

Otel İşletmelerinde Silo Sendromu

Faruk Gökçe¹

Yusuf Bayatkara²

Özet

Bu çalışma, silo sendromunu otel işletmeleri bağlamında kavramsal, yapısal ve yönetsel boyutlarıyla ele almaktadır. Silo sendromu, örgüt içindeki birimlerin kendi işlerine kapanarak diğer bölümlerle iletişim ve iş birliğini zayıflatması sonucu ortaya çıkan bir örgütsel sorun olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, yalnızca bilgi akışını sınırlamamakta; aynı zamanda koordinasyon eksikliği, kaynakların verimsiz kullanımı, ortak hedeflerden uzaklaşma ve performans kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Otel işletmelerinde hizmet üretiminin emek yoğun, kesintisiz ve çok birimli yapısı, silo sendromunu daha görünür ve etkili hale getirmektedir. Çalışmada, otel işletmelerinin örgütsel yapısının çoğunlukla fonksiyonel ve hiyerarşik olduğu, özellikle beş yıldızlı otellerde mekanik yapı özelliklerinin baskın biçimde görüldüğü vurgulanmaktadır. Bu yapı, standartlaşma ve denetim açısından avantaj sağlasa da, departmanlar arası yatay iletişimi sınırlayarak silolaşma riskini artırabilmektedir. Silo sendromunun ortaya çıkışında katı hiyerarşi, bürokrasi, rekabetçi örgüt kültürü, ortak vizyon eksikliği, zayıf bilgi paylaşımı, güven sorunu ve yüksek personel devri gibi etkenlerin belirleyici olduğu görülmektedir. Silo sendromunun etkileri performans, verimlilik, hizmet kalitesi, inovasyon, müşteri sadakati ve örgüt iklimi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Departmanlar arası kopukluk, misafir deneyiminin bütüncül niteliğini zayıflatmakta, örgütsel öğrenmeyi sınırlamakta ve çalışanlarda sessizlik, dışlanma ve yeniliğe direnç gibi olumsuz davranışları beslemektedir. Bu nedenle silo sendromunun önlenmesi ve yönetiminde ortak hedefler, açık iletişim, güvene dayalı ilişkiler, bilgi yönetimi sistemleri, iş birliği kültürü, çapraz toplantılar ve proje temelli çalışma modelleri kritik önem taşımaktadır. Sonuç olarak, otel işletmelerinde sürdürülebilir başarı için silo eğilimlerinin azaltılması stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, farukgokce@hotmail.com, 0000-0002-4100-2171

2 Öğr. Gör, Bingöl Üniversitesi, ybayatkara@bingol.edu.tr, 0000-0001-8789-7006

Giriş

Otel işletmelerinde silo sendromu, departmanların birbirinden kopuk çalışması, bilgi paylaşmaması ve biz-onlar algısının güçlenmesiyle ortaya çıkan bir örgütsel hastalık olarak ifade edilebilir. Bu durumun hem iç iletişimi hem de hizmet kalitesini ve sürdürülebilir performansı zayıflattığını ifade etmek mümkündür.

Turizm sektörünün hizmet odaklı yapısı gereği işletmelerin kendini güncel tutması gerektiği ifade edilebilir (Baytok vd., 2015; Gökçe vd., 2024). Günümüz hizmet sektöründe yoğun rekabet, artan müşteri beklentileri ve sürekli değişen çevresel koşullar, otel işletmelerini yalnızca dış çevreye uyum sağlama konusunda değil, aynı zamanda kendi iç işleyişlerini daha bütünleşik ve etkili hale getirme konusunda da zorlamaktadır. Özellikle emek yoğun yapısı, yirmi dört saat kesintisiz hizmet sunma zorunluluğu ve çok sayıda fonksiyonel bölümün eşzamanlı çalışmasına dayanan örgütsel özellikleri nedeniyle otel işletmeleri, iç koordinasyon ve iletişim sorunlarına açık yapılardır. Bu bağlamda, birimler arasında bilgi paylaşımının zayıflaması, ortak hedeflerden uzaklaşılması ve departmanların kendi iç sınırlarına çekilmesiyle ortaya çıkan silo sendromu, otel işletmelerinin hizmet kalitesi, verimliliği ve yenilik kapasitesi açısından önemli bir örgütsel sorun olarak öne çıkmaktadır.

Silo sendromu, yalnızca örgüt içinde departmanların varlığına işaret eden yapısal bir farklılaşma değil; bu departmanlar arasında beklenen etkileşim, iş birliği ve iletişimin zayıflaması ya da kopması durumunu ifade etmektedir. Bu yönüyle kavram, örgütsel sınırların doğal varlığından çok, bu sınırların geçirgenliğini kaybetmesi ve birimlerin kapalı alt sistemler gibi işlemeye başlamasıyla ilgilidir. Özellikle mekanik örgüt yapısının, katı hiyerarşinin, yoğun standartlaşmanın ve dikey raporlama ilişkilerinin baskın olduğu otel işletmelerinde, silo eğilimlerinin daha kolay ortaya çıkabildiği belirtilmektedir (Yıldız, 2011; Bento vd., 2020). Buna ek olarak, rekabetçi örgüt kültürü, yetersiz yatay iletişim, bilgi saklama eğilimleri ve ortak vizyon eksikliği gibi unsurlar da silo sendromunun oluşumunu hızlandırmaktadır (Waal vd., 2019; Jeske & Olson, 2024).

Otel işletmelerinde silo sendromunun etkileri yalnızca iç işleyişle sınırlı kalmamakta; misafir deneyimi, müşteri sadakati, hizmet inovasyonu, çalışan davranışları ve örgütsel performans üzerinde de belirgin sonuçlar doğurmaktadır. Çünkü otel hizmeti, tek bir bölümün çıktısından ziyade ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, satış-pazarlama, teknik servis ve insan kaynakları gibi farklı birimlerin koordineli katkısıyla ortaya çıkan bütünleşik bir deneyimdir. Bu nedenle birimler arasındaki kopukluk, hizmetin bütünsel niteliğini zayıflatmakta; kalite kayıplarına, öğrenme süreçlerinin aksamasına ve

yenilik kapasitesinin düşmesine yol açabilmektedir (Lemy vd., 2019; Zhang vd., 2021).

Bu çerçevede, otel işletmelerinde silo sendromunun incelenmesi hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan önem taşımaktadır. Kuramsal açıdan bu konu, örgütsel yapı, iletişim, liderlik, kültür ve performans arasındaki ilişkileri anlamaya katkı sunarken; uygulamalı açıdan ise otel işletmelerinde iş birliğini güçlendiren, bilgi paylaşımını teşvik eden ve ortak hedefler etrafında bütünleşmeyi sağlayan yönetim stratejilerinin geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır. Bu çalışmada, öncelikle silo sendromu kavramsal olarak ele alınmakta, ardından otel işletmelerinin örgütsel yapısı bağlamında bu olgunun ortaya çıkış nedenleri, işletmeler üzerindeki etkileri, önlenmesi ve yönetilmesi ile azaltılmasına yönelik stratejiler incelenmektedir.

Kavramsal Çerçeve

1. Silo Sendromu Kavramı

Silo sendromu, örgüt içindeki birimlerin, departmanların ya da çalışma gruplarının kendi içlerine kapanarak diğer birimlerle kurdukları iletişim ve iş birliği düzeyinin zayıflaması sonucu ortaya çıkan örgütsel bir sorundur. Bu durum, yalnızca bilgi akışını sınırlandırmakla kalmaz; aynı zamanda koordinasyon eksikliği, kaynakların verimsiz kullanımı, ortak hedeflerden uzaklaşma ve kurumsal performansta düşüş gibi sonuçlar da doğurur. Özellikle karmaşık ve çok katmanlı örgüt yapılarında silo sendromu, birimler arasında karşılıklı bağımlılık bulunmasına rağmen etkileşimin kopuk ya da son derece sınırlı hale gelmesiyle daha görünür olur.

Kavramın kuramsal önemi, örgütlerdeki doğal yapısal farklılaşma ile gerçek anlamda iletişim kopukluğuna dayanan ayrışmayı birbirinden ayırma çabasında ortaya çıkmaktadır. Her örgütte belirli görev, uzmanlık alanı ve yetki dağılımına bağlı olarak farklı birimlerin bulunması olağandır. Ancak silo sendromu, bu farklılaşmanın ötesine geçerek, birimlerin birbirinden habersiz, ortak amaçlardan kopuk ve yalnızca kendi iç mantıklarıyla hareket eden kapalı alt-sistemlere dönüşmesini ifade eder. Bu nedenle kavram, basitçe “örgütte bölümlerin var olması” anlamına gelmez; asıl olarak, bu bölümlerin arasında işlevsel bağların zayıflaması veya tamamen kopması durumunu tanımlar. Fonksiyonalist bir bakış açısından silo, diğer birimlerle neredeyse hiç iletişim kurmayan çalışan ya da birim kümeleri şeklinde tanımlanabilir. Burada vurgu, formel örgüt şemasında ayrı bölümlerin bulunmasına değil, bu bölümlerin pratikte birbirinden yalıtılmış etkileşim ağları üretmesine yapılmaktadır. Başka bir ifadeyle, silo, örgütsel sınırların varlığından çok, bu sınırların geçirgenliğini kaybetmesi ve birimler arası iletişimin işlemez hale gelmesiyle ilgilidir. Böyle bir

durumda bilgi paylaşımı azalır, ortak sorunlara bütüncül çözümler geliştirmek güçleşir ve örgüt genelinde stratejik uyum zayıflar. Zaman içinde silo metaforu, örgüt içindeki hemen her türlü ayrışma, farklılık ya da uyumsuzluğu açıklamak için geniş biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Ancak kavramın bu kadar genişletilmesi, onun analitik keskinliğini zayıflatma riski taşımaktadır. Çünkü her farklılaşma ya da her bölünme, otomatik olarak silo anlamına gelmez. Kavramın açıklayıcı gücünü koruyabilmesi için, asli anlamına sadık kalınması önemlidir. Bu asli anlam, birimler arasında iletişim kopukluğuna dayanan, karşılıklı etkileşimi zayıf, koordinasyonu düşük ve örgütsel bütünleşmeyi engelleyen yalıtılmış alt birimlerin varlığıdır (Vantaggiato vd., 2020).

Bu çerçevede silo sendromu, yalnızca yapısal bir mesele değil; aynı zamanda kültürel, yönetsel ve iletişimsel boyutları olan çok katmanlı bir örgütsel olgu olarak değerlendirilmelidir. Birimler arası güven eksikliği, performans ölçütlerinin dar ve birim odaklı belirlenmesi, yöneticilerin yalnızca kendi alanlarına ilişkin sonuçlara odaklanması ve yatay iletişim kanallarının zayıf olması, bu sendromun oluşumunu hızlandırabilir. Dolayısıyla silo sendromunu anlamak, örgütsel etkinliği artırmak isteyen kurumlar açısından yalnızca bir kavramsal tartışma değil, aynı zamanda pratik bir yönetim meselesidir.

Kısaca, silo sendromu; basit bir bölünme değil, görev gereği beklenen etkileşimin kaybolduğu, izole alt-sistemler durumudur. Fonksiyonalist ve ağ temelli yaklaşımlar, kavramı analitik olarak tanımlayarak örgütsel iletişim, koordinasyon ve performans araştırmalarına sağlam bir kuramsal temel sunar.

2. Otel İşletmelerinin Örgütsel Yapısı

Otel işletmelerinin örgütsel yapısı, hizmet üretiminin emek yoğun niteliği ve faaliyetlerin günün yirmi dört saati kesintisiz sürdürülmesi nedeniyle hem fonksiyonel hem de belirgin ölçüde hiyerarşik bir karakter göstermektedir. Bununla birlikte bu yapı, otelin büyüklüğü, yıldız sayısı, bağımsız ya da zincir işletme niteliği ve yararlanılan teknoloji düzeyi gibi etkenlere bağlı olarak farklılaşmakta; bu doğrultuda daha mekanik (katı) ya da daha organik (esnek) yapılara yönelmektedir.

Örgüt yapısına ilişkin çalışmalar, özellikle beş yıldızlı otellerde açık, net ve biçimsel bir yapının bölümler arası koordinasyonu, rol açıklığını ve operasyonel etkililiği anlamlı biçimde artırdığını göstermektedir (Hatoguan vd., 2025). Benzer şekilde, Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin büyük çoğunluğunun mekanik örgüt yapısı özellikleri taşıdığı; başka bir ifadeyle, bu işletmelerde hiyerarşinin belirgin, kuralların ve standartların ise yoğun olduğu tespit edilmiştir (Yıldız, 2011). Bu bulgular, konaklama işletmelerinde

hizmetin standardizasyonu ile denetim ihtiyacının örgütsel yapıyı daha katı ve biçimsel hale getirdiğine işaret etmektedir.

Otel işletmelerinde örgütsel yapı çoğunlukla belirli temel fonksiyonel bölümler etrafında şekillenmektedir. Ön büro ve rezervasyon birimleri, konukların kabulü, oda satışlarının yönetimi ve gelir akışının sağlanması açısından merkezi bir işleve sahiptir. Kat hizmetleri bölümü, oda temizliği, düzenin sağlanması ve genel alanların bakımından sorumlu olup hizmet kalitesinin sürekliliğinde kritik bir rol oynamaktadır (Rutherford & O'Fallon, 2006; Bogdanova & Stolpovskikh, 2023). Yiyecek ve içecek bölümü ise restoran, bar, banket organizasyonları ve mutfak yönetimi gibi faaliyetleri kapsayarak otelin hem operasyonel hem de gelir yaratıcı temel alanlarından birini oluşturmaktadır (Bogdanova & Stolpovskikh, 2023; Rutherford & O'Fallon, 2006). Satış, pazarlama ve gelir yönetimi birimleri; talep yönetimi, fiyatlandırma stratejileri ve gelir optimizasyonu süreçlerinde belirleyici bir işleve sahiptir (Sun vd., 2025; Rutherford & O'Fallon, 2006). Teknik servis ve güvenlik birimleri tesis bakımını, iş güvenliğini ve risk yönetimini üstlenirken (Bogdanova & Stolpovskikh, 2023; Kadyrova vd., 2025), insan kaynakları bölümü personel seçimi, eğitim, motivasyon ve iç girişimcilik süreçlerinin yürütülmesinden sorumludur (Girgen, 2020; Yıldız & Perçin, 2024). Bu bağlamda, otel işletmelerindeki temel fonksiyonel bölümler, örgütsel yapının operasyonel bütünlüğünü sağlayan ana unsurlar olarak değerlendirilebilir.

Güncel tartışmalar, otel işletmelerinin örgütsel yapısında yalnızca hiyerarşi ve fonksiyonel uzmanlaşmanın değil, aynı zamanda esneklik, bölümselleşme ve teknoloji kullanımının da giderek daha fazla önem kazandığını göstermektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli bağımsız otellerde, gelir yönetimi faaliyetleri için özel bir gelir yönetimi rolünün tanımlanması ve bu rolün satış/pazarlama bölümü altında konumlandırılması önerilmektedir (Sun vd., 2025). Bu yaklaşım, gelir optimizasyonu süreçlerinin daha sistematik ve uzmanlaşmış biçimde yürütülmesine katkı sunabilir. Öte yandan bazı çalışmalar, otel ve restoran işletmelerinde bölümsel (divizyonel) yapıya geçilmesinin, kâr sorumluluğunu alt birimlere devrederek çalışan motivasyonunu ve örgütsel performansı artırabileceğini ileri sürmektedir (Shulla vd., 2025). Buna ek olarak, yeni yönetim yaklaşımları, geleneksel ve katı hiyerarşik yapılanmalar yerine daha esnek, yatay ilişkileri güçlendiren ve zaman zaman holakrası benzeri işbirlikçi yapıları tartışmaya açmaktadır (Kadyrova vd., 2025).

Sonuç olarak, otel işletmelerinin örgütsel yapısı, hizmet üretiminin doğasından kaynaklanan zorunluluklar nedeniyle büyük ölçüde fonksiyonel ve hiyerarşik bir temele dayansa da, sektördeki rekabet koşulları, teknolojik dönüşüm ve yönetim anlayışlarındaki değişim bu yapının daha esnek ve

uyarlanabilir biçimlere evrilmesine yol açmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinin örgütsel yapısını değerlendirirken yalnızca geleneksel departmanlaşma ve hiyerarşi unsurlarına değil, aynı zamanda esneklik, uzmanlaşma, bölüm sorumluluğu ve işbirlikçi yönetim modellerine de dikkat etmek gerekmektedir.

3. Otel İşletmelerinde Silo Sendromunun Ortaya Çıkma Nedenleri

Otel işletmelerinde silo sendromu, çoğunlukla hiyerarşik yapılanma, rekabetçi örgüt kültürü ve yetersiz iletişim tasarımının bir araya gelmesiyle ortaya çıkan yapısal bir sistem sorunu olarak değerlendirilmektedir. Bu olgu, yalnızca bölümler arasındaki iletişim eksikliğini değil, aynı zamanda iş birliği, bilgi paylaşımı ve ortak hedefler doğrultusunda hareket etme kapasitesinin zayıflamasını da ifade etmektedir. Özellikle otel işletmeleri gibi emek yoğun, çok birimli ve kesintisiz hizmet sunan örgütlerde silo sendromunun ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir.

Silo sendromunun başlıca nedenlerinden biri yapısal ve bürokratik unsurlardır. Aşırı bölümlenmiş ve katı hiyerarşik yapılar, özellikle dikey departmanlaşma ve fonksiyonel ayrımlar aracılığıyla birimler arası etkileşimi hem fiziksel hem de biçimsel açıdan sınırlandırmaktadır (Bento vd., 2020; Yıldız, 2011). Bunun yanı sıra, aşırı bürokrasi, yoğun prosedürler ve örgütsel süreçlerdeki karmaşıklık, birimler arasında iş birliği kurmayı zorlaştırarak silo oluşumunu desteklemektedir (Jones vd., 2024; Waal vd., 2019). Otel işletmelerinde yaygın olarak görülen mekanik örgüt yapısı da, kurallara sıkı bağlılık ve dikey raporlama ilişkilerine yapılan güçlü vurgu nedeniyle silo riskini artıran önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır (Yıldız, 2011).

Kültürel ve liderlik kaynaklı nedenler de silo sendromunun oluşumunda belirleyici bir rol oynamaktadır. Takım çalışmasını desteklemeyen, rekabetçi ve “biz-onlar” ayrımını besleyen örgüt kültürü, çalışanların diğer bölümlerin ihtiyaçlarına karşı duyarsızlaşmasına ve kendi birimlerine kapanmasına neden olabilmektedir (Waal vd., 2019; Cilliers & Greyvenstein, 2012). Benzer biçimde, yöneticilerin kendi bölümlerini bir tür “küçük krallık” gibi görmeleri, gücü ve bilgiyi bölüm içinde toplama eğilimleri göstermeleri, silo zihniyetini daha da güçlendirmektedir (Waal vd., 2019; Cilliers & Greyvenstein, 2012). Ayrıca, örgütte ortak amaç, vizyon ve stratejik yönelimlerin yeterince güçlü olmaması, birimlerin kendi dar hedeflerine odaklanmasına ve örgüt bütününden kopmasına yol açmaktadır (Waal vd., 2019).

İletişim ve bilgi yönetimi alanındaki eksiklikler de silo oluşumunu besleyen temel nedenler arasındadır. Özellikle yatay iletişim kanallarının yetersiz tasarlanması, bilgi, araç ve hedeflerin bölümler arasında etkili biçimde paylaşılmaması, iş süreçlerinin parçalanmasına ve birimlerin birbirinden izole

hale gelmesine neden olmaktadır (Bento vd., 2020; Pop□da, 2025). Buna ek olarak, karmaşık ve dağınık örgütsel yapılar da çalışanların “kim, neyi, nasıl yapıyor?” sorusuna açık biçimde yanıt verememesi, farklı departmanlarla temas kurmayı ve iş birliği geliştirmeyi zorlaştırmaktadır (Waal vd., 2019; Jeske & Olson, 2024). Bu durum, otel işletmelerinde hizmet sunumunun bütünleşik yapısını zayıflatmakta ve departmanlar arası koordinasyonu olumsuz etkilemektedir.

Silo sendromunun ortaya çıkışında durumsal etkenler de önemli bir yer tutmaktadır. Turizm ve konaklama sektöründe sık karşılaşılan hızlı büyüme, yeniden yapılanma süreçleri, yüksek personel devri ve vardiyalı çalışma düzeni gibi koşullar, bölümler arasındaki sosyal ve işlevsel bağların zayıflamasına neden olabilmektedir (Jeske & Olson, 2024; Yıldırım, 2019). Özellikle yoğun sezon dönemlerinde artan iş yükü ve zaman baskısı, ekiplerin yalnızca kendi operasyonel sorumluluklarına odaklanmasına yol açarak bölümler arası iletişimi ve dayanışmayı daha da sınırlayabilmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde silo sendromu yalnızca örgütsel yapının değil, aynı zamanda sektörel koşulların ve çalışma dinamiklerinin bir sonucu olarak ele alınmalıdır.

4. Silo Sendromunun Otel İşletmelerine Etkileri

Silo sendromu, otel işletmelerinde departmanlar arası iş birliğini zayıflatarak hem hizmet sunumunun niteliğini hem de yenilik üretme kapasitesini olumsuz etkileyen önemli bir örgütsel performans sorunu olarak değerlendirilmektedir. Özellikle hizmet üretiminin çok sayıda birimin eşgüdümlü çalışmasına bağlı olduğu otel işletmelerinde, bölümler arasındaki kopukluk yalnızca iç süreçleri değil, aynı zamanda misafir deneyimini ve işletmenin rekabet gücünü de doğrudan etkilemektedir.

Silo sendromunun en belirgin etkilerinden biri performans, verimlilik ve örgütsel hedeflere ulaşma düzeyinde görülmektedir. Örgütsel silolar, bölümler arasındaki karşılıklı bağımlılığı ve koordinasyonu zayıflatarak, karmaşık hizmet süreçlerinin bütüncül çıktısı olan misafir deneyiminin kalitesini düşürmektedir. Bu durum, işletmenin genel hedeflerine ulaşmasını güçleştirmekte ve operasyonel etkililiği azaltmaktadır (Bento vd., 2020). Benzer şekilde, silolaşma bilgi, kaynak ve emeğin bölümler arasında yeterince paylaşılmaması nedeniyle iç iş birliğini ve örgütsel öğrenmeyi engellemekte; bu da yüksek performansın ve sürdürülebilirliğin sağlanmasını zorlaştırmaktadır (Waal vd., 2019; Jeske & Olson, 2024).

Silo sendromunun bir diğer önemli etkisi inovasyon, hizmet kalitesi ve müşteri sadakati üzerinde ortaya çıkmaktadır. Silolu örgütsel yapılar, farklı ağ kümeleri ve departmanlar arasındaki etkileşimi sınırlandırdığı için yenilikçi fikirlerin

yayılmasını, paylaşılmasını ve ortaklaşa geliştirilmesini güçleştirmektedir (Bento vd., 2020; Jeske & Olson, 2024). Oysa otel işletmelerinde misafir sadakatini artıran temel unsurlar arasında yer alan hizmet kalitesi ve hizmet inovasyonu, büyük ölçüde departmanlar arası koordinasyon ve bilgi akışına bağlıdır. Bu nedenle silo zihniyetinin aşamadığı bir örgütsel yapıda, inovasyonun müşteri sadakatine dönüşmesi daha güç hale gelmektedir (Lemy vd., 2019). Ayrıca çalışanların dış çevreyi izleme, yeni bilgi edinme ve bu bilgiyi örgüt içinde paylaşma davranışları, bireysel yenilikçiliği desteklemektedir. Buna karşılık, silo kaynaklı bilgi saklama eğilimleri ve düşük paylaşım düzeyi, çalışanların yenilikçi davranışlarını zayıflatmaktadır (Zhang vd., 2021).

Silo sendromu, çalışan davranışları ve örgüt iklimi üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle iç siyaset, adaletsizlik algısı ve örgütsel sessizlikle birlikte değerlendirildiğinde, silolaşmanın çalışanların yeniliğe karşı direnç geliştirmesine ve kapalı bir örgütsel iklimin oluşmasına katkıda bulunduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik, yalnızca iletişim eksikliğinin bir sonucu değil, aynı zamanda inovasyona yönelik isteksizliği artıran bir unsur olarak da işlev görmektedir (Lee vd., 2023; Gençer vd., 2021). Bunun yanında, düşük güven düzeyi, dışlanma hissi ve örgüt içindeki bölünmüşlük algısı, sosyal sermayeyi ve örgütsel güveni zayıflatmakta; bu durum da hizmet telafisi performansını, başka bir ifadeyle şikâyet çözme ve kriz yönetimi kapasitesini olumsuz etkilemektedir (Paşamehmetoğlu vd., 2022).

Sonuç olarak silo sendromu, otel işletmelerinde yalnızca departmanlar arası iletişim sorununa işaret eden bir durum değil; performans, verimlilik, inovasyon, hizmet kalitesi, müşteri sadakati, çalışan davranışları ve örgütsel iklim üzerinde çok boyutlu etkiler yaratan yapısal bir tehdit olarak ele alınmalıdır. Bu nedenle otel işletmelerinde sürdürülebilir başarı için silo eğilimlerinin azaltılması, departmanlar arası iş birliğinin güçlendirilmesi ve ortak öğrenmeyi teşvik eden bir örgüt ikliminin oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

5. Silo Sendromunun Önlenmesi ve Yönetimi

Silo sendromunun önlenmesi ve etkili biçimde yönetilmesi, örgütsel yapının, kurum kültürünün, liderlik anlayışının ve iletişim süreçlerinin birlikte ele alınmasını gerektirmektedir. Özellikle otel işletmeleri gibi farklı departmanların eşzamanlı ve yoğun etkileşim içinde çalıştığı hizmet örgütlerinde, silo eğilimlerinin azaltılması ancak bütüncül ve çok boyutlu bir dönüşüm yaklaşımıyla mümkün olmaktadır.

Silo sendromunun önlenmesine yönelik yapısal ve stratejik adımların başında, tüm örgütsel birimleri ortak bir çerçevede buluşturan amaç ve hedeflerin oluşturulması gelmektedir. Bölümler üstü bir “tematik amaç”

belirlenmesi ve bu amaca bağlı olarak tanımlayıcı hedefler, standart operasyonel amaçlar ile ölçülebilir performans göstergelerinin geliştirilmesi, birimlerin yalnızca kendi dar işlevlerine odaklanmasını önleyerek silolaşma eğilimini azaltmaktadır (Bento vd., 2020). Bu tür bir yönetsel çerçeve, örgüt içinde ortak yön duygusunu güçlendirmekte ve departmanlar arası uyumu artırmaktadır.

Bunun yanı sıra, katı ve aşırı biçimselleşmiş örgütsel yapıların daha esnek ve etkileşim odaklı yapılara dönüştürülmesi önem taşımaktadır. Beş yıldızlı otellerde baskın biçimde görülen mekanik örgüt yapısı, hiyerarşi, standartlaşma ve dikey raporlama ilişkileri bakımından belirgin avantajlar sağlasa da, birimler arası yatay iletişimi sınırlayabilmektedir. Bu nedenle, söz konusu yapının organik tasarım unsurlarıyla dengelenmesi, esnekliği artırarak bölümler arası etkileşimi güçlendirebilir ve silo riskini azaltabilir (Yıldız, 2011).

Bilgi yönetimi ve paylaşılan sistemlerin geliştirilmesi de silo sendromunun önlenmesinde temel bir rol oynamaktadır. Kurum genelinde bilgi arama, üretme, güncelleme ve paylaşma süreçlerinin sistematik biçimde tasarlanması; ortak veri tabanlarının kullanılması ve bilginin standart yöntemlerle sunulması, departmanlar arasındaki bilgi kopukluğunu azaltmaktadır. Bu tür uygulamalar, kurumsal hafızanın güçlendirilmesine ve birimler arasında ortak anlayışın gelişmesine katkı sağlayarak silo riskini düşürmektedir (Çankaya, 2017).

Ayrıca, girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün desteklenmesi de silo mantığının zayıflatılmasında etkili bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Yenilikçilik ve proaktiflik, otel işletmelerinin performansını artıran önemli unsurlar arasında yer almakta; bu özellikler bölümler arası iş birliği ile desteklendiğinde, birimlerin kendi sınırları içine çekilmesine dayalı silo anlayışını zayıflatmaktadır (Altuntaş & Donmez, 2010; Lemy vd., 2019). Bu bağlamda, iş birliğini teşvik eden ve ortak problem çözmeyi öne çıkaran bir yenilikçilik kültürü, silo sendromunun önlenmesinde önemli bir zemin oluşturmaktadır.

Mevcut siloların yönetimi ve ortadan kaldırılmasına yönelik yaklaşımlar ise daha çok liderlik anlayışı, iş birliği mekanizmaları ve davranışsal müdahaleler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu çerçevede, üst yönetimin bilgi paylaşımını teşvik etmesi, departmanlar arası rekabet yerine ortak başarı anlayışını öne çıkarması ve iş birliğini ödüllendirmesi, silo zihniyetinin kırılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Waal vd., 2019; Bento vd., 2020; Jeske & Olson, 2024). Liderliğin bu süreçte yalnızca yönetsel koordinasyonu sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda örgüt içinde güven ve ortaklık duygusunu pekiştirmesi de önemlidir.

İş birliği çerçeveleri bakımından değerlendirildiğinde, kapsayıcılık, paylaşılan vizyon, çift yönlü iletişim, güvene dayalı ilişkiler ve düzenli çapraz toplantılar silo kırma süreçlerinin temel bileşenleri arasında yer almaktadır (Jones vd., 2024). Bu unsurlar, birimler arasında karşılıklı anlayışın gelişmesini sağlayarak hem iletişim engellerini azaltmakta hem de ortak sorunlara birlikte çözüm üretme kapasitesini güçlendirmektedir.

Takım ve proje temelli müdahaleler de mevcut siloların yönetiminde etkili araçlar olarak görülmektedir. Ortak projelerin geliştirilmesi, çalışan rotasyonu, rol ve sahiplik alanlarının net biçimde tanımlanması, görünürlüğün artırılması ve karşılıklı takdir uygulamalarının hayata geçirilmesi, departmanlar arası etkileşimi artırarak silo oluşumunu azaltmaktadır (Jeske & Olson, 2024; Jones vd., 2024). Bu tür müdahaleler, çalışanların yalnızca kendi birimlerinin değil, örgütün bütünü içindeki rollerini de daha açık biçimde görmelerine yardımcı olmaktadır.

Son olarak, silo sendromunun yalnızca liderlik kaynaklı değil, aynı zamanda sistem ve davranış temelli bir sorun olarak ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda, sorunun çözümü için yalnızca yöneticilerin tutumlarının değiştirilmesi yeterli görülmemekte; örgütsel yapıların, süreçlerin ve işlevlerin birlikte yeniden tasarlanması önerilmektedir (Bento vd., 2020). Böylece silo sendromuna karşı geliştirilen müdahaleler, tek boyutlu değil, bütüncül ve kalıcı bir dönüşüm perspektifi kazanabilmektedir.

6. Otel İşletmelerinde Silo Sendromunun Azaltılmasına Yönelik Stratejiler

Otel işletmelerinde silo sendromunun azaltılmasına yönelik en etkili stratejiler, iş birliğini merkeze alan örgütsel değerlerin benimsenmesi, ortak hedeflerin oluşturulması ve yapılandırılmış çapraz çalışma modellerinin geliştirilmesi etrafında şekillenmektedir. Özellikle hizmet üretiminin çok sayıda birimin eşgüdümünü gerektirdiği otel işletmelerinde, departmanlar arası kopukluğu azaltmak için yalnızca yapısal düzenlemeler değil, aynı zamanda kültürel ve ilişkisel dönüşümler de gereklidir.

Genel örgütsel araştırmalar, siloların azaltılmasında belirleyici olan beş temel faktöre işaret etmektedir (Waal vd., 2019; Jones vd., 2024; Jeske & Olson, 2024). Bunlardan ilki, iş birliğini destekleyen ortak değerlerin ve kapsayıcı bir örgütsel kimliğin oluşturulmasıdır. Örgüt genelinde paylaşılan bir kimlik ve vizyonun geliştirilmesi, bölümlerin yalnızca kendi işlevsel sınırları içinde hareket etmelerini engelleyerek ortak aidiyet duygusunu güçlendirmektedir (Waal vd., 2019; Jones vd., 2024). İkinci olarak, departman temelli performans anlayışı yerine, misafir memnuniyeti, gelir artışı ve müşteri sadakati gibi tüm

örgütü ilgilendiren ortak performans göstergelerinin benimsenmesi önem taşımaktadır. Bu tür paylaşılan hedefler, birimlerin birbirinden bağımsız değil, karşılıklı bağımlılık içinde hareket etmesini teşvik etmektedir (Lemy vd., 2019; Waal vd., 2019).

Silo sendromunun azaltılmasında üçüncü temel unsur, çift yönlü ve açık iletişim mekanizmalarının kurulmasıdır. Düzenli çapraz departman toplantıları, etkili geri bildirim kanalları ve bilgi paylaşımına açık iletişim süreçleri, departmanlar arasında anlayış ve koordinasyonu güçlendirmektedir (Jones vd., 2024; Jeske & Olson, 2024). Dördüncü olarak, güven ve ilişki inşası, silo eğilimlerinin zayıflatılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Yönetimin şeffaf davranması, çalışanlar arasında karşılıklı takdirin teşvik edilmesi ve başarıların ortak biçimde kutlanması, dışlanma algısını azaltarak birimler arasında daha güçlü ilişkiler kurulmasına katkı sağlamaktadır (Jones vd., 2024; Jeske & Olson, 2024). Beşinci olarak ise öğrenme ve bilgi yönetimi süreçlerinin güçlendirilmesi öne çıkmaktadır. Ortak dokümantasyon sistemleri, proje kayıtlarının düzenli tutulması ve iyi uygulamaların paylaşılması, bilgi saklama eğilimini azaltmakta ve kurumsal öğrenmeyi desteklemektedir (Waal vd., 2019; Jeske & Olson, 2024).

Bu genel ilkeler otel işletmeleri bağlamına uyarlandığında, silo sendromunun azaltılmasının özellikle hizmet inovasyonu ve sektörler arası iş birliği boyutlarında önem kazandığı görülmektedir. Beş yıldızlı otellerde hizmet inovasyonunun yalnızca belirli bir departmanın sunduğu iyi hizmet anlayışına indirgenmemesi, bunun yerine departmanlar arası bütünleşik bir değer önerisi çerçevesinde ele alınması gerekmektedir (Lemy vd., 2019). Böyle bir yaklaşım, hizmet kalitesinin ve müşteri deneyiminin tek bir bölümün değil, tüm örgütün ortak çıktısı olduğu anlayışını güçlendirmektedir. Ayrıca turizm sektöründe sürdürülebilirlik ve kapsayıcı iş birliğinin geliştirilmesi için işletmeler arası ve sektörler arası ağların kurulması önem taşımaktadır. Bu tür ağ yapıları, yalnızca örgüt içindeki değil, aynı zamanda işletmeler arasındaki “turizm silolarını” da yumuşatarak daha bütünleşik ve dayanışmacı bir yapı oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Cockburn-Wooten vd., 2018).

Sonuç olarak, otel işletmelerinde silo sendromunun azaltılması; ortak değerler, paylaşılan hedefler, açık iletişim, güvene dayalı ilişkiler ve sistematik bilgi yönetimi uygulamalarının bütüncül biçimde hayata geçirilmesine bağlıdır. Bu unsurlar, hem örgüt içi iş birliğini güçlendirmekte hem de hizmet kalitesi, yenilikçilik ve sürdürülebilir performans açısından daha bütünleşik bir örgütsel yapı oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Sonuç ve Değerlendirme

Otel işletmelerinde silo sendromu, departmanlar arasındaki iletişim ve iş birliği zayıflığına dayanan, örgütsel bütünleşmeyi olumsuz etkileyen çok boyutlu bir yönetim sorunudur. Bu olgu, yalnızca yapısal bir bölümleşmenin sonucu olarak değil; aynı zamanda hiyerarşik örgütlenme, rekabetçi kültür, zayıf yatay iletişim, bilgi paylaşımındaki yetersizlik ve ortak amaç eksikliği gibi unsurların birleşimiyle ortaya çıkan sistemik bir sorun olarak değerlendirilmelidir. Özellikle emek yoğun, çok birimli ve kesintisiz hizmet sunumuna dayanan otel işletmelerinde silo eğilimleri, örgütsel işleyişi doğrudan etkileyen kritik bir risk alanı oluşturmaktadır.

İncelenen literatür ve kavramsal çerçeve göstermektedir ki, otel işletmelerinin fonksiyonel ve çoğu zaman mekanik nitelik taşıyan örgütsel yapısı, koordinasyon ve standartlaşma açısından belirli avantajlar sağlamakla birlikte, departmanlar arasında yalıtılmış çalışma biçimlerini de besleyebilmektedir. Ön büro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, teknik servis, satış-pazarlama ve insan kaynakları gibi temel bölümlerin kendi görev alanlarına yoğunlaşması doğal olmakla birlikte, bu işlevsel farklılaşmanın iletişim kopukluğuna dönüşmesi, misafir deneyiminin bütüncül niteliğini zayıflatmaktadır. Bu nedenle silo sendromu, otel işletmelerinde yalnızca iç organizasyon sorunu değil, aynı zamanda hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti sorunu olarak da ele alınmalıdır.

Silo sendromunun nedenleri değerlendirildiğinde, yapısal ve bürokratik etkenlerin yanı sıra kültürel, liderlik temelli ve durumsal faktörlerin de önemli rol oynadığı görülmektedir. Katı hiyerarşi, yoğun prosedürler ve dikey raporlama ilişkileri, birimler arası etkileşimi sınırlandırırken; “biz-onlar” anlayışını güçlendiren rekabetçi kültür, ortak başarı yerine bölüm odaklı başarıyı teşvik edebilmektedir. Benzer biçimde, bilgi saklama eğilimleri, güven eksikliği, ortak vizyonun zayıflığı ve yoğun sezon koşullarının yarattığı iş baskısı da silolaşmayı derinleştirebilmektedir. Bu durum, silo sendromunun yalnızca örgüt şemasında değil, örgüt ikliminde ve günlük iş yapma pratiklerinde de üretildiğini göstermektedir.

Otel işletmeleri açısından silo sendromunun etkileri oldukça kapsamlıdır. Departmanlar arası kopukluk, performans ve verimlilik kayıplarına yol açmakta; bilgi, kaynak ve emeğin ortak kullanımını zorlaştırarak örgütsel öğrenmeyi sınırlamaktadır. Bunun yanında, hizmet inovasyonu, müşteri sadakati ve misafir memnuniyeti gibi otel başarısının temel belirleyicileri de güçlü departmanlar arası koordinasyon gerektirdiğinden, silo yapıları bu alanlarda doğrudan olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışan davranışları bakımından ise güven eksikliği, dışlanma algısı, örgütsel sessizlik ve yeniliğe direnç gibi sorunlar, silo sendromunun örgüt iklimi üzerindeki yıkıcı etkilerini görünür kılmaktadır.

Bu çerçevede, silo sendromunun önlenmesi ve yönetimi için geliştirilecek yaklaşımların tek boyutlu değil, bütüncül olması gerekmektedir. Yalnızca liderlik değişimi ya da yalnızca yapısal düzenleme, kalıcı çözüm üretmek için yeterli görünmemektedir. Bunun yerine, ortak amaçların tanımlanması, paylaşılan performans göstergelerinin oluşturulması, bilgi yönetimi sistemlerinin güçlendirilmesi, yatay iletişim kanallarının geliştirilmesi ve güvene dayalı bir iş birliği kültürünün inşa edilmesi birlikte ele alınmalıdır. Özellikle çapraz departman toplantıları, ortak projeler, çalışan rotasyonu, görünürlük ve karşılıklı takdir uygulamaları gibi müdahaleler, silo zihniyetinin kırılmasında etkili araçlar olarak değerlendirilebilir.

Değerlendirme açısından bakıldığında, otel işletmelerinde silo sendromunun azaltılması, yalnızca iç verimliliği artırmaya yönelik bir düzenleme değil; aynı zamanda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmaya yönelik stratejik bir gerekliliktir. Çünkü konaklama sektöründe hizmet kalitesi, müşteri deneyimi ve yenilikçilik, tek tek departmanların değil, tüm örgütün eşgüdümlü katkısının sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinin silo sendromunu önlemeye yönelik politikaları, kurumsal performansın geliştirilmesi, çalışan bağlılığının artırılması ve müşteri odaklı hizmet anlayışının güçlendirilmesi bakımından kritik öneme sahiptir.

Sonuç olarak, otel işletmelerinde silo sendromu, modern yönetim anlayışı çerçevesinde göz ardı edilemeyecek önemli bir örgütsel sorundur. Bu sorunun çözümü, bölümler arası sınırları tamamen ortadan kaldırmaktan ziyade, bu sınırları geçirgen hale getirmek ve işlevsel farklılaşmayı iş birliği ile dengeli biçimde yönetmekten geçmektedir. Dolayısıyla geleceğin başarılı otel işletmeleri, yalnızca iyi organize olmuş değil; aynı zamanda birbirine bağlı, öğrenen, iletişim kuran ve ortak değer üreten örgütler olabilen işletmeler olacaktır.

Kaynakça

- Altuntaş, G., & Donmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74. <https://izlik.org/JA93MG73ZL>
- Baytok, A., Pelit, E., Gökçe, F. & Gökçe, Y. (2015). Sürdürülebilirlik kapsamında termal otel işletmelerinde atık yönetimi uygulamaları: sandıklı örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6(14), 1-11. <https://doi.org/10.17823/gusb.221>
- Bento, F., Tagliabue, M., & Lorenzo, F. (2020). Organizational Silos: A scoping review informed by a behavioral perspective on systems and networks. *Societies*, 10(3), 56. <https://doi.org/10.3390/soc10030056>
- Bogdanova, O., & Stolpovskikh, N. (2023). Personnel structure of the hotel company. *Problems of Branch Economics*, 2(2), 72-78. <https://doi.org/10.24888/2949-2793-2023-2-72-78>
- Cilliers, F., & Greyvenstein, H. (2012). The impact of silo mentality on team identity: An organisational case study. *Sa Journal of Industrial Psychology*, 38, 75-84. <https://doi.org/10.4102/sajip.v38i2.993>
- Cockburn-Wooten, C., McIntosh, A., Smith, K., & Jefferies, S. (2018). Communicating across tourism silos for inclusive sustainable partnerships. *Journal of Sustainable Tourism*, 26, 1483 - 1498. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1476519>
- Çankaya, D. (2017). *Örgütsel yapı bağlamında bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel performansa etkileri: Ankara Üniversitesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Gençer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2021). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 6(1), 70-89. <https://doi.org/10.1108/jhti-01-2021-0001>
- Girgen, M. (2020). Örgütsel faktörlerin iç-girişimciliğe etkileri: Kuzey Kıbrıs'taki 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir çalışma. *Journal of Social Sciences*, 4, 547-561. <https://doi.org/10.30520/tjsosci.747617>
- Gökçe, Y., Çavuşoğlu, S., Göral, M., Bayatkara, Y. & Gökçe, F. (2024). A bibliometric analysis of the technology acceptance model and the use of robots in tourism studies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 16(2), 178-189 <https://doi.org/10.1108/WHAT-03-2024-0057>
- Hatoguan, O., Hia, P., Saputra, W., Setiawan, B., & Suheryadi, H. (2025). Struktur organisasi dan efektivitas operasional hotel Berbintang 5: Hubungan, Dampak, dan Implikasinya Terhadap Kinerja Hotel. *Jurnal Manajemen Pariwisata dan Perhotelan*, 3(1), 50-60. <https://doi.org/10.59581/jmpp-widyakarya.v3i1.4543>

- Jeske, D., & Olson, D. (2024). Silo mentality in teams: emergence, repercussions and recommended options for change. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1), 20-33. <https://doi.org/10.1108/jwam-07-2023-0064>
- Jones, A., Uhd, J., Kabore, C., & Cornett, K. (2024). Breaking down silos in the workplace: A framework to foster collaboration. *Journal of Public Health Management and Practice*, 30(6), 306-311. <https://doi.org/10.1097/phh.0000000000002007>
- Kadyrova, T., Tarykhchiev, Z., Bekmuratova, A., & Mamatalieva, S. (2025). Improving hotel business management. *Bulletin of Science and Practice*, 11(5), 328-333. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/114/44>
- Lee, K., Kim, Y., & Shin, H. (2023). Effect of hotel employees' organizational politics perception on organizational silence, organizational cynicism, and innovation Resistance. *Sustainability*, 15(5), 4651. <https://doi.org/10.3390/su15054651>
- Lemy, D., Goh, E., & Ferry, J. (2019). Moving out of the silo: How service quality innovations can develop customer loyalty in indonesia's hotels. *Journal of Vacation Marketing*, 25, 462-479. <https://doi.org/10.1177/1356766718819658>
- Örücü, E. (2017). Otel çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Bandırma ilçesi örneği. *The Journal of International Social Research*, 10, 1109-1123. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1964>
- Paşamehmetoğlu, A., Guzzo, R., & Guchait, P. (2022). Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 119-126. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.01.007>
- Popeđa, P. (2025). The inherent relationship between knowledge, communication, and organisational silos: A review of counteracting silos. *e-mentor*, 1(108), 82-90. <https://doi.org/10.15219/em108.1696>
- Rutherford, D. & O'Fallon, M. J. (2006). *Hotel management and operations* (Fourth Edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. https://mlsu.ac.in/econtents/1186_e-book%20of%20Hotel_management_and_operations.pdf
- Shulla, R., Popyk, M., & Sichka, I. (2025). Improving the efficiency of business process management in the hotel and restaurant business. *Odesa National University Herald Economy*, 30(1), 67-73. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-11>
- Sun, L., Schuckert, M., & Hon, A. (2025). Enhancing organizational structures for revenue management in small and medium-sized independent hotels: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*, 127(May 2025), 104122. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104122>
- Uslu, A. (2016). Bingöl ili termal kaynaklarına yönelik pazarlama çalışmalarının incelenmesi. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 3(4), 32-40.

- Vantaggiato, F., Kassim, H., & Connolly, S. (2020). Breaking out of silos: Explaining cross-departmental interactions in two European bureaucracies. *Journal of European Public Policy*, 28, 1432-1452. <https://doi.org/10.1080/13501763.2020.1784253>
- Waal, A., Weaver, M., Day, T., & Heijden, B. (2019). Silo-Busting: Overcoming the greatest threat to organizational performance. *Sustainability*, 11(23), 6860. <https://doi.org/10.3390/su11236860>
- Yıldırım, M. (2019). Tükenmişlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma (relationship of burnout and organization silence: A study at hotel businesses). *Journal of Business Research – Turk*, 11(1), 358-371. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.605>
- Yıldız, O., & Perçin, N. (2024). Otel işletmelerinde iş özellikleri ve örgütsel bağlılık ilişkisinde işe yabancılaşmanın rolü (the role of work alienation in the relationship between job characteristics and organizational commitment in hotel businesses). *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel (JOGHAT)*, 7(4), 961-985. <https://doi.org/10.33083/joghat.2024.449>
- Yıldız, S. (2011). *Beş yıldızlı otellerin örgüt yapılarının mekanik-organik örgüt yapısı bağlamında incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Zhang, Y., Xi, W., & Xu, F. (2021). Determinants of employee innovation: An open innovation perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31, 97-124. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1934933>