

**MUĞLA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN A GRUBU SEYAHAT
ACENTASI YÖNETİCİLERİNİN PROFİLİNİN TESPİTİNE YÖNELİK
ARAŞTIRMA**

Erdoğan GAVCAR*

Umut AVCI**

OZET

Çalışmada, ülkemizin önemli turizm merkezlerinden olan Muğla ili ve ilçelerindeki A grubu seyahat acentası yöneticilerinin demografik ve iş yaşamına ilişkin özellikleri incelenmiştir. Çalışmanın temel amacı, seyahat acentası yöneticilerinin profili ile ilgili bir takım yargılara varabilmektir. Bu amaçla da, toplam 96 yöneticiye ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin, erkek, orta yaşlı, üniversite ve lise mezunlarının birbirine yakın olduğu, birden fazla yabancı dil bilen ve kısmen turizm eğitimi almış kişilerden oluştuğu tespit edilmiştir.

**A STUDY ON THE MANAGER PROFILE OF A CLASS TRAVEL
AGENCIES IN MUĞLA PROVINCE**

ABSTRACT

In this study, demographic and occupation - related features of A class travel agency managers in Muğla province are dealt with. The main goal here is to reach some judgement about the manager profile; for that reason, totally 96 managers are interviewed with. As a result of the study; it was seen that university and high school graduates were near each other in number and the managers are generally male and middle-aged and was able to speak two or more foreign languages and also some of them had studied on tourism.

GİRİŞ

Yönetici, işletmenin veya bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten kişidir. Yöneticiler, genel olarak ticari faaliyet gösteren her işletmenin başında yer almakta ve işletmeyi belirlenmiş hedeflere ulaştırmaya çalışmaktadır. Bazı sektörlerde yöneticilik yapan kişiler işletmenin direk faaliyet alanı ile ilgili bir eğitim almış veya çekirdekten bu alanda yetişmiş kişilerden oluşmakta iken, bazı sektörlerde ve işletmelerde yöneticilik yapan kişiler çalıştığı iş dışında eğitim ve disiplin almasına rağmen bir takım özelliklerinden dolayı farklı alanlarda çalışmaktadır.

Turizm sektörünün, Türkiye’de 1980 yılından sonra hızlı şekilde gelişmeye başlaması, ve çok fazla sayıda işgücüne ihtiyaç duyulan bir sektör olması işgücü açığı ortaya çıkarmıştır. Özellikle seyahat acentacılığı ve tur operatörlüğüne yönelik örgün bir eğitim verilmemesi, bu alanda eğitim almamış, işin özelliği iyi derecede yabancı dil bilen kişilerin sektörde istihdamına neden olmuştur. Bu kişilerin önemli bir kısmı İngilizce eğitimi alan, bir kısmı da yurt dışından gelen kişilerden oluşmaktadır. Yapılan birçok

* Prof. Dr., Muğla Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

** Öğretim Görevlisi, Muğla Üniversitesi, Dalaman MYO, Seyahat ve Tur İşletmeciliği Programı.

araştırma sonucu da, turizm sektöründe ve özellikle seyahat işletmelerinde farklı alanlarda eğitim ve disiplin almış kişilerin yönetici statüsünde istihdam edildiğini göstermektedir (AVCI, 2001:132; YEŞİLTAŞ ve HAZAR, 2000:78; KOZAK ve KOZAK, 1999:1-44).

A-ARAŞTIRMANIN KURAMSAL YÖNÜ

1.Yönetici Kavramı

1.1.Yöneticinin Tanımı

Yönetici, genel olarak işletmenin veya bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten kişi olarak bilinmektedir. Yöneticiler, bir işletmede kârı ve riski başkasına ait olmak üzere, belirli bir mal ve hizmeti ortaya koymak için gerekli girdileri sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelik planlayan, örgütleyen, koordine eden, yöneltten ve denetleyen kişiler olarak tanımlanmaktadır (KOÇEL, 1995: 12-13).

Yönetim kavramı içinde, başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli olarak yönlendirilmesi söz konusudur. Bu nedenle yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı da belli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde yöneltten kişi olmalıdır. Dolayısıyla bu kişiler, başkalarının bilgi ve güçlerini kullanarak, belli amaçların gerçekleşmesini sağlamaktadır (ŞİMŞEK, 1992:32).

İşletmelerde zaman zaman profesyonel yönetici olarak adlandırılan kişiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden müteşebbisin yaptığı her işi yapmakta ve karşılığında maaş almaktadır. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, sosyal, siyasal ve hukuki çevre şartlarındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ile örgüt yapılarında meydana gelen değişimler, işletme adı verilen ekonomik birimlerin başarılı bir şekilde amaçlarına ulaşacak tarzda eğitilmiş kişilere ihtiyacı artmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi meslekleşerek profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır (DRUCKER, 1993: 181; MUTLU, 1998: 80-81; KOÇEL, 1993:12).

1.2.Turizm İşletme Yöneticisinin Tanımı

Turizm işletme yöneticisi ise, turizmle ilgili bir işletmede kâr ve riski başkasına ait olmak üzere, turistik mal veya hizmet üretmek için gerekli girdileri sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelik olarak bir araya getiren, işgören çalıştıran ve işletmedeki faaliyetleri amaca yönelik olarak planlayan, örgütleyen, yöneltten ve denetleyen kişi olarak tanımlanmaktadır (AKAT, 1997:165). Yönetici görevini yaparken sadece emir vermekle kalmaz, emrindeki kişileri seçerek, onlara işlerini öğretir ve onları her bakımdan geliştirerek teşvik eder. Özellikle turizm işletmeleri gibi emek yoğun ve çok fazla sayıda personelin çalıştığı işletmelerde neyin, nasıl ve kiminle yapılacağını, yetki ve sorumlulukların ne olacağını açık ve kesin olarak

bildirmek gerekmektedir. Zaten beşeri bir tanıma göre de yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir (EREN, 1995:6).

1.3.Seyahat Acentalarında Orta ve Üst Kademe Personel

Ticari birer işletme olarak faaliyet gösteren seyahat acentaları da çalışan personel sayısı, işlerin yoğunluğu gibi nedenlere bağlı olarak bir organizasyon yapısı kurmakta ve yönetici statüsünde eleman çalıştırmaktadır. Seyahat işletmelerinin organizasyon yapısı içinde yer alan orta ve üst kademe yöneticiler literatüre göre, seyahat acentası sorumlu müdürü, pazarlama müdürü, operasyon müdürü, personel/insan kaynakları müdürü ve muhasebe müdüründen oluşmaktadır.

Seyahat acentaları müdürleri, seyahat acentalarının yönetiminden birinci derecede sorumlu olan kişilerdir. Yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Seyahat acentalarının başarısı, büyük ölçüde bilgili ve yetenekli profesyonel yöneticilerin varlığına bağlıdır. Emek yoğun işletmeler olan seyahat acentalarında, yöneticilerin tarafsız ve adil olmaları, insanları tanımaları ve sevmeleri, girişken ve zeki olmaları beklenir. İnsanları iyi tanıyabilme, hem personel, hem de müşteri ile olan ilişkilerde pozitif etki yapmaktadır. Bu açıklamalar paralelinde, bir seyahat acentası yöneticisinin, başarılı olabilmesi için aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekmektedir (HACIOĞLU, 1996:134):

- Personel yönetimi konusunda bilgi ve beceriye sahip olmalıdır,
- Yerinde ve zamanında karar almalıdır,
- İşgörenlerin görevleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır,
- İyi bir çevre edinmeli ve sosyal faaliyetlere katılmalıdır,
- En az bir yabancı dili iyi konuşmalı ve yazmalıdır,
- Dürüst, güvenilir ve insancıl bir kişiliğe sahip olmalıdır,
- Çevresi ile iyi diyalog kurmalı, haberleşme tekniklerini bilmelidir.

Ülkemizde seyahat acentalarını, bizzat sahipleri işletebilecekleri gibi, sahipleri işletmeyi kendi sorumlulukları devam etmek üzere bir sorumlu müdüre de devredebilir. Seyahat acentalarının sahiplerinde, tüzel kişiliğe haiz seyahat acentalarının yönetim kurulu üyelerinde ve yetkili yöneticilerinde aşağıdaki nitelikler aranmaktadır (KALKAN, 1995:134):

- 18 yaşını doldurmuş olmak,
- Ağır hapis veya yüz kızartıcı suçlardan veya hileli iflastan hükümlü olmamak,
- Ticari itibar bakımından yeterli olmak,

- 30. Madde hükümlerine göre cezalandırılmamış olmak (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Kanunu, No:1618, Kanun Tarihi: 14.09.1972).

Pazarlama müdürü, seyahat acentalarının ürünlerinin (paket turlar ağırlıklı) pazarlaması ile ilgili faaliyetleri yürüten kişidir. Seyahat acentalarının sayı olarak sürekli artması, bir mal değil, görünmeyen ve stoklanamayan hizmet üretmesi nedeniyle pazarlama bölümünün önemi gün geçtikçe artmaktadır. Türkiye'de seyahat acentalarının bir kısmında henüz pazarlama müdürü yer almamakta; pazarlama faaliyetleri ile ilgili çalışmalar, ya işletme yöneticisi ya da işletme sahibi tarafından yerine getirilmektedir. Genellikle, satış müdürü, halkla ilişkiler müdürü ve satın alma seyahat acentasının örgüt yapısı ve potansiyeline göre pazarlama müdürüne bağlı olarak çalışmaktadır.

Operasyon müdürü veya sorumlusu, seyahat acentalarının düzenlediği paket turları organize eden, bu turların hatasız ve sorunsuz tamamlanmasını sağlayan, gezi ve seyahat olanakları konusunda araştırmalar yapan kişidir. Seyahat acentaları içinde en önemli ve en fazla personel çalıştırılan bölüm olarak değerlendirilmektedir. Bu bölümde, operasyon müdürü, operasyon müdürüne bağlı olarak çalışan operasyon sorumlusu, gezi yöneticisi, tur yöneticisi, tercüman rehber ve transfer şefi çalışmaktadır. Operasyon bölümünün yöneticisi olarak operasyon müdürü aşağıdaki görevleri yerine getirmek durumundadır (PEKÖZ ve YARCAN, 1995:18):

- Müşteriler için bilgi kitapçığı ve rehber hazırlamak,
- Özel ilgi programları düzenlemek ve yürütmek,
- Gezi ve seyahat olanakları konusunda öneriler sunmak,
- Yeni tur programları hazırlamak, hazırlanmasına yardımcı olmak,
- Operasyonun eşgüdümünü sağlamak,
- Personeli ve tur liderini eğitmek,
- Confidential tariff bilgilerini gözden geçirmek,
- Rezervasyonları yapmak, iptalleri izlemek ve bildirmek,
- Harcama tutarlarından sorumlu olmak ve ödemeleri muhasebeye bildirmek.

Muhasebe müdürü yada sorumlusu, seyahat acentasının tüm muhasebe işlemlerinden sorumludur. Gerektiği zaman fiyatlandırma konularında danışmanlık görevi yaparak acentanın fiyatlandırma politikasının tespitine yardımcı olur.

Personel/İnsan kaynakları müdürü, örgüt için gerekli insan kaynağının sağlanması, işletmeye alınması ve bu kaynaktan etkin ve verimli biçimde yararlanmanın yol ve yöntemlerinin araştırılmasına ilişkin faaliyetleri koordine etmektedir. Personel müdürü işletme içinde yer alan farklı amaç ve statüdeki kişilerin düzeyi ve görevi ne olursa olsun işletme içinde istihdam

*Muğla İlinde Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentası Yöneticilerinin Profilinin
Tespitine Yönelik Araştırma*

edilmelerinden emekliliklerinin sağlanmasına kadar her aşamada önemli roller alır ve onların işletme amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamayı amaçlar.

Yukarıda görev ve iş tanımları yapılan yöneticilerin büyük kısmı ülkemizde faaliyet gösteren çok sayıda seyahat acentasının örgüt şeması içinde yer almamaktadır. Ülkemizin kıyı bölgelerinde faaliyet gösteren seyahat acentalarının tamamına yakını karşılayıcı veya temsilci seyahat acentaları olarak yurt dışında faaliyet gösteren seyahat acentaları veya tur operatörleri için ilgili bölgelerde hizmet sunmaktadır. Yaz aylarında etkin şekilde çalışırken, ofis olarak bilinen merkezlerden yararlanmakta, kış aylarında ise genellikle faaliyetlerine son vermektedir.

B-UYGULAMA

1.Araştırmanın Amacı

Turizm sektörünün 1980 yılından sonra hızlı şekilde gelişmesi ve sektörde çok sayıda işgücüne ihtiyaç duyulması çok farklı uğraşı alanına sahip kişilerin de çalışmasına neden olmuştur. Turizm sektörü içindeki işletmeler olan seyahat işletmelerine yönelik yıllar öncesinden direk bir eğitim verilmemesi de bu işletmelerde çalışanların da farklı mesleklerden olmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, çalışmanın amacı, seyahat işletmelerinde çalışan kişilerin demografik özelliklerini tespit etmek ve sonuçlara göre bir yargı çıkarabilmektir.

2.Araştırmanın Alanı ve Örnekleme

Araştırmanın veri tabanını Muğla ilinin Fethiye, Marmaris ve Bodrum ilçelerinde bulunan seyahat acentaları oluşturmaktadır. Araştırma 72 seyahat acentasının 96 yöneticisi üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya katılan seyahat acentası yöneticilerinin tamamı A Grubu ve AG belgeye sahip acenta yöneticileridir. Araştırmada A grubu seyahat acentalarının seçilme nedeni bu acentaların B ve C grubu seyahat acentalarına göre daha fazla profesyonel yönetici çalıştırabilme ihtimalleridir. Örneklemede basit örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Muğla ilinde toplam 418 A grubu, 61 AG, 14 B grubu ve 21 C grubu belgeye sahip seyahat acentası bulunmaktadır (<http://www.tursab.org.tr/>, 25/09/2002).

3.Araştırmanın Yöntemi ve Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerinin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Seyahat acentası yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek verilere ulaşılmıştır. Araştırmada tamamı kapalı uçlu olan sorular yöneltilmiştir. Kapalı uçlu sorularla, yöneticilerin demografik özelliklerini ve iş yaşamına ait özelliklerini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma verileri yüzde analizi ileiki temel tabloda aşağıdaki şekilde incelenmiştir.

Tablo 1: Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	n	%
Erkek	57	59,3
Bayan	39	40,7
Toplam	96	100
Yaş		
21-30 arası	35	36,4
31-40 arası	48	50
41 ve üzeri	13	13,6
Toplam	96	100
Medeni Durumu		
Evli	43	44,7
Bekar	53	55,3
Toplam	96	100
Öğrenim Durumu		
İlköğretim	1	1,1
Lise	43	44,7
Üniversite	50	52
Yüksek Lisans	2	2,2
Toplam	96	100

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin çoğunluğunu erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Kadın yöneticiler ise, erkek yöneticilere göre daha az sayıda olmakla birlikte önemli bir yer teşkil etmektedir. Yaş dikkate alınca yöneticilerin çoğunluğunun genç olduğu görülmektedir. Bu durum, temelde turizm sektörünün özelliğinden kaynaklanmaktadır. Sektörde daha çok fiziki görünümü iyi ve genç kişilere çalışmada öncelik tanınmaktadır. Yaşı 21-30 arasında olanların oranı ortalama %36,4 iken, yaşı 31-40 arasında olanların oranı %50 ve yaşı 41'in üzerinde olanların oranı % 13,6'dır. Yine yöneticilerden bekar ve evlilerin sayısı eşit sayılabilir.

*Muğla İlinde Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentası Yöneticilerinin Profiline
Tespitine Yönelik Araştırma*

A grubu seyahat acentalarında çalışan yöneticilerin yarısından çoğunu, üniversite mezunları oluşturmaktadır. Lise mezunları da yöneticiler arasında önemli bir yer almaktadır. Lise ve üniversite mezunlarının sayısının çok olmasında, seyahat acentası sorumlu müdürü olabilmek için en az lise mezunu olma zorunluluğu ile iyi derecede yabancı dil bilme zorunluluğunun da etkisi vardır. İlkokul ve lisans üstü mezunların sayısı oldukça azdır.

Tablo 2: Yöneticilerin İş Yaşamına İlişkin Özellikler

Yönetim Kademesi	n	%
Üst Kademe	63	68,7
Orta Kademe	33	34,3
Toplam	96	100
İşletmede Çalışma Yılı		
1 Yıldan Az	10	10,4
1-3 Yıl Arası	22	22,9
4-6 Yıl Arası	32	33,3
7-10 Yıl Arası	18	18,7
11 Yıl ve Üzeri	14	14,5
Toplam	96	100
Turizmde Sektöründe Çalışma Yılı		
1 Yıldan Az	14	14,4
1-3 Yıl Arası	39	40,5
3- 5 Yıl Arası	33	34,2
5 Yıl ve Üzeri	10	10,3
Toplam	96	100
Bildiği Yabancı Dil/Diller	n	%
Yalnız İngilizce	34	36,4
Yalnız Almanca	10	10,3
İngilizce ve Almanca	49	51,1
İngilizce ve Diğer Dilleri Bilenler	2	2,1
Almanca ve Diğer Dilleri Bilenler (*)	1	1,1
Toplam	96	100

Turizm Eğitimi Alanlar/Almayanlar		
Alanlar	47	49
Almayanlar	49	51
Yöneticilik Eğitimi Alanlar/Almayanlar		
Evet	26	27
Hayır	62	64,5
Cevapsız	8	8,5
Toplam	96	100
Yöneticiliğe Atanma Şekli		
Terfi Ederek	38	39,5
Başka İşten Geçerek	30	31,2
Kendi İşletmemi Kurarak	24	25
Diğer Nedenler	4	4,3
Toplam	96	100
Yöneticinin Çalıştığı Departman		
Personel	2	2,1
Muhasebe	8	8,3
Operasyon ve Biletleme	22	22,9
Pazarlama	6	6,2
Rezervasyon	10	10,3
Diğer (**)	44	45,8
Toplam	96	100
İş Sahipliği		
Kendi İşimde Çalışıyorum	28	29,1
Ortak Olarak Çalışıyorum	9	9,3
Başkasının İşinde Çalışıyorum	59	61,6
Toplam	96	100

Muğla İlinde Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentası Yöneticilerinin Profiline Tespitine Yönelik Araştırma

Seyahat Acentacılığı Dışında İş ile İlgilenme		
Evet	24	25
Hayır	72	75
Toplam	96	100
Yurt Dışı Deneyimi		
Evet	29	30,2
Hayır	67	69,8
Toplam	96	100

(*) Diğer diller Farsça, Rusça ve Bulgarca dilleridir.

(**) Diğer kategorisindeki yöneticilerin tamamı ofis müdürleridir.

Yöneticilerin çoğunluğunu, üst kademe yöneticiler (%68,7) oluşturmaktadır. Orta kademe yöneticilerin oranı ise, %34,3'tür. 1-3 yıl ve 3-5 yıl arası turizm sektöründe çalışanların dağılımı diğerlerinden fazla yer turismadır. Yaş dağılımına bakıldığı zaman da yöneticilerin orta yaşlarda olmaları çalışma yaşamına ilişkin dağılımı doğrular nitelik göstermektedir. Yöneticilerin işletmede çalışma yılı dikkate alınınca da turizmde çalışma yılına benzer bir dağılım dikkati çekmektedir. Bunu destekler bir yargı da işletmede 1-3 yıl arası ve 4-6 yıl arası çalışanların fazla olmasıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu, hem Almanca hem de İngilizce bilmektedir. Sadece Almanca bilenlerin toplam içindeki oranı 10,3 iken, sadece İngilizce bilen yöneticilerin oranı 36,4'tür. Yöneticilerin %3,3'ü ender diller olarak geçen Rusça, Bulgarca ve Farsça bilmektedir. Seyahat acentası yöneticilerinden hiçbir dil bilmeyen yönetici yoktur.

Yöneticilerden, lise, üniversite vb. örgün eğitim kurumlarında turizm eğitimi alan ve almayan yöneticilerin oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Turizm eğitim alıp bu işi yapanların sayısının turizm eğitimi almayan yöneticilerden daha az olması ise temelde eğitilmiş işgücü eksikliğini bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Anketi cevaplarken turizm eğitimi almayan yöneticiler, bildikleri iyi derecede yabancı dil bilgisi sayesinde bu sektörde yöneticilik yapabildiklerini belirtmişlerdir. Yine örgün eğitimde, yöneticilik eğitimi alanların oranı da (% 27) oldukça azdır.

Yöneticilerin %29,7'si kendi işletmesinde çalışmaktadır. %9,3'ü başka bir kişi ile ortak çalışmakta iken, %61,60'sı başkasının işinde yöneticilik yapmaktadır. Yine bu veriyi destekler nitelikte bir sonuç ta, yöneticiliğe atanma şekli ile ilgilidir. İş sahibi sayısı fazla olmadığı için yöneticilerin büyük kısmı yöneticiliğe terfi ederek (%39,5) veya aynı düzeyde başka bir işten ayrılarak (%31,2) atanmışlardır.

Yöneticilerden, % 45,8'ini seyahat acentalarının tüm departmanlarından sorumlu olan ofis müdürleri oluşturmaktadır. Düzenlenen turların sorumluluğunu üstlenen operasyon müdürleri ise, % 22,9'luk oranla ikinci sırada yer almaktadır. Rezervasyondan sorumlu yöneticiler %10,3'lük oranla üçüncü sırada, muhasebeden sorumlu elamanlar %9,3'lük oranla dördüncü sırada ve pazarlama departmanından sorumlu yöneticiler %6,2'lik oranla beşinci sırada yer almaktadır. Personel departmanından sorumlu yöneticilerin oranı ise sadece % 2,1'dir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 30'u 1 yıl ve daha uzun süre yurt dışında kalmıştır. Yurt dışı tecrübesi, yabancı dil eksikliğini kapatmak, bulunulan ülke/ülkeleri tanımak ve ilgili ülkeleri pazar olarak seçme de yöneticilere önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Yöneticilerin %25'inin seyahat acentacılığı dışında bir iş ile ilgilendiği, diğer bir ifade ile kazanç sağlayıcı başka bir yaptığı görülmektedir. Seyahat işletmelerinin ağırlıklı olarak yaz aylarında faaliyet göstermesi ve kış aylarında etkinliklerini tamamen ve kısmen bitirmeleri, yöneticilere boş zamanlarda iş yapma olanağı sunmaktadır.

SONUÇ

Muğla İlinin Bodrum, Marmaris ve Fethiye yörelerinde faaliyet gösteren ve genellikle yaz aylarında yoğun olarak çalışan seyahat acentaları ile şubelerinde yapılan bu araştırmada katılımcıların genellikle, erkek, genç ve orta yaşlılar ile eğitim seviyeleri oldukça yüksek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Yöneticiler, işletmede ve sektörde ortalama 1-5 yıl arasında çalışmışlardır. İşletme açısından bakarsak sonuç, işgören devir hızının düşük olduğunun da bir göstergesi olarak görülmektedir.

Yöneticiler birden fazla yabancı dil bilmektedir. İngiliz ve Alman turistlerin ağırlıklı olarak geldiği ve genellikle her iki uyruktan turist kitlesine de hizmet sunan seyahat acentaları yöneticilerinin iki dili bir arada konuşması hem işletme bazında, hem de kişisel bazda yöneticilere büyük avantajlar sağlayacaktır. Yöneticilerin yarısından fazlası turizm ile ilgili örgün bir eğitim almayan yöneticilerden oluşmaktadır. Bu durum seyahat acentası sorumlu müdürü olmak için eğitim almanın zorunlu olmamasından ve yabancı dil bilmenin seyahat acentacılığı mesleğinde çalışanlara birçok avantaj sağlamasından kaynaklanmaktadır.

Yöneticiler, genelde şirkette, zincir ve iş potansiyeli yüksek çalışanlardan oluştuğu için terfi ederek veya benzer bir işten gelerek yönetici olmuşlardır. Bu durum, seyahat acentalarında geleneksel yönetim ve yöneticilik anlayışı yerine profesyonel yöneticiliğe geçişin bir kanıtı olarak da ifade edilebilir. Bu bağlamda, yöneticilerin az kısmının seyahat acentacılığı dışında bir iş ile ilgilenecekleri iş sahipliği ve yöneticiliğe atanma şeklini destekler nitelikte bir sonuçtur.

KAYNAKÇA

- AKAT, Ömer, **Turizm İşletmeciliği**, Motif Matbaası, Bursa, 1997.
- DENİZER, Dünder vd., **Otel İşletmeciliği**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1996.
- DRUCKER, Peter, F., **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1993.
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995.
- HACIOĞLU, Necdet, **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, Uludağ Üniversitesi Yayınevi, Bursa, 1996.
- HACIOĞLU, Necdet, **Turizm Pazarlaması**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1997.
- KALKAN, Orhan, **Turizm Mevzuatı**, T.H.K. Basımevi, Ankara, 1995.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993.
- KOYUNCU Mustafa ve YILMAZ, İbrahim, Nevşehir’de Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Profilinin Belirlenmesine Yönelik Bir İnceleme, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, C:13, S:1, 2002.
- KOZAK, Nazmi ve KOZAK, Meryem, **Seyahat Acentaları Yöneticilerinin Turizm Eğitimi Alan elemanlarda Aradıkları Özellikler**, TÜRSAB, İstanbul, 1999.
- MULLINS, Laurine J., **Managing People in the Hospitality Industry**, Third Edition, Associated Comp., 1998.
- MUTLU, Esin, Can, **Yönetimin Geleceği**, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:XIV, Sayı:2, 1998.
- PEKÖZ, Metehan, YARCAN, Şükrü, **Seyahat İşletmeleri**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1995.
- ŞİMŞEK, Şerif, **İşletme Bilimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 1992.
- TOPALOĞLU, Melih, Üst Düzey Yöneticilerin Rol, Aktivite ve Sorumlulukları Konusunda Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, **G.Ü. Tic. ve Tur. Eğit. Fak. Dergisi**, Sayı:4, 2001.
- Türkiye Seyahat Acentaları Birliği Kanunu**, No:1618, Kanun Tarihi: 14.09.1972.
- YEŞİLTAŞ, Mehmet ve HAZAR, Atilla, **Turizm sektöründe Ara Kademe İnsan Gücü İhtiyacı ve Turizm Eğitimi Araştırması**, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Başkanlığı, Yayın No:26, Ankara, 2000.