



**International**  
**SOCIAL SCIENCES**  
**STUDIES JOURNAL**



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

*Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences*

**Vol:5, Issue:29**  
*sssjournal.com*

**pp.99-114**  
**ISSN:2587-1587**

**2019 / Ocak**  
*sssjournal.info@gmail.com*

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 20/11/2018 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 08/01/2019  
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 08.01.2019

## **AZERBAIJAN'DA BEDEN DİLİNİN İŞE ALIM KARARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>**

AN INVESTIGATION ON THE EFFECT OF BODY LANGUAGE ON THE HIRING DECISION IN AZERBAIJAN

**Farhad ORUJOV**

Yüksek Lisans Öğr. Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü Bakü/Azərbaycan

**Dr.Öğr.Üyesi İbrahim Taha DURSUN**

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Sakarya/Türkiye



**Article Type** : Research Article/ Araştırma Makalesi

**Doi Number** : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1185>

**Reference** : Dursun, İ.T. & Orujov, F. (2019). "Azerbaycan'da Beden Dilinin İşe Alım Kararına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *International Social Sciences Studies Journal*, 5(29): 99-114

### **ÖZ**

İşletmenin başarısı, karşısına koyduğu hedeflere ulaşması veya başarısızlığı işletmenin sahip olduğu insan kaynağına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetiminin geçmiş olduğu tarihsel süreçler sonunda insana değer yaratan kaynak olarak bakılması, işletmenin insan kaynağına önem vermesi dolayısıyla işletmelerdeki işe alım sürecini de titiz kılmıştır.

İşletmeler büyük çoğunlukla işe alım sürecine; adayların bilgi ve yeteneklerine uygun olarak seçilmesine, adaylara doğru test ve mülakat yöntemlerini uygulamaya, onların uygun pozisyonlara yerleştirilmesi ve adaptasyon süreçlerine, nihayetinde işe alınan personelin verimli olduğunu ve işletmeye değer kazandırmasını göre bilmek için işe alım sürecinin başarılı olmasına giderek daha çok önem vermektedirler.

Araştırmanın konusu Azerbaycan'da iş görüşmelerine gelen adayların beden dillerinin onların işe alım kararlarına olan etkisini belirlemektir. Araştırmanın teorik kısmında insan kaynakları yönetiminde işe alım ve sözsüz iletişim kavramları incelenirken, uygulama kısmında Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları yönetimi yetkililerinin iş görüşmelerine gelen adaylarla ilgili karar alırken onların beden dillerinin işe alım kararına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda yapılmış araştırmada insan kaynakları yetkililerinin iş görüşmesi sırasında adayların sergilediği beden dillerinin işe alım kararında etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** sözsüz iletişim, beden dili, mimikler-jestler, ses tonu diksiyon, genel davranış biçimi, işe alım

### **ABSTRACT**

The success of business, achieving its goals and failure of the business depends on its human resources. At the end of the historical process human resources management is viewed as a source of human value and giving importance to the company's human resources where at the recruitment process in the business has been meticulous.

Businesses are mostly in the recruitment process increasingly emphasize the success of the recruitment process in order to select candidates in accordance with their knowledge and abilities, apply appropriate test and interview methods to candidates, place them in the appropriate positions and adaptation processes, and ultimately value recruitment of staffed personnel and value to the business.

The main subject of the research is to determine the effect of body language of candidates coming to interviews in Azerbaijan on their recruitment decisions. In the theoretical part of the research, while the concepts of recruitment in human resources management and non-verbal communication were examined, in the research part of the study, the human resources authorities in the recruitment processes of the companies operating in Azerbaijan were included and the effect of recruitment decisions of body language of the candidates on job interviews was examined. In this research, it has been tried to determine the effect of the body

<sup>1</sup> Bu çalışma Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Öğrencisi tarafından yapılan ve Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Taha DURSUN tarafından yönetilen Yüksek Lisans Tez çalışmasından türetilmiştir.

language of the candidates on the hiring decision of the human resources authorities during the job interview.

**Keywords:** nonverbal communication, body language, mimics-gestures, voice tone diction, general behavior pattern, recruiting

## 1. GİRİŞ

Tarihinin ayrı-ayrı aşamalarında baş vermiş gelişmeler, devrimler beraberinde toplumların ekonomik, kültürel ve sosyal yönden büyük değişimlerine neden olmuştur. 18. yüzyılın ortalarında İngiltere’de sanayi devriminin başlaması ile insan kaynakları yönetimi tarihinin personel yönetimi dönemine geçiş başlamıştır. Bu dönemde tüm çalışanlar başka iş bulamama kaygısı ile mevcut şartları kabul etmek ve çalışmak zorundaydılar. 1900’lü yıllarda çalışanların daha verimli olabilmeleri için eğitilmelerinin şart olduğu, çalışanların işe alınması, işten ayrılması gibi rutin faaliyetlerin yürütülmesi için Taylor tarafından personel yönetimi dairesinin kurulması önerilmiştir.

1918 yılında bağımsızlık ilan eden Azerbaycan’ın bağımsızlığına 1920 yılında son verilmiş ve ülke 71 yıl Sovyet Birliği yönetimi altında kalmıştır. Devrin ekonomik ve sosyal durumları Sovyetler Birliği üyelerinden biri olan Azerbaycan’ı da etkisi altına almıştır. Sovyetler Birliği üyeliği döneminde Azerbaycan’da İKY’nin gelişimi dolayısıyla Sovyet Sosyalist uygulamaların etkisi altında gelişmiştir. Bu dönemde büyük işletmelerin personel işleri ile ilgilenen bölümleri bulunmaktaydı. Bu bölümler işçilerin işe alımı, işten çıkarılması ve performanslarının değerlendirilmesi, sosyal hayatın organize edilmesi faaliyetlerini, çalışanların ücretlerinin zamanında ödenilmesi ve yönetilmesini, işlerin dizayn edilmesi ve iş güvenliği faaliyetlerini kapsamaktaydı.

1991 yılında Sovyetler Birliğinin dağılması ile bağımsızlık kazanan Azerbaycan’ın 1988 yılından itibaren Ermenistan’ın silahlı tacizine maruz kalması ve 1994 yılına kadar devam eden savaş’ta %20 topraklarını kaybetmesi ve 1 milyon vatandaşının göçmen durumuna düştüğü zorlu dönem ve yüksek oranlı enflasyonun yaşandığı ekonomik zorluklar ülkenin ekonomik ve sosyal durumunu olumsuz yönde etkilemiştir. Bu zorlu süreçler ülkenin insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine etkisiz kalmamış ve Sovyetler Birliği döneminde personel işleri ile uğraşmış olan bölümlerde ve faaliyetlerde azalmalar olmuştur. 1994 yılında petrol sektöründe “Asrın Anlaşması”nın imzalanması ve ülkeye yabancı sermayelerin getirilmesi ile ülkenin ekonomik kalkınma dönemi başlamıştır. Bu dönemden itibaren İKY’nin gelişiminde yabancı kökenli şirketlerin İK politikalarının ve yabancı, uluslararası tecrübelerin büyük katkıları olmuştur.

Teknolojinin ileri düzeyde gelişmesi işletmelerin hayatta kalma ve yaşam mücadelelerinin artmasına neden olmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi ile işletmelerin insan kaynağına bakış açısı değişmiş, insana değer yaratan kaynak olarak bakılmasını zorunlu kılmıştır. İşletmenin sahip olduğu teknolojik imkanlar ve diğer kaynaklarından ilave, şirket başarısının veya başarısızlığının temel nedenin insan kaynağı olarak görüldüğü modern çağımızda işletmenin gereksinimini karşılayacak yeterli sayıda ve yeterli nitelikte insan kaynağının şirkete kazandırılması, elde tutulması ve geliştirilmesi faaliyetlerinin önemi artmaktadır.

İşletmenin eleman ihtiyacının bulunduğu pozisyona işgören temininin yapılması ile ilgili çeşitli faaliyetler bulunmaktadır. İş ilanlarının yapılması, iş başvurularının kabulü, ön görüşmelerin yapılması, bilgi ve beceri düzeylerinin belirlenmesi için çeşitli test/sınav uygulamaları, farklı yöntemli mülakatların yapılması, uygun görülen adaylarla ilgili referans kontrolünün yapılması işe alım fonksiyonunun temel faaliyetleridir.

İşe alım süreçleri işçi ihtiyacının belirlenmesi faaliyetleri ile başlar. İnsan kaynakları planlaması uygulamalarına dahil olan bu faaliyetlerle işletmede hangi pozisyona kaç sayıda eleman gerektiği, gereksinim duyulan elemanların sahip olması gereken bilgi ve özelliklerinin neler olduğu belirlenir. Görev tanımlarının içeriğini oluşturan bu bilgilerle iş ilanlarının yapılması ve iş başvurularının kabul olunması aşamalarından itibaren pozisyon için uygun sınav/test uygulaması ve mülakat türü belirlenir. Bilgi ve becerilerin belirlenmesine yönelik olan sınavlarla birlikte, pozisyonun gerektirdiği özelliklere uygun olarak dikkat, zeka veya psikolojik testlerin, yazılı sınavların uygulanması da gerçekleştirilebilir.

## 2. İŞE ALIM

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri olan işe alım, aday temini ve seçimi faaliyetleri işletme başarısını veya başarısızlığını doğrudan etkilediğinden, doğru zamanda doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesi fikrinin önemi artmış ve işletmeler işe alım fonksiyonuna daha çok dikkat ayırmaya başlamışlardır.

İşe alım, insan gücünün en genel anlamıyla mal veya hizmet üretimine, kısacası üretim fonksiyonuna dahil edilmesidir. Bu açıdan “personel tedariki”, “hizmete alma” gibi deyimler de işe alma kavramına karşılık olarak kullanılmaktadır (Akın, 2004:13).

İşletmenin insan kaynaklarının kalitesi büyük ölçüde işe alım sürecindeki başarıya bağlıdır. İşe alım sürecinde yeterli ve uygun niteliklerde elemanların bulunamaması, bazı işlerin yeterli düzeyde yerine getirilmemesine ya da işin gerektirdiği özelliklere uygun olmayan işgörenlerin işe alınmasına sebep olabilir. Uygun nitelikli işgören bulunamaması ise verimliliğin azalmasına, eğitim ve ücret maliyetlerinin, işgücü devrinin, iş kazalarının artmasına ve dolayısıyla motivasyon ve iş tatmini düzeylerinin düşmesine sebep olacaktır (Barutçugil, 2004:257). Yanlış işgören temini belirtilen tüm bu sorunların yanında işe alınmış kişinin bir süre sonra işten ayrılmasına, dolayısıyla yeniden işe alım sürecinin başlatılarak maliyetlerin artırılmasını beraberinde getirir

Örgütler işgücü piyasasına girmeden önce kendilerini en iyi şekilde tanıtmalı ve örgüte katılmaları için adayları ikna etmeye çalışmalıdırlar. Seçim sürecinde örgütler adayı, aday da örgütü değerlendirdiğinden bu sürecin asıl amacı en uygun adayların belirlenerek adaylara kabu edecekleri tekliflerin yapılmasıdır (Güven, 2015:7).

İşe alım ve yerleştirme sürecinin önemi iki açıdan ele alınabilir. İşletme açısından önemi, eğer işletmeye gerekli pozisyona uygun ve gerekli yetenekli personel yerleştirilmezse uyumsuzluk ve çatışmalar çıkabilir, bu da verimsizliğin olmasına sebep olur. Personel açısından önemi ise, eğer personel işe alım sürecinde uygun aday gibi görünmesine rağmen işe başladıktan sonra aksaklıkları ortaya çıkabilir ki, bunun da nedeni adayın bilgi ve beceri düzeyinin üstünde işlerin verilmesidir ve sonuçta personel psikolojik bir yıkıma sürüklenecektir (Günçaglayan, 2007:15).

### 3. SÖZSÜZ İLETİŞİM

Sözsüz iletişim, kişinin düşünce ve duygularını, isteklerini karşısındakine bilinçli veya bilinçsiz, sözsüz olarak aktarmasıdır ve bu iletişim beden dili, jestler, mimikler, oturuş, duruş, sesin rengi ve müziği, susma, mekan ve özellikleri, renk ve giyim kodlarını içerir (Baysal, 2016:15).

İnsanlar birbirilerine konuşmalardan daha ziyade birtakım mesajlar iletirler ve bu iletişimle insanların söyledikleri değil, ne yaptıkları ön plana çıkar. Bir hekimin neren ağrıyor sorusuna hastanın o bölgeyi tutarak anlatması ve ağrıyı anlatırken mimiklerini de kullanması buna bir örnektir (Güvenç, 2014:33).

Sözsüz iletişim üç kısma ayrılır:

- ✓ Sessiz: görülebilen beden hareketlerini kapsar.
- ✓ Sesli: Bağımsız ifadeler (gülmek vb.) ve dil ile ilgili olgular (konuşmalarda vurgu yapmak, ara vermek vb.)
- ✓ Nesnel: kişilerin görüntüleri ile ilgili (çalışma masası, giyim vb.) (Baysal, 2016:24).

Sözsüz iletişim, duyguya dayalı en etkili iletişim şeklidir ve bu iletişimde duygular daha kolay ifade edilir. Sözsüz iletişimle sözlü iletişim farklı anlamlarda olabilir. Öfkeli ve kızgın birinin sesi, yüz ifadesi, bedeni kızgınlık mesajı verdiği halde, sözleri bu kızgınlığı saklamaya çalışabilir (Güvenç, 2014:34).

Sözsüz iletişim sadece duygu ve ifadeleri, beden dilini değil, aynı zamanda ses, vurgu, göz teması, çevre ile ilgili fiziksel mesafe faktörlerini de içerir (Türksezer, 2012:20).

#### 3.1. Sözsüz İletişimin Özellikleri

İnsanlar düşündüklerini kelimelerle, hissettiklerini ise bedeniyle karşı tarafa aktarır. Kelimeler yalan söylese bile, beden dili yalan söylemez. İnsan kelilemelerini kontrol edebilse bile, bedenini ve hareketlerini aynı kalitede kontrol edemez ve bu, doğal bir şekilde bedene yansır. Duygusal iletişimin %90'si beden dili ile gerçekleşiyor (Baysal, 2016:18).

Sözsüz iletişimin özellikleri:

- ✓ Bazı duygular sözsüz iletişimle daha etkili ifade edilebilir, bu anlamda sözsüz iletişim etkili bir iletişim şeklidir.
- ✓ Düşünceler sözlü iletişimle, duygular ise sözsüz iletişimle daha etkili ifade edilebilir, dolayısıyla sözsüz iletişim duyguları belirtir.
- ✓ Çoğu zaman kişinin sözlü ve sözsüz iletişimi farklı anlamlar taşır, örneğin, öfkeli bir kişinin sözsüz iletişimi sinirli olduğunu gösterse bile sözlü iletişim şekli onu saklamaya çalışabilir, dolayısıyla sözsüz iletişim çift anlamlıdır.

- ✓ Bazen sözsüz iletişim bireyin gerçek duygularını daha iyi yansıtabilir, örneğin, gülüp eğlenen bir kişinin ani durumda sessizliğe kapılmasını yorumlamak belirsiz olur, dolayısıyla sözsüz iletişim belirsizdir (Göksal, 2008:37).

Sözsüz iletişimle kişilerin davranışları arkasında olan niyetler de açığa çıkar. Kişinin bir konuda sizinle konuşurken gözlerini sürekli kaçırmaması, konuşurken yüzünüze bakmaması bir uyumsuzluk olduğundan haber verir (Baysal, 2016:21).

### 3.2. Beden Dili

Beden dili – vücut hareketleri, göz kontağı, duruş ve mimikleri içerir.

Vücut hareketleri sözsüz iletişimin temelini oluşturur. Göz kontağı, el sıkma, gülümseme, kafa hareketleri güçlü iletişim sinyalleridir. Örneğin, gülümseme ile süslenmiş göz kontağı iletişimden mutluluğu veya konuşurken karşımızdaki kişinin başını salması konuşmamıza devam etmek mesajını gösterir (Kılınç, 2011:53-57).

Beden dili refleksif ve ya refleksif olmayan duygusal, tutumsal ve bilgi içeren mesajlar iletir. Beden hareketleri (göz kırpma, sallanma vb.) ve duruşlar (arkaya yaslanmak, sıkışmış pozisyonda durmak gibi) beden dilinin temel kategorileridir ve karşı tarafa mesajlar iletir. Fakat bu mesajlar her zaman tutumlu olmayabilir, örneğin, kaşlarını çatmış bir kişinin öfkeli olduğu beklense bile, o kişinin görme sorunundan da dolayı aynı hareketi yaptığı da gerçek olabilir (Akçay, 2012:46).

Beden dilinin pek çok biçimi iki grup ile sınıflandırılır: açık ve kapalı. Açık beden biline sahip olan kişi daha rahat davranır, göz teması kurar ve iletişimde olduğu kişiye yönelerek konuşur. Kapalı beden diline sahip insanların ise elleri ve ayakları bağlanmış olabilir ve konuştukları zama iletişimde oldukları kişiye taraf dönmezler. Kişinin beden dilinin kapalı ve ya açık olması onun duyduğu rahatlık düzeyinin, kültürünün ya da çevreyli ilgili kurduğu ilgi düzeyinin göstergesidir (Dimitrius, 2008:143).

Beden dilinin avantajları:

- ✓ Kişinin iletişimi daha kolay algılamasına neden olur;
- ✓ Jestler, uygun göz kontağı ve duruş değişikliği, iletişimin donuk değil, daha anlamlı olmasına neden olur;
- ✓ İletişimin gücünün artmasına neden olur;
- ✓ Beden dili ile karşımızdaki kişi hakkında zihnimize izlenim oluşur;
- ✓ Uygun beden dili sayesinde mesajın ciddiyeti ve ağırlığı alıcının zihninde oluşur;
- ✓ Jestler, yüz ifadeleri, duruşlar aktif olmadığı zaman mesaj alıcı tarafından yanlış anlaşılabilir;
- ✓ Dürüst olmayan beden dilinin kullanılması olumsuz mesajlar vermekle beraber alıcılarda kötü bir izlenim bırakır.

Duygular ilk önce yüze yansır ve biz karşıdaki kişinin duygularını yüzüne yansımamızdan biliriz. Bu duygular yedi grupta toplanabilir: öfke, küçük görme, tikslenme, korku, üzüntü, mutluluk ve şaşkınlık. Her duygunun yüze yansıyan özellikleri vardır: örneğin, korkmuş insanın havalanmış kaşları, gergin bir ağız ve yukarı kalkmış göz kapakları ile, öfkeli insan alçalmış kaşları, içe doğru bükülmüş dudak kenarları, yukarı kalkmış göz kapakları ile anlaşılır. Tikslenme ise kırışmış burun, düşük kaşlar, dudağın bir kenarının geri çekilmesi, küçükgörme ise dudağın bir kenarının geri çekilmesi ve ifadesiz gözlerle karakterize edilir. Mutluluk duygusu zamanı daha yoğun yüz hareketleri olur, kaslar gerilir, göz kenarlarında ifade edilen kırışıklık, yanakların kalkması ve dudak kenarlarının yukarı kalkması olur. Üzüntülü zaman ise göz kapakları düşer, kaşların iç kenarları yukarı kalkar (Akçay, 2012:58-60). Beden dilinin bileşenlerinden biri jestler ve mimiklerdir. Jestler esas ve ikincil olmakla iki gruba ayrılır. Kişinin duygu ve düşüncelerini destekleyen jestler esas jestler grubuna aittir. İkincil jestler ise beden rahatlatma, yatıştırma gibi hareketleridir (Akçay, 2012:49). Esas jestler yüz, baş, el, kol, ayak ve bedenin bir konuya açıklık getirmesi için yaptığı hareketlerdir ve bu jestler, anlatım jestleri, sosyal jestler ve mimik jestleri olarak üç gruba ayrılır:

- ✓ Anlatım jestleri özellikle yüz ifadelerinde ortaya çıkan ve anlık durumu gösteren jestlerdir. Örneğin, bir tehlike ve tehdit karşısında gözlerin ani olarak kapanması vb.

- ✓ Sosyal jestler insanın sosyal durumlarda belirttiği jestlerdir. Örneğin, toplum karşısında konuşan birinin el kol hareketleri ve ses tonu onu bir konu hakkında daha ilgi çekici şekilde konuşabilmesi ile ilgilidir.
- ✓ Mimik jestler ise taklit ve tanımlama jestleridir ve tiyatroya özgü taklit jestleri, şematik testler, teknik ve kod jestlerine ayrılır. Tiyatroya özgü jest ve mimikler izleyenlerin hoşnut olması için kullanılan jestlerdir. Şematik jestler bir şeyin olmadığı durumda taklitler gösterilmesidir, örneğin, ateşi olmayan birinin ateş yakması, sigara içmeyen birinin sigara içme takliti yapması vb. teknik kod ve jestler belirli bir meslek grubunun kullandıkları jestlerdir, örneğin askerlerin, polislerin vb. kullandıkları jestler (Üstünel, 2011:51-52).

Esneme, hapşırma, kaşınma, öksürme, ayakta durunca bir süreden sonra bacakları oynatma gibi hareketler ikincil jestlere olan örnektir. İletişimle ilgili olmamasına rağmen ikincil jestler de kişi hakkında bilgi verirler (Kocasavaş, 2007:51).

Bir kişiye jest ve mimiklerin kullanımının yasaklanması sebebi ile o kişide konuşma bozuklukları meydana gelir ve kişinin kelime seçiminde ve konsantrasyonunda zorluklar yaşanır. Sosyoloji araştırmalara göre en başarılı radyo spikerleri bile jest ve mimikleri sıklıkla kullanırlar karşılıklarında bir kişi varmış gibi konuşuyorlar (Özbent, 2007:260-261).

#### 4. ARAŞTIRMA

Araştırmanın konusu Azerbaycan'da iş görüşmelerine gelen adayların beden dillerinin onların işe alım kararlarına olan etkisini belirlemektir. Araştırmanın teorik kısmında insan kaynakları yönetimi, işe alım ve sözsüz iletişim - beden dili kavramları incelenirken, uygulama kısmında Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerde iş görüşmelerine katılan adayların beden dillerinin onların işe alım kararlarına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

##### 4.1. Araştırma Hipotezleri

**H1:** İş görüşmelerinde beden dili işe alım kararlarını etkilemektedir.

**H2:** İş görüşmelerinde beden dilinin işe alım kararlarına etkisi beden dilinin bileşenlerine göre farklılık göstermektedir.

**H3:** İş görüşmelerinde beden dilinin işe alım kararlarına etkisi görüşmecilerin demografik faktörlerine göre farklılık göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde beden dilinin işe alım kararına etkisi algısında demografik bir takım farklılıkların da olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak çalışmanın alt hipotezleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

H3a: Beden dilinin işe alım kararına etkisi görüşmecilerin eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H3b: Beden dilinin işe alım kararına etkisi görüşmecilerin yaşına göre farklılık göstermektedir.

H3c: Beden dilinin işe alım kararına etkisi görüşmecilerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H3d: Beden dilinin işe alım kararına etkisi görüşmecilerin iş tecrübelerine (mülakat yapma) göre farklılık göstermektedir.

H3e: Beden dilinin işe alım kararına etkisi görüşmecilerin görev ve ünvanına göre farklılık göstermektedir.

##### 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek ve araştırmanın amacını gerçekleştirmek için nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda sözsüz iletişimin işe alım kararına etkisini ölçmek için Türkiye'de Nilay Akgüner tarafından yapılmış "İş Görüşmelerinde Beden Dilinin Etkisi" isimli tez çalışmasında uygulanmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş anket formları kullanılmıştır. Araştırma anketi demografik soruların (7 soru) ve araştırma sorularının (16 soru) yer aldığı iki bölümden oluşmaktadır. Türkiyede yapılmış çalışma kapsamında kullanılmış 4 demografik sorulara görev, toplam iş tecrübesi ve faaliyetde bulunun işletmenin bulunduğu sektörle ilgili 3 soru eklenmiştir. Anket soruları "google drive" uygulaması ile hazırlanmıştır ve online ve yüz yüze dağıtım şeklinde olmakla belirli insan kaynakları yetkililerine dağıtılmıştır.

Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 23 programı vasıtasıyla, frekans, faktör analizi, Normality ve Kruskal-Wallis testi, tek yönlü varyans analizi

(ANOVA), Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis testi, Spearman Rank Order Correlation testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular tablollaştırılarak “Bulgular ve Yorum” bölümünde yorumlanmıştır. Araştırmada tüm bulgular  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve çift yönlü olarak sınıanmıştır.

#### 4.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın evreni Azerbaycan’da faaliyet gösteren şirketlerin insan kaynakları yönetimi çalışanlarıdır. İnsan kaynakları yönetimi alanında çalışanların İK’nın farklı modüllerinde de faaliyette bulduklarını, bazılarının işe alım süreçlerine katılmamalarını da göz önünde bulundurarak araştırmanın örneklemini “iş görüşmelerine katılan insan kaynakları yetkilileri” şeklinde belirlenmiştir. Çalışma kapsamında Azerbaycan’da insan kaynakları çalışanlarıyla sosyal platformlar, sosyal gruplar ve aynı zamanda belirli şirketlerin insan kaynakları çalışanları aracılığıyla iletişim kurulmuş, onların mail adreslerine “google drive” uygulaması ile yapılmış online anket formu dağıtılmış ve cevaplamaları istenmiştir. Ayrıca anket formları insan kaynakları çalışanlarının katıldığı farklı konferanslarda, seminerlerde yüz-yüze olarak da dağıtılmış ve cevaplamaları istenmiştir. Yüz-yüze dağıtılmış anketler sadece belirli İK yetkililerine verilmiştir. Online anket uygulaması ile 120 geri dönüş, yüz yüze dağıtım olmakla 47 geridönüş sağlanmıştır. Anket sonucu gelen anket sayısı 167, geçerli anket sayısı ise 150 olmuştur.

#### 4.4. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde adayların sergiledikleri beden dilinin işe alım kararına etkisi üzerine inceleme yapılarak yorumlanmıştır. Bu kapsam beden dilinin temel bileşenlerini oluşturan “Genel davranış biçimleri”, “Mimikler ve jestler”, “Ses tonu ve diksiyon” ve “Dış görünüş boyutları ve söz konusu boyutların yetkililerin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu araştırılmıştır. Örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı incelenmiş ve sonuçları Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Araştırmanın örneklem grubu 150 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmı (%41,3) 21-25 yaş arasındadır. Aynı zamanda katılımcıların %30,7’si 26-30 yaş, %20’si 31-35 yaş, %4,7’si 36-40 yaş ve %3,3’ü 40 ve üzeri yaştaadır. Cinsiyet özelliklerini incelediğimiz zaman katılımcıların %52,7’nin erkek, %47,3’nün kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların %49,3’ü lisans, %48’i yüksek lisans, %2,7’si doktora ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların görev sürelerini incelediğimiz zaman %15,3’ünün 1-3 yıl, %43,3’ünün 4-7 yıl, %31,3’ünün 8-11 yıl ve %10’nun 12 yıl ve üzeri iş tecrübelerinin olduğu görülmektedir. Mülakat yapma tecrübeleri ise katılımcıların %64,7’sinde 1-3 yıl, %30’da 4-7 yıl, %2’inde 8-11 yıl, %3,3’ünde ise 12 yıl ve üzeridir. Katılımcıların büyük bir kısmı (%38,7) İK uzmanından oluşmaktadır. Onları sırasıyla Kıdemli İK uzmanı (%22,7) ve İK uzman yardımcısı (%16) takip etmektedir. Aynı zamanda katılımcıların %15,3’ü İK Müdüründen ve %7,3’ü İK Direktöründen oluşmaktadır. Araştırmaya katılan İK yetkililerinin büyük bir kısmının (%65,3) faaliyet alanı hizmet sektörüdür. %30,7 katılımcı sanayi alanında, %4 katılımcı ise tarım sektöründe faaliyet yapmaktadır.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

<i>Değişken</i>	<i>Kategori</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>
Yaş	21-25	62	41.3
	26-30	46	30.7
	31-35	30	20
	36-40	7	4.7
	40+	5	3.3
Cinsiyet	Erkek	79	52.7
	Kadın	71	47.3
Eğitim düzeyi	Lisans	74	49.3
	Yüksek lisans	72	48
	Doktora ve üstü	4	2.7
Görev süreleri	1-3 yıl	23	15.3
	4-7 yıl	65	43.3
	8-11 yıl	47	31.3
	12 yıl ve üzeri	15	10
Mülakat yapma süresi	1-3 yıl	97	64.7
	4-7 yıl	45	30
	8-11 yıl	3	2
	12 yıl ve üzeri	5	3.3
Faaliyet alanı	Tarım	6	4
	Hizmet	98	65.3

	Sanayi	46	30,7
Görev	İK Uzman Yardımcısı	24	16,0
	İK Uzmanı	58	38,7
	Kıdemli İK Uzmanı	34	22,7
	İK Müdürü	23	15,3
	İK Direktörü	11	7,3

#### 4.5. Güvenilirlik Analizi(Cronbach's Alpha)

Güvenilirlik analizi için kullanılan temel analiz Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerinin bulunmasıdır. Tüm sorular için elde edilen  $\alpha$  değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve 0.7'den büyük olması beklenir. Bu değerden düşük  $\alpha$  değerleri ise anketin zayıf güvenilirliği olduğunu,  $\alpha > 0.8$  olması ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.2. Güvenilirlik Analizi(Cronbach's Alpha)

Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach Alpha	N
<b>.806</b>	<b>.807</b>	<b>16</b>

Araştırma kapsamında kullanılan beden dilini oluşturan ölçeklerin güvenilirlikleri de test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.3'de belirtilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere beden dilini oluşturan ölçeklerin alfa değeri 0,50 ile 0,70 arasında olduğu tesbit edilmiştir. Bu değer normal olarak kabul edilebilir.

Tablo 4.3. Beden Dilini Oluşturan Değişkenlere Göre Güvenilirlik Testi

Değişkenler	Cronbach's Alpha Değeri	İfade Sayısı
Mimikler-Jestler	,681	7
Dış Görünüş	,614	3
Genel Davranış Biçimi	,555	4
Ses Tonu Diksiyon	,621	2

Beden dilini oluşturan bileşenlere ait ortalama değerler Tablo 4.4'de verilmiştir. Tablodaki değerlerden "Genel Davranış Biçimi", "Dış Görünüş" ve "Ses Tonu -Diksiyon" faktörlerine ait ortalama değerlerin birbirlerine yakın değerler olduğu ve sadece "Genel Davranış Biçimi" faktörünün diğer 3 faktöre oranla ortalamasının daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu anlamda "Genel Davranış Biçimi"nin işe alım sürecinde diğer faktörlere oranla daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır. İletişim zamanı genel davranış biçiminin önemleri büyüktür. Sözlü iletişim olarak gönderilen mesajlar beden dili bileşeni olan genel davranış biçimlerinin de kullanımı ile daha da etkili olmaktadır.

Tablo 4.4. Beden Dilini Oluşturan Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mimikler-Jestler	150	2,4086	,59285
Dış Görünüş	150	2,5533	,84771
Genel Davranış Biçimi	150	2,6983	,70252
Ses Tonu Diksiyon	150	2,6267	,85567

Araştırmaya uygulanan istatistiksel testler "parametrik testler" ve "parametrik olmayan testler" olmakla ikiye ayrılır. Verilerin normal dağılıma sahip olması ile parametrik testler, normal dağılıma sahip olmayan verilere ise parametrik olmayan testler uygulanır. Araştırma sonucu edinilmiş veri setine, bu testlerden hangisinin uygun olduğunu belirlemek için normallik testi yapılmıştır. İş görüşmelerinde adayların beden dillerinin onların işe alımına etkisi ile ilgili hipotezler;

H<sub>0</sub>: %95 güvenle veriler normal dağılımlıdır.

H<sub>1</sub>:%95 güvenle veriler normal dağılımlı değildir.

Tablo 4.5. Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Normal Dağılımı

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Mimik ve Jestler	.140	150	.000	.934	150	.000
Dış Görünüş	.170	150	.000	.937	150	.000
Genel Davranış	.144	150	.000	.951	150	.000
Ses Tonu ve Diksiyon	.158	150	.000	.940	150	.000

a. Lilliefors Significance Correction, Sig Level P < 0.05

Tablo 4.5.'de görüldüğü gibi burada iki farklı test vardır. Bunlardan biri "Kolmogorov-Smirnov", diğeri ise "Shapiro-Wilk" testidir. "Shapiro-Wilk" testi daha çok tercih edilir ve kullanılır. Burada "Shapiro-

**Wilk**" testinin "**Sig.**" değerleri 0.05' den küçük olduğu için tüm gruplar için  $H_1$  hipotezleri kabul edilir. Yani tüm gruplar için "%95 güvenle veriler normal dağılım değildir" denilebilir. Bu durumda nonparametrik testlerin uygulanması daha uygundur.

Araştırmada kullanılan beden dilinin işe alım kararına etkisi ölçeklerinin geçerliliklerini test etmek için açılımlayıcı (klasik) faktör analizine başvurulmuştur.

**Beden dilinin işe alım kararına etkisi:** Öncelikle araştırma kapsamındaki mevcut örneklem büyüklüğünün faktör analizine müsait olup olmadığını test etmek için KMO testi uygulanmıştır. Bu değer eğer 0,70'in üzerindeyse, örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmaktadır. Tablo 4.6'da da görüldüğü gibi beden dili ölçeği için KMO değeri 0,729 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğe, söz konusu örneklem büyüklüğünde (n=150) faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir.

**Tablo 4.6. Beden Dilinin İşe Alım Kararına Etkisi Faktör Analizi Bulguları**

Değişkenler	Faktör Yükleri
Mimikler-Jestler	,688
Dış Görünüş	,533
Genel Davranış Biçimi	,631
Ses Tonu Diksiyon	,500
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0,729	
Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 667.455; df: 136; Sig: ,000	

#### 4.6. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Araştırma kapsamında beden dilini oluşturan faktörlerin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için Tek yönlü Varyans Analizine (ANOVA) başvurulmuştur. Beden dilini oluşturan faktörlerin yetkililerin demografik faktörlerine göre değişimi ise araştırmanın ekler kısmında sunulmuştur.

Tablo 4.7'de katılımcıların yaşlarına göre beden dilini oluşturan faktörlere göre farklılaşp farklılaşmadığının incelendiği Tek yönlü Varyans Analizi Bulguları sunulmuştur. Tablodan da görüldüğü gibi yetkililerin yaşları ile genel davranış alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre genel davranış alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Yetkililerin yaşları ile mimik-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre mimik ve jestler alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. Yetkililerin yaşları ile ses tonu diksiyonu alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Buna göre ses tonu diksiyonu alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmaktadır. Yetkililerin yaşları ile dış görünüş alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre dış görünüş alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır ve varyanslar homojen dağılmıştır.

Yetkililerin yaşları ile beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlılık değeri arasında bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre beden dili ölçeği yetkililerin yaşı değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır.

**Tablo 4.7. Yetkililerin Yaşlarının Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından "ANOVA" Testi**

Mülakat Yapanların Yaşları	Kareler toplamı	SD	F Değeri	P	
Genel Davranış Biçimi	Grup içi	2.075	4	1.053	.382
	Gruplar arası	71.462	145		
Mimik ve Jestler	Grup içi	.318	4	.222	.926
	Gruplar arası	52.050	145		
Ses Tonu Diksiyon	Grup içi	11.038	4	4.081	.004
	Gruplar arası	98.055	145		
Dış Görünüş	Grup içi	3.517	4	1.231	.300
	Gruplar arası	103.556	145		
Beden dili (toplam)	Grup içi	1.175	4	1.045	.386
	Gruplar arası	40.735	145		

SD\* - Serbestlik derecesi, P\* - Değeri (Anlamlılık düzeyi)



Tablo 4.8’de görüldüğü gibi yetkililerin cinsiyeti ile genel davranış alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Buna göre genel davranış alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmaktadır.

Yetkililerin cinsiyeti ile mimik-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Buna göre mimik ve jestler alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmaktadır.

Yetkililerin cinsiyeti ile ses tonu diksiyonu alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre ses tonu diksiyonu alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır.

Yetkililerin cinsiyeti ile dış görünüş alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Buna göre dış görünüş alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmaktadır ve varyanslar homojen dağılmamıştır.

Yetkililerin cinsiyeti ile beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlılık değeri arasında bir fark bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Buna göre beden dili ölçeği yetkililerin cinsiyeti değişkenine göre farklılık yaratmaktadır.

Tablo 4.8. Yetkililerin Cinsiyeti İle Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “ANOVA” Testi

Mülakat Yapanların Cinsiyeti		Kareler toplamı	SD	F Değeri	P
Genel Davranış Biçimi	Grup içi	2.585	1	5.392	.022
	Gruplar arası	70.952	148		
Mimik ve Jestler	Grup içi	1.840	1	5.389	.022
	Gruplar arası	50.529	148		
Ses Tonu Diksiyon	Grup içi	1.502	1	2.066	.153
	Gruplar arası	107.592	148		
Dış Görünüş	Grup içi	3.016	1	4.290	.040
	Gruplar arası	104.057	148		
Beden dili (toplam)	Grup içi	2.173	1	8.094	.005
	Gruplar arası	39.736	148		

SD\* - Serbestlik derecesi, P\* - Değeri (Anlamlılık düzeyi)

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi yetkililerin eğitim düzeyleri ile genel davranış alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre genel davranış alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır.

Yetkililerin eğitim düzeyleri ile mimik-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre mimik ve jestler alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır.

Yetkililerin eğitim düzeyleri ile ses tonu diksiyonu alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre ses tonu diksiyonu alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır.

Yetkililerin eğitim düzeyleri ile dış görünüş alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre dış görünüş alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır ve varyanslar homojen dağılmıştır.

Yetkililerin eğitimleri ile beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlılık değeri arasında bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre beden dili ölçeği yetkililerin eğitim durumları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 4.9. Yetkililerin Eğitim Düzeylerinin Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “ANOVA” Testi

Mülakat Yapanların Eğitim Düzeyleri		Kareler toplamı	SD	F Değeri	P
Genel Davranış Biçimi	Grup içi	.152	2	.152	.859
	Gruplar arası	73.385	147		
Mimik ve Jestler	Grup içi	.401	2	.567	.568
	Gruplar arası	51.968	147		
Ses Tonu Diksiyon	Grup içi	2.302	2	1.584	.209
	Gruplar arası	106.791	147		
Dış Görünüş	Grup içi	2.564	2	1.803	.168
	Gruplar arası	104.509	147		

<b>Beden dili (toplam)</b>	Grup içi	.027	2	.047	.954
	Gruplar arası	41.883	147		

SD\* - Serbestlik derecesi, P\* - Değeri (Anlamlılık düzeyi)

Tablo 4.10'da görüldüğü gibi yetkililerin iş tecrübeleri ile genel davranış alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ). Buna göre genel davranış alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmaktadır.

Yetkililerin iş tecrübeleri ile mimik-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p > 0.05$ ). Buna göre mimik ve jestler alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır.

Yetkililerin iş tecrübeleri ile ses tonu diksiyonu alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ). Buna göre ses tonu diksiyonu alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmaktadır.

Yetkililerin iş tecrübeleri ile dış görünüş alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p > 0.05$ ). Buna göre dış görünüş alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır ve varyanslar homojen dağılmıştır.

Yetkililerin iş tecrübeleri ile beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlılık değeri arasında bir fark bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ). Buna göre beden dili ölçeği yetkililerin iş tecrübeleri değişkenine göre farklılık yaratmaktadır.

Tablo 4.10. Yetkililerin İş Tecrübelerinin Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından "ANOVA" Testi

Mülakat Yapanların İş tecrübesi	Kareler toplamı	SD	F Değeri	P	
<b>Genel Davranış Biçimi</b>	Grup içi	4.265	3	2.996	.033
	Gruplar arası	69.272	146		
<b>Mimik ve Jestler</b>	Grup içi	.747	3	.704	.551
	Gruplar arası	51.622	146		
<b>Ses Tonu Diksiyon</b>	Grup içi	15.476	3	8.045	.000
	Gruplar arası	93.618	146		
<b>Dış Görünüş</b>	Grup içi	4.895	3	2.331	.077
	Gruplar arası	102.179	146		
<b>Beden dili (toplam)</b>	Grup içi	2.808	3	3.494	.017
	Gruplar arası	39.102	146		

SD\* - Serbestlik, P\* - Değeri (Anlamlılık düzeyi)

Tablo 4.11'de görüldüğü gibi yetkililerin mülakat yapma tecrübeleri ile genel davranış alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ). Buna göre genel davranış alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmaktadır.

Yetkililerin mülakat yapma tecrübeleri ile mimik-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p > 0.05$ ). Buna göre mimik ve jestler alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır.

Yetkililerin mülakat yapma tecrübeleri ile ses tonu diksiyonu alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ). Buna göre ses tonu diksiyonu alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmaktadır.

Yetkililerin mülakat yapma tecrübeleri ile dış görünüş alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ). Buna göre dış görünüş alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmaktadır ve varyanslar homojen dağılmamıştır.

Yetkililerin mülakat yapma tecrübeleri ile beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlılık değeri arasında bir fark bulunmaktadır ( $p < 0.05$ ). Buna göre beden dili ölçeği yetkililerin mülakat yapma tecrübeleri değişkenine göre farklılık yaratmaktadır.

Tablo 4.11. Yetkililerin Mülakat Yapma Tecrübelerinin Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından "ANOVA" Testi

Mülakat Yapanların Görev Süresi	Kareler toplamı	SD	F Değeri	P	
<b>Genel Davranış Biçimi</b>	Grup içi	4.386	3	3.086	.029
	Gruplar arası	69.152	146		
<b>Mimik ve Jestler</b>	Grup içi	1.275	3	1.214	.307
	Gruplar arası	51.094	146		

<b>Ses TONU Diksiyon</b>	Grup içi	11.977	3	6.002	.001
	Gruplar arası	97.116	146		
<b>Dış Görünüş</b>	Grup içi	8.556	3	4.226	.007
	Gruplar arası	98.518	146		
<b>Beden dili (toplam)</b>	Grup içi	2.998	3	3.749	.012
	Gruplar arası	38.912	146		

SD\* - Serbestlik derecesi, P\* - Değeri (Anlamlılık düzeyi)

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi yetkililerin görev ve ünvanları ile genel davranış alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre genel davranış alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır.

Yetkililerin görev ve ünvanları ile mimik-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre mimik ve jestler alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır.

Yetkililerin görev ve ünvanları ile ses tonu diksiyonu alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p<0.05$ ). Buna göre ses tonu diksiyonu alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır.

Yetkililerin görev ve ünvanları ile dış görünüş alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p<0.05$ ). Buna göre dış görünüş alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır ve varyanslar homojen dağılmamıştır.

Yetkililerin görev ve ünvanları ile beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlılık değeri arasında bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre beden dili ölçeği yetkililerin görevleri değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 4.12. Yetkililerin Görev ve Ünvanlarının Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “ANOVA” Testi

<b>Mülakat Yapanların Görev ve Ünvanı</b>		<b>Kareler toplamı</b>	<b>SD</b>	<b>F Değeri</b>	<b>P</b>
<b>Genel Davranış Biçimi</b>	Grup içi	2.787	4	1.428	.228
	Gruplar arası	70.750	145		
<b>Mimik ve Jestler</b>	Grup içi	2.369	4	1.718	.149
	Gruplar arası	50.000	145		
<b>Ses TONU Diksiyon</b>	Grup içi	10.462	4	3.845	.005
	Gruplar arası	98.631	145		
<b>Dış Görünüş</b>	Grup içi	7.068	4	2.562	.041
	Gruplar arası	100.006	145		
<b>Beden dili (toplam)</b>	Grup içi	2.006	4	1.823	.128
	Gruplar arası	39.903	145		

DSD\* - Serbestlik derecesi, P\* - Değeri (Anlamlılık düzeyi)

Tablo 4.13’de görüldüğü gibi yetkililerin faaliyet alanları ile genel davranış alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre genel davranış alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır.

Yetkililerin faaliyet alanları ile mimik-jestler alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre mimik ve jestler alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır.

Yetkililerin faaliyet alanları ile ses tonu diksiyonu alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p<0.05$ ). Buna göre ses tonu diksiyonu alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır.

Yetkililerin faaliyet alanları ile dış görünüş alt ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre dış görünüş alt ölçeği görev süresi değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır ve varyanslar homojen dağılmıştır.

Yetkililerin faaliyet alanları ile beden dili ölçeği puanı açısından istatistiksel olarak anlamlılık değeri arasında bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre beden dili ölçeği yetkililerin faaliyet alanları değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 4.13. Yetkililerin Faaliyet Alanının Beden Dilini Oluşturan Faktörlerin Puanları Açısından “ANOVA” Testi

Mülakat Yapanların Faaliyet Alanı	Kareler toplamı	SD	F Değeri	P	
Genel Davranış Biçimi	Grup içi	1.883	2	1.932	.149
	Gruplar arası	71.654	147		
Mimik ve Jestler	Grup içi	.805	2	1.148	.320
	Gruplar arası	51.563	147		
Ses Tonu Diksiyon	Grup içi	5.618	2	3.991	.021
	Gruplar arası	103.475	147		
Dış Görünüş	Grup içi	3.091	2	2.185	.116
	Gruplar arası	103.982	147		
Beden dili (toplam)	Grup içi	1.098	2	1.977	.142
	Gruplar arası	40.812	147		

SD\* - Serbestlik derecesi, P\* - Değeri (Anlamlılık düzeyi)

#### 4.7. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi bulguları Tablo 4.14’de sunulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkinin korelasyon puanı (r) 0.30’a kadar oldukça zayıf, 0.30-0.70 aralığında oldukça orta, 0.70 üzeri puanda olduğunda ise güçlü olarak değerlendiriliyor. Tablo 3.14’de görüldüğü gibi mimik ve jestler alt ölçeği ile dış görünüş alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.291$ ,  $p<.01$ ). r puanı 0.30’dan küçük olduğu için aradaki ilişki zayıftır. Mimik ve jestler alt ölçeği ile genel davranış biçimi alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.523$ ,  $p<.01$ ). r puanı 0.3-0.7 aralığında olduğu için aradaki ilişki orta olarak değerlendirilebilir. Mimik ve jestler alt ölçeği ile ses tonu diksiyon alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.375$ ,  $p<.01$ ). r puanı 0.3-0.7 aralığında olduğu için aradaki ilişki orta olarak değerlendirilebilir.

Genel davranış biçimi alt ölçeği ile dış görünüş alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.458$ ,  $p<.01$ ). r puanı 0.3-0.7 aralığında olduğu için aradaki ilişki orta olarak değerlendirilebilir.

Genel davranış biçimi alt ölçeği ile ses tonu ve diksiyon alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.430$ ,  $p<.01$ ). r puanı 0.3-0.7 aralığında olduğu için aradaki ilişki orta olarak değerlendirilebilir.

Dış görünüş alt ölçeği ile ses tonu ve diksiyon alt ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=.361$ ,  $p<.01$ ). r puanı 0.3-0.7 aralığında olduğu için aradaki ilişki orta olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4.14. Beden Dili Bileşenlerine Göre Korelasyon Analizi Bulguları

		Mimik ve Jestler	Dış Görünüş	Genel Davranış Biçimi	Ses Tonu Diksiyon
Mimik ve Jestler	Pearson Korelasyonu	1	.291**	.523**	.375**
	P değeri.		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150
Genel Davranış Biçimi	Pearson Korelasyonu	.523**	.458**	1	.430**
	P değeri.	.000	.000		.000
	N	150	150	150	150
Ses Tonu Diksiyon	Pearson Correlation	.375**	.361**	.430**	1
	P değeri.	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150
Dış Görünüş	Pearson Korelasyonu	.291**	1	.458**	.361**
	P değeri.	.000		.000	.000
	N	150	150	150	150

\*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$ .

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi bulguları Tablo 4.15’de sunulmuştur. Tablo 3.15’de görüldüğü gibi beden dili ölçeği ile demografik göstericilere ait olan yaş ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p=.060$ ). r puanı 0.30’dan küçük olduğu için aradaki ilişki zayıftır ( $r=.154$ ). Beden dili ölçeği ile cinsiyet ölçeği puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<.01$ ). r puanı

0'dan küçük olduğu için hiçbir ilişki bulunmamıştır ( $r=-.228$ ). Beden dili ölçeği ile eğitim ölçeği puanı arasında istatikel olarak zayıf ilişki bulunmamıştır ( $p=.991$ ).  $r$  puanı 0'dan küçük olduğu için ölçekler arasında hiçbir ilişki bulunmamıştır ( $r=.001$ ).

Beden dili ölçeği ile iş tecrübesi ölçeği puanı arasında istatikel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<.01$ ).  $r$  puanı 0.0 - 0.3 aralığında olduğu için aradaki ilişki zayıf olarak değerlendirilebilir ( $r=.223$ ).

Beden dili ölçeği ile mülakat yapma tecrübesi ölçeği puanı arasında istatikel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<.05$ ).  $r$  puanı 0.0 - 0.3 aralığında olduğu için aradaki ilişki zayıf olarak değerlendirilebilir ( $r=.198$ ).

Beden dili ölçeği ile görev ölçeği puanı arasında istatikel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p=.183$ )  $r$  puanı 0.0 - 0.3 aralığında olduğu için aradaki ilişki zayıf olarak değerlendirilebilir ( $r=.109$ ).

Beden dili ölçeği ile faaliyet alanı ölçeği puanı arasında istatikel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p=.198$ )  $r$  puanı 0.0 - 0.3 aralığında olduğu için aradaki ilişki zayıf olarak değerlendirilebilir ( $r=.106$ ).

Tablo 4.15. Beden Dilinin Demografik Özelliklere Göre Korelasyon Analizi Bulguları

		Beden Dili	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	İş Tecrübesi	Mülakat yapma Tecrübesi	Görev	Faliyet Alanı
Beden Dili	Pearson Korelasyonu	1	.154	-.228**	.001	.223**	.198*	.109	.106
	P değeri.		.060	.005	.991	.006	.015	.183	.198
	N	150	150	150	150	150	150	150	150

\*  $p<.05$ . \*\*  $p<.01$ . \*\*\* $p<.001$ .

## 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada Azerbaycanda faaliyet gösteren işletmelerde iş görüşmelerinde adayların beden dillerinin onların işe alım kararına etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda nicel bir araştırma tasarlanmış ve daha önce Türkiye'de Nilay Akgüner tarafından "İş görüşmelerinde beden dilinin etkisi" isimli çalışmada yapılmış ve geçerliliği test edilmiş araştırma soruları kullanılmıştır. Araştırmada veriler Azerbaycan'da faaliyette olan işletmelerde işe alım mülakatlarına katılan insan kaynakları yetkilileri örneklemeden toplanmıştır. Anketler katılımcılara el ile ve elektronik olarak ulaştırılmış. eksik olduğu tespit edilen anketler çıkarıldıktan sonra 150 adet geçerli anket formu ile ilgili analizler yapılmıştır.

"İş görüşmelerinde adayların beden dili onların işe alım kararlarını etkilemektedir" şeklinde belirtilmiş H1 hipotezi araştırma sonuçlarına göre kabul görülmüştür. Bu hipotez doğrultusunda iş görüşmelerine gelen adayların beden dili hareketleri onların işe alım kararlarına etki ettiği söylenebilir ve "bu etki beden dilinin bileşenlerine göre farklılık göstermektedir" şeklinde belirlenmiş H2 hipotezi de araştırma sonucunda kabul görülmüştür. H2 hipotezi doğrultusunda belirlenmiş alt hipotezlerin test edilmesinin sonuçlarına göre; H2a hipotezi olan "beden dilinin bileşenlerinin işe alım kararına etkisi görüşmecilerin eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir" alt hipotezi reddedilmiştir. Bu genel olarak adayların beden dili bileşenlerinin onların işe alım kararına etkisinin. araştırmaya dahil olan insan kaynakları yetkililerinin eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği anlamına gelmektedir.

Araştırmanın bir diğer alt hipotezi olan H2b hipotezinin test edilmesi sonucunda. iş görüşmeleri sırasında ses tonu ve diksiyonun adayların işe alım kararına etkisi yetkililerin yaşına göre farklılık gösterdiği belirlenirken. mimik ve jestlerin. dış görünüş ve genel davranış biçimlerinin işe alım kararına etkisi yetkililerin yaşına göre farklılık göstermediği kanaatine varılmıştır. Araştırma kapsamında ses tonu ve diksiyon alt ölçeğinin işe alım kararına etkisinin görüşmecilerin yaşına göre farklılık gösterdiği. 40 yaş ve üzeri işe alım yetkililerin adayların ses tonu ve diksiyon özelliklerine diğer yaşlardaki yetkililerden daha çok önem verdiği belirlenmiştir.

Araştırmanın bir diğer alt hipotezini oluşturan "beden dilinin bileşenlerinin işe alım kararına etkisi görüşmecilerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir" şeklinde belirlenmiş H2c alt hipotezinin test edilmesi sonucunda ses tonu ve diksiyonun yetkililerin cinsiyetine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu faktörün mimik ve jestler. dış görünüş ve genel davranış biçimlerine göre farklılık gösterdiği kanaatine gelinmiştir. Ayrıca adayların mimik ve jestlerine kadın işe alım yetkililerin erkek işe alım yetkililerden daha çok önem verdiği. dış görünüş ve genel davranış bileşenlerine ise erkek yetkililerin kadın yetkililerden daha çok önem verdiği tespit edilmiştir.

Araştırmanın bir diğer alt hipotezini oluşturan “beden dilinin bileşenlerinin işe alım kararına etkisi görüşmecilerin mülakat yapma tecrübelerine göre farklılık göstermektedir” şeklinde belirlenmiş H2d alt hipotezinin test edilmesi sonucunda dış görünüş, genel davranış biçimi, ses tonu ve diksiyonun yetkililerin mülakat yapma tecrübelerine göre farklılık gösterdiği, mimik ve jestlerin ise farklılık göstermediği ortaya konulmuştur. Ayrıca 12 yıl ve üzeri mülakat yapma tecrübesi olan yetkililerin daha az mülakat yapma tecrübesi olan yetkililere göre dış görünüş, genel davranış bileşenleri ve ses tonu-diksiyon bileşenlerinden daha fazla etkilendiği belirlenmiştir. Buradan hareketle yetkililerin mülakat yapma tecrübeleri arttıkça adayların sergiledikleri beden dili bileşenlerinin onların işe alım kararlarına daha çok etkili olduğu söylenilebilir.

Araştırmanın bir diğer alt hipotezini oluşturan “beden dilinin bileşenlerinin işe alım kararına etkisi görüşmecilerin görev ve ünvanına göre farklılık göstermektedir” H2e alt hipotezi dış görünüş, ses tonu ve diksiyon alt ölçeği açısından kabul edilmiştir. Yani işe alım yetkililerinin görev ve ünvanlarına göre adayların dış görünüş, ses tonu ve diksiyon alt ölçekleri onların işe alım kararına daha çok etki etmektedir. Araştırma kapsamında İK direktörlerin dış görünüş, ses tonu ve diksiyon bileşenlerinden diğer görev ve ünvanında olan yetkililere nazaran daha çok etkilendiği belirlenmiştir. Adayların sergiledikleri mimik, jestler ve genel davranış biçimleri alt ölçekleri ise yetkililerin görev ve ünvanları değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmanın üçüncü ana hipotezini oluşturan “insan kaynakları yönetiminde beden dilinin işe alım kararlarına etkisi görüşmecilerin demografik faktörlerine göre farklılık göstermektedir” H3 hipotezi kabul edilmiş ve demografik faktörler açısından alt hipotezler test edilmiştir. Araştırmanın alt hipotezlerini oluşturan “beden dilinin işe alım kararına etkisi görüşmecilerin eğitim düzeyine, yaşına, görev ve ünvanlarına göre farklılık göstermektedir” şeklinde belirlenmiş H3a, H3b, H3e alt hipotezleri reddedilmiştir. Buradan hareketle yetkililerin eğitim düzeyleri, yaşları, görev ve ünvanları farklı olsa bile adayların beden dilinin onların işe alım kararına aynı yönde etki ettiği söylenilebilir.

Araştırmanın diğer alt hipotezlerini oluşturan “beden dilinin işe alım kararına etkisi görüşmecilerin cinsiyetine, mülakat yapma tecrübelerine göre farklılık göstermektedir” şeklinde belirlenmiş H3c ve H3d alt hipotezleri ise kabul edilmiştir. Analizler sonucunda erkek yetkililerin kadın yetkililere nazaran adayların beden diline daha çok önem verdiği, 12 yıl ve üzeri mülakat yapma tecrübeleri olan yetkililerin beden dili hareketlerinden daha çok etkilendiği belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen diğer sonuçlara göre beden dili faktörleri arasında pozitif yönlü ilişkiler vardır. Buradan hareketle beden dilini oluşturan faktörlerin herhangi birinden etkilenen görüşmecinin diğer faktörlerden de etkilendiği, dolayısıyla bden dilini oluşturan faktörlerin birbirinden bağımsız olarak değil, bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca adayların kullandıkları beden dilinin yetkililer üzerinde etkili olduğu, ancak yetkililer üzerinde en çok etkili olan beden dili faktörünün “Genel Davranış Biçimleri” olduğu yapılmış araştırma sonucunda ortaya konulmuştur.

*Araştırmanın kısıtları:* Araştırmanın kısıtlarından biri örneklemin faaliyetler alanlarının dağılımı ile ilgilidir. Araştırmaya katılan insan kaynakları yetkililerinin çok az kısmı (%4) tarım sektöründe, büyük kısmı ise sırasıyla hizmet (%65.3) ve sanayi sektöründe çalışmaktadırlar. Faaliyet alanında tarım sektöründen yetkililerin az katılması Azerbaycan’da tarım sektöründe insan kaynakları uygulamalarının diğer sektörle kıyaslamasında daha az kullanılması, bu alanda mülakat süreçlerine katılan insan kaynakları yetkililerinin daha az olması ile ilgilidir.

Bu araştırmanın diğer kısıtlarından biri ise araştırmaya katılmış olan yetkililerin mülakat yapma tecrübelerinin büyük bir kısmının 1-3 yıl arasında (%64.7) ve 4-7 yıl (%30) olması ile ilgilidir. Dolayısıyla araştırma kapsamında elde edilmiş sonuçlar mülakat yapma tecrübeleri çoğunlukla yedi yıla kadar olan insan kaynakları yetkililerinin görüş ve düşünceleri sonucunda ortaya konulmuştur. Yetkililerin iş tecrübelerinin dağılımlarında 1-3 yıl (%15.3) ve 4-7 yıl (%43.3) iş tecrübeleri, araştırmaya katılan yetkililerin mülakat yapma tecrübelerinin dağılımdaki gibi çok yer kapsamamasına rağmen mülakat yapma tecrübelerinin büyük çoğunluğunun 1-3 yıl ve 4-7 yıl olmasının temel nedenleri yeterli sayıda daha çok mülakat yapma tecrübelerine sahip insan kaynakları yetkililerine ulaşamaması ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının Azerbaycan’da geçiş dönemini yaşaması ile ilgili olabilir. Yani birçok orta ve küçük işletmelerde genellikle işe alım süreçlerine insan kaynakları yetkilisinin değil, daha çok şirket direktörünün katılması mülakat deneyimleri az olan insan kaynakları yetkililerinin daha çok oranda olmasını doğal kılmıştır.

*Araştırma önerileri:* İşe alım sürecinde beden dilinin etkisinin belirlenmesine yönelik Azerbaycan'da ilk olarak yapılmış bu çalışmanın devamının yapılması ve bu araştırmanın daha da geliştirilmesinin gerektiği söylenebilir. Öncelikle örneklemin oluşturulması ve araştırmaya dahil edilmesi zamanı mülakat tecrübeleri daha çok olan yetkililerin özenle seçilmesi. dağılım oranlarının mülakat yapma tecrübelerinin çok olduğu yetkililerde daha çok olduğuna dikkat etmek gerekir. Bununla mülakat tecrübeleri daha çok olan insan kaynakları yetkilileri ile bu çalışmaya katılmış yetkililerin fikir ve görüşleri karşılaştırılabilir.

İşletmeler gereksinim duydukları pozisyonlara eleman ararken elemanın sahip olduğu bilgi, becerilere, eğitim seviyelerine, görüştükları pozisyon için uygunluklarının yanı sıra adayların görüşme sırasında sergiledikleri beden dillerine de dikkat etmektedirler. Gereken pozisyon için bilgi beceri, iş deneyimi, eğitim seviyesi uygun olan aday görüşme sırasında sergilediği beden diliyle yetkililerde olumlu veya olumsuz etki oluşturabilir. Bu nedenle, iş görüşmesi sırasında adaylar dış görünüşlerine, genel davranış biçimlerine, kullandıkları ses tonuna, mimik ve jestlerine özen göstermeleri gerekmektedir söylenilebilir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

Aldemir, M. ve Alpay, C.. Gönül Budak (2001). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Barış Yayınları, İzmir.

Argon, Türkan ve Eren Altay (2004). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Barutçugil, İsmet (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Kariyer Yayınları, İstanbul.

Jo-Ellan Dimitrius, Wendy Patrick Mazzarella (2008). "İnsanları Okumak", Koridor Yayıncılık, İstanbul.

### Tez & Projeler

Akçay, Emrah (2012). "Sözsüz İletişim İşaretleri Ve Ergenlerde Sözsüz İşaret Bilgisinin Analizi", T.C.Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Akın, Özder (2004). "İşe Alım Sürecinin Ulusal Ve Uluslararası İşletmelerdeki Uygulamaları", T.C.Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Avcı, Özge (2017). "İşe Alım Süreçleri Ve Sözsüz İletişim", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Üniversitesi).

Baysal, Zehra (2016). "Hz.Peygamber'in Sözsüz İletişimine Dair Hadislerin Tahric Ve Değerlendirmesi", T.C.Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Erdoğan, Güven Gamze (2015). "Strateji İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Bilgi Teknolojilerinin Sağlamış Olduğu Rekabet Avantajı", T.C.Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Güneç, Emel (2014). "NLP Eğitiminin Yöneticilerinin İletişim Tarzı. Sözsüz İletişim Düzeyi Ve Kişiler Arası İletişim Süreci Üzerindeki Etkileri, Tire Devlet Hastanesinde Bir Uygulama", T.C.Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Günçaylayan, Saadet Seyra (2007). "İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği", Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Göksal, Emel (2008). "Çevrimiçi Öğrenenlerin Sözsüz İletişim Unsurlarını Kullanma Sıklıkları Ve Topluluk Olma Duyguları Arasındaki Etkileşim", Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Hamzayev, Gorkhaz (2016). "Türk Tekstil Sektöründe İşe Alım Tekniklerinin Çalışanların Performanslarına Etkileri", T.C.İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Kasimov, Rakif (2011). "Azerbaycan'da İnsan Kaynakları Yönetimi: Ulusal Düzeyde Bir çözümleme", T.C.Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi).

Kılınc, Uğur (2011). "Şikayet Yönetimi: Müşteri-İşgören Etkileşiminde Sözsüz İletişim", T.C. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Üstünel, Gülcan (2011). "Etkili İletişim Becerileri Ve Beden Dili", T.C.Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Türksezer, Büşra (2012). “Sözlü Ve Sözsüz İletişimde Liderlerin Mesajları Kullanımının İtibar ve İmaj Yönetiminde Etkisi”, T.C.İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).

Yavuz, Barış (2014). “Yeni İletişim Ortamı Olarak Mobil İletişim Teknolojilerinin Pazalama İletişimi Etkinliğini Arttırmada Bağlam Temelli Kullanımı”, T.C.Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi).

### Makaleler

Altun, Aylin ; Kovancı, Ahmet (2004). “Personel Seçiminde Mülakat Ve Mülakat Yöntemleri”, Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Ocak 2004 Cilt 1. Sayı 3 (55-61).

Bingöl, Dursun (1990). “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676 B.F. Yayınları No:89 Der Kitapları Serisi No:26. 33., Erzurum.

Çalışkan, Nihat ; Yeşil, Rüştü (2005). “Eğitim Sürecinde Öğretmenin Beden Dili”, Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt6. Sayı1. 199-207.

Dural, Ebru (2014). “Türk İKY Anlayışı İle Japon İKY Anlayışı Arındaki İşe Alma Yöntemleri Farklılıkları”, İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Temmuz.

Kocasavaş, Yıldız (2007). “Etkili İletişimin Sözsüz Adımı Olan Beden Dili Ve Türkçe Eğitimindeki Rolü”, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı 7. 47-55.

Kovancı, Ahmet (2004). “Personel Seçiminde Mülakat Ve Mülakat Yöntemleri”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi. Ocak 2004 Cilt1. Sayı3.

Mehrabian, A. (1981). “Silent Messages: İmplicit Communication Of Emotions And Attitudes”. Wadsworth Publishing Company.

Özbent. Sueda (2007). “Sınıfta Beden Dili”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 27. Sayı 2. 259-289.