



Araştırma Makalesi • Research Article

The Impact of Organizational Mindfulness on Human Capital Productivity: The Mediating Role of Corporate Reputation and the Moderating Effects of Educational Level

Örgütsel Bilinçli Farkındalığın Beşerî Sermaye Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Kurumsal İtibarın Aracılık Rolü ve Eğitim Düzeyinin Düzenleyici Etkileri¹

Recep Maden²

İbrahim Yalçın³

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 2 March 2026

Received in revised: 18 May 2026

Accepted: 4 June 2026

Keywords:

Organizational Mindfulness

Corporate Reputation

Human Capital Productivity

ABSTRACT

This study examines the effect of organizational mindfulness on human capital productivity, the mediating role of corporate reputation, and the moderating effect of education level in the banking sector. The study contributes to the “black box” debate in the Strategic Human Resource Management literature by introducing organizational-level cognitive capability as an explanatory mechanism. Data were collected from 417 employees working in public and private banks in Gaziantep. Hayes PROCESS Model 4 and Model 1 were applied separately. First, the mediating role of corporate reputation was tested using Model 4. Second, the moderating effect of education level on the relationship between organizational mindfulness and corporate reputation was analyzed using Model 1. The findings show that organizational mindfulness positively affects human capital productivity and that corporate reputation partially mediates this relationship. In addition, the effect of organizational mindfulness on corporate reputation becomes stronger as education level increases. The results suggest that organizational attention processes, reputation-based mechanisms, and education level should be considered together in explaining how human capital is transformed into productive outcomes.

MAKALE BİLGİSİ

Makale geçmişi:

Başvuru tarihi: 2 Mart 2026

Revizyon tarihi: 18 Mayıs 2026

Kabul tarihi: 4 Haziran 2026

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Bilinçli Farkındalık

Kurumsal İtibar

ÖZ

Bu çalışma, örgütsel bilinçli farkındalığın beşerî sermaye verimliliği üzerindeki etkisini, kurumsal itibarın aracılık rolünü ve eğitim düzeyinin düzenleyici etkisini bankacılık sektörü bağlamında incelemektedir. Araştırma, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) yazınında insan kaynakları uygulamalarının performans çıktısına nasıl dönüştüğünü açıklamaya çalışan “kara kutu” tartışmasına örgütsel düzeyde bilişsel bir kapasite üzerinden katkı sunmaktadır. Gaziantep ilinde kamu ve özel bankalarda görev yapan 417 çalışandan elde edilen veriler kullanılmıştır. Analizlerde Hayes PROCESS Model 4 ve Model 1 ayrı ayrı uygulanmıştır. İlk aşamada, kurumsal itibarın aracılık rolü Model 4 ile test edilmiştir. İkinci aşamada, eğitim düzeyinin örgütsel bilinçli farkındalık ile kurumsal itibar arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi Model 1 ile analiz edilmiştir. Bulgular, örgütsel bilinçli farkındalığın beşerî sermaye verimliliğini

¹ Bu çalışma, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı’nda, Recep Maden tarafından, Prof. Dr. İbrahim Yalçın danışmanlığında hazırlanan “Örgütsel Bilinçli Farkındalığın Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Etik Davranış ve Kurumsal İtibarın Aracılık Rolü Gaziantep OSB Örneği” başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

² Doktora Öğrencisi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İşletme Bölümü, rcpmdn19@gmail.com, ORCID: 0009-0007-7411-8764

³ Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, iyalcin@ohu.edu.tr, ORCID: 0000-0001 7203-8030

Beşeri Sermaye Verimliliği

doğrudan ve pozitif biçimde etkilediğini; kurumsal itibarın bu ilişkide anlamlı kısmı aracılık mekanizması oluşturduğunu göstermektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bilinçli farkındalığın kurumsal itibar üzerindeki etkisinin güçlendiği belirlenmiştir. Sonuçlar, beşeri sermayenin üretken çıktılara dönüşümünde örgütsel dikkat süreçleri, itibar algısı ve eğitim düzeyinin birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

GİRİŞ

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKYY) literatürü, beşeri sermayeyi sürdürülebilir rekabet avantajının temel kaynaklarından biri olarak konumlandırmakta; çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerinin örgütsel performans üzerindeki belirleyici rolünü vurgulamaktadır (Barney, 1991; Wright, Dunford ve Snell, 2001). Bu doğrultuda kurumlar, işe alım, eğitim-gelişim, performans yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamalarına önemli kaynaklar ayırmaktadır (Becker, Huselid ve Ulrich, 2001). Buna karşın, benzer düzeyde beşeri sermaye birikimine ve İK yatırımlarına sahip örgütlerin neden farklı üretkenlik sonuçlarına ulaştığı sorusu açıklık kazanmaya devam etmektedir.

Söz konusu belirsizlik, İK uygulamalarının performansa hangi mekanizmalar aracılığıyla dönüştüğünü açıklamaya çalışan yazında “kara kutu problemi” olarak ifade edilmektedir (Becker ve Huselid, 1998; Jiang vd., 2012). Bu dönüşüm kısmen yüksek performanslı iş sistemleri (HPWS) üzerinden açıklansa da (Becker ve Huselid, 1998), çalışan yetkinliklerinin örgütsel bağlam içinde nasıl aktive edildiğini belirleyen bilişsel-örgütsel altyapıya görece sınırlı düzeyde odaklanılmıştır (Wright ve McMahan, 2011).

Bu çalışma, kara kutu problemine beşeri sermaye aktivasyonu yaklaşımı (Wright ve McMahan, 2011) ve örgütsel bilinçli farkındalık/mindful organizing yazını (Weick ve Sutcliffe, 2001; Vogus ve Sutcliffe, 2007) çerçevesinde bilişsel-örgütsel bir açıklama getirmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel bilinçli farkındalık; örgütün operasyonel süreçlere duyarlılığı, hata sinyallerine karşı hassasiyeti, basitleştirici yorumlardan kaçınması, uzmanlığa dayalı karar verme eğilimi ve dayanıklılık gibi kolektif dikkat süreçlerini ifade etmektedir (Weick ve Sutcliffe, 2001; Vogus ve Sutcliffe, 2007). Bireysel farkındalıktan farklı olarak kavram, örgütsel düzeyde yerleşik bilişsel yapıları ve rutinleri kapsamaktadır.

İnsan kaynakları perspektifinden bakıldığında, kolektif dikkat ve güvenilir bilgi işleme kapasitesi, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri iş süreçlerine ne ölçüde aktarabildiklerini belirleyen kritik bir bağlamsal koşuldur (Wright ve McMahan, 2011). Özellikle bankacılık gibi bilgi yoğun, düzenleyici karmaşıklığı yüksek ve hata toleransının düşük olduğu sektörlerde, bu tür dikkat süreçlerinin üretkenlik üzerindeki etkisinin daha belirgin olması beklenmektedir (Vogus ve Sutcliffe, 2007).

Bununla birlikte, bilişsel altyapının üretkenlik üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan bir ilişkiyle sınırlı kalmayabileceği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda kurumsal itibarın, örgütsel bilinçli farkındalık ile beşeri sermaye verimliliği arasındaki ilişkide bir aracılık mekanizması oluşturduğu varsayılmaktadır. Ayrıca söz konusu etkinin tüm çalışan gruplarında aynı güçte ortaya çıkmayacağı; eğitim düzeyinin bu dönüşümü güçlendiren sınır koşulları olduğu öngörülmektedir.

İnsan kaynakları perspektifinden bakıldığında, kolektif dikkat ve güvenilir bilgi işleme kapasitesi çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri iş süreçlerine ne ölçüde aktarabildiklerini belirleyen kritik bir bağlamsal koşuldur. Özellikle bankacılık gibi bilgi yoğun, düzenleyici karmaşıklığı yüksek ve hata toleransının düşük olduğu sektörlerde bu tür dikkat süreçlerinin üretkenlik üzerindeki etkisinin daha belirgin olması beklenmektedir.

Bu makale, örgütsel bilinçli farkındalık, kurumsal itibar, beşerî sermaye verimliliği ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Analiz stratejisinde kurumsal itibarın aracılık rolü Hayes PROCESS Model 4 ile, eğitim düzeyinin düzenleyici etkisi ise Hayes PROCESS Model 1 ile ayrı ayrı test edilmiştir.

Bu çerçevede çalışma üç temel katkı sunmaktadır: Örgütsel bilinçli farkındalığı, beşerî sermaye aktivasyon sürecini açıklayan üst düzey bir etkinleştirici kapasite olarak kuramsallaştırmaktadır (Wright ve McMahan, 2011; Vogus ve Sutcliffe, 2007). Kurumsal itibarı, bilişsel altyapının üretkenlik çıktısına dönüşümünü açıklayan bir aracılık mekanizması olarak konumlandırmaktadır (Rindova vd., 2005; Gardberg ve Fombrun, 2006). Eğitim düzeyini sınır koşulları/düzenleyici değişken olarak ele alarak modelin bağlamsal duyarlılığını ortaya koymaktadır (Felin ve Foss, 2005).

1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

1.1. Stratejik İKY’de “Kara Kutu” ve Aracılık/Düzenleyicilik Yaklaşımları

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) yazınında uzun süredir tartışılan temel mesele, İK uygulamalarının firma performansına nasıl dönüştüğünü açıklayan “kara kutu”nun açılmasıdır. Becker ve Huselid, kara kutunun merkezine strateji uygulamasını yerleştirerek İK–performans ilişkisini açıklamaya çalışır; farklı düzeylerdeki uyum ve farklılaştırılmış İK mimarisinin önemini vurgular (Becker ve Huselid, 2006). Jiang ve arkadaşları ise çok düzeyli bir çerçeveye, İK uygulamalarının bireysel ve örgütsel aracı mekanizmalar (beceri, motivasyon, fırsat, iklim, süreçler vb.) üzerinden performansa aktarıldığını özetleyerek kara kutudaki aracılık süreçlerini sınıflandırır (Jiang vd., 2012).

Bu genel çerçeve, SİKY’de düzenlenmiş aracılık modellerinin giderek daha fazla kullanılmasıyla genişlemiştir. Örneğin strateji–İKY–yenilik–performans zincirinde, beceri artırıcı uygulamalardan yeniliğe, oradan performansa uzanan zamansal bir aracılık yolu gösterilmiştir (Chowhan, 2016). Benzer biçimde, stratejik İK uygulamaları ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkide sürdürülebilir uygulamaların aracılık rolü ortaya konmuştur (Mekhur vd., 2025). Bazı çalışmalar, İK uygulamaları ile performans arasındaki ilişkide İK yöneticilerinin stratejik rolünü merkezi bir aracı mekanizma olarak ele almaktadır (Mohamed vd., 2025). Bunlar, SİKY’de “kara kutu”nun yalnızca tek bir aracıya değil, çoklu süreç ve kapasitelere dayandığını göstermektedir.

1.2. Beşerî Sermaye Verimliliği ve Bilişsel/Örgütsel Kapasiteler

Beşeri sermaye, bireylerin bilgi, beceri ve yetkinliklerinin örgütsel çıktılara dönüştürülmesinde kritik bir kaynak olarak tanımlanmakta; verimli kullanımı firma performansının güçlü bir belirleyicisi olarak görülmektedir (Frijat, Albawwat ve Elamer 2024; Margaretha vd., 2025). İnsan sermayesinin, örgütsel sonuçlara hem doğrudan katkı yaptığı hem de sürdürülebilirlik, yenilik gibi ara çıktılar üzerinden dolaylı etki yarattığı gösterilmiştir (Frijat vd., 2024; Čabrilo ve Dahms, 2020). Diğer çalışmalar, yetenek zihniyetinin beşeri sermayeyi güçlendirerek örgütsel performansa tam aracılık ettiğini ortaya koymaktadır (Çelen vd., 2025). Bu bulgular, beşeri sermayenin, SİKY– performans ilişkisinde merkezi ancak tek başına yeterli olmayan bir unsur olduğunu; onu “aktive eden” süreç veya kapasitelerin de açıklanması gerektiğini göstermektedir.

Bu noktada, bilişsel ve örgütsel kapasitelerin (farkındalık, öğrenme, oyun temelli iş tasarımı vb.) beşeri sermayeyi performans çıktısına dönüştüren üst düzey etkinleştirici mekanizmalar olduğu yönünde bulgular artmaktadır. Örneğin, insan sermayesinin örgütsel sonuçlara etkisinde “oyuncu/oyunbaz iş tasarımı”nın hem aracı hem de örgütsel değerlerin düzenleyici rol üstlendiği gösterilmiştir (Margaretha vd., 2025). Benzer biçimde, insan, yenileme ve girişimci sermayeden oluşan çok boyutlu entelektüel sermayenin, örgütsel öğrenme uygulamaları sayesinde yenilik performansına dönüştüğü ortaya konmuştur (Čabrilo ve Dahms, 2020). Bu çalışmalar, bilişsel/öğrenme odaklı süreçlerin kara kutudaki kritik halkalar olduğunu desteklemektedir.

1.3. Örgütsel Farkındalık/Mindfulness ve Sosyal/Kurumsal Sermaye

Örgütsel düzeyde mindfulness/farkındalık, son yıllarda performansla doğrudan değil, çoğunlukla sosyal sermaye, çeviklik veya vatandaşlık davranışları üzerinden ilişkili bir kapasite olarak ele alınmaktadır. Örgütsel mindfulness'in, yapısal, ilişkisel ve bilişsel sosyal sermayeyi güçlendirerek örgütsel sosyal sermayenin gelişimine katkı sunduğu tartışılmaktadır (Burton ve Vu, 2020). Okullarda yapılan bir çalışma, "okul mindfulness" düzeyinin sosyal sermayeyi artırdığı; sosyal sermayenin de örgütsel çeviklik üzerinde aracılık ettiğini göstermiştir (Garipağaoğlu, 2025). Benzer biçimde yeşil mindfulness, yeşil içsel motivasyon aracılığıyla yeşil örgütsel vatandaşlık davranışını artırmakta; yeşil dönüşümcü liderlik bu ilişkileri güçlendiren bir düzenleyici rol üstlenmektedir (Zhang ve Chen, 2023). İşletme düzeyinde mindfulness temelli müdahalelerin, departmanlar arası ilişkileri (köprüleyici sosyal sermaye) ve psikolojik güvenliği iyileştirdiği bulunmuştur (Bonde vd., 2023).

Bu kanıtlar, örgütsel farkındalık süreçlerinin doğrudan performans yerine çoğu zaman itibar, sosyal sermaye, çeviklik, vatandaşlık davranışı gibi ara çıktılar üzerinden işlediğini ve bağlamsal/demografik faktörlerce (örneğin liderlik, değerler, hiyerarşi) şekillendiğini göstermektedir.

1.4. SİKY–Performans Bağlantısında Ara ve Düzenleyici Mekanizmalar

SİKY–performans bağına açıklamaya çalışan daha yeni çalışmalar, farklı türden araçlar (yenilik, sürdürülebilir uygulamalar, insan sermayesi, yönetsel yetkinlikler) ve düzenleyiciler (stratejik etkinlik düzeyi, stratejik uyum, örgüt değerleri, firma büyüklüğü) içeren karmaşık modeller geliştirmektedir. Örneğin, beceriyi artırıcı İK uygulamalarının yenilik üzerinden performansa etkisi stratejik etkinlikle koşullanmaktadır (Chowhan, 2016). Sürdürülebilir İKY uygulamalarının sürdürülebilir performansa etkisinde sürdürülebilir uygulamalar ve yönetsel yetkinlik aracı rol oynarken (Mekhur vd., 2025), insan sermayesinin örgütsel sonuçlara etkisinde örgütsel değerler düzenleyici, oyunbaz iş tasarımı ise aracı mekanizmadır (Margaretha vd., 2025). Stratejik İK uygulamaları ile performans arasında, İK direktörlerinin stratejik rolünün önemli bir aracı olduğu; böylece İK uygulamalarının üst yönetim düzeyinde "stratejik kapasite"ye çevrildiği gösterilmiştir (Mekhur vd., 2025).

Bu birikim, SİKY alanında "kara kutu" probleminin, tek boyutlu açıklamalardan çok düzeyli ve çok mekanizmalı modellere doğru evrildiğini göstermektedir. İtibar, sosyal sermaye, sürdürülebilirlik, yenilik, çeviklik, vatandaşlık davranışları ve bilişsel-örgütsel kapasiteler, beşeri sermayeyi üretken çıktılara bağlayan kritik ara halkalar ve üst düzey etkinleştiriciler olarak konumlanmaktadır (Chowhan, 2016; Becker ve Huselid, 2006; Jiang vd., 2012; Frijat vd., 2024; Čabrilo ve Dahms, 2020; Mekhur vd., 2025).

1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Beşerî Sermaye Aktivasyonu

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) literatürü, beşeri sermayeyi sürdürülebilir rekabet avantajının temel unsurlarından biri olarak konumlandırmaktadır (Barney, 1991; Wright, Dunford ve Snell, 2001). Bu yaklaşım, çalışan bilgi, beceri ve yetkinliklerinin firma performansına katkı sağladığını ileri sürmektedir. Bununla birlikte, beşeri sermayenin varlığı ile üretken çıktılara dönüşümü arasındaki mekanizma tam olarak açıklığa kavuşturulamamıştır.

Bu durum literatürde "kara kutu problemi" olarak ifade edilmektedir (Becker ve Huselid, 1998; Jiang vd., 2012). İnsan kaynakları uygulamalarının performans üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik çalışmalar, çoğunlukla yüksek performanslı iş sistemlerine (HPWS) odaklanmıştır (Becker, vd., 1998; Subramony, 2009). Ancak çalışan yetkinliklerinin nasıl aktive edildiği ve örgütsel sistem içerisinde nasıl üretkenliğe dönüştürüldüğü konusuna daha sınırlı dikkat gösterilmiştir. Son dönem çalışmaları, beşeri sermaye aktivasyon perspektifinin önemine işaret etmektedir (Wright ve McMahan, 2011). Bu perspektife göre, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerin performansa dönüşebilmesi için uygun örgütsel bağlamın mevcut olması gerekmektedir. Bu bağlam, yalnızca İK uygulamalarından değil, aynı zamanda örgütün bilişsel ve yapısal özelliklerinden de etkilenmektedir. Bu noktada örgütsel bilinçli

farkındalık, beşeri sermayenin etkin kullanımını sağlayan üst düzey bir bilişsel kapasite olarak değerlendirilebilir.

1.6. Örgütsel Bilinçli Farkındalık ve Beşerî Sermaye Verimliliği

Örgütsel bilinçli farkındalık, örgütün operasyonel süreçlere duyarlılığı, hata sinyallerine karşı hassasiyeti, basitleştirici yorumlardan kaçınması ve uzmanlığa dayalı karar verme eğilimi gibi kolektif dikkat süreçlerini ifade etmektedir (Vogus ve Sutcliffe, 2007; Shin, Taylor, ve Seo, 2012). Bu kavram, özellikle yüksek güvenilirlik gerektiren örgütlerde performansın sürekliliğini sağlayan bilişsel bir altyapı olarak ele alınmıştır (Vogus ve Sutcliffe, 2007). Örgütsel bilinçli farkındalık, bilgi işleme kalitesini artırmakta, öğrenme süreçlerini hızlandırmakta ve hatalardan ders çıkarma kapasitesini güçlendirmektedir (Carmeli ve Gittell, 2009).

Beşeri sermaye verimliliği ise çalışanların sahip oldukları yetkinlikleri örgütsel hedeflere katkı sağlayacak şekilde etkin kullanma düzeyini ifade eder. İnsan sermayesinin yalnızca varlığı değil, kullanım etkinliği performans açısından belirleyicidir (Lepak ve Snell, 1999; Lepak, Takeuchi ve Snell, 2003).

Örgütsel bilinçli farkındalık; bilgi paylaşımını ve koordinasyonu güçlendirerek, hata sinyallerinin erken fark edilmesine olanak tanıyarak ve örgütsel öğrenme hızını artırarak beşeri sermayenin kullanım etkinliğini yükseltebilir (Carmeli ve Gittell, 2009; Vogus ve Sutcliffe, 2007). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Örgütsel bilinçli farkındalık beşeri sermaye verimliliğini pozitif yönde etkiler.

1.7. Kurumsal İtibarın Rolü

Kurumsal itibar, paydaşların örgütün güvenilirliği, yetkinliği ve sosyal sorumluluğu hakkındaki genel değerlendirmesini ifade eden stratejik bir soyut varlıktır (Rindova vd., 2005). Literatürde kurumsal itibarın örgütsel performansla ilişkili olduğu ve çalışan tutumlarını etkileyebildiği belirtilmektedir (Gardberg ve Fombrun, 2006).

İnsan kaynakları perspektifinden bakıldığında, güçlü kurumsal itibar çalışan bağlılığını ve örgütsel özdeşleşmeyi artırabilmekte; gönüllü çaba düzeyini yükseltebilmekte ve bilgi paylaşımını teşvik edebilmektedir (Shin, Taylor ve Seo, 2012).

Örgütsel bilinçli farkındalık, hata yönetiminde şeffaflığı ve operasyonel güvenilirliği destekleyerek kurumsal itibar algısını güçlendirebilir (Vogus ve Sutcliffe, 2007). Güçlenen itibar algısının ise çalışanların motivasyonunu ve katkı düzeyini yükselterek beşeri sermaye verimliliğine yansımaları beklenmektedir.

H2: Örgütsel bilinçli farkındalık, kurumsal itibarı pozitif yönde etkiler.

H3: Kurumsal itibar, beşerî sermaye verimliliğini pozitif yönde etkiler.

1.8. Kurumsal İtibarın Aracılık Rolü

SİKY literatüründe performans çıktılarının çoğu zaman doğrudan değil, çeşitli ara mekanizmalar üzerinden oluştuğu belirtilmektedir (Jiang vd., 2012). Örgütsel bilinçli farkındalık çalışanların bilgi işleme, hata fark etme ve koordinasyon kapasitesini doğrudan güçlendirebilir; ancak bu etkinin önemli bir bölümünün kurumsal itibar gibi algısal mekanizmalar üzerinden de işlemesi mümkündür.

Örgütsel bilinçli farkındalık, operasyonel güvenilirliği güçlendirerek olumlu bir itibar algısının oluşmasına katkı sağlar. Söz konusu itibar algısı da çalışan motivasyonu ve katkı düzeyi üzerinden üretkenliğe yansır. Bu nedenle kurumsal itibarın, örgütsel bilinçli farkındalık ile beşerî sermaye verimliliği arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmesi beklenmektedir.

H4: Kurumsal itibar, örgütsel bilinçli farkındalık ile beşerî sermaye verimliliği arasındaki

ilişkide aracılık rolü oynar.

1.9. Eğitim Düzeyinin Düzenleyici Rolü

Eğitim düzeyi, çalışanların örgütsel uygulamaları algılama, yorumlama ve bu uygulamaları iş davranışlarına dönüştürme biçiminde farklılaşmaya yol açabilen önemli bir bireysel özelliktir. Bankacılık gibi bilgi yoğun ve hata toleransı düşük sektörlerde örgütsel bilinçli farkındalık; çalışanlara operasyonel dikkat, hata sinyallerini erken fark etme, bilgi paylaşımı ve uzmanlığa dayalı karar alma gibi üretkenliği destekleyen bir bağlam sunmaktadır.

Bu ilişkinin her eğitim grubunda aynı güçte ortaya çıkması beklenmeyebilir. Daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar örgütsel dikkat ve güvenilirlik sinyallerini daha analitik biçimde işleyebilirken, daha düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlar yapılandırılmış süreçlere ve yönetsel rehberliğe daha fazla ihtiyaç duyabilir. Bu nedenle eğitim düzeyi, örgütsel bilinçli farkındalığın beşerî sermaye verimliliğine dönüşme gücünü farklılaştıran bir sınır koşulu olarak değerlendirilmektedir.

H5: Eğitim düzeyi, örgütsel bilinçli farkındalık ile beşerî sermaye verimliliği arasındaki ilişkiyi düzenler; söz konusu ilişki eğitim düzeylerine göre farklılaşır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli ve Analiz Stratejisi

Bu araştırma, örgütsel bilinçli farkındalığın beşerî sermaye verimliliği üzerindeki etkisini ve bu ilişkide kurumsal itibarın aracılık rolünü incelemektedir. Ayrıca, eğitim düzeyinin söz konusu ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkileri test edilmiştir.

Araştırma modeli üç temel ilişkiyi içermektedir:

Örgütsel bilinçli farkındalık → Beşerî sermaye verimliliği (doğrudan etki)

Örgütsel bilinçli farkındalık → Kurumsal itibar → Beşerî sermaye verimliliği (aracılık)

Eğitim Düzeyinin Örgütsel Bilinçli Farkındalık → Beşerî Sermaye Verimliliği ilişkisindeki düzenleyici rolü

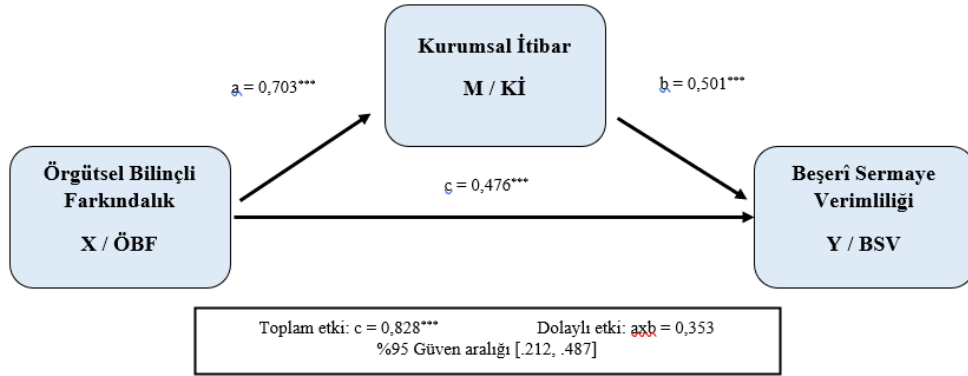
Bu çerçevede iki ayrı Hayes PROCESS analizi yürütülmüştür. İlk olarak, kurumsal itibarın aracılık rolü Hayes PROCESS Model 4 ile test edilmiştir. Model 4 kapsamında X = örgütsel bilinçli farkındalık, M = kurumsal itibar ve Y = beşerî sermaye verimliliği olarak tanımlanmıştır. (Aguinis vd., 2017; Hayes, 2018).

Araştırmanın yöntemsel yapısı, iki ayrı Hayes PROCESS analizi üzerine kurulmuştur. İlk olarak, kurumsal itibarın aracılık rolü Hayes PROCESS Model 4 ile test edilmiştir. Model 4 kapsamında X=örgütsel bilinçli farkındalık, M=kurumsal itibar ve Y=beşerî sermaye verimliliği olarak tanımlanmıştır. Hayes'in model şablonlarında Model 4, X'in Y üzerindeki doğrudan etkisini ve M aracı değişkeni üzerinden dolaylı etkisini test eden temel aracılık modeli olarak sunulmaktadır (Hayes, 2018).

İkinci olarak, eğitim düzeyinin düzenleyici etkisi Hayes PROCESS Model 1 ile ayrı bir analiz olarak test edilmiştir. Model 1 kapsamında X=örgütsel bilinçli farkındalık, W=eğitim düzeyi ve Y=kurumsal itibar olarak tanımlanmıştır. Hayes model şablonlarında Model 1, X'in Y üzerindeki etkisinin bir düzenleyici değişkene bağlı olarak değişip değişmediğini sınavan temel düzenleyici etki modelidir (Hayes, 2018).

Aracılık ve düzenleyicilik ilişkileri, yöntemsel olarak ayrı amaçlara hizmet eden iki PROCESS modeli üzerinden değerlendirilmiştir. Bu tercih, hem Hayes model şablonlarıyla hem de aracı ve düzenleyici etkileri ayrı analizlerle raporlayan benzer ampirik çalışma pratiğiyle uyumludur (Aguinis vd., 2017; Hayes, 2018).

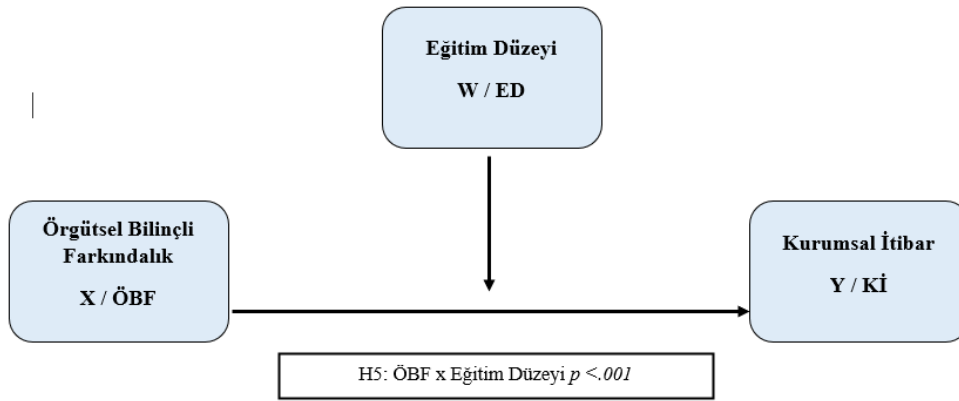
Hayes PROCESS Model-4: Aracılık Modeli



Not: *** $p < .001$ Kat sayılar standartlaştırılmamış regresyon katsayılarını göstermektedir.

Şekil 1. Hayes PROCESS Model 4 Kapsamında Aracılık Modeli

Hayes PROCESS Model-1: Eğitim Düzeyinin Düzenleyici Etkisi



Not: Model-1 analizi, Model-4 aracılık analizinden ayrı yürütülmüştür.

Şekil 2. Hayes PROCESS Model 1 Kapsamında Eğitim Düzeyinin Düzenleyici Etkisi

2.2. Ölçüm Araçları, Araştırma Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri Gaziantep ilinde özel ve kamu bankacılık sektöründe görev yapan çalışanlardan toplanmıştır. Bankacılık sektörü, bilgi yoğun yapısı, düzenleyici karmaşıklığı ve hata toleransının düşük olması nedeniyle örgütsel bilinçli farkındalık çalışmalarında uygun bir bağlam sunmaktadır (Vogus ve Sutcliffe, 2007).

Çalışma kesitsel (cross-sectional) araştırma tasarımıyla yürütülmüştür. Veri toplama sürecinde gönüllülük esas alınmış, katılımcılara gizlilik ve anonimlik güvencesi verilmiştir.

Toplam 417 geçerli anket elde edilmiştir. Örnekleme;

- Farklı pozisyonlarda görev yapan çalışanlardan,
- Lise, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip bireylerden,
- Farklı kıdem aralıklarında bulunan personelden oluşmaktadır.

417 kişilik örneklem büyüklüğü, aracılık ve düzenlenmiş aracılık analizlerinde önerilen minimum eşiklerin üzerinde olup, yeterli istatistiksel güce sahip olduğunu belirtmek mümkündür (Hayes, 2018). Bu büyüklük, koşullu dolaylı etkilerin bootstrap yöntemiyle güvenilir biçimde test edilmesine olanak sağlamaktadır.

Tüm değişkenler 5'li Likert tipi ölçekle ölçülmüştür (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum). Ters kodlanan maddeler analiz öncesinde yeniden kodlanmıştır. Örgütsel bilinçli farkındalık 11 maddelik; beşerî sermaye verimliliği 6 maddelik; kurumsal itibar ise 10 maddelik ölçeklerle ölçülmüştür. Ölçeklerin iç tutarlılık ve faktör analizine uygunluk göstergeleri Tablo 1 ve Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 1: Ölçeklerin Güvenirlik İstatistikleri

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach α	McDonald ω	N
Örgütsel Bilinçli Farkındalık	11	0,919	0,950	417
Beşerî Sermaye Verimliliği	6	0,826	0,933	417
Kurumsal İtibar	10	0,906	0,956	417

Tablo 2: Açımlayıcı Faktör Analizi Uygunluk Testleri

Ölçek	KMO	Bartlett χ^2	Bartlett p	Önerilen Faktör	N
Örgütsel Bilinçli Farkındalık	0,932	4065,142	<0,001	1	417
Beşerî Sermaye Verimliliği	0,889	2200,860	<0,001	1	417
Kurumsal İtibar	0,919	4306,509	<0,001	1	417

2.3. Veri Analiz Stratejisi

Hipotezlerin test edilmesinde üç aşamalı bir strateji izlenmiştir. İlk aşamada ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik göstergeleri incelenmiştir. İkinci aşamada betimsel istatistikler, korelasyonlar ve çoklu doğrusal bağlantı tanımları raporlanmıştır. Üçüncü aşamada ise doğrudan etkiler doğrusal regresyon modelleriyle; aracılık ilişkisi bootstrap yaklaşımıyla; düzenleyici etkiler ise etkileşim terimlerinin dahil edildiği koşullu süreç denklemleriyle test edilmiştir.

Ortak yöntem yanlılığı olasılığına karşı Harman tek faktör testi uygulanmış ve ilk faktörün toplam varyansın %50'sinden azını açıkladığı görülmüştür. Bu sonuç ortak yöntem yanlılığının ciddi bir tehdit oluşturmadığına işaret etmektedir (Podsakoff, MacKenzie ve Podsakoff, 2012). Ayrıca, VIF değerlerinin 3'ün altında kalması çoklu doğrusal bağlantı sorununun bulunmadığını göstermektedir.

Örgütsel Bilinçli Farkındalık (ÖBF)

Örgütsel bilinçli farkındalık 11 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Ölçek, operasyonel duyarlılık, hata farkındalığı ve dikkat süreçlerini yansıtmaktadır (Vogus ve Sutcliffe, 2007; Vogus ve Sutcliffe, 2012). Ölçeğin iç tutarlılığı ve faktör analizine uygunluğu Tablolarda raporlanan değerlerle desteklenmiştir.

Beşerî Sermaye Verimliliği (BSV)

Beşerî sermaye verimliliği 6 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Ölçek, çalışanların bilgi ve yetkinliklerini örgütsel çıktılara dönüştürme etkinliğini yansıtmaktadır (Lepak ve Snell, 1999; Wright ve McMahan, 2011).

Kurumsal İtibar (Kİ)

Kurumsal itibar 10 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. Ölçek, örgütün güvenilirliği, itibarı ve paydaş algısını ölçmektedir (Rindova vd., 2005; Gardberg ve Fombrun, 2006).

Güvenirlilik değerleri:

Cronbach Alpha= .906 Bileşik Güvenirlilik (ω)= .955 KMO= .889

Bartlett Testi $p < .001$ Kontrol Değişkenleri

Güvenirlilik ve faktör analizine uygunluk sonuçları, ölçeklerin iç tutarlılıklarının ve tek faktörlü analizlere uygunluklarının kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Kontrol ve Demografik Değişkenler

Cinsiyet, kıdem, banka türü ve pozisyon gibi demografik değişkenler örneklem yapısını tanımlamak amacıyla incelenmiştir. Temel hipotez testlerinde ise kuramsal modele uygun olarak örgütsel bilinçli farkındalık, kurumsal itibar, beşerî sermaye verimliliği ve eğitim düzeyi değişkenleri üzerinden Hayes PROCESS Model 4 ve Model 1 analizleri yürütülmüştür (Jiang vd., 2012).

Aracılık analizinde 5.000 bootstrap örnekleme kullanılmıştır (Hayes, 2018). Düzenleyici etki analizinde eğitim düzeyi üç kategorili düzenleyici değişken olarak modele dahil edilmiş; lisans grubu referans kategori olarak alınmış, lise ve lisansüstü grupları için etkileşim terimleri oluşturulmuştur. Etkileşim terimlerinin anlamlılığı, R^2 değişim değeri ve eğitim düzeylerine göre koşullu etkiler birlikte değerlendirilmiştir (Hayes, 2018).

Ortak Yöntem Yanlılığı (Common Method Bias)

Verilerin öz bildirim temelli olması nedeniyle ortak yöntem yanlılığı test edilmiştir. Harman tek faktör testi uygulanmış ve ilk faktörün toplam varyansın %50'sinden azını açıkladığı görülmüştür. Bu sonuç ortak yöntem yanlılığının ciddi bir tehdit oluşturmadığını göstermektedir (Podsakoff, MacKenzie, ve Podsakoff., 2012).

Ayrıca VIF değerleri 3'ün altında bulunmuş ve çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı belirlenmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyonlar ve VIF Değerleri

Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, korelasyon ve VIF değerleri Tablo 3'te birlikte sunulmuştur. Min, medyan ve maksimum değerler tabloyu gereksiz biçimde genişlettiği için raporlanmamıştır. Korelasyon matrisi alt üçgen biçiminde verilmiş, köşegenin üst kısmı boş bırakılmıştır.

Tablo 3: Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler, Korelasyonlar ve VIF Değerleri

Değişken	Ort.	Stn. Sap.	1	2	3	VIF
ÖBF	4,743	0,443	1,000			2,482
Kİ	4,802	0,392	0,773**	1,000		2,482
BSV	4,763	0,454	0,779**	0,788**	1,000	—

Not: ÖBF=Örgütsel bilinçli farkındalık; Kİ=Kurumsal itibar; BSV=Beşerî sermaye verimliliği. ** $p<0,01$. VIF değerleri ÖBF ve Kİ'nin birlikte yer aldığı regresyon modeline göre raporlanmıştır. Değerlerin 3'ün altında olması çoklu doğrusal bağlantı sorununun analizleri bozacak düzeyde olmadığını göstermektedir. Ortalama ve standart sapma değerleri, analiz öncesinde ters çevrilmiş ve yüksek puanın yüksek algıyı gösterdiği ölçek puanları üzerinden hesaplanmıştır.

Bu bulgular değişkenler arasında güçlü ilişkiler bulunduğunu göstermektedir; bununla birlikte, ek tanısal kontroller (VIF) çoklu doğrusal bağlantının analizleri bozacak düzeyde olmadığını doğrulamaktadır.

3.2. Hayes PROCESS Model 4: Kurumsal İtibarın Aracılık Rolü

Kurumsal itibarın aracılık rolünü test etmek amacıyla Hayes PROCESS Model 4 kullanılmıştır. Bu analizde örgütsel bilinçli farkındalık bağımsız değişken, kurumsal itibar aracı değişken ve beşerî sermaye verimliliği bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Bootstrap yöntemiyle 5.000 örnekleme dayalı güven aralıkları hesaplanmış ve güven aralığının sıfırı içermemesi anlamlılık ölçütü olarak kabul edilmiştir.

Tablo 4: Hayes PROCESS Model-4 Aracılık Analiz Sonuçları

Etki Türü	Yol	B	Stn. Hata	t	p	%95 GA Alt	%95 GA Üst
Toplam etki (c)	ÖBF → BSV	0,798	0,031	25,34	<.001	0,736	0,860
a yolu	ÖBF → Kİ	0,684	0,028	24,80	<.001	0,629	0,738
b yolu	Kİ → BSV ÖBF	0,533	0,050	10,73	<.001	0,435	0,630
Doğrudan etki (c')	ÖBF → BSV Kİ	0,433	0,044	9,87	<.001	0,347	0,520
Dolaylı etki (a×b)	ÖBF → Kİ → BSV	0,364	—	—	—	0,229	0,497

Tablo 4, örgütsel bilinçli farkındalığın beşerî sermaye verimliliği üzerindeki toplam etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir (B=0,798; $p<0,001$). Örgütsel bilinçli farkındalık kurumsal itibarı anlamlı biçimde artırmakta (B=0,684; $p<0,001$), kurumsal itibar ise beşerî sermaye verimliliğini anlamlı biçimde etkilemektedir (B=0,533; $p<0,001$). Kurumsal itibar modele dâhil edildiğinde örgütsel bilinçli farkındalığın doğrudan etkisi azalsa da anlamlılığını korumaktadır (B=0,433; $p<0,001$). Dolaylı etkinin %95 bootstrap güven aralığının sıfırı içermemesi [0,229; 0,497], kurumsal itibarın kısmi aracılık rolünü desteklemektedir.

3.3. Hayes PROCESS Model 1: Eğitim Düzeyinin Düzenleyici Etkisi

Eğitim düzeyinin düzenleyici etkisini test etmek amacıyla Hayes PROCESS Model 1 kullanılmıştır. Bu analiz, Model 4 aracılık analizinden ayrı yürütülmüştür. Model 1 kapsamında örgütsel bilinçli farkındalık bağımsız değişken, beşerî sermaye verimliliği bağımlı değişken ve eğitim düzeyi düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır.

Eğitim düzeyi üç kategorili bir düzenleyici değişken olarak kodlanmıştır. Lisans grubu referans kategori kabul edilmiş; lise ve lisansüstü grupları için iki kukla değişken oluşturulmuştur. Örgütsel bilinçli farkındalık değişkeni etkileşim terimlerinin yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla ortalamaya göre merkezlenmiştir. PROCESS raporlama düzenine uygun olarak önce model özeti ve etkileşim testi, ardından katsayılar, koşullu etkiler, grafik çizimi için tahmini değerler ve basit eğitim grafiği sunulmuştur.

Tablo 5: Model Özeti ve Etkileşim Etkisi

Analiz	R ²	Düz. R ² / ΔR ²	F	df	p
Model özeti	0,627	0,622	137,932	5; 411	<0,001
ÖBF × Eğitim	—	0,0065	3,596	2; 411	0,028

Tablo 5 incelendiğinde Model 1'in istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2=0,627$; $F(5,411)=137,932$; $p<0,001$). Etkileşim terimlerinin modele eklediği açıklayıcılık gücü küçük olmakla birlikte anlamlıdır ($\Delta R^2=0,0065$; $F(2,411)=3,596$; $p=0,028$). Bu bulgu, eğitim düzeyinin örgütsel bilinçli farkındalık ile beşerî sermaye verimliliği arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığını göstermektedir.

Eğitim düzeyinin düzenleyici rolünü test etmek amacıyla yapılan etkileşim (interaction) analizi sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır. Bu analizde "Lisans" düzeyi referans grup olarak alınmıştır.

Tablo 6: Model 1 Katsayılar Tablosu (Interaction Effect / Int)

Terim	B	SH	t	p	GA Alt	GA Üst
Sabit	4,776	0,016	298,70	<.001	4,745	4,807
ÖBF_c	0,782	0,034	23,13	<.001	0,715	0,848
Lise	-0,320	0,074	-4,34	<.001	-0,465	-0,175
Lisansüstü	-0,026	0,037	-0,70	0,484	-0,098	0,047
ÖBF_c x Lise (Int_1)	-0,317	0,149	-2,13	0,034	-0,609	-0,025
ÖBF_c x Lisansüstü (Int_2)	0,173	0,116	1,48	0,139	-0,056	0,401

Not: *ÖBF_c = ortalamaya göre merkezlenmiş örgütsel bilinçli farkındalık. Referans kategori lisans mezunlarıdır. Int_1, lise grubunun lisans grubundan; Int_2 ise lisansüstü grubunun lisans grubundan eğitim farkını göstermektedir.*

Tablo 6'da görüldüğü üzere, lisans grubunda örgütsel bilinçli farkındalığın beşerî sermaye verimliliği üzerindeki temel eğimi pozitif ve anlamlıdır ($B=0,782$; $p<0,001$). ÖBF_c x Lise etkileşim terimi anlamlıdır ($B=-0,317$; $p=0,034$). Bu sonuç, lise mezunu çalışanlarda örgütsel bilinçli farkındalığın beşerî sermaye verimliliği üzerindeki etkisinin lisans mezunlarına kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük olduğunu göstermektedir. Buna karşılık ÖBF_c x Lisansüstü etkileşim terimi anlamlı değildir ($B=0,173$; $p=0,139$). Dolayısıyla lisansüstü grubun eğimi lisans grubundan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır (Bear, 2003; Glomb vd., 2011).

Tablo 7: Eğitim Düzeylerine Göre Koşullu Etkiler

Eğitim	N	B	SH	t	p	%95 GA
Lise	22	0,465	0,145	3,21	0,001	0,181–0,749
Lisans	305	0,782	0,034	23,13	<.001	0,715–0,848
Lisansüstü	90	0,954	0,111	8,58	<.001	0,735–1,173

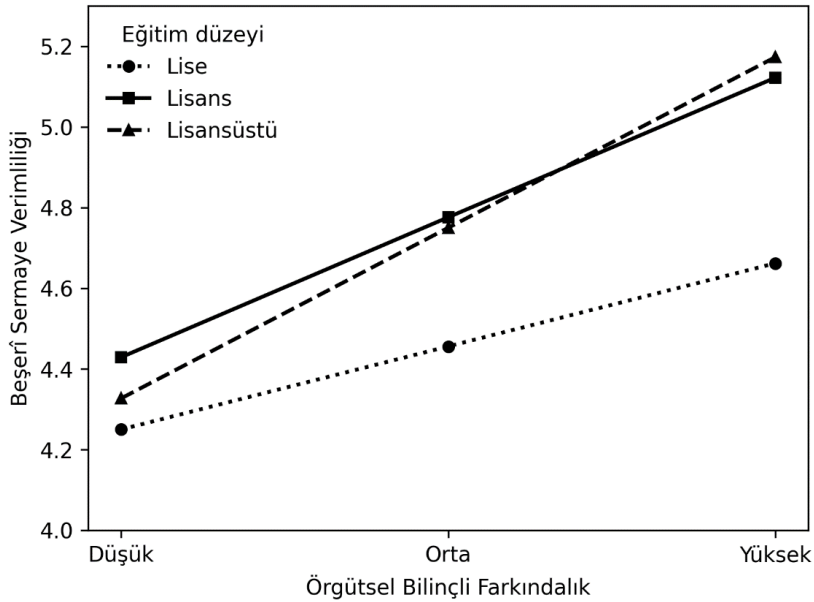
Tablo 7'de yer alan koşullu etkiler, örgütsel bilinçli farkındalığın beşerî sermaye verimliliği üzerindeki etkisinin üç eğitim düzeyinde de pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle lisansüstü grup için ilişkinin anlamsız olduğu yönünde bir ifade kullanılmamalıdır. Bulgular, lise grubunda etkinin pozitif ve anlamlı olmakla birlikte lisans grubuna göre daha düşük olduğunu; lisansüstü grupta ise etkinin pozitif ve anlamlı olduğunu, ancak lisans grubu ile arasındaki eğitim

farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir (Bear, 2003; Luthans vd., 2007; Glomb vd., 2011).

Tablo 8: Grafik Çizimi İçin Gerekli Tahmini Değerler

Eğitim düzeyi	Düşük ÖBF (-1 SS)	Orta ÖBF (Ort.)	Yüksek ÖBF (+1 SS)
Lise	4,250	4,456	4,662
Lisans	4,429	4,776	5,122
Lisansüstü	4,327	4,750	5,173

Not: Grafik çiziminde ÖBF için düşük, orta ve yüksek düzeyler sırasıyla genel ortalamasının bir standart sapma altı, ortalama düzey ve bir standart sapma üstü olarak ele alınmıştır. Tahmini değerler, regresyon modelinden hesaplanan koşullu değerlerdir.



Şekil 3. Eğitim Düzeyine Göre Basit Eğim Grafiği

Şekil 3, örgütsel bilinçli farkındalık arttıkça beşerî sermaye verimliliğinin tüm eğitim düzeylerinde yükseldiğini göstermektedir. Ancak çizgilerin eğimi eğitim grupları arasında aynı değildir. Lise grubunda çizgi daha yatay bir görünüm sergilerken, lisans ve lisansüstü gruplarında artış eğimi daha belirgindir. Bununla birlikte istatistiksel sonuçlar, lisansüstü grubun lisans grubundan anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermektedir. Dolayısıyla grafik, koşullu etkiler tablosu ve etkileşim katsayıları birlikte yorumlanmalıdır.

Tablo 9: Hayes PROCESS Model 1 Düzenleyici Etki Özeti

Hipotez	PROCESS modeli	X	Y	W	Sonuç
H5	Model 1	ÖBF	BSV	Eğitim düzeyi	Kısmen desteklenmiştir. ÖBF × Eğitim düzeyi etkileşimi anlamlıdır ($\Delta R^2=0,0065$; $p=0,028$). İlişki üç eğitim düzeyinde de pozitif ve anlamlıdır; lise-lisans eğitim farkı anlamlı, lisansüstü-lisans eğitim farkı anlamlı değildir.

Bu bulgular doğrultusunda H5 hipotezi kısmen desteklenmiştir. Eğitim düzeyi, örgütsel bilinçli farkındalık ile beşerî sermaye verimliliği arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Ancak bu düzenleyici etki, tüm eğitim düzeyleri arasında aynı güçte farklılaşmamaktadır. Farklılaşma özellikle lise grubu ile lisans grubu arasındaki eğitim farkında ortaya çıkmaktadır. Lisansüstü grubunda ilişki pozitif ve anlamlıdır; ancak lisansüstü grubun eğimi lisans grubundan anlamlı düzeyde farklı değildir.

4. TARTIŞMA

Bu çalışma, örgütsel bilinçli farkındalığın beşerî sermaye verimliliği üzerindeki etkisini, kurumsal itibarın aracılık rolünü ve eğitim düzeyinin düzenleyici etkisini bankacılık sektörü bağlamında incelemiştir. Analizlerin Hayes PROCESS Model 4 ve Model 1 çerçevesinde ayrı ayrı raporlanması, model karmaşasını azaltmakta ve çalışmanın yöntemsel savunulabilirliğini artırmaktadır.

İlk bulgu, örgütsel bilinçli farkındalığın beşerî sermaye verimliliğini güçlü biçimde açıklamasıdır. Bankacılık gibi hata toleransı düşük ve bilgi yoğun sektörlerde, örgütsel dikkat süreçleri çalışanların bilgi ve becerilerini daha etkili biçimde kullanmalarına katkı sağlamaktadır. Bu bulgu, beşerî sermayenin yalnızca bireysel bir kaynak olmadığını; uygun bilişsel-örgütsel bağlam içinde aktive edildiğinde üretken çıktıya dönüşebileceğini göstermektedir.

İkinci bulgu, kurumsal itibarın kısmi aracılık rolüdür. Örgütsel bilinçli farkındalığın yüksek olduğu kurumlarda operasyonel güvenilirlik, şeffaflık ve dikkat süreçleri daha görünür hale gelmekte; bu durum kurumsal itibar algısını güçlendirmektedir. Güçlü itibar algısı ise çalışanların örgüte yönelik güven ve katkı eğilimlerini artırarak beşerî sermaye verimliliğine yansımaktadır. Bu sonuç, kurumsal itibarın yalnızca dış paydaşlara dönük bir marka unsuru değil, aynı zamanda içsel üretkenliği destekleyen stratejik bir mekanizma olduğunu göstermektedir.

Üçüncü bulgu, eğitim düzeyinin düzenleyici etkisidir. Bulgular, örgütsel bilinçli farkındalığın beşerî sermaye verimliliği üzerindeki etkisinin lise, lisans ve lisansüstü gruplarının tamamında pozitif ve anlamlı olduğunu; ancak bu etkinin eğitim düzeyleri arasında sınırlı biçimde farklılaştığını göstermektedir. Etkileşim testi, lise grubunun lisans grubuna kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük bir eğime sahip olduğunu ortaya koymuştur. Lisansüstü grupta koşullu etki pozitif ve anlamlı olmasına rağmen, bu grubun eğimi lisans grubundan anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Bu sonuç, eğitim düzeyinin düzenleyici etkisinin var olduğunu; fakat etkinin tüm kategorilerde eşit veya doğrusal biçimde artan bir yapı sergilemediğini göstermektedir.

4.1. Kuramsal Katkılar

4.2.1. Beşerî Sermaye Aktivasyon Sürecine Katkı

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe temel tartışmalardan biri, insan kaynakları uygulamalarının performansa nasıl dönüştüğüdür (Becker ve Huselid, 1998; Jiang vd., 2012). Bu süreç çoğu zaman “kara kutu” olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışma, söz konusu kara kutunun bilişsel-örgütsel boyutuna odaklanarak beşerî sermaye aktivasyon sürecine katkı sunmaktadır. Bulgular, çalışan yetkinliklerinin performansa dönüşmesinde yalnızca İK uygulamalarının değil, örgütsel dikkat ve farkındalık süreçlerinin de belirleyici olduğunu göstermektedir.

Bu yönüyle çalışma, beşerî sermayenin yalnızca bir kaynak değil, uygun bilişsel altyapı ile aktive edilen bir kapasite olduğunu ortaya koymaktadır (Wright ve McMahan, 2011).

4.2.2. Örgütsel Bilinçli Farkındalığın SİKY Literatürüne Entegrasyonu

Örgütsel bilinçli farkındalık kavramı, ağırlıklı olarak yüksek güvenilirlik örgütleri literatüründe ele alınmıştır (Vogus ve Sutcliffe, 2007). Ancak bu kavramın Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi bağlamında ele alınması sınırlı kalmıştır.

Bu çalışma, örgütsel bilinçli farkındalığı beşeri sermayenin etkin kullanımını sağlayan üst düzey bir stratejik kapasite olarak konumlandırmaktadır. Bulgular, dikkat süreçleri ve operasyonel duyarlılığın üretkenlik üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir.

4.2.3. Kurumsal İtibarın İçsel Performans Mekanizması Olarak Konumlandırılması

Kurumsal itibar literatürü çoğunlukla dış paydaş algısı ve piyasa performansı ile ilişkilendirilmiştir (Rindova vd., 2005; Gardberg ve Fombrun, 2006). Ancak bu çalışmada kurumsal itibarın içsel performans üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur.

Örgütsel bilinçli farkındalık operasyonel güvenilirliği ve şeffaflığı artırarak olumlu itibar algısını güçlendirmektedir. Güçlü itibar algısı ise çalışanların örgütsel özdeşleşmesini ve gönüllü çaba düzeyini artırmaktadır (Shin, Taylor ve Seo, 2012). Bu durum, kurumsal itibarın yalnızca pazarlama veya marka yönetimi bağlamında değil, insan kaynakları bağlamında da stratejik bir varlık olduğunu göstermektedir.

4.2.4. Sınır Koşullarının Ortaya Konulması

Çalışmanın en özgün katkılarından biri, örgütsel bilinçli farkındalığın etkisinin bağlamsal olarak değiştiğini göstermesidir. Eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bilinçli farkındalığın kurumsal itibar üzerindeki etkisinin güçlenmesi, bilişsel karmaşıklığın farkındalık süreçlerinin etkinleşmesini artırdığını düşündürmektedir. Bu bulgular, örgütsel kapasitenin homojen etkilere sahip olduğu varsayımını sorgulamakta ve bağlamsal duyarlılığın önemini vurgulamaktadır (Felin ve Foss, 2005).

Bu bağlamda örgütsel bilinçli farkındalık, kültürel bir özellik olmanın ötesinde, performans çıktılarıyla ilişkili yapısal bir yetkinlik olarak değerlendirilebilir.

Özetle bu çalışma SİKY yazınındaki kara kutu problemine üç yönden katkı sunmaktadır. İlk olarak, örgütsel bilinçli farkındalığı beşerî sermaye aktivasyon sürecini açıklayan bilişsel-örgütsel bir kapasite olarak konumlandırmaktadır. İkinci olarak, kurumsal itibarı bu kapasitenin üretkenlik çıktılarına dönüşmesini açıklayan aracı mekanizma olarak ele almaktadır. Üçüncü olarak, eğitim düzeyini ayrı bir Hayes PROCESS Model 1 analiziyle test ederek, örgütsel bilinçli farkındalık algısının kurumsal itibara dönüşmesinde bireysel bilişsel kapasitenin sınır koşulu olabileceğini göstermektedir.

4.2. Uygulayıcılar İçin Çıkarımlar

Araştırma bulguları bankacılık sektörü yöneticileri için önemli sonuçlar içermektedir. İnsan kaynakları stratejileri yalnızca yetkinlik geliştirmeye değil, aynı zamanda örgütsel dikkat ve farkındalık süreçlerini güçlendirmeye de odaklanmalıdır. Hata yönetimi sistemleri, öğrenme odaklı geribildirim mekanizmaları, uzmanlığa dayalı karar alma süreçleri ve şeffaf iletişim uygulamaları beşerî sermaye verimliliğini artırabilir. Ayrıca kurumsal itibar yalnızca dış iletişim stratejilerinin değil, çalışan motivasyonu ve içsel üretkenlik süreçlerinin de bir parçası olarak yönetilmelidir.

Eğitim düzeyinin düzenleyici etkisi, kurum içi eğitim ve gelişim faaliyetlerinin stratejik önemini artırmaktadır. Daha yüksek eğitim düzeyinin örgütsel bilinçli farkındalık ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi güçlendirmesi, çalışanların analitik değerlendirme becerilerini artıran eğitim programlarının kurumsal algı ve verimlilik üzerinde dolaylı katkı yaratabileceğini göstermektedir.

4.3. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma kesitsel tasarıma dayandığı için nedensel yorumlar sınırlıdır. Gelecek araştırmalar boylamsal tasarımlar kullanarak değişkenler arasındaki zamansal ilişkileri daha güçlü biçimde inceleyebilir. İkinci olarak, veriler tek sektörden ve belirli bir il bağlamından toplanmıştır. Farklı sektörlerde ve farklı bölgesel örneklerde yapılacak çalışmalar bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Üçüncü olarak, lise grubundaki katılımcı sayısının görece düşük olması (n=22), bu gruba ilişkin koşullu etki yorumlarının ihtiyatla

değerlendirilmesini gerektirmektedir. Dördüncü olarak, beşerî sermaye verimliliği öz-bildirim temelli ölçüldüğü için sonuçlar algılanan verimlilik bağlamında yorumlanmalıdır. Gelecek araştırmalarda objektif performans göstergeleri ve farklı eğitim gruplarında daha dengeli örneklemeler kullanılarak model yeniden test edilebilir.

SONUÇ

Bu çalışma, örgütsel bilinçli farkındalığın beşerî sermaye verimliliği üzerinde hem doğrudan hem de kurumsal itibar aracılığıyla dolaylı etkiler oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, bilinçli farkındalığın yalnızca bireysel düzeyde dikkat ve farkındalık kapasitesiyle sınırlı bir kavram olmadığını; aynı zamanda örgütsel düzeyde kolektif bilişsel altyapıyı güçlendiren stratejik bir yetkinlik olduğunu göstermektedir. Örgütsel bilinçli farkındalık, örgütlerin hatalara karşı duyarlılık göstermesi, operasyonel ayrıntılara dikkat etmesi ve beklenmeyen durumlara karşı esnek yanıtlar geliştirebilmesiyle ilişkilidir (Vogus ve Sutcliffe, 2007). Bu özellikler, özellikle bilgi yoğun sektörlerde çalışanların sahip olduğu beşerî sermayenin etkin kullanımını artıran bir zemin oluşturmaktadır.

Kaynak temelli görüş (resource-based view) ve bilgi temelli yaklaşım çerçevesinde değerlendirildiğinde, beşerî sermaye örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajının temel belirleyicilerinden biridir (Barney, 1991; Subramaniam ve Youndt, 2005). Ancak bu sermayenin üretkenliğe dönüşmesi yalnızca eğitim düzeyi ya da deneyim gibi bireysel yatırımlara bağlı değildir. Bulgularımız, beşerî sermaye verimliliğinin örgütsel bağlamdan, özellikle de bilişsel farkındalık kültüründen beslendiğini göstermektedir. Örgütsel bilinçli farkındalık, çalışanların bilgiyi daha dikkatli işlemesine, hatalardan öğrenmesine ve karmaşık görevlerde daha bilinçli kararlar almasına olanak tanımaktadır. Bu durum, insan sermayesinin “potansiyel kapasite” olmaktan çıkıp “gerçekleşmiş performans çıktısına” dönüşmesini kolaylaştırmaktadır.

Çalışmanın önemli katkılarından biri, kurumsal itibarın bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermesidir. Kurumsal itibarın kısmi aracılık rolü, örgütsel bilinçli farkındalığın üretkenlik üzerindeki etkisinin yalnızca içsel dikkat süreçleriyle değil, aynı zamanda örgüte ilişkin güvenilirlik ve saygınlık algılarıyla da işlediğini göstermektedir. Kurumsal itibar, paydaşların örgüte ilişkin genel değerlendirmesini ve güven algısını yansıtan çok boyutlu bir yapıdır (Fombrun, Gardberg, ve Sever, 2000). Bilinçli farkındalık kültürü yüksek olan örgütler, hataları gizlemek yerine öğrenme fırsatı olarak değerlendiren, şeffaf ve etik bir iklim oluşturma eğilimindedir. Bu tür örgütsel özellikler dış paydaşlar nezdinde güvenilirlik ve saygınlık algısını artırmakta, bu da çalışanların örgütle özdeşleşmesini ve motivasyonunu güçlendirmektedir. Sonuç olarak, kurumsal itibar hem dışsal meşruiyet sağlayan hem de içsel bağlılığı artıran bir mekanizma olarak beşerî sermaye verimliliğini desteklemektedir.

Eğitim düzeyinin düzenleyici etkisi ise örgütsel bilinçli farkındalığın kurumsal itibara dönüşümünde çalışanların bilişsel ve analitik özelliklerinin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim düzeyi gibi demografik değişkenler, örgütsel bilinçli farkındalığın beşerî sermaye verimliliği üzerindeki etkisini anlamlı biçimde farklılaştırmaktadır. Üst pozisyondaki çalışanlarda ve daha yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerde etkinin daha güçlü gözlenmesi, bilişsel kapasite ile örgütsel bağlam arasındaki etkileşime işaret etmektedir. Bu bulgu, üst düzey bilişsel becerilere sahip bireylerin bilinçli farkındalık kültüründen daha fazla fayda sağladığını ve bu kültürün stratejik karar süreçlerinde daha görünür sonuçlar ürettiğini düşündürmektedir. Dolayısıyla örgütsel bilinçli farkındalık, insan kaynakları uygulamaları ile etkileşim içinde çalışan bir üst düzey (meta) örgütsel kapasite olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, bankacılık sektöründe beşerî sermaye verimliliğini artırmak isteyen kurumların yalnızca insan kaynakları uygulamalarına değil, bu uygulamaları taşıyan örgütsel dikkat kültürüne, kurumsal itibar algısına ve çalışanların eğitim düzeyine bağlı farklılıklarına da odaklanması gerekmektedir. Bu bütüncül yaklaşım, beşerî sermayenin potansiyel bir kaynak olmaktan çıkıp gerçekleşmiş üretkenlik çıktısına dönüşmesini kolaylaştıracaktır.

Bu çalışmanın Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi literatürüne önemli bir bilişsel-örgütsel perspektif kazandırdığı düşünülmektedir. SİKY yazınında insan sermayesinin performansa etkisi sıklıkla yapısal uygulamalar (eğitim yatırımı, yetenek yönetimi, performans sistemleri) üzerinden açıklanırken (Wright ve McMahan, 2011), bu araştırma örgütsel bilişsel altyapının bu ilişkiyi şekillendiren kritik bir bağlamsal değişken olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, insan kaynakları yatırımlarının verimliliği yalnızca “ne kadar yatırım yapıldığına” değil, aynı zamanda “örgütün bu yatırımı hangi bilinçsel iklim içinde yönettiğine” bağlıdır. Bu durum, stratejik insan kaynakları yönetiminin gelecekte bilişsel kültür, örgütsel farkındalık ve kurumsal algı gibi soyut ama güçlü değişkenlerle birlikte ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

Bu çalışma, SİKY literatüründeki kara kutu problemine üç yönlü katkı sunmaktadır. İlk olarak, örgütsel bilinçli farkındalığı beşeri sermayenin üretken çıktılara dönüşümünü açıklayan bilişsel bir örgütsel kapasite olarak konumlandırmaktadır. İkinci olarak, kurumsal itibarı bu dönüşümde işleyen algısal bir aracı mekanizma olarak ortaya koymaktadır. Üçüncü olarak, eğitim düzeyinin bu mekanizmanın gücünü etkileyen bir sınır koşulu olduğunu göstermektedir.

Bu çalışma yalnızca değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermemekte, bu ilişkinin hangi mekanizmalar üzerinden ve hangi koşullarda ortaya çıktığını açıklayarak literatüre daha derinlikli bir katkı sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aguinis, H., Edwards, J. R., & Bradley, K. J. (2017). Improving Our Understanding of Moderation and Mediation in Strategic Management Research. *Organizational Research Methods*, 20(4), 665–685. <https://doi.org/10.1177/1094428115627498>
- Al Frijat, Y. S., Albawwat, I. E., ve Elamer, A. A. (2024). Human Capital Efficiency, Corporate Sustainability, and Performance: Evidence From Emerging Economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 1457–1472. <https://doi.org/10.1002/csr.3013>
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17:1 99-120. [\[HTML\] sciELO.org.co](http://www.scielo.org.co) <http://www.scielo.org.co/scielo.php?>
- Becker, G. S. (2000). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*.
- Becker, B. E., ve Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Becker, B. E., ve Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where do we go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., ve Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.
- Bonde, E. H., Mikkelsen, E. G., Fjorback, L. O., ve Juul, L. (2023). The Impact of an Organizational-Level Mindfulness-Based Intervention On Workplace Social Capital And Psychological Safety: A Qualitative Content Analysis. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1112907. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1112907>
- Burton, N., ve Vu, M. C. (2020). Moral Identity and the Quaker Tradition: Moral Dissonance Negotiation in The Workplace. *Journal of Business Ethics*, 174(1), 127–141. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04531-3>
- Çabrilo, S., ve Dahms, S. (2020). The Role of Multidimensional Intellectual Capital and Organizational Learning Practices in Innovation Performance. *European Management Review*, 17(4), 835–855. <https://doi.org/10.1111/emre.12396>

- Carmeli, A., ve Gittell, J. H. (2009). High-Quality Relationships, Psychological Safety, and Learning From Failures in Work Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Chowhan, J. (2016). Unpacking the Black Box: Understanding the Relationship Between Strategy, HRM Practices, Innovation and Organizational Performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 112–133. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12097>
- Dane, E., ve Brummel, B. J. (2014). Examining Workplace Mindfulness and its Relations to Job Performance and Turnover Intention. *Human Relations*, 67(1), 105–128. <https://doi.org/10.1177/0018726713487753>
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., ve Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient: A Multistakeholder Measure of Corporate Reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241–255.
- Felin, T., ve Foss, N. J. (2005). Strategic Organization: A field in Search of Micro-Foundations. *Strategic Organization*, 3(4), 441–455. <https://doi.org/10.1177/1476127005055796>
- Gardberg, N. A., ve Fombrun, C. J. (2006). Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments. *Academy of Management Review*, 31(2), 329–346. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208684>
- Garipağaoğlu, B. Ç. (Ed.). (2025). *Ethics Matter: Unwrapping Ethics For Beginners in The Quantum Age*. Peter Lang.
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E. ve Yang, T. (2011). *Mindfulness at work*.
- Hayes, A. F. (2018) Partial, Conditional, and Moderated Moderated Mediation: Quantification, Inference, and Interpretation, *Communication Monographs*, 85:1, 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., ve Lang, J. W. B. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310-325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., ve Baer, J. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Lepak, D. P., ve Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1580439>
- Lepak, D. P., Takeuchi, R., ve Snell, S. A. (2003). Employment Flexibility and Firm Performance: Examining The Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681–703. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00031-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00031-X)
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., ve Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Margaretha, M., Sudiro, A., Kurniawati, D. T., & Prabandari, S. P. (2025). Enhancing Innovative Work Behavior Through Perceived Organizational Support: The Mediating Role of Person–Organization Fit. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 583–594. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.42](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.42)
- Mekhur, H. G., AlMrshed, S. K. H., Abed, O. J. A., Sabti, Y. M., ve Bisheen, A. S. (2025). Unraveling the Black Box: The Nexus Between Sustainable HR Management Practices and Sustainable Performance. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 22(3), 64–76. <https://doi.org/10.9734/sajsse/2025/v22i3970>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., ve Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>

- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., ve Sever, J. M. (2005). Being Good or Being Known: An Empirical Examination of The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033–1049. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573>
- Shin, Y., Taylor, M. S., ve Seo, M. G. (2012). Resources For Change: The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors Toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Subramaniam, M., ve Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463.
- Subramony, M. (2009). A Meta-Analytic Investigation of the Relationship Between HRM Bundles and Firm Performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>
- Vogus, T. J., ve Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: A Reconciliation and Path Forward. *Academy of Management Learning ve Education*, 6(1), 81–92. <https://doi.org/10.5465/amle.2007.24401781>
- Weick, K. E., ve Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing The Unexpected: Assuring High Performance in An Age of Complexity*. Jossey-Bass.
- Wright, P. M., ve McMahan, G. C. (2011). Exploring Human Capital: Putting “Human” Back Into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., ve Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Zhang, J., ve Chen, Z. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in The Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>