisi.com

📅 Başvuru: 23.12.2024
Revize: 18.03.2025
Kabul: 10.04.2025
Erken Baskı: 12.05.2025

Giriş

Son yıllarda yaşanan ve küresel yansımaları olan birçok yüksek profilli ahlaki skandal, araştırmacıları ve iş dünyası liderlerini, ahlaki karar verme ve ahlaki davranışları daha yakından incelemeye yöneltmiştir. Bu bağlamda, “ahlaki liderlik davranışı” olarak adlandırılan liderlik biçiminin önemine ilişkin farkındalık artmıştır (Cheng ve diğerleri, 2014; Ahmad ve Gao, 2018). “Ahlaki liderlik, bireysel davranışlar ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif açıdan uygun davranış sergilenmesi ve bu davranışların çift yönlü iletişim, pekiştirme ve karar alma süreçleriyle takipçilere tanıtılması olarak tanımlanabilir” (Brown ve diğerleri, 2005, s. 120). Liderin davranışlarına odaklanan bu tanımda ahlaki liderliğin “ahlaki kişilik” ve “ahlaki yöneticilik” şeklindeki iki temel boyutuna vurgu yapılmaktadır (Goswami ve Agrawal, 2023). Ahlaki liderler bir yandan dürüst, güvenilir, çalışanlarına değer veren ve ahlaki ilkeler doğrultusunda kararlar alan; diğer yandan çalışanlarla ahlaki standartlar konusunda iletişim kurarak, bu standartları belirleyip ahlaki davranışları teşvik eden ve gerektiğinde ödül veya ceza mekanizmalarını kullanarak bu davranışları yönlendiren kişilerdir (Engelbrecht ve diğerleri, 2017; Nguyen ve diğerleri, 2021; Liu ve diğerleri, 2023; Goswami ve Agrawal, 2023; Cheng ve diğerleri, 2024). Yapılan araştırmalarda ahlaki liderliğin, çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratması nedeniyle örgütler için önemli olduğu öne sürülmektedir (Khan ve diğerleri, 2019; Anser ve diğerleri, 2020; Qing ve diğerleri, 2020; Liu ve diğerleri, 2023; Rasheed ve diğerleri, 2024). Ancak, ahlaki liderlik üzerine yapılan çalışmalar halen gelişme aşamasındadır. Araştırmacılar, ahlaki liderliğin çalışanlar üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak için bu liderlik biçimine yönelik daha fazla çalışma yapılması gerektiğini vurgulamaktadır (Bouckennooghe ve diğerleri, 2015; Naeem ve diğerleri, 2020; Qing ve diğerleri, 2020; Wang ve diğerleri, 2024). Ahlaki liderlik, çalışanların işe bağlılıklarını, yaşam tatminlerini ve psikolojik iyi oluşlarını etkileyebilir.

Çalışanların işe bağlılıkları, yaşam tatminleri ve psikolojik iyi oluşlarını olumlu yönde etkileyen faktörlerin belirlenmesi, örgütlerin başarısı açısından büyük bir öneme sahiptir. İşe bağlanma, çalışanların işlerine duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak bağlandıkları, görevlerine coşku ve enerjiyle yaklaştıkları işle ilgili olumlu bir psikolojik durumu belirten bir kavramdır (Salanova ve Schaufeli, 2008; Wu, 2025). Bu nedenle işine bağlı olan çalışanların daha üretken, işlerine daha çok katılım gösteren, işlerinden keyif alan (Engelbrecht ve diğerleri, 2017; Bakker ve diğerleri, 2020), daha özgün fikirler üreten, ekstra çaba sarf etme olasılıklarının yüksek ve yenilikçi bireyler olduğu söylenebilir (Orth ve Volmer, 2017; Adnan ve

diğerleri, 2020). Bireyin yaşam kalitesinin öznel bir değerlendirmesi olan yaşam tatmini (Wang ve diğerleri, 2023; Hu ve diğerleri, 2024; Dudasova ve diğerleri, 2024) ve olumlu duygusal durumları belirten psikolojik iyi oluş (Malik ve diğerleri, 2023; İslam ve diğerleri, 2024b), bireyin yaşamına ilişkin duygusal ve bilişsel değerlendirmelerini kapsar. Bu kavramlar, bireyin genel mutluluk düzeyini yansıtır. “Mutlu çalışan, üretken çalışandır” (Wright ve Cropanzano, 2004) ifadesi dikkate alındığında, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşun örgütün etkinlik ve verimliliğine katkıda bulunabileceği söylenebilir.

Ahlaki liderliğin işe bağlılık, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi, sosyal öğrenme ve sosyal mübadele kuramları çerçevesinde değerlendirilebilir. Bir anlamda ahlaki liderler, takipçilerinin davranışlarını hem sosyal öğrenme hem de sosyal mübadele süreçleri aracılığıyla etkilerler (Goswami ve Agrawal, 2023; Liu ve diğerleri, 2023; İslam ve diğerleri, 2024a; Kalra ve diğerleri, 2025). Bireylerin rol modellerini gözlemleyerek olumlu veya olumsuz davranış standartlarını öğrendiklerini savunan sosyal öğrenme kuramına göre ahlaki liderler, örgütsel hiyerarşideki güçlü ve görünür konumları nedeniyle çalışanların dikkatini çeken etkili rol modelleridir. Onların örgüt içindeki konumları, hem biçimsel (ödül, prosedür, politika) hem de biçimsel olmayan (kişiler arası ilişkiler) süreçler yoluyla beklentilerini çalışanlara iletme imkanı verir (Brown ve Mitchell, 2010; Men ve diğerleri, 2020). Bir tarafın davranışının diğer tarafın eylemine bağlı olduğu sosyal mübadele kuramına göre (İslam ve diğerleri, 2024a) adil ve güvenilir olan liderlik davranışlarına, çalışanların, işlerine daha fazla çaba harcayarak, daha fazla bağlılık göstererek ve daha fazla ilgilenerek karşılık verme olasılıkları daha yüksek olacaktır (Engelbrecht ve diğerleri, 2017; Mostafa ve Abed El-Motalib, 2020; Liu ve diğerleri, 2023). Bu nedenle, ahlaki liderlerin sergilediği ahlaki kişilik ve yöneticilik davranışları, çalışanların işe bağlanmalarını, yaşam tatminlerini ve psikolojik iyi oluşlarını olumlu yönde etkileyebilir.

Bu çalışma, ahlaki liderlik davranışlarının, çalışanların işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşlarının önemli bir öncülü olduğunu öne sürmektedir. Daha önceki araştırmalarda da ahlaki liderliğin, çalışanların işe bağlanmaları (Engelbrecht ve diğerleri, 2017; Liu ve diğerleri, 2023; İslam ve diğerleri, 2024a; Wang ve diğerleri, 2024; Cheng ve diğerleri, 2024; Yan ve diğerleri, 2025), yaşam tatminleri ve psikolojik iyi oluşları (Yang, 2014; Bahar ve Minga, 2019; Ahanchian ve diğerleri, 2018; Maula-Bakhsh ve Raziq, 2016; Li ve diğerleri, 2018; İslam ve diğerleri, 2024b) ile ilişkili olduğu görülmüştür. Fakat araştırmacılar, ahlaki liderlik ile bu olumlu sonuçlar arasındaki ilişkilerin altında yatan aracı değişkenlerin

daha fazla incelenmesi gerektiğini belirtmektedirler (Den Hartog, 2015; Ko ve diğerleri, 2018; Wang ve diğerleri, 2024). Örneğin Joo ve diğerleri (2023), liderlerin takipçilerin işe bağlılığı üzerindeki etkisinin nedenleri hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmada, yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarıyla takipçilerin işe bağlanmaları, tatminleri ve iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolü incelenerek literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Psikolojik sermaye, geliştirilip yönetilebilen psikolojik kapasitelerden oluşur (Luthans ve diğerleri, 2007b). Ahlaki liderler, takipçilerini güçlendirirler, onlara, fikirlerini ifade etme, kararlara katılma ve işleri üzerinde kontrol hakkı verirler (Piccolo ve diğerleri, 2010; Tu ve Lu, 2013; Ahmad ve Gao, 2018; Yazdanshenas ve Mirzaei, 2023). Ahlaki liderlik, genellikle güven, dürüstlük, düşünceli olma, karizma, adalet, güç paylaşımı, rol netleştirme gibi kavramlarla ilişkilendirilir (Lee ve diğerleri, 2019; Khatkhat ve diğerleri, 2022a; Alkhadra ve diğerleri, 2023). Dolayısıyla ahlaki liderliğin, çalışanların psikolojik sermayelerine olumlu katkıda bulunarak işe bağlılıklarını, yaşam tatminlerini ve psikolojik iyi oluşlarını artıracakı söylenebilir. Bu nedenle çalışmada, yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik sermaye düzeyini artırması aracılığıyla da işe bağlanma düzeylerini artırabileceği öngörülmektedir.

Bu çalışmanın, ahlaki liderlikle ilgili literatüre çeşitli katkılar yapması beklenmektedir. İlk olarak, araştırmacılar, ahlaki liderliğin sonuçlarını etkileyen aracı mekanizmalarla ilgili daha fazla çalışma yapılması gerektiğini öne sürmektedirler (Brown ve Mitchell, 2010; Wang ve Xu, 2019; Wang ve diğerleri, 2024). Bu çalışma, yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının çalışanların işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşları üzerine olan etkisinde psikolojik sermayenin nasıl bir rol oynadığını inceleyerek bu önerilere yanıt vermektedir. İkinci olarak, psikolojik sermayenin ahlaki liderlikle bazı ardılları arasındaki ilişkideki aracılık rolünü irdeleyerek literatüre katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Son olarak, ahlaki liderlik ve bu liderliğin sonuçları üzerine yapılan çalışmaların çoğu Batı ülkelerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmamızda kullanılan değişkenler, farklı kültürel bağlamlarda farklı anlamlar taşıyabilir. Bu nedenle, Türkiye'deki bir örneklemden elde edilen bulgular, ahlaki liderlik ve ardılları ilişkisi ile ilgili liderlik teorisinin gelişimine ve zenginleşmesine katkı sağlayacaktır.

Kavramsal Açıklamalar ve Hipotez Geliştirme

Ahlaki Liderlik ve Psikolojik Sermaye

Psikolojik sermaye, bireyin olumlu psikolojik gelişimini temsil eden ve iyimserlik, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve umut gibi unsurlarla karakterize edilen bir kavramdır (Luthans ve diğerleri, 2007a; Hu ve diğerleri, 2024). Sosyal öğrenme kuramı bağlamında, ahlaki liderliğin çalışanların psikolojik sermayesini nasıl ve neden etkilediği açıklanabilir. Sosyal öğrenme kuramına göre, bireyler çekici ve güvenilir buldukları rol modellerinin değer, tutum ve davranışlarına odaklanır ve onları taklit ederler (Liu ve diğerleri, 2023). Ahlaki liderler başarının doğru işler yapmaya, başkalarının çıkarlarını gözetmeye, güvenilir olmaya ve değer temelli kararlar almaya bağlı olduğunu vurgularlar (İlyas ve diğerleri, 2020). Onlar, çalışanları güçlendirerek ve ahlaki değerlerini içselleştirmeye ikna ederek başarıyı artırmaya çalışırlar. Ahlaki liderleri rol model olarak takip edenler, güçlü bir motivasyona sahip olup yeterlilik duygusuyla yaptıkları işin anlamını ve etkisini kavrayabilirler (Kia ve diğerleri, 2019; Yazdanshenas ve Mirzaei, 2023). Bu nedenle, ahlaki liderlerin takipçilerinin psikolojik olarak daha güçlü olmaları daha olasıdır. Bunun nedeni, ahlaki liderlerin, yaptıkları işin değerini ve önemini göstererek ve ileterek çalışanlara bir anlamlılık duygusu sağlamasıdır (Brown ve diğerleri, 2005; Feng ve diğerleri, 2016). Ayrıca ahlaki liderler, takipçilerini dikkate alır, açık ve çift yönlü iletişimi kullanarak hedeflerinin ne olduğunu ve takipçilerden ne istendiğini netleştirir ve işle ilgili kararlara katılımı teşvik ederler (Brown ve Treviño, 2006; Piccolo ve diğerleri, 2010; Engelbrecht ve diğerleri, 2017; Adnan ve diğerleri, 2020; Ahmad ve Gao, 2018). Ahlaki liderler, çalışanlara yapıcı geri bildirim sunarak öz yeterlilikleri hakkında bilgi sağlarlar (Feng ve diğerleri, 2016; Tu ve Lu, 2013; Ahmad ve Gao, 2018). Tüm bu unsurlar, çalışanların öz yeterliliklerini artırmaya ve gelişim fırsatları sunarak psikolojik sermayelerini beslemeye yardımcı olur. Bir anlamda ahlaki liderlerin sağladığı anlamlı iş yapma, kararlara katılım, özerklik, eğitim, inisiyatif alma, adalet ve gelişim fırsatları, psikolojik sermayeyi besleyen önemli itici güçler olabilir. Daha önce yapılan araştırmalarda da ahlaki liderliğin psikolojik sermayeyi olumlu etkileyebileceği ortaya konulmuştur (Goswami ve Agrawal, 2023; Loghman ve diğerleri, 2024; Ahmed ve Khan, 2024; Nguyen ve diğerleri, 2024). Yine yapılan bir meta-analiz çalışmasında ahlaki liderlik de dahil olmak üzere olumlu liderlik tarzlarının, çalışanların psikolojik sermayesini etkilediği görülmüştür (Loghman ve diğerleri, 2023).

Yukarıda ifade edilen görüşler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları, çalışanların psikolojik sermayelerini etkiler.

Ahlaki Liderlik ve İşe Bağlanma

İşe bağlanma; adanmışlık, dinçlik ve özümseme gibi kavramları içeren, işle ilgili olumlu ve motive edici bir zihin durumu ve ruh halidir (Salanova ve Schaufeli, 2008; Mazzetti ve diğerleri, 2023). İşine bağlı olan çalışanlar, daha güçlü, coşkulu ve enerjik, iş görevlerine daha adanmış ve işlerine daha çok gömülmüş bireyler olarak nitelendirilir (Chughtai ve Buckley, 2011; Khattak ve diğerleri, 2022b; Wu, 2025).

Sosyal mübadele kuramı, ahlaki liderliğin işe bağlanmayla ilişkisini açıklamaya yardımcı olabilir. Bu kuram, insanların birisinin kendilerine iyi davrandığına inandıklarında olumlu tutum ve eylemlerle karşılık vermek zorunda hissedeceklerini varsayar (Mostafa ve Abed El-Motalib, 2020; Liu ve diğerleri, 2023; Islam ve diğerleri, 2024a). Ahlaki liderler, çalışanlarıyla olan kişiler arası etkileşimlerinde yüksek düzeyde etik kurallara uyan, adil ve güvenilir liderlerdir (Ahmad ve Gao, 2018; Yan ve diğerleri, 2025). Bu liderler, takipçileriyle çift yönlü iletişim kurar ve onları karar alma sürecine dahil ederek desteklerler (Islam ve diğerleri, 2024a). Araştırmalar, liderlerin adil, güvenilir ve saygılı davrandığında, takipçilerin sosyal mübadele ilişkisi kurarak bu davranışlara karşılık verdiklerini ortaya koymuştur (Benevene ve diğerleri, 2018; Liu ve diğerleri, 2023; Islam ve diğerleri, 2024a). Dolayısıyla, ahlaki liderlik tutum ve davranışları, takipçileri daha fazla işe bağlanma, işle daha fazla ilgilenme ve iş için fazladan çaba harcama şeklinde karşılık vermeye motive edebilir (Engelbrecht ve diğerleri, 2017; Ahmad ve Gao, 2018; Mostafa ve Abed El-Motalib, 2020). Yapılan çalışmalar, ahlaki liderliğin işe olan bağlılığı artırdığı yönündeki görüşleri destekler niteliktedir (Den Hartog ve Belschak, 2012; Engelbrecht ve diğerleri, 2017; Demirtas ve diğerleri, 2017; Ahmad ve Gao, 2018; Adnan ve diğerleri, 2020; Mostafa ve Abed El-Motalib, 2020; Liu ve diğerleri, 2023; Islam ve diğerleri, 2024a; Wang ve diğerleri, 2024; Cheng ve diğerleri, 2024; Yan ve diğerleri, 2025).

Bu değerlendirmeler ışığında şu hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları, çalışanların işe bağlanmalarını etkiler.

Ahlaki Liderlik, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş

Yaşam kalitesinin öznel bir değerlendirmesini ifade eden yaşam tatmini, bireyin yaşamını genel anlamda olumlu değerlendirmesini ve mutlu olmasını belirtirken

(Wang ve diğerleri, 2023; Hu ve diğerleri, 2024); psikolojik iyi oluş, bireyin olumlu düşünme, hissetme ve davranmasıyla ilişkili bir kavramdır (Tabala ve diğerleri, 2025). Bireyin yaşamdan tatmin hissetmesini belirten psikolojik iyi oluş kavramı, olumlu ve olumsuz duyguların dengelenmesi ile nitelendirilir (Trudel-Fitzgerald ve diğerleri, 2019). Sosyal öğrenme süreçleri çerçevesinde düşünüldüğünde ahlaki liderliğin, rol modeli olarak takipçilerin benlik kavramını ve inançlarını etkileyen değer odaklı bir liderlik biçimi olduğu görülür (Brown ve diğerleri, 2005; Den Hartog ve Belschak, 2012). Ahlaki liderler, çalışanlarına sorumluluk verir ve bu sorumluluk, psikolojik anlamlılık duygusunu artırır (Piccolo ve diğerleri, 2010; Cheng ve diğerleri, 2014). Bu nedenle, ahlaki liderliğin temel özellikleri olan dürüstlük, bütünlük, başkalarıyla ilgilenme, ahlaki davranışlar, ahlaki standartlar ve hesap verebilirlik, örgütlerde olumlu psikolojik sonuçların teşvik edilmesinde ve çalışanların olumlu duygularının desteklenmesinde gerekli görülmektedir (Treviño ve diğerleri, 2003; Avey ve diğerleri, 2012; Demirtas ve Akdoğan, 2014). Özellikle ahlaki liderliğin teşvik ve pozitiflikle karakterize edilen destekleyici bir çalışma ortamı oluşturması, psikolojik iyi hallerinin beslenmesinde önemli rol oynar (Islam ve diğerleri, 2024b). Ahlaki liderler, tutum ve davranışlarıyla, çalışanların iş memnuniyetlerine, kendilerini daha iyi hissetmelerine ve psikolojik anlamda etkin bir şekilde işlev görmelelerine katkıda bulunur (Macey ve diğerleri, 2009; Bellingham, 2003; Engelbrecht ve diğerleri, 2017). Yapılan araştırmalar, yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının çalışanların yaşamdan duyduğu tatmini ve iyi oluşlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Yang, 2014; Ahanchian ve diğerleri, 2018; Bahar ve Minga, 2019). Ayrıca, ahlaki liderliğin bir biçimi olan hizmetkar liderlik ile yaşam tatmini ve öznel iyi oluş arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur (Maula-Bakhsh ve Raziq, 2016; Li ve diğerleri, 2018).

Bu görüşler çerçevesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₃: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları, çalışanların yaşamdan duydukları tatmini etkiler.

H₄: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışları, çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini etkiler.

Psikolojik Sermaye ve İşe Bağlanma

Psikolojik sermaye, çalışanların işe bağlanmalarını etkileyen önemli bir bireysel kaynak olarak görülmektedir. Örneğin, Bakker ve Demerouti (2007; 2008) tarafından geliştirilen iş talepleri-kaynakları modelinde, öz yeterlilik, iyimserlik, öz saygı ve dayanıklılık gibi bireysel kaynaklar işe bağlanmayı olumlu yönde etkilemektedir.

Çünkü bireylerin psikolojik dayanıklılığı ile bağlantılı öz değerlendirmelerini yansıtan bireysel kaynakların fazlalığı, bireye çevreyi etkileme ve kontrol etme yeteneği kazandırır (Hobfoll ve diğerleri, 2003). Benzer şekilde Bakker ve arkadaşlarının (2011) çalışmaları, işe bağlanmanın önemli yordayıcılarından birinin de iş kaynakları ve bireysel kaynaklar olduğunu göstermiştir. Psikolojik sermaye, bireylerin psikolojik olarak güçlü olması anlamına gelir. Psikolojik güçlendirme ise çalışanların işlerine daha fazla bağlı olmalarını sağlayan bir motivasyon kaynağıdır. Psikolojik olarak güçlendirilmiş astlar, görevlerini yerine getirmek ve işe bağlılık göstermek için yüksek enerjiye sahiptir (Ugwu ve diğerleri, 2014; Macsinga ve diğerleri, 2015; Ahmad ve Gao, 2018). Yapılan araştırmalar da çalışanların psikolojik sermayeleri ile işe bağlanmaları arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Simons ve Buitendach, 2013; Klerk ve Stander, 2014; Karatepe ve Karadas, 2015; Çelik Ağırman ve Naktiyok, 2018; Kodaş, 2018; Wu, 2025; Park ve Ha, 2025).

Bu açıklamalar ışığında, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₅: Psikolojik sermaye işe bağlanmayı etkiler.

Psikolojik Sermaye, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş

Avey ve arkadaşları (2011b) tarafından çalışanın tutum ve davranışları üzerine psikolojik sermayenin nasıl bir etkide bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılan meta-analiz çalışmasının sonuçlarına göre, psikolojik sermayenin örgüt tarafından istenen tutum ve davranışlarla olumlu, istenmeyen tutum ve davranışlarla olumsuz ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Bireylerin yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşlarını ise arzu edilen çalışan tutum ve davranışlarının olumlu, istenmeyen çalışan tutum ve davranışlarının ise olumsuz etkileyeceği göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Psikolojik sermaye, bireye yaşam koşullarını daha olumlu değerlendirme imkanı verir. İnsanların psikolojik sermayesini oluşturan çeşitli psikolojik kaynaklar bireylerin hayatlarını bilinçli bir şekilde yönlendirmelerini ve dolayısıyla mutlu bir hayat sürmelerini sağlar (Delhey ve diğerleri, 2023). Bu nedenle, psikolojik sermayeleri yüksek olan bireylerin yaşam tatminlerinin daha yüksek olma olasılığı daha fazladır (Bockorny ve Youssef-Morgan, 2019). Psikolojik sermaye ile çeşitli yaşam alanlarından (iş, sağlık, genel yaşam, ilişkiler gibi) tatmin duyma arasında olumlu etkileşimler olduğunu belirleyen araştırmalar da bu görüşü destekler niteliktedir (Luthans ve diğerleri, 2013; Badran ve Youssef-Morgan, 2015; Mostafaei ve Ghaderi, 2019; Santisi ve diğerleri, 2020; Baykal ve diğerleri, 2023; Xu ve Choi, 2023; Vasudevan ve Suganthi, 2024; Dudasova ve diğerleri, 2024; Momin ve Rolla, 2024).

Psikolojik sermaye, bireylerin iyi oluşlarını da olumlu etkileyebilir. Olumlu psikolojik kaynakları (öz yeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik) içinde barındıran psikolojik sermayenin bireyin tutum, davranış ve performansı ile ilgili sonuçları vardır (Avey ve diğerleri, 2010). Psikolojik sermaye, yaşamdaki olaylara olumlu yaklaşan ve azimle başarı şansını artıran bireylerin özelliklerini ifade eder (Manzano-García ve Ayala, 2017). Olumlu yaklaşım ve azim ise bireyin psikolojik iyi oluşuna katkıda bulunur. Bir anlamda psikolojik sermaye, iyi oluşu destekleyecek kaynak seti sunmaktadır (Youssef-Morgan ve Luthans, 2015; Tabala ve diğerleri, 2025). Konu ile ilgili yapılan çalışmalar da psikolojik sermayenin çalışanların psikolojik iyi oluşunu doğrudan veya dolaylı şekilde etkileyebileceği yönündeki görüşü destekler niteliktedir (Manzano-García ve Ayala, 2017; Kim ve diğerleri, 2019; Göker ve Kaplan, 2020; Karacaoğlu ve Köktaş, 2016; Polatci ve Akdoğan, 2014; Rabenu ve diğerleri, 2017; Youssef-Morgan ve Luthans, 2015; Göçen, 2019; Dalal ve Singh, 2023; Saman ve Wirawan, 2024; Tabala ve diğerleri, 2025).

Yukarıda ifade edilen görüşler çerçevesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₆: Psikolojik sermaye çalışanların yaşam tatminlerini etkiler.

H₇: Psikolojik sermaye çalışanların psikolojik iyi oluşlarını etkiler.

Ahlaki Liderlik ile İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü

Daha önce sunulan kavramsal açıklamalar ve ilgili bölümlerde belirtilen ampirik araştırma bulgularına dayanarak, ahlaki liderliğin hem çalışanların psikolojik sermayelerini hem de işe bağlılıklarını, yaşam tatminlerini ve psikolojik iyi oluşlarını etkilediği ifade edilebilir. Aynı şekilde psikolojik sermayenin iş bağlılığı, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerinde olumlu etkilerinin olduğu yönündeki bulgular, kavramsal açıklamalar ve ampirik araştırmalar tarafından desteklenmektedir. Diğer bir deyişle, ahlaki liderlik, psikolojik sermaye üzerinde pozitif bir etki yaratmakta ve bu etki, işe bağlılık, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerinde de sonuçlar doğurabilmektedir. Benzer şekilde, psikolojik sermayenin bu değişkenler üzerinde doğrudan olumlu etkileri vardır. Bu nedenle, ahlaki liderlik, çalışanların işe bağlılıklarını, tatminlerini ve iyi oluşlarını doğrudan artırabildiği gibi, aynı zamanda psikolojik sermayeyi etkileyerek dolaylı yoldan da bu sonuçları güçlendirebilir. Bu durumu, ahlaki liderliğin çalışanların işe bağlılıkları, yaşam tatminleri ve psikolojik iyi oluşları üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı bir rol oynadığı şeklinde açıklamak mümkündür. Dolayısıyla, araştırma modelindeki değişken-

ler arasındaki ilişkileri ortaya koyan kavramsal ve ampirik araştırma sonuçları ve beklentiler çerçevesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₈: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının çalışanların işe bağlılıkları üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye aracı bir rol oynar.

H₉: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının çalışanların yaşam tatminleri üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye aracı bir rol oynar.

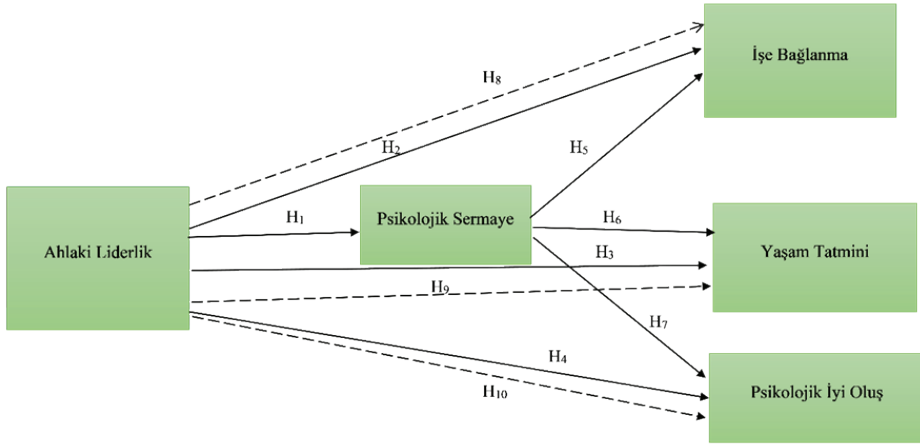
H₁₀: Yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik iyi oluşları üzerindeki etkisinde psikolojik sermaye aracı bir rol oynar.

Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak araştırma tasarımı ve örneklemin belirlenmesi, veri toplama yöntemi ve ölçüm araçları açıklanmıştır. Daha sonra veri analizine ve bulgulara yer verilerek sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırma Tasarımı ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, çalışmanın yapıldığı zaman diliminde Erzurum Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Yaklaşık 2000 kişiden oluşan bu evrenden %95 güvenilirlik düzeyi ve %5 hata payı göz önünde bulundurularak 323 kişiden oluşan bir örneklem büyüklüğü belirlenmiştir (<https://www.idsurvey.com/en/sample-size-calculator/>). Ancak, anketlerin hatalı olarak değerlendirilebileceği göz önünde bulundurularak araştırmacı tarafından 400 çalışana anket verilmiştir. Anket formlarından 315'i geri dönmüştür. Bu anket formlarının 14'ü ise eksik verilerin fazlalığı nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak verilerin analizinde 301 anket formu kullanılmıştır. Araştırma modeli aşağıda gösterilmektedir:



Şekil 1: Araştırma Modeli

(Şekildeki düz çizgiler doğrudan ilişkileri, kesikli çizgiler ise dolaylı ilişkileri belirtmektedir.)

Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm Araçları

Bu araştırmanın verileri anket yöntemiyle toplanmıştır. Yeterli sayıda katılımcıya ulaşmak amacıyla anketler tesadüfi olmayan kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen 400 çalışana bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Veri toplama süreci 23-30 Haziran 2020 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aşamasına geçmeden önce, Erzurum Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü'nün 22.06.2020 tarihli ve 0153 sayılı onayı doğrultusunda gerekli izin alınmıştır.

Çalışanların ahlakî liderlik algısı, Brown ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen 10 maddelik ahlakî liderlik ölçeğiyle değerlendirilmiştir. Ölçekte yer alan maddelere örnek olarak “Yöneticim, güvenilir bir kişidir” ve “Yöneticim, çalışanların ahlakî değerlerini ve haklarını düşünerek hareket eder” maddeleri verilebilir. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri, Luthans ve arkadaşlarının (2007a) geliştirdiği dört boyut ve 24 maddeden oluşan ölçekle ölçülmüştür. “Herhangi bir sorun için birçok çözüm yolu olduğuna inanırım” ve “Çalışma alanıma yönelik hedef ve amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim” maddeleri ölçeğe örnek oluşturmaktadır. Çalışanların işe bağlanma derecelerini belirlemede Schaufeli ve Bakker’in geliştirdiği, 9 maddelik kısa versiyonlu işe bağlanma ölçeğinden yararlanılmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Ölçekteki maddelere “Çalışırken kendimi işime kaptırırım” ve “Yaptığım işten gurur duyuyorum” maddeleri örnek olarak verilebilir. Çalışmanın diğer değişkenlerinden olan yaşam tatmini, Diener ve diğerleri (1985) tarafından geliştirilen 5 maddelik yaşam tatmini ölçe-

ği ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin örnek maddeleri “Hayatımdan memnunum” ve “Şimdiye kadar hayatta istediğim önemli şeylere sahip oldum” şeklindedir. İyi oluş için ise Diener ve arkadaşlarının (2009) geliştirdiği 8 madde ve tek faktörden oluşan psikolojik iyi oluş ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğe örnek oluşturabilecek iki madde şu şekildedir: “Amacı ve anlamı olan bir hayat sürüyorum” ve “Ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum”. Araştırmada kullanılması uygun görülen ve orijinal dili İngilizce olan ölçeklerdeki ifadeler bir uzman yardımıyla öncelikle tercüme (İngilizceden Türkçeye), daha sonra geri tercüme (Türkçeden İngilizceye) yöntemleri kullanılarak tercüme edilmiştir. Ayrıca söz konusu ifadelerde kültürel açıdan herhangi bir farklılığın oluşup oluşmadığı araştırılmıştır. Sonuç olarak hiçbir ifadenin dil bilimsel açıdan değişikliğe veya anlam kaybına uğramadığı görülmüş ve anket formuna son şekli verilmiştir. Ölçekler 5’li Likert Ölçeği çerçevesinde derecelendirilmiş ve ölçekler için Atatürk Üniversitesi Etik Kurulu’ndan 46 sayılı kararla etik kurul onayı alınmıştır.

Verilerin Analizi ve Bulgular

Anketlerden elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak değerlendirilmiş ve aracılık etkisini belirlemek için bootstrapping yönteminden yararlanılmıştır.

Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların %84,1’i erkek, %68,8’i evlidir. Katılımcıların, %36,5’i 36-45 yaş aralığında olup %46,5’i lise mezunudur. Çalışanların %42,2’si 1-5 yıl arasında bir süredir aynı iş yerinde çalışmaktadır.

Ölçüm Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirliği

Ahlaki Liderlik Ölçeği: Ahlaki liderlik ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 3 maddenin ölçekten çıkarıldığı taktirde ölçeğin uyum değerlerinin yükseleceği belirlenmiştir. AL2 (Yöneticim, ahlaki değerleri ihlal eden çalışanlarına yaptırım uygular), AL8 (Yöneticim, işlerin ahlaki açıdan doğru biçimde nasıl yapılacağına dair örnek bir duruş sergiler) ve AL9 (Yöneticim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarının elde edilme biçimine göre de değerlendirir) No.lu maddeler çıkarıldıktan sonra maddelerin regresyon yüklerinin (,55-,91 arasında şekil 2) ve modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir (Tablo 1).

Psikolojik Sermaye Ölçeği: Dört boyutlu ve 24 maddelik psikolojik sermaye ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 6 madde çıkarıldığı

takdirde modelin uyum değerlerinin yükseleceği belirlenmiştir. PSÖzYet2 (Yöneticilerle yapılan toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim), PSÖzYet5 (Sorunları tartışmak için kurum dışındaki kişiler ile iletişime geçme konusunda kendime güvenirim), PSPsiDay4 (Genellikle işimdeki stresli durumları doğal karşılarım), PSPsiDay5 (Daha önce birçok güçlükle karşılaştığımdan dolayı tecrübelerim sayesinde, iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebilirim), PSPsiDay6 (Yaptığım işte, aynı anda karşıma çıkabilecek birçok sorunun üstesinden gelebileceğimi hissediyorum) ve PSİyi4 (İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim) No.lu ifadeler ölçekten çıkartılmıştır. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra yapılan analizde, maddelerin regresyon yüklerinin (,58-,85 arasında) ve modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür (Tablo 1).

İşe Bağlanma Ölçeği: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda kullanılan üç boyutlu işe bağlanma ölçeğinin uyumlu olmadığı gözlenmiştir. Bu nedenle, faktör yapısını yeniden belirlemek için ölçeğe açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, 9 maddenin bir faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu faktör, toplam varyansın %69,51'ini açıklamaktadır. KMO örneklem yeterlilik ölçütü (0,923) ve Bartlett küresellik testi sonuçları (2356,614; $p < ,000$) yeterlidir. Bu ölçek için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, bir madde diğer maddelerle yüksek korelasyon gösterdiği için ölçekten çıkarılmıştır. İBAD3 (Sabah kalktığımda işe gitme isteği duyarım) No.lu madde çıkarıldıktan sonra kalan 8 maddeyle yapılan analiz sonucunda maddelerin regresyon yüklerinin (,66-,92 arasında şekil 2) ve modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür (Tablo 1).

Yaşam Tatmini Ölçeği: Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre bu ölçeğin maddelerinin standardize edilmiş regresyon yükleri (0,83-,94 arasında şekil 2) ve ölçeğin uyum değerleri kabul edilebilir düzeydedir (Tablo 1).

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Analiz sonucunda ölçekten 1 madde çıkarıldığı takdirde modelin uyum değerlerinin yükseleceği belirlenmiştir. PİO8 (Çevremdeki insanlar bana saygı duyar) No.lu madde çıkarıldıktan sonra maddelerinin standardize edilmiş regresyon yüklerinin (0,72-,81 arasında şekil 2) ve ölçeğin uyum değerleri kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür (Tablo 1).

Tablo 1*Ölçeklere İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksi Sonuçlar*

İndeksler	İyi Uyum	Kabul edilebilir uyum	AL	PS	İB	YT	PİO
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	2,759	2,250	2,349	2,002	2,211
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,974	,946	,981	,993	,981
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,077	,065	,067	,058	,064
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,984	,955	,988	,996	,989
GFI	$,90 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,89$	,969	,906	,967	,987	,976
RMR	$< 0,05$	$< 0,08$	,033	,037	,030	,017	,025

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011; İlhan ve Çetin, 2014

AL: Ahlaki Liderlik, PS: Psikolojik Sermaye, İB: İşe Bağlanma, YT: Yaşam Tatmini ve PİO: Psikolojik İyi Oluşu temsil etmektedir.

Çalışmamızda tüm veriler aynı zamanda tek bir kaynaktan elde edildiğinden, ortak yöntem yanlılığı sorunu sonuçların geçerliliği için bir tehdit olabilir. Olası ortak yöntem yanlılığını değerlendirmek için Harman'ın tek faktör testinden yararlanılmıştır (Podsakoff ve diğerleri, 2003). Sabit tek faktörün, tüm maddele-
rin toplam varyansın %35,26'sını açıkladığı ve eşik değerinden (%50) daha düşük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, verilerde ortak yöntem varyansı olasılığının ciddi bir sorun oluşturmadığını göstermektedir.

Araştırmada yer alan ölçeklerin Cronbach's Alpha güvenilirlik, bileşik güvenilirlik (CR), yakınsama geçerliliği (AVE) ve ayrışma geçerliliği (MSV) değerleri incelenerek güvenilirlik ve geçerlilik değerleri test edilmiştir. Literatürdeki görüşlere göre güvenilirlik ve geçerlilik için Cronbach's Alpha ve CR değerinin 0,70'in, AVE değerinin 0,50'nin üzerinde olması ve CR değerinin AVE değerinden yüksek, AVE değerinin ise MSV değerlerinden yüksek olması beklenmektedir (Hair ve diğerleri, 1998; Hair ve diğerleri, 2010a; Yaşlıoğlu, 2017; Hair ve diğerleri, 2010b; Fornell ve Larcker, 1981; Gürbüz, 2019). Tablo 2'de görüldüğü gibi değişkenlerin Cronbach's Alpha güvenilirlik değerleri ,833 ile ,941 arasında değişmektedir. Değişkenlere ilişkin birleşik güvenilirlik değerini ifade eden CR değerleri 0,71 ile 0,91 arasındadır. Yakınsak geçerliliği ifade eden AVE değerleri ise 0,55 ile 0,76 arasında değişmektedir. Ayrışım geçerliliğini ifade eden MSV değerleri ise ,19 ile ,385 arasında olup AVE değerleri MSV değerlerinden yüksektir. Çalışmamızda ölçeklere ilişkin değer-

lerimiz literatürde belirtilen sınırlar içerisinde olduğundan ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo 2

Ölçüm Araçlarına Yönelik Cronbach Alpha (α), CR, AVE ve MSV Değerleri

Ölçek Değer	AL	PS	İB	YT	PİO
C.Alfa	,916	,942	,937	,941	,914
CR	,917	,970	,934	,942	,911
AVE	,617	,503	,644	,765	,596
MSV	,319	,319	,197	,385	,385

AL: Ahlaki Liderlik, PS: Psikolojik Sermaye, İB: İşe Bağlanma, YT: Yaşam Tatmini ve PİO: Psikolojik İyi Oluşu temsil etmektedir

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizine başvurulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, modelimizde yer alan değişkenler arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler vardır.

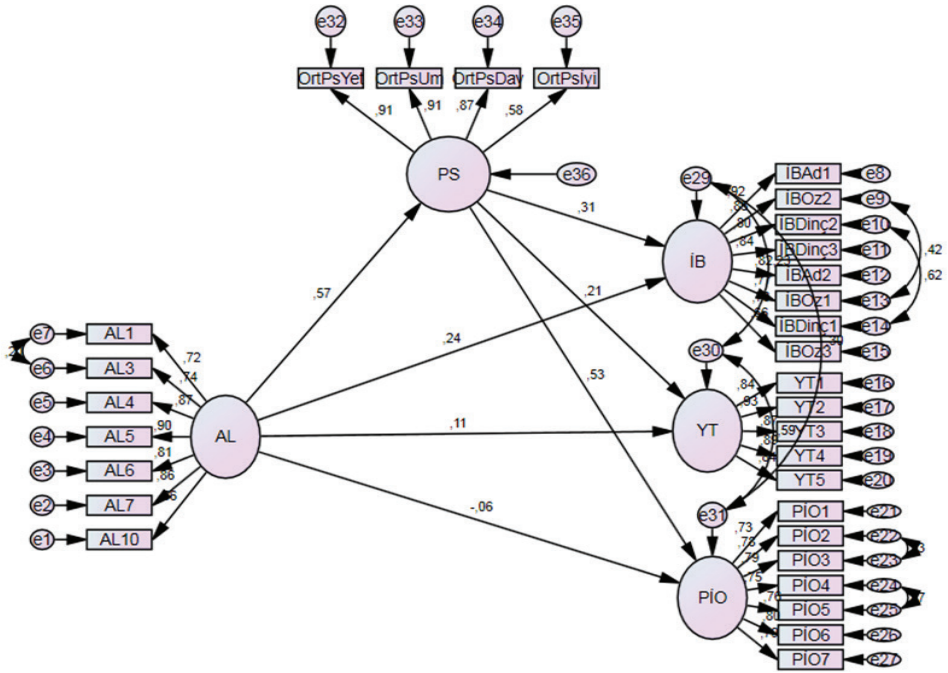
Tablo 3

Değişkenler Arasındaki İlişki

Faktörler	X	SS	1	2	3	4	5
1-Ahlaki Liderlik	3,95	,920	1				
2-Psikolojik Sermaye	4,04	,724	,565**	1			
3-İşe Bağlanma	4,02	,929	,412**	,444**	1		
4-Yaşam Tatmini	3,34	1,09	,226**	,269**	,329**	1	
5-Psikolojik İyi Oluş	3,87	,814	,238**	,495**	,436**	,621**	1

*p<0,05 **p<0,01

Modelde ahlaki liderlik, bağımsız değişken; işe bağlılık, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş, bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Psikolojik sermaye ise aracı değişken olarak modele dahil edilmiştir. Şekil 2, AMOS programında bootstrapping yöntemiyle test edilen modelin kestirim sonuçlarını göstermektedir. Modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeydedir (Tablo 4).



Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayıları

Tablo 4

Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları

İndeksler	Referans Değeri		Ölçüm	Sonuç
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum		
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	2,014	İyi
TLI	$,95 < TLI \leq 1$	$,90 < TLI \leq ,94$	,938	Kabul Edilebilir
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$	,058	Kabul Edilebilir
CFI	$,95 < CFI \leq 1$	$,90 < CFI \leq ,94$	,944	İyi
GFI	$,90 < GFI \leq 1$	$,85 < GFI \leq ,89$	,853	Kabul Edilebilir
RMR	$< 0,05$	$< 0,08$	,074	Kabul Edilebilir

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011; İlhan ve Çetin, 2014

Hipotez Testleri ve Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit edebilmek için öncelikle Baron ve Kenny'in (1986) dört aşamalı Nedensel Adımlar Yöntemi kullanılmış ve aracı değişkenin kısmi ya da tam aracılık etkisine karar verilmiştir. Dört adımdan oluşan bu yöntemin ilk üç adımında bağımlı değişkenin bağımsız ve aracı değişken üzerine, aracı değişkenin ise bağımlı değişken üzerine etkisinin anlamlı olması beklenmektedir. Dördüncü adımda ise aracılık etkisinden söz edebilmek için aracı değişken modele dahil edildiğinde bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerine olan etkisinin azalması veya ortadan kalkması istenmektedir. Etki düzeyinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek içinse bootstrap yönteminden yararlanılmıştır.

Yapısal modelin kestirim sonuçlarına göre ahlaki liderlik çalışanların psikolojik sermayelerini (,565 ve $p=,000$) ve işe bağlanmalarını (,236 ve $p=,000$) anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Yine psikolojik sermaye işe bağlanma düzeyini anlamlı ve olumlu olarak etkilemektedir (,311 ve $p=,000$). Psikolojik sermaye aracı değişkeni göz ardı edildiğinde ise ahlaki liderlik işe bağlanmayı daha güçlü bir şekilde etkilemektedir (,411 ve $p=,000$). Aracı değişken modele dahil edildiğinde ahlaki liderliğin işe bağlanmaya olan etkisi azalmıştır (,236 ve $p=,000$). Bu durum, aracı değişkenin ahlaki liderliğin işe bağlanma üzerine olan etkisinde kısmi bir aracılık rolü oynadığını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, ahlaki liderlik davranışlarının doğrudan işe bağlanmayı etkilemesinin yanı sıra psikolojik sermayeyi olumlu etkileyerek de işe bağlanmayı etkilediği söylenebilir. Bootstrap analizine göre aracı değişkenin etkisi anlamlıdır (Tablo 6). Bu veriler H_1 , H_2 , H_5 ve H_8 'in desteklendiğini göstermektedir.

Yapısal modelden elde edilen sonuçlara göre ahlaki liderlik davranışları çalışanların yaşam tatminini anlamlı ve olumlu yönde etkilememektedir (,109 ve $p=,114$). Elde edilen bulgular, psikolojik sermayenin ise çalışanların yaşam tatminini olumlu ve anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir (,207 ve $p=,000$). Aracı değişken (psikolojik sermaye) modelden çıkarıldığında ahlaki liderlik davranışlarının, çalışanların yaşam tatminini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür (,225 ve $p=,000$). Aracı değişken modele eklendiğinde bu etki anlamlı değildir (,109 ve $p=,114$). Bu durum, psikolojik sermayenin ahlaki liderlikle yaşam tatmini arasındaki ilişkide tam bir aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Bootstrap testi sonucu da aracı değişkenin etkisinin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo 6).

Modelin kestirim sonuçlarına göre ahlaki liderlik davranışları psikolojik iyi oluşu anlamlı olarak etkilememektedir (-,061 ve $p=,385$). Psikolojik sermayenin ise psi-

kolojik iyi oluş üzerine olan etkisi anlamlıdır ($,530$ ve $p=,000$). Psikolojik sermaye aracı değişkeni modelden çıkarıldığında, ahlaki liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik iyi oluşlarına doğrudan etkisi anlamlıdır ($,233$ ve $p=,000$). Aracı değişken (psikolojik sermaye) modele eklendiğinde, bu etki anlamını kaybetmiştir ($-,061$ ve $p=,385$). Bu sonuç, ahlaki liderliğin psikolojik iyi oluş üzerine etkisinde psikolojik sermayenin tam bir aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bootstrap testinin sonucu ise bu etkileşim için yine anlamlıdır (Tablo 6).

Modelin kestirim sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 5'te sunulmuştur:

Tablo 5

Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları

H . NO	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	Standardize R. Y.	S.H.	T DEĞERİ (CR TERİMİ)	P
H1	PS	AL	,565	,094	7,710	,000
H2	İB	AL	,236	,119	3,294	,000
H3	YT	AL	,109	,127	-1,462	,144
H4	PİO	AL	-,061	,099	-,869	,385
H5	İB	PS	,311	,090	4,484	,000
H6	YT	PS	,207	,099	2,775	,006
H7	PİO	PS	,530	,084	6,879	,000

Psikolojik sermaye değişkeninin aracı rolünü ölçmek için iki farklı model oluşturularak aracısız ve aracılı doğrudan etkiler incelenmiş ve bootstrap yöntemi kullanılarak aracı değişken modele dahil edildiğinde dolaylı etkilerin gücü belirlenmiştir.

Tablo 6

Aracı Değişkenlerin Anlamlılık Düzeyi

H.No	İlişki	Aracısız Doğrudan etki	Aracılı Doğrudan Etki	Dolaylı Etki
H ₈	AL-PS-İB	,411 (,000)	,236 (,000)	,007 (anlamlı kısmi aracı)
H ₉	AL-PS-YT	,225 (,000)	,109 (,144)	,014 (anlamlı tam aracı)
H ₁₀	AL-PS-PİO	,233 (,000)	-,061 (,385)	,015 (anlamlı tam aracı)

Sonuç

Bu çalışma, yöneticilerin ahlaki liderlik davranışlarının çalışanların işe bağlılık, psikolojik iyi oluş ve yaşam tatmini üzerindeki etkilerini ve bu süreçte psikolojik sermayenin rolünü ampirik olarak inceleyerek bir teorik model önermeyi amaçlamaktadır. Yapılan analizlerin sonucunda, ahlaki liderliğin çalışanların, işe bağlılıkları, psikolojik iyi oluşları ve yaşam tatminleri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar ahlaki liderlikle işe bağlanma (Liu ve diğerleri, 2023; İslam ve diğerleri, 2024a; Wang ve diğerleri, 2024; Cheng ve diğerleri, 2024; Yan ve diğerleri, 2025), psikolojik iyi oluş ve yaşam tatmini (Bahar ve Minga, 2019; Li ve diğerleri, 2018; Freire ve Bettencourt, 2020; Kaffashpoor ve Sadeghian, 2020; Chughtai, 2018; Temimouri ve diğerleri, 2018; Yousaf ve diğerleri, 2019) arasındaki ilişkiyi araştıran daha önceki çalışmaların sonuçlarını farklı bir kültürel bağlamda desteklemektedir. Bu bulgular, çalışmanın kavramsal çerçevesinde ele alınan sosyal öğrenme ve sosyal mübadele kuramlarını destekler niteliktedir. Başka bir deyişle, ahlaki liderlik davranışları çalışanların işlerini istekle yapmalarına, olumlu psikolojik durumlarına ve yaşam tatminlerine katkıda bulunmaktadır. Sosyal öğrenme ve sosyal mübadele teorilerine uygun olarak ahlaki liderler rol model olurlar ve çalışanlar olumlu davranışlar göstererek ahlaki liderlik davranışlarına karşılık verirler. Ahlaki liderlerin güvenilir, dürüst, adil davranışları rol modellemesi çalışanlar açısından olumlu psikolojik sonuçlar doğurmasının yanı sıra işe bağlılık şeklinde bir karşılık vermeye de yol açar. Hipotezlerle uyumlu olarak çalışma, psikolojik sermayenin de çalışanların işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Psikolojik sermaye ile işe bağlanma (Karatepe ve Karadas, 2015; Çelik Ağırman ve Naktiyok, 2018; Kodaş, 2018; Wu, 2025; Park ve Ha, 2025), yaşam tatmini (Santisi ve diğerleri, 2020; Baykal ve diğerleri, 2023; Xu ve Choi, 2023; Vasudevan ve Suganthi, 2024; Dudasova ve diğerleri, 2024; Momin ve Rolla, 2024) ve psikolojik iyi oluş (Dalal ve Singh, 2023; Saman ve Wirawan, 2024; Tabala ve diğerleri, 2025) arasındaki ilişkiyi inceleyen daha önceki çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Psikolojik sermaye gibi bir kaynağa sahip olan kişilerin, kaynaklarını koruma adına işe bağlanma düzeylerinin daha yüksek olması beklenen bir durumdur. Olumlu psikolojik kaynak olan psikolojik sermaye, olumlu psikolojik sonuçlar doğurur. Psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan kişiler umutlu, iyimser, kendine güvenen ve dayanıklı kişiler oldukları için psikolojik olarak kendilerini daha iyi hissedecek ve yaşamdan daha fazla tatmin duyacaklardır. Araştırma modeli, çalışanların ahlaki liderlik algılarının psikolojik sermayelerini olumlu etkileyeceğini ve ahlaki liderliğin psikolojik sermayeyi etkile-

yerek çalışanların yaşam tatminlerini, işe bağlanmalarını ve psikolojik iyi oluşlarını dolaylı yoldan artırabileceği düşüncesini ortaya koymuştur. Ahlaki liderliğin çalışanların psikolojik sermayesini olumlu olarak etkilediğine ilişkin bulgumuz, ahlaki liderlikle psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sonuçlarıyla benzerdir (Goswami ve Agrawal, 2023; Loghman ve diğerleri, 2024; Ahmed ve Khan, 2024; Nguyen ve diğerleri, 2024). Örgütsel destek teorisine uygun olarak yöneticilerin saygı, özen, dürüstlük, doğruluk, sorun çözme ve güven verme gibi ahlaki liderlik davranışları, takipçilerin öz yeterlilik, iyimserlik ve güven deneyimlemelerine yol açar. Diğer bir ifadeyle, ahlaki liderler güvenilir bir rol modeli olarak, adil bir çalışma ortamı sağlayarak, çalışanlara özerklik verip saygı duyarak ve olumlu bir etik iklim oluşturarak çalışanların psikolojik sermayelerini güçlendirir (Goswami ve Agrawal, 2023). Yapılan literatür taramasından elde ettiğimiz bilgiler kadarıyla ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmamızda ahlaki liderliğin işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı bir rol oynadığı görülmüştür. Bir anlamda sosyal öğrenme teorisine uygun olarak ahlaki liderleri rol modeli olarak psikolojik sermayeleri güçlenen çalışanlar, sosyal değişim teorisine uygun olarak ahlaki liderlik davranışlarına pozitif psikolojik sonuçlarla karşılık verirler. Bu sonuçlar, ahlaki liderlik ile işe bağlılık, psikolojik iyi oluş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin kritik rolünü vurgulayarak, ahlaki liderliğe ilişkin anlayışımızı genişletmekte ve ahlaki liderlik literatürüne katkı sağlamaktadır.

Teorik Çıkarımlar

Araştırma sonuçları, ahlaki liderlik ve pozitif örgütsel davranış teorisine önemli katkılarda bulunmaktadır. İlk olarak, bu çalışma ahlaki liderlik teorisinin olumlu sonuçları temelinde psikolojik sermayenin aracı rolünü ortaya koymaktadır. Ahlaki liderliğin olumlu sonuçlarına ilişkin yukarıdaki bölümlerde değinilen bir dizi çalışma gerçekleştirilmiş olsa da bu çalışmaların hiçbiri ahlaki liderliğin çalışanların işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve yaşam tatminleri üzerine olan etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolünü ortaya koyan bir model önermemiştir. Bu çalışma, ahlaki liderliğin olumlu sonuçları için psikolojik sermayeye dikkat çekmektedir. Bu durum, ahlaki liderliğin olumlu örgütsel ve bireysel sonuçları açısından psikolojik sermayenin aracı bir rol oynadığını ortaya koyarak ahlaki liderliğe ilişkin mevcut bilgiyi genişletebilir ve ahlaki liderlerin takipçilerin davranışlarını etkilemek için daha fazla değişken belirlemesine yardımcı olabilir.

İkinci olarak, bu araştırmanın bulguları, ahlaki liderliğin olumlu sonuçlarının sadece doğrudan değil, aynı zamanda dolaylı yollardan da ortaya çıkabileceğini göstererek ahlaki liderlik teorisine katkıda bulunmakta ve ahlaki liderlik ile olumlu sonuçlar arasındaki ilişkiyi etkileyen aracı değişkenlerin yeterince araştırılmadığına ilişkin çağrılara (Avey ve diğerleri, 2011a; Piccolo ve diğerleri, 2010; Bakker, 2011; Brown ve Mitchell, 2010; Den Hartog, 2015; Ko ve diğerleri, 2018; Wang ve diğerleri, 2024) cevap vermektedir.

Üçüncüsü, bu çalışma, ahlaki liderliğin çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri üzerine olan etkisini inceleyerek ahlaki liderlik literatürüne katkıda bulunabilir; bu, liderlerin etik davranışlarının çalışanların umut, öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık gibi unsurlardan oluşan psikolojik sermayelerini olumlu etkileyebileceğini gösterir. Ahlaki liderlik davranışlarının olumlu etkilerinin anlaşılmasına yönelik bu bulgular, örgütlerin ahlaki liderlik davranışlarını teşvik etmelerinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Dördüncüsü, bu çalışma, psikolojik sermayenin işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve yaşam tatmini üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır. Bu önemli bir sonuçtur, çünkü içsel pozitif mekanizmaların işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve yaşam tatminindeki önemini anlamaya yardımcı olur. Bu nedenle, çalışmanın bulguları ahlaki liderlik yanında psikolojik sermayeye de odaklanarak ahlaki liderliğin sonuçlarını genişletir. Başka bir ifadeyle çalışmanın bulguları, ahlaki liderlikte sosyal değişim ve sosyal öğrenme teorilerinin uygulamaları hakkında mevcut bilgiyi genişletmeye yardımcı olabilir. Böylece, sosyal öğrenme ve sosyal değişim teorilerine uygun olarak çalışanlar için ahlaki davranan rol modellerinin varlığı, psikolojik sermaye gibi bilişsel yetenekleriyle birlikte, çalışanların psikolojik durumlarına ve işe bağlanmalarına olumlu katkıda bulunur.

Uygulamaya Yönelik Sonuçlar

Bu çalışmanın sonuçları örgütler için önemli uygulamaya yönelik çıkarımlara sahiptir. Sonuçlara göre, örgütlerin ahlaki davranışlar sergileyen yöneticilerin seçimine ve gelişimine öncelik vermeleri önerilebilir. Bu, yönetici atamalarında ahlaki davranışlara vurgu yapan seçim süreçleri ve ahlaki davranışa odaklanan geliştirme programları aracılığıyla gerçekleştirilebilir (Yazdanshenas ve Mirzaei, 2023). Bunu yaparak, örgütler sadece ahlaki davranışı teşvik etmez, aynı zamanda olumlu psikolojiye ve yaşam tatminine sahip olmaları nedeniyle motive olmuş ve işlerine bağlanmış çalışanlara da sahip olabilirler. Çünkü psikolojik iyi oluş ve yaşam tatmini bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. İkincisi, psi-

kolojik sermaye çalışanların işe bağlanma, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşları açısından önemli bir role sahip olduğundan ve ahlaki liderliğin olumlu sonuçlar doğurmasında aracı bir rol oynadığından çalışanın psikolojik sermayesinin geliştirilmesine yönelik eğitim, yetiştirme ve geliştirme programları örgütlerin insan kaynakları politikalarında yer alabilir. Ayrıca, yöneticiler çift yönlü iletişimle çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini belirleyip, çalışanlara geri bildirim vererek, psikolojik sermaye düzeyini artıracak şekilde işleri tasarlayabilirler. Diğer yandan, çalışanlar düşük işe bağlılık, psikolojik iyi oluş ve yaşam tatmini ile nasıl başa çıkacaklarını öğrenmelidirler. Psikolojik sermaye düzeyini yükseltmek düşük işe bağlılık, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşla etkili bir şekilde mücadele etmek için önerilebilecek çözümler arasındadır.

Çalışmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Tüm araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları vardır. Öncelikli olarak çalışmamız kesitsel bir çalışma olduğu için değişkenler arasındaki ilişkilerin dinamik niteliğini incelemek mümkün olmamıştır. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin zaman içerisinde nasıl ortaya çıktığını belirleyecek şekilde boylamsal olarak tasarlanmalıdır. Ayrıca, çalışanların, demografik ve çevresel özellikleri nedeniyle ahlaki liderlik algıları, psikolojik sermaye düzeyleri, işe bağlılıkları, psikolojik iyi oluş durumları ve yaşam tatminleri farklılaşabilir. Demografik ve çevresel değişkenler bu çalışmada kontrol değişkeni olarak modele dahil edilememiştir. Konu ile ilgili olarak gelecekte yapılacak çalışmalarda modele demografik ve çevresel değişkenler de dahil edilebilir. Bu çalışmada verilerin yalnızca anket yöntemiyle toplandığı ve aynı zaman diliminde elde edildiği belirtilmelidir. Bu durum ortak yöntem yanlılığı sorununa yol açabilir. Çalışmanın yöntem kısmında belirtildiği gibi anketin ortak yöntem yanlılığı sorunundan etkilenmediğini doğrulamak için Harman'ın tek faktör testi gerçekleştirilmiş ve ortak yöntem varyans sorununun bu çalışma için önemli bir endişe kaynağı olmadığı görülmüştür. Anketlerin sosyal beğenilirlik yanlılığını önlemek içinse tüm anketler araştırmacı tarafından dağıtılmış ve sonuçların değerlendirilmesinde isim kullanılmayacağı, sonuçların geçerliliği için anketleri titizlikle değerlendirmenin önemi belirtilmiştir. Bununla birlikte ortak yöntem varyansını azaltma adına gelecekteki çalışmalarda veriler farklı zaman dilimlerinde toplanabilir. Yine gelecekte yapılacak olan nitel çalışmalarla sonuçlar desteklenebilir. Ayrıca, çalışmadan elde edilen sonuçlar sunulan kavramsal modeller ve ilgili kültürel bağlamla sınırlıdır. Modele başka değişkenlerin eklenmesi sonuçları etkileyebilir ve araştırmanın farklı kültürel bağlamlarda yapılması farklı sonuçlar doğurabilir.

The Mediating Role of Psychological Capital in the Effect of Ethical Leadership on Work Engagement, Life Satisfaction and Psychological Well-Being

Merve Seda Karcioğlu*
Atılhan Naktiyok

Introduction

This study argues ethical leadership behaviors to be important antecedents of employees' work engagement, life satisfaction, and psychological well-being. Previous studies have also found ethical leadership to be associated with employees' work engagement (Engelbrecht et al., 2017; Liu et al., 2023; Islam et al., 2024a; Wang et al., 2024; Cheng et al., 2024; Yan et al., 2025) and with life satisfaction and psychological well-being (Yang, 2014; Bahar & Minga, 2019; Ahanchian et al., 2018; Maula-Bakhsh & Raziq, 2016; Li et al., 2018; Islam et al., 2024b).

Psychological capital consists of psychological capacities that can be developed and managed (Luthans et al., 2007b, p. 19). Ethical leadership is often associated with concepts such as trust, integrity, thoughtfulness, charisma, fairness, power sharing, and role clarification (Lee et al., 2019; Khattak et al., 2022a; Alkhadra et al., 2023). Thus, ethical leadership can be said to be able to increase employees' work engagement, life satisfaction, and psychological well-being indirectly by contributing positively to their psychological capital.

* Corresponding Author

@ Lecturer Dr., Atatürk University, merve.karcioglu@atauni.edu.tr

https://orcid.org/0000-0002-5390-4500

@ Prof. Dr., Atatürk University, anakti@atauni.edu.tr

https://orcid.org/0000-0001-6155-5745

Karcioğlu, M. S. & Naktiyok, A., (2024). Ahlaki Liderliğin İşe Bağlanma, Yaşam Tatmini ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. İş Ahlakı Dergisi, 18(2), ss. 28-63.

Research Paper

© İGİAD
DOI: 10.12711/tjbe/m514
Turkish Journal of Business Ethics, 2025
isahlakidergisi.com

Received: 23.12.2024
Revised: 18.03.2025
Accepted: 10.04.2025
Online First: 12.05.2025

Conceptual Explanations and Hypothesis Development

Ethical Leadership and Psychological Capital

Meaningful work, participation in decisions, autonomy, training, taking initiative, fairness, and development opportunities ethical leaders provide can be important drivers of psychological capital. Previous studies have also shown ethical leadership to be able to positively affect psychological capital (Goswami & Agrawal, 2023; Loghman et al., 2024; Ahmed & Khan, 2024; Nguyen et al., 2024).

H₁: Managers' ethical leadership behaviors affect employees' psychological capital.

Ethical Leadership and Work Engagement

Ethical leadership attitudes and behaviors can motivate employees to respond in ways such as being more committed to work, being more interested in work, and making extra effort for work (Engelbrecht et al., 2017; Ahmad & Gao, 2018; Mostafa & Abed El-Motalib, 2020). Previous studies support the view that ethical leadership increases work engagement (Den Hartog & Belschak, 2012; Engelbrecht et al., 2017; Demirtas et al., 2017; Ahmad & Gao, 2018; Adnan et al., 2020; Mostafa & Abed El-Motalib, 2020; Liu et al., 2023; Islam et al., 2024a; Wang et al., 2024; Cheng et al., 2024; Yan et al., 2025).

H₂: Managers' ethical leadership behaviors affect employees' work engagement.

Ethical Leadership, Life Satisfaction, and Psychological Well-Being

Ethical leadership creates a supportive work environment characterized by encouragement and positivity, which play important roles in nurturing employees' psychological well-being (Islam et al., 2024b). Research has shown managers' ethical leadership behaviors to positively affect employees' life satisfaction and well-being (Yang, 2014; Ahanchian et al., 2018; Bahar & Minga, 2019).

H₃: Managers' ethical leadership behaviors affect employees' life satisfaction.

H₄: Managers' ethical leadership behaviors affect employees' psychological well-being.

Psychological Capital and Work Engagement

Psychological capital is seen as an important individual resource that affects employees' work engagement. Studies have also revealed a relationship to exist between

en employees' psychological capital and work engagement (Simons & Buitendach, 2013; Klerk & Stander, 2014; Karatepe & Karadas, 2015; Çelik Ağırman & Naktiyok, 2018; Kodaş, 2018; Wu, 2025; Park & Ha, 2025).

H₅: Psychological capital affects work engagement.

Psychological Capital, Life Satisfaction, and Psychological Well-Being

Psychological capital enables individuals to evaluate their life conditions more positively (Delhey et al., 2023). Studies that have found positive interactions between psychological capital and satisfaction with various life domains (e.g., work, health, general life, relationships) also support this view (Luthans et al., 2013, Badran & Youssef-Morgan, 2015; Mostafaei & Ghaderi, 2019; Santisi et al., 2020; Baykal et al., 2023; Xu & Choi, 2023; Vasudevan & Suganthi, 2024; Dudasova et al., 2024; Momin & Rolla, 2024).

Psychological capital can also positively affect individuals' well-being. Studies on the subject also support the view that psychological capital can directly or indirectly affect employees' psychological well-being (Manzano-García & Ayala, 2017; Kim et al., 2019; Göker & Kaplan, 2020; Karacaoğlu & Köktaş, 2016; Polatçı & Akdoğan, 2014; Rabenu et al., 2017; Youssef-Morgan & Luthans, 2015; Göçen, 2019; Dalal & Singh, 2023; Saman & Wirawan, 2024; Tabala et al., 2025).

H₆: Psychological capital affects employees' life satisfaction.

H₇: Psychological capital affects employees' psychological well-being.

The Mediating Role of Psychological Capital in the Relationship Between Ethical Leadership and Work Engagement, Life Satisfaction, and Psychological Well-Being

Ethical leadership has a positive effect on psychological capital, and this effect may have consequences on work engagement, life satisfaction, and psychological well-being. Thus, ethical leadership can directly increase employees' work engagement, satisfaction, and well-being as well as strengthen these outcomes indirectly by affecting psychological capital.

H₈: Psychological capital plays a mediating role in the effect of managers' ethical leadership behaviors on employees' work engagement.

H₉: Psychological capital plays a mediating role in the effect of managers' ethical leadership behaviors on employees' life satisfaction.

H₁₀: Psychological capital plays a mediating role in the effect of managers' ethical leadership behaviors on employees' psychological well-being.

Method

Research Design and Sampling

The population of the study consists of the employees of enterprises operating in the Erzurum Organized Industrial Zone during the time period of the study. A total of 301 questionnaire forms were used to analyze the data.

Data Collection Method and Measurement Tools

The study measured employees' perception of ethical leadership using Brown et al.'s (2005) Ethical Leadership Scale and employees' psychological capital levels using Luthans et al.'s (2007a) Psychological Capital Questionnaire. Schaufeli and Bakker's (2004) Utrecht Work Engagement Scale was utilized to determine employees' degree of work engagement. The study also used Diener et al.'s (1985, 2009) respective Satisfaction With Life Scale and Psychological Well-Being Scale to assess life satisfaction and psychological well-being.

Demographic Findings

Of the employees participating in the study, 84.1% are male, 68.8% are married, 36.5% are between the ages of 36-45, and 46.5% are high school graduates.

Validity and Reliability of Measurement Tools

According to the confirmatory factor analysis results, the items from each scale loaded significantly onto the factors to which they belonged. The goodness-of-fit values for the models used in the study are within acceptable limits. Harman's single factor test was used to evaluate the possible common method bias for the scales (Podsakoff et al., 2003). The combined reliability (CR), convergent validity (AVE), and discriminant validity (MSV) values fall within the limits specified in the literature.

Hypothesis Tests and Results

According to the estimation results of the structural model, when excluding the variable of psychological capital from the model, ethical leadership significantly affects employees' work engagement ($\beta = .411$), life satisfaction ($\beta = .225$), and psychological well-being ($\beta = .233$). When including the variable of psychological capital in the model, the effect of ethical leadership on work engagement ($\beta = .236$) decreased, while its effects on life satisfaction ($\beta = .144$) and psychological well-being ($\beta = .385$) lost their significance. Ethical leadership was found to significant-

ly affect psychological capital ($\beta = .565$) and psychological capital to significantly affect work engagement ($\beta = .311$), life satisfaction ($\beta = .207$), and psychological well-being ($\beta = .530$). These results show psychological capital to play a partial mediating role in the relationship between ethical leadership and work engagement and a full mediating role in the relationship between life satisfaction and psychological well-being. Bootstrap test results also revealed the mediating variable to have a significant effect.

Conclusion

As a result of the analyses, ethical leadership was seen to have an effect on employees' work engagement, psychological well-being, and life satisfaction. These results indicate ethical leadership to affect work engagement (Liu et al., 2023; Islam et al., 2024a; Wang et al., 2024; Cheng et al., 2024; Yan et al., 2025), as well as psychological well-being and life satisfaction (Bahar & Minga, 2019; Li et al, 2018; Freire & Bettencourt, 2020; Kaffashpoor & Sadeghian, 2020; Chughtai, 2018; Teimouri et al., 2018; Yousaf et al., 2019) in a different cultural context. The study has also revealed psychological capital to positively affect employees' levels of work engagement, life satisfaction, and psychological well-being. Similar results have also been found in previous studies examining the relationship psychological capital has with work engagement (Karatepe & Karadas, 2015; Çelik Ağırman & Naktiyok, 2018; Kodaş, 2018; Wu, 2025; Park & Ha, 2025), life satisfaction (Santisi et al., 2020; Baykal et al., 2023; Xu & Choi, 2023; Vasudevan & Suganthi, 2024; Dudasova et al., 2024; Momin & Rolla, 2024), and psychological well-being (Dalal & Singh, 2023; Saman & Wirawan, 2024; Tabala et al., 2025). The current study has found psychological capital to play a mediating role in the effect that ethical leadership has on work engagement, life satisfaction, and psychological well-being.

Theoretical Implications

The research results draw attention to psychological capital regarding the positive outcomes of ethical leadership. This research can contribute to the literature on ethical leadership by examining the effects ethical leadership has on employees' psychological capital levels. This research has revealed psychological capital to have a positive effect on employees' work engagement, psychological well-being, and life satisfaction.

Implications for Practice

Based on the results, the suggestion can be made that organizations should prioritize selecting and developing managers who demonstrate ethical behaviors. Training, coaching, and development programs aimed at enhancing psychological capital can also be incorporated into organizations' human resource policies. Moreover, managers can design work environments that promote higher levels of psychological capital. Increasing the level of psychological capital is recommended as an effective strategy for addressing issues related to low work engagement, reduced life satisfaction, and diminished psychological well-being.

Limitations and Suggestions for Future Research

First and foremost, this study is cross-sectional in nature. Future research could be designed longitudinally. Demographic and environmental variables may also be incorporated into models for future studies. Additionally, future research can collect data at different points in time. The findings may further be supported through qualitative studies conducted in the future. Moreover, the results obtained from this study are limited to the proposed conceptual model and the specific cultural context under which the study was conducted.

Kaynakça

- Adnan, N., Bhatti, O. K., & Farooq, W. (2020). Relating ethical leadership with work engagement: How workplace spirituality mediates?. *Cogent Business & Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1739494>
- Ahanchian, M. R., Yazdani, P., & Sadeghian, S. (2018). The effect of ethical leadership on life satisfaction and well-being by mediation of job satisfaction: The case of private hospitals in Mashhad city. *Public Management Researches*, 10(38), 171-196.
- Ahmad, I., & Gao, Y. (2018). Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision*, 56(9), 1991-2005. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0107>.
- Ahmed, M., & Khan, M. I. (2024). Unpacking the paradoxical impact of ethical leadership on employees' unethical pro-organizational behavior: The interplay of employees' psychological capital and moral identity. *SAGE Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241300194> (Original work published 2024)
- Alkhadra W. A., Khawaldeh S., & Aldehayyat J. (2023). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: A test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 737-760.
- Anser, M. K., Ali, M., Usman, M., Rana, M. L. T., & Yousaf, Z. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: An intervening and interactional analysis. *The Service Industries Journal*, 41(5-6), 307-329.

- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17-28.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011a). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573-582.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011b). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avey, J. B., Wernsing, T. A., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>.
- Badran, M. A., & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 354-370.
- Bahar, B., & Minga, R. (2019). Etik liderliğin çalışanın psikolojik iyi oluşu üzerindeki etkileri: Etkileşimsel adaletin aracılık rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(3), 399-411.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., & Tims, M. (2020). Proactive vitality management, work engagement, and creativity: The role of goal orientation. *Applied Psychology*, 69(2), 351-378.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Baykal, E., Bayraktar, O., Divrik, B., Aşçı, M. S., & Öz, S. (2023). Boosting life satisfaction through psychological capital in the presence of job security: A case study of Turkey. *Sustainability*, 15(18), 13627
- Bellingham, R. (2003). *Ethical leadership: Rebuilding trust in corporations*. HRD Press, Amherst, MA
- Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F., & Vecina, M. L. (2018). Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations. *Front. Psychol.* 9, 2069
- Bockorny, K., & Youssef-Morgan, C. M. (2019). Entrepreneurs' courage, psychological capital, and life satisfaction. *Frontiers in psychology*, 10(789), 1-6.

- Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), 117–134.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817–831.
- Cheng, J., Zhang, L., He, M., & Yao, Y. (2024). “How does ethical leadership influence work engagement in project-based organizations? A sensemaking perspective”. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 45 No. 4, pp. 683–701.
- Chughtai, A. A. (2018). Examining the effects of servant leadership on life satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 13(4), 873–889. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9564-1>
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement. In *Career Development International*, 6(7), 684–705. <https://doi.org/10.1108/13620431111187290>
- Çelik Ağırman, Ü. H., & Naktiyok, A. (2018). Psikolojik sermaye ve profesyonellik ilişkisinde işe angaje olmanın düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(Özel Sayı 3), 2665–2683.
- Dalal, S., & Singh, S. (2023). “Mediating role of psychological flexibility between optimism and psychological well-being among defence personnel in India”. *Psychology Hub*, Vol. 3, pp. 67–84
- Delhey, J., Hess, S., Boehnke, K. et al. (2023). Life satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of human, economic, social, and psychological capital. *J Happiness Stud*, 24, 2201–2222
- Demirtas, Ö., & Akdoğan, A. A. (2014). The effect of ethical leadership behaviour on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 43(1), 136–156.
- Demirtas, Ö., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 183–199. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2907-7>
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409–434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.

- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., & Oishi, S. (2009). "New measures of well-being". E. Diener (Ed.), In *Assessing well-being* (247-266). Springer.
- Dudasova, L., Prochazka, J., & Vaculik, M. (2024). Psychological capital, social support, work engagement, and life satisfaction: A longitudinal study in COVID-19 pandemic. *Curr Psychol*, 43, 1-15.
- Engelbrecht, A.S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.
- Feng, J., Zhang, Y., Liu, X., Zhang, L., & Han, X. (2016). Just the right amount of ethics inspires creativity: A cross-level investigation of ethical leadership, intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Business Ethics*, 1-14, doi: 10.1007/s10551-016-3297-1
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Freire, C., & Bettencourt, C. (2020). Impact of ethical leadership on job satisfaction: The mediating effect of work-family conflict. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 319-330.
- Goswami, A. K., & Agrawal, R. K. (2023). "Does ethical leadership and psychological capital promote knowledge creation? An empirical study of research organizations", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 53 No. 6, pp. 1307-1331. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2021-0113>
- Göçen, A. (2019). Öğretmenlerin yaşam anlamı, psikolojik sermaye ve cinsiyetinin psikolojik iyi oluşlarına etkisi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(1), 135-153.
- Göker, H., & Kaplan, M. (2020). "Psikolojik sermayenin iş erteleme üzerindeki etkisi: Psikolojik iyi oluşun düzenleyici rolü". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(1), 273-289.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi temel ilkeler ve uygulamalı analizler*. Seçkin Yayıncılık
- Hair, J. H., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (1998). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010a). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Pearson.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010b). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.
- Hu Q., Yang N., Huang Q., Cheng C., Xiao L., Gao X., & Zhang F. (2024). Mobile phone addiction and psychological capital mediates the relationship between life satisfaction and learning burnout in Chinese medical postgraduate students: A structural equation model analysis. *Psychol Res Behav Manag*. 17, 3169-3180
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204.

- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A.U., & Ashraf, Y. (2024a). "How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion". *Kybernetes*, Vol. 53 No. 6, pp. 2090-2106. <https://doi.org/10.1108/K-09-2022-1343>
- Islam, T., Zulfıqar, I., Aftab, H., Alkharabsheh, O. H. M., & Shahid, M. K. (2024b). "Testing the waters! The role of ethical leadership towards innovative work behavior through psychosocial well-being and perceived organizational support", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 37 No. 5, pp. 10511072
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). "LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması". *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- Joo, B.-K., Yim, J.-H., Jin, Y. S., & Han, S. J. (2023). "Empowering leadership and employee creativity: The mediating roles of work engagement and knowledge sharing". *European Journal of Training and Development*, Vol. 47 No. 9, pp. 881-899
- Kaffashpoor, A., & Sadeghian, S. (2020). The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction (a case study of private hospitals in Mashhad). *BMC nursing*, 19, 1-8.
- Kalra, A., Singh, R., Badrinarayanan, V. et al. (2025). How ethical leadership and ethical self-leadership enhance the effects of idiosyncratic deals on salesperson work engagement and performance. *J Bus Ethics* 196, 169–188. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05717-9>
- Karacaoğlu, K., & Köktaş, G. (2016). "Psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi olma ilişkisinde iyimserliğin aracı rolü: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma". *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 119-127.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254-1278.
- Khan, M. A. S., Jianguo, D., Ali, M., Saleem, S., & Usman, M. (2019). Interrelations between ethical leadership, green psychological climate, and organizational environmental citizenship behavior: A moderated mediation model. *Front. Psychol.* 10, 1977
- Khattak, S. I., Haider, A., Ahmed, SK., Rizvi STH., & Shaokang, L. (2022a). Nexus of ethical leadership, career satisfaction, job embeddedness, and work engagement in hospitality industry: A sequential mediation assessment. *Frontiers in Psychology*. 13:865899. doi: 10.3389/fpsyg.2022.865899.
- Khattak, S. I., Rizvi, T. H., & Khan, M. A. (2022b). Unwrapping software projects success in Asia: Assessing the role of authentic leadership, psychological empowerment, and job engagement in project success using a serial-mediation approach. *Sage Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221097918>
- Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical leadership and employee in-role performance: The mediating roles of organizational identification, customer orientation, service climate, and ethical climate. *Personnel Review*, 48(7), 1716-1733, doi: 10.1108/PR-12-2018-0514
- Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2019). "The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations". *Sport Management Review*, 22(1), 108-125.

- Klerk, S., & Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28–45.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104–132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- Kodaş, B. (2018). Yiyecek içecek çalışanlarının pozitif psikolojik sermayeleri ile işe angaje olma davranışları arasındaki ilişki. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 1-14.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Hum. Resour. Dev. Int.* 22, 257–282.
- Li, Y., Li, D., Tu, Y., & Liu, J. (2018). How and when servant leadership enhances life satisfaction. *Personnel Review*, 47(5), 1077-1093.
- Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How ethical leadership cultivates innovative work behaviors in employees? Psychological safety, work engagement and openness to experience. *Sustainability*, 15, 3452.
- Loghman, S., Quinn, M., Dawkins, S., Woods, M., Om Sharma, S., & Scott, J. (2023). A comprehensive meta-analyses of the nomological network of psychological capital (PsyCap). *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 108-128.
- Loghman, S., Quinn, M., Dawkins, S., & Scott, J. (2024), “The role of ethical leadership and psychological capital in influencing employee attitudes: A moderated-mediation model”. *International Journal of Manpower*, Vol. 45 No. 4, pp. 676-696.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007a). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. D. Nelson, C. L. Cooper (Eds.), In *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work* (9-24). Thousand Oaks, Sage.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 118-133.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Wiley-Blackwell.
- Macsinga, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G., & Dumitru, C. (2015). Engaged, committed and helpful employees: The role of psychological empowerment. *The Journal of Psychology*, 149(3), 263-276.
- Malik, M. F., Khwaja, M. G., Hanif, H., & Mahmood, S. (2023). “The missing link in knowledge sharing: The crucial role of supervisor support- moderated mediated model”. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 44 No. 6, pp. 771-790
- Manzano-García, G., & Ayala, J.-C. (2017). “Relationship between psychological capital and psychological well-being of direct support staff of specialist autism services. The mediator role of burnout”. *Frontiers in Psychology*, Vol. 8, Article 2277, 1-12.

- Maula-Bakhsh, R., & Raziq, A. (2016). Development of conceptual link between servant leadership & employee subjective well-being. *Journal of Applied and Emerging Sciences*, 4(2), 157-168.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2021). Work engagement: A meta-Analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069-1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988> (Original work published 2023)
- Men, C., Fong, P. S. W., Huo, W. *et al.* (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *J Bus Ethics* 166, 461–472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Momin, M. M., & Rolla, K. P. (2024). Exploring the multi-faceted nature of wellbeing across genders: Evaluating the antecedence of psychological capital and life satisfaction. *Gend. Issues*, 41, 11
- Mostafa, A. M. S., & Abed El-Motalib, E. A. (2020). Ethical leadership, work meaningfulness, and work engagement in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 112-131. <https://doi.org/10.1177/0734371X18790628>
- Mostafaei, A., & Ghaderi, D. (2019). Relationship between emotional intelligence and psychological capital with life satisfaction in elderly. *Journal of Gerontology*, 3(3), 51-58.
- Naeem, R. M., Weng, Q. (D.), Hameed, Z., & Rasheed, M. I. (2020). Ethical leadership and work engagement: A moderated mediation model. *Ethics & Behavior*, 30(1), 63–82. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1604232>.
- Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P., & Hoai, T. T. (2021). “Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model”. *Heliyon*, Vol. 7 No. 4, p. e06809.
- Nguyen, K.-V. H., Wu, W.-Y., Chi, H.-K., & Truong, T.-H. T. (2024). Examining the relationship among ethical leadership, psychological capital, and work outcomes through the lens of social identity theory and socialization resources theory. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241255759> (Original work published 2024)
- Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601–612. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1332042>
- Park, S., & Ha, Y. (2025). The relationship between positive psychological capital and work engagement in clinical nurses: Mediation effect of job crafting. *BMC Nurs*, 24, 117
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Lee J. Y., & Podsakoff N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*. 88, no. 5, 879–903.

- Polatci, S., & Akdogan, A. (2014). "Psychological capital and performance: The mediating role of work family spillover and psychological well-being". *Business and Economics Research Journal*, 5(1), 1-15.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>.
- Rabenu, E., Yaniv, E., & Elizur, D. (2017). The relationship between psychological capital, coping with stress, well-being, and performance. *Current Psychology*, 36(4), 875-887.
- Rasheed, M. I., Hameed, Z., Kaur, P., & Dhir, A. (2024). "Too sleepy to be innovative? Ethical leadership and employee service innovation behavior: A dual-path model moderated by sleep quality". *Human Relations*, Vol. 77 No. 6, pp. 739-767
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>.
- Saman, A., & Wirawan, H. (2024). "Predicting students' soft skills: The role of psychological capital, psychological well-being and grade levels." *Education + Training*, Vol. 66 No. 1, pp. 17-34.
- Santisi, G., Lodi, E., Magnano, P., Zarbo, R., & Zammitti, A. (2020). "Relationship between psychological capital and quality of life: The role of courage". *Sustainability*, Vol. 12 No. 13, 5238.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Uwes Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual [Version 1.1, December 2004], Retrieved from https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf.
- Simons, J. C., & Buitendach, J. H., (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12.
- Tabala, A., Munene, J., Kagaari, J., Mafabi, S., & Bagorogoza, J. K. (2025). "The mediating role of individual adaptability in the relationship between psychological capital and psychological well-being: Evidence from Uganda's small enterprises". *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 118-136
- Teimouri, H., Hosseini, S. H., & Ardeshiri, A. (2018). The role of ethical leadership in employee psychological well-being (Case study: Golsar Fars Company). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(3), 355–369. <https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1424063>
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726703056001448>.
- Trudel-Fitzgerald, C., Millstein, R.A., von Hippel, C. *et al.* (2019). Psychological well-being as part of the public health debate? Insight into dimensions, interventions, and policy. *BMC Public Health*, 19, 1712
- Tu, Y. D., & Lu, X. X. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation: Erratum. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 457. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1509-x>

- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400.
- Vasudevan, P., & Suganthi, L. (2024). "Personal resources at play: The mediating role of psychological capital in the relationship between new ways of working and life satisfaction". *Kybernetes*, Vol. 53 No. 11, pp. 4100-4121
- Wang, Z., & Xu, H. (2019). When and for whom ethical leadership is more effective in eliciting work meaningfulness and positive attitudes: The moderating roles of core self-evaluation and perceived organizational support. *Journal of Business Ethics*, 156, 919-940.
- Wang, S., Li, H., Chen, X. et al. (2023). The mediating role of psychological capital in the association between life satisfaction and depressive and anxiety symptoms among Chinese medical students during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional study. *BMC Psychiatry*, 23, 398
- Wang, C., Ilyas, B., Ni, G., & Rasheed, M. I. (2024). "Leveraging employee engagement and creativity through ethical leadership: The role of employee ambidexterity in the hospitality industry". *Kybernetes*, Vol. 53 No. 12, pp. 5473-5493
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational dynamics*, 33(4), 338-351.
- Wu, S.-M. (2025). The relationships of workplace spirituality and psychological capital with work engagement among junior high school teachers. *Behavioral Sciences*, 15(1), 44.
- Xu, J., & Choi, MC. (2023). Can emotional intelligence increase the positive psychological capital and life satisfaction of Chinese university students?. *Behav Scienc*, 13(7), 614
- Yan, Z., Lin, W., & Wang, Z. (2025). Kindergarten principals' ethical leadership and teachers' work engagement: The chain-mediating role of perceived organizational support and voice behavior. *Eur J Educ*, 60: e70011. <https://doi.org/10.1111/ejed.70011>
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513-525.
- Yaşhoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, (46), 74-85.
- Yazdanshenas, M., & Mirzaei, M. (2023), Leadership integrity and employees' success: Role of ethical leadership, psychological capital, and psychological empowerment. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 761-780. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0117>
- Yousaf, K., Abid, G., Butt, T. H., Ilyas, S., & Ahmed, S. (2019). Impact of ethical leadership and thriving at work on psychological well-being of employees: Mediating role of voice behaviour. *Business, Management and Economics Engineering*, 17(2), 194-217.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 31(3), 180-188.