

## *Polikronisiteden Çalışan Yaratıcılığına İşe Adanmışlığın Aracılığıyla Yolculuk: Otel Çalışanlarının Deneyimlerine Dayalı Bir Çıkarım\**

Eray Ekin Sezgin<sup>1</sup>

*Received/ Başvuru:* 25.09.2024

*Accepted/ Kabul:* 09.02.2025

*Published/ Yayın:* 26.03.2025

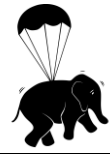
### Öz

Bu çalışma, konaklama sektöründe çalışanların yaratıcılığını ve işe adanmışlıklarını etkileyen polikronisiteye ilişkin örgütsel araştırmalardaki kritik endişelerden birine ışık tutmaktadır. Kişi-iş uyumu teorisini temel alan çalışma, işe adanmışlığın aracılık rolüne odaklanarak, polikronistenin çalışan yaratıcılığını nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Kesitsel bir tasarımın kullanıldığı bu çalışmada veriler, konaklama sektöründe çalışan 172 kişiden yapılandırılmış bir anket kullanılarak toplanmış ve veri analizi orijinal SPSS-26 ve AMOS-24 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplamak için Polikronisite Ölçeği, Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği ve İşe Adanmışlık Ölçeği kullanılmıştır. Bulgular, polikronisitenin, çalışan yaratıcılığı ve işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, işe adanmışlık çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif bir etki sergilemiştir. Ayrıca, işe adanmışlık, polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde kısmi aracı rol üstlendiği görülmüştür. Bu çalışmanın vurgusu, çalışanların önemli davranışsal sonuçları olarak bilinen işe adanmışlık ve çalışan yaratıcılığı üzerinedir; bu nedenle konaklama sektöründeki uygulayıcılar, bu çalışmanın bulgularını kullanabilirler. Benzer şekilde, polikronisite konusuna ilgi duyan araştırmacılar da bu araştırmayı bir kılavuz olarak değerlendirebilirler. Ayrıca, önerilen modelin açıklayıcı kapasitesini artırmak için, gelecekteki çalışmalar farklı değişkenler ile yapılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** polikronisite, çalışan yaratıcılığı, işe adanmışlık

\* Bu çalışma için Munzur Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu tarafından 2023/6 karar sayılı ve 27.04.2023 tarihli etik kurul onayı alınmıştır. Ayrıca bu çalışma 21-23 Eylül 2023 tarihinde 31. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde yayımlanan "Polikronisiteden Çalışan Yaratıcılığına İşe Adanmışlığın Aracılığıyla Yolculuk" isimli bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Munzur Üniversitesi, Türkiye, [eraysezgin@munzur.edu.tr](mailto:eraysezgin@munzur.edu.tr), Orcid: 0000-0002-8565-0269



# *The Journey from Polychronicity to Employee Creativity through Work Engagement: An Inference Based on the Experiences of Hotel Employees*

## **Abstract**

This study sheds light on one of the critical concerns in organizational research regarding the impact of polychronicity on employee creativity and work engagement in the hospitality industry. Based on person-job fit theory, the study investigates how polychronicity affects employee creativity, focusing on the mediating role of work engagement. In this cross-sectional study, data were collected from 172 people working in the hospitality sector using a structured questionnaire and data analysis was carried out using the original SPSS-26 and AMOS-24 package programs. Polychronicity Scale, Employee Creativity Scale and Work Engagement Scale were used to collect data. The findings revealed that polychronicity had a positive effect on employee creativity and work engagement. Similarly, work engagement had a positive effect on employee creativity. Moreover, work engagement was found to play a partial mediating role in the effect of polychronicity on employee creativity. The emphasis of this study is on work engagement and employee creativity, which are known to be important behavioral outcomes of employees; therefore, practitioners in the hospitality industry can use the findings of this study. Similarly, researchers interested in the topic of polychronicity could use this research as a guide. Moreover, future studies can be conducted with different variables to increase the explanatory capacity of the proposed model.

**Keywords:** polychronicity, employee creativity, work engagement

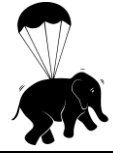


## EXTENDED ABSTRACT

**Background & Purpose:** Nowadays, the hospitality industry has become a more challenging sector where employees need to fulfill their duties perfectly (Wang, 2017). Since maximizing customers' expectations of service quality is one of the top priorities of hotel businesses, frontline employees, who act as the visible face of the firm, are responsible for delivering this quality service. Especially in this sector, polychronicity is even more important for frontline workers as they can shape the service experience. This study contributes to the literature in three important ways. First, in relation to person-job fit theory, this research explores how the creativity of polychronically inclined employees can be influenced by their sense of work engagement in the hospitality industry. Secondly, when the existing literature is examined, it is seen that the effect of polychronicity on employee creativity has been determined (Anser et al., 2022; Waheed et al., 2021), while there is no research examining the role of work engagement variable in this effect. In this context, it is thought that a contribution can be made to the literature with the mediating effect. Finally, since both employee creativity and work engagement variables are vital for organizational growth (Altınay et al., 2019; Çekmecelioğlu and Günsel, 2011; Hon, 2012), they are selected as critical employee outcomes in this study. Linked to person-job fit theory, this research investigates how polychronicity affects employee creativity and focuses on the mediating role of work engagement.

**Research Method:** In this study, data were collected cross-sectionally from hotel employees with a questionnaire design using a quantitative research design. The research population comprises all employees working in 6 4-star hotel establishments in Elazığ city center. The sample size of the study was determined as 172. Data analysis was conducted using the original SPSS-26 and AMOS-24 package programs. Polychronicity Scale, Employee Creativity Scale and Work Engagement Scale were used to collect data. PROCESS Macro v4.2 plug-in developed by Hayes (2013) was used to analyze the mediation effect. Analyses were conducted by selecting Model 4. For the mediation effect, 5000 bootstrap resampling was preferred.

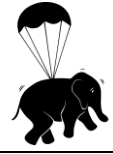
**Conclusion:** As the hotel work environment becomes more complex and challenging, it is important to consider how polychronicity affects business outcomes. The findings revealed that polychronicity had a positive effect on employee creativity and work engagement. Similarly, work engagement had a positive effect on employee creativity. Moreover, work engagement was found to play a partial mediating role in the effect of polychronicity on employee creativity. The emphasis of this study is on work engagement and employee creativity, which are known to be important behavioral outcomes of employees; therefore, practitioners in the hospitality industry can use the findings of this study. Similarly, researchers interested in the topic of polychronicity could use this research as a guide. Moreover, to increase the explanatory capacity of the proposed model, future studies may consider including additional variables.



## 1. GİRİŞ

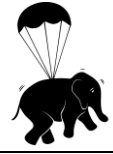
Günümüz dinamik iş ortamında ve hızla değişen rekabetçi piyasada, her sektördeki modern örgütler, rekabet karşısında varlıklarını sürdürebilmek için yeni yollar aramaktadır. Bu, son zamanlarda polikronisiteye olan kurumsal ilginin her zamankinden daha fazla artmasının temel sebeplerinden biridir (Aricı vd., 2016; Franczak vd., 2024; Lengmang vd., 2024). Polikronisite, “aynı anda birden fazla iş veya etkinlikle meşgul olmayı tercih etme ve tercihlerinin işleri yapmanın en iyi yolu olduğuna inanma derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Bluedorn vd., 1999, s.207). Polikroniklik ise görevler arasında geçiş yapmayı veya aynı anda farklı faaliyetler yürütmeyi ya da çalışmayı belirten bir kişilik özelliğidir (Bluedorn vd., 1992; Kaufman-Scarborough, 2017). Polikronisite, eğitim (Lengmang vd., 2024; Schell ve Conte, 2008), bilişim teknolojileri (Agbanyo ve Shi, 2024; Shah vd., 2024), sağlık (Anser vd., 2022; Fu vd., 2022) ve imalat (Mon vd., 2025) gibi pek çok farklı sektörlerde kendini hissettirmektedir. Konaklama sektörü de bu konuda bir istisna değildir; aksine, bu sektörde çalışanların polikronik eğilimlerine duyulan ihtiyaç yüksektir (Memon vd., 2025; Rayton ve Yalabik, 2014; Shao vd., 2022; Twaissi vd., 2022). Çünkü konaklama sektöründeki birçok rol, çalışanların esnekliği ve aynı anda birden fazla görevi yerine getirebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Afsar vd., 2018; Li vd., 2018). Örneğin bir otel resepsiyonisti, misafirlerin giriş ve çıkış işlemlerini yaparken aynı zamanda telefonları yanıtlamalı, müşteri şikayetlerini ele almalı ve rezervasyon sistemlerini takip etmelidir. Bu doğrultuda, oteller için yetenekli bir çalışan havuzu oluşturmak ve bu çalışanları bünyelerinden tutmak kritik bir görevdir (Afsar vd., 2018; Kong vd., 2018).

Yerli ve yabancı birçok araştırmacı konaklama sektöründe polikronikliği tartışmıştır (Aricı vd., 2016; Asghar vd., 2020; Dalgıç ve Türkoğlu, 2018; Memon vd., 2025). Anser vd. (2021) polikronik davranış sergileyen kişilerin, aynı anda çeşitli görevleri yerine getirip yönetebildiklerini ve hedeflerini ellerinden gelen en iyi şekilde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Karatepe vd. (2013) polikronik davranış sergileyen kişilerin, bir görevi diğerinden önce tamamlamayı tercih eden çalışanlara kıyasla konaklama sektöründe ön saf işlerinde çok daha başarılı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda, birçok araştırmacı, polikronik eğilime sahip çalışanların aynı anda birden fazla göreve katılmaları ve bunları yerine getirmeleri için önemli bir yol olduğu düşüncesinden hareketle çeşitli faaliyetlere dahil olmayı sevdiğini bildirmiştir (Bluedorn vd., 1999; Jang ve George, 2012). Konaklama sektörü diğer sektörlerle nazaran, konuklara kusursuz hizmet ve olanaklar sağlamak (Cesur, 2023) ve algılanan kalitesinin yüksek olması (Dikici ve Akkılıç, 2023) açısından son derece önemlidir. Twaissi ve arkadaşlarının (2022) belirttiği üzere, konaklama sektöründe polikronisite konusunun bilimsel olarak incelenmesi ve araştırılması için hala yer vardır. Bu da polikronistenin çalışanlar için nasıl ve ne zaman faydalı olabileceği hakkında daha fazla bilgi edinme ihtiyacını doğurmaktadır (Franczak vd., 2024). Dolayısıyla, polikronisite konusu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır.



Konaklama hizmetlerinin en önemli unsurlarından biri, yüksek kaliteli müşteri etkileşimleridir (Memon vd., 2025). Yüksek kaliteli müşteri etkileşimleri, ön saflardaki çalışanların polikronik eğilimlerini konaklama işletmeleri için kritik hale getirmektedir. Polikronik davranışların bir sonucu olarak ortaya çıkan çalışan yaratıcılığının kendine özgün doğasıyla dikkat çektiği göz önüne alındığında (Anser vd., 2022), çağdaş işletmeler çalışan yaratıcılığını başarılarının temel unsurlarından biri olarak görmektedir (Shao vd., 2022). Çalışan yaratıcılığı, hizmetin ön planda olduğu ve müşteri memnuniyetini sağlamanın bir öncelik olarak görüldüğü konaklama sektöründe gereklidir (Cinnioğlu ve Ertoğrul, 2022). Çalışan yaratıcılığı perspektifinden bakıldığında, polikronisitenin ufuk açıcı rolü farklı araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır (Ahmad vd., 2024; Cinnioğlu ve Ertoğrul, 2022). Benzer şekilde, polikronisite çalışmaları da polikronisitenin, çalışanların işe adanmışlıklarını artırmadaki rolünü vurgulamıştır (Adriani vd., 2021; Karatepe vd., 2013). İşe adanmışlık, çalışanların refahı ve kişilik özellikleri ile ilişkisi olan önemli bir değişkendir (Mittal ve Bienstock, 2019) çünkü polikronisiteye daha yakın bir değişken olarak görünmektedir (Adriani vd., 2021; Asghar vd., 2020). Bu bilgiyi desteklemek için Hecht ve Allen (2003), polikronik eğilime sahip çalışanların görevlerinde hevesli ve tutkulu bir şekilde meşgul oldukları savını öne sürmüşlerdir. Sonuç olarak, işe adanmışlık, kişisel davranışları ve çalışanların refahını etkilemektedir (Karatepe ve Ngeche, 2012) ve en nihayetinde örgüt açısından yüksek düzeyde yaratıcılık (Demerouti vd., 2015), müşteri memnuniyeti (Karatepe ve Olugbade, 2009) gibi olumlu çıktılar ile sonuçlanabilmektedir (Söylemez vd., 2024).

Bu bağlamda çalışmanın amacı, polikronisitenin çalışan yaratıcılığına etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolünü tespit etmektir. Bu çalışmanın, literatüre katkısını üç önemli şekilde tartışmak mümkündür. İlk olarak, kişi-iş uyumu teorisine dayalı olarak, bu çalışma polikronik eğilimli çalışanların yaratıcılıklarının konaklama sektöründeki işe adanmışlık duygusundan nasıl etkilenebileceğini araştırmaktadır. Bir kişilik özelliği olarak polikroniklik (Bluedorn vd., 1992), farklı görevleri yerine getirmek için yapılan bir eylem olarak görülebilir ve çalışanların yaratıcılıklarını artırmalarını sağlar (Anser vd., 2022). Konaklama sektörü literatüründe, polikronisite ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiler hakkında çok az şey biliniyor olması ilginçtir. Konaklama sektörü literatüründe, çalışan yaratıcılığını etkileyen kişisel kaynaklar üzerine ampirik çalışmalar oldukça fazladır (Aydm ve Çilesiz, 2022; Cinnioğlu ve Ertoğrul, 2022; He vd., 2021). Buna karşın polikronikliğin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisine ilişkin ampirik kanıtlar ise hala seyrek. İkinci olarak, mevcut yazın incelendiğinde polikronisite çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin saptandığı görülürken (Anser vd., 2022; Waheed vd., 2021), işe adanmışlık değişkeninin bu etkideki rolünü inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu kapsamda ortaya konulan aracı etki ile literatüre katkı yapılabileceği düşünülmektedir. Son olarak, konaklama sektörünün son derece etkileşimli olduğu (Li vd., 2020) ve otel çalışanlarının özellikle yüksek hizmet kalitesi sunmaktan sorumlu olduğu (Karatepe vd., 2013) göz önünde bulundurulduğunda, hem çalışan yaratıcılığı hem de işe adanmışlık değişkenleri örgütün büyümesi için hayati öneme sahip olduğundan (Altınay vd., 2019; Çekmecelioğlu ve Günsel, 2011; Hon, 2012) bu çalışmada kritik çalışan çıktıları olarak



seçilmiştir. Dolayısıyla, konaklama sektörü iş zorluklarının üstesinden gelmek için özellikle bu değişkenlere odaklanmalıdır (Hon vd., 2013). Bu nedenle, bu konular konaklama araştırmalarında ihmal edilmemeli ve çalışanların yaratıcılığını teşvik edebilecek koşullar hakkında ve işe adanmışlık duygusunu artırabilecek öneriler sunmak için önem verilmelidir. Daha önce bahsedilen bu kuramsal çerçeve ışığında, bu çalışma kritik değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleme girişiminde bulunmaktadır. Bu çalışmanın bulguları, aynı anda çok sayıda işi üstlenen çalışanların polikronik davranışları hakkında fikir verebilir ve otel yöneticilerine pratik katkılar sunmak için faydalı bir araç olabilir.

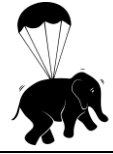
## 2. TEORİK TEMELLER VE HİPOTEZLERİN GELİŞİMİ

### 2.1. Kişi-İş Uyumu Teorisi

Kişi-iş uyumu teorisi, konaklama sektöründe ön saflarda çalışanların polikronikliği, işe adanmışlığı ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkileri açıklamak için bu çalışmada kavramsal modelin teorik temellerinden biri olarak kullanılmıştır. Kişi-iş uyumu teorisi ilk olarak Edwards tarafından 1991 yılında ortaya konulmuştur (Edwards, 1991). Bu teoriye göre, çalışanların işle ne ölçüde eşleştiğinin dikkate alınması önemlidir (Kristof, 1996). Başka bir deyişle, teori, çalışanın kişisel özellikleriyle örgüt özelliklerinin uyumlu olması durumunu ifade etmektedir (Bahat, 2021). Daskin ve Surucu (2016), kişi-iş uyumunun konaklama sektörü için önemli bir rol oynaması nedeniyle, bu tür bir özelliğe sahip olan ve aynı anda birçok müşteri talebiyle mücadele etmeyi tercih eden polikronik ön saflardaki çalışanlarının otel çalışma ortamlarına uygun olduğunu ileri sürmüştür. Kişi-iş uyumu teorisi, belirli bir işin gereklilikleri ile bir çalışanın kişiliği (yani polikronisite), becerileri ve yetenekleri arasında yüksek düzeyde uyumun daha yüksek işe adanmışlık duygusu (Kristof-Brown vd., 2005; Merdiaty, 2024) için gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Yüksek kişi-iş uyumu çalışanların işleri sırasında karşılaşılabilecekleri sorunları çözmek için yaratıcı yollar keşfederek kurumlarının iyileştirilmesine katkıda bulunmaya motive edebilir (Erdogan vd., 2004). Kişi-iş uyumunun çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisi daha önceki çalışmalarda da incelenmiştir. Örneğin, Huang vd. (2019) ve Suwanti vd. (2018) çalışmalarında, kişi-iş uyumunun çalışanların yaratıcılığı üzerindeki olumlu etkisini vurgulamışlardır.

### 2.2. Polikronisite

Polikronisite kavramı ilk kez 1959 yılında Edward Twitchell Hall tarafından akademik tartışmaya açılmış ve bireyin belirli bir görevi nasıl tamamlamak istediğine dair tercihi olarak tanımlanmıştır (Haase vd., 2008). Örgütsel bağlamda polikronisite, çalışanları tek bir göreve bağlı kalmak yerine aynı anda farklı görevleri yerine getirmeye motive eder (Hecth ve Allen, 2005). Anser vd. (2021) polikronikliği, aynı anda çeşitli görevleri yerine getirip yönetebilen ve hedeflerini ellerinden gelen en iyi şekilde gerçekleştirebilen kişiler şeklinde ifade etmişlerdir. Bu kişiler, sorun odaklıdır ve sorunları etkili bir şekilde ele alma yeteneğine sahip olmalarından dolayı zor görevlerle karşılaşmaktan çekinmezler (Arndt vd., 2006). Polikronik davranış sergileyen kişilerden birçok görevi aynı anda gerçekleştirmeleri istendiğinde, çalışma durumu



onların kişilik özelliklerine uygundur, bu durumda polikronik davranış sergileyen kişiler çoklu görev talebine daha olumlu tepki verecektir (Liu vd., 2021). Polikronik davranış sergileyen kişiler, birçok işi başarıyla yönetebilir ve hem müşterilerin hem de yöneticilerin beklentileri doğrultusunda hizmet sunumunda olumlu performans sonuçları sergileyebilirler. Bu kişiler, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için resmi rollerinde kendilerinden beklenenin ötesine geçerek ekstra rol müşteri hizmeti sağlayabilirler (Jabbar ve Danish, 2023, s.104).

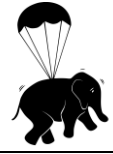
Polikronisite, bireylerin aynı zaman diliminde farklı görevleri yönetmesine imkân tanır. Bu sebeple bu yetenekleri, görevlerini tamamlamak için en yeni teknikleri araştırmalarına ve yeni fikirler yaratmalarına imkân sağlar (Jang ve George, 2012). Madjar ve Oldham (2006) görev durumu ve polikronisitenin etkileşim içinde olduğunu, birden fazla görevle ilgilenmeyi tercih eden bireylerin dönüşümlü koşulda daha yüksek yaratıcılık sergilediğini, daha az görevle ilgilenmeyi tercih edenlerin ise sıralı koşulda daha yüksek yaratıcılık sergilediğini bulmuştur.

Çalışan yaratıcılığı, hizmetin ön planda olduğu ve müşteri memnuniyetini sağlamanın bir öncelik olarak görüldüğü konaklama sektöründe gereklidir (Cinnioğlu ve Ertoğrul, 2022) ve yaratıcılık, hizmet sektöründe müşterilerin heterojenliği nedeniyle zor olabilen müşteri sorunlarına daha özel çözümler sunmada ön saflardaki çalışana yardımcı olması muhtemeldir (Slatten vd., 2011). Çünkü bu sektör, en yüksek seviyede hizmet kalitesi beklentisinin oluştuğu ve ayrıca çalışan ve müşterinin karşılıklı etkileşim içerisinde bulunduğu bir sektördür. Dolayısıyla yaratıcı odaklı görevlerle karşılaşan otel çalışanlarının, polikronik eğilime sahip olmaları önemlidir. Yazında, polikronisite ve çalışan yaratıcılığı ilişkisi üzerine araştırılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu gözlenmiştir. Bluedorn (1998) araştırmasında, polikronisite ve çalışan yaratıcılığı arasında bir ilişkinin olduğunu bulgulamıştır. Ayrıca Anser vd. (2022) araştırmasında, polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kısacası, aynı zaman diliminde pek çok görevi başarılı bir biçimde yönetebilmek için yaratıcı olabilmek kritik bir durumdur (Waheed vd., 2021). Polikronik eğilimli bir çalışan, aynı zaman diliminde birden fazla görevi bir arada yönetebilmenin yolunu aramaya daha istekli olması sebebiyle yaratıcılığını artırma ihtimali daha fazla olabilir. Bu bilgiler doğrultusunda, iki değişken arasındaki etkileşime yönelik potansiyel bir ilişkinin var olduğu düşünülerek  $H_1$  hipotezi geliştirilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

### 2.3. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık, çalışanların işlerine bağlılıklarını gösteren, kendi kendilerini motive eden bir davranıştır (Karatepe vd., 2013). Rayton ve Yalabik (2014) işe adanmışlığı, bir heves ve işlerine tam katılım durumu olarak ifade etmiştir. Benzer bir tanımlama ise Taheri vd. (2014, s.322) tarafından yapılmış ve yazarlar işe adanmışlığı, “kendini adama durumu” olarak tanımlamıştır. İşe adanmışlık üzerine daha bütüncül bir tanım ise Asghar vd. (2020) tarafından, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin gücü ve çalışanların adanmışlığı olarak kabul edilen ilgili konsantrasyon durumu şeklinde yapılmıştır. Konaklama sektörü bağlamında, yöneticilerin



yüksek adanmışlık duygusuna sahip çalışanlar hakkında bilgi sahibi olması önemlidir (Altınay vd., 2019). Kahn'a (1990) göre işe adanmışlık fikri, çalışanın işine odaklanmasını ve fiziksel, bilişsel ve duygusal çaba gösterme arzusunu sembolize etmektedir. İşe adanmışlık olgusuna bireysel açıdan bakıldığında, kişi tamamladığı işlere anlamlar yükleyerek haz duyacak ve kendine olan güveni artacaktır. Bunun sonucunda, işgören hem işverenine hem de örgütüne olumlu yararlar sağlayacaktır (Aydemir ve Endirlik, 2019, s.1097). Bu konuda Grobelna (2019), işe adanmışlığın otel çalışanları için ekstra rol müşteri hizmetleri ve bireysel performans ile pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmüştür.

Polikronisite, işe adanmışlığı etkilemektedir (Adriani vd., 2021) ve polikronik kişilerin, bilgi ve kabiliyetleri ile öncelikli hizmet işlerinin ihtiyaçları arasında bir ahenk bulunmaktadır (Karatepe vd., 2013). Bu kişiler, belirli bir zaman diliminde birden fazla işle uğraşmanın en kolay yolunu seçtikleri için, pek çok işte yer almaktan haz duyarlar (Bluedorn vd., 1999; Jang ve George 2012). Otelcilik sektörü bağlamında, otel sahiplerinin yüksek işe adanmışlığa sahip çalışanlar hakkında bilgi sahibi olması önemlidir (Altınay vd., 2019). Karatepe vd. (2013) beş yıldızlı otellerde tam zamanlı ön saflarda çalışanların işe adanmışlıklarını değerlendirmiş ve polikronik çalışanların pozitif enerjiye, güçlü katılıma sahip olduklarını ve katılımları nedeniyle daha yüksek derecede işe adanmışlıkları olduğunu ortaya koymuştur. Otelcilik sektöründe, polikroniklik işe adanmışlığın artırılmasına yardımcı olabilir (Karatepe vd., 2013). Benzer şekilde, Asghar vd. (2020) konaklama endüstrisinde polikronisitenin çalışanların işe adanmışlığını artırabileceğini vurgulamıştır. Bu sebeple, polikronik kişilerin yüksek enerjide oldukları, görevlerine bağlı bir biçimde dahil oldukları ve mutlu bir biçimde kendilerini adadıkları için görevleriyle pozitif yönde meşguliyet yaşadıkları görülmektedir.

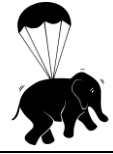
Polikronik davranış sergileyen kişiler, aynı anda birden fazla işi yapmaya önem verirler ve örgütünde yüksek seviyede adanmışlık sergilerler (Slatten ve Mehmetoğlu, 2011). Bu düşünceyi desteklemek adına Hecht ve Allen (2003), polikronik kişilerin işleriyle enerjik ve mutlu bir biçimde meşguliyet yaşadıklarını ileri sürmüşlerdir. Dahası Rich vd. (2010) polikronik kişilerin, bütün coşkularını işe adanmışlık aracılığıyla harcayarak etkin bir hizmet kalitesi ve iş performansı sergileyeceklerini ifade etmişlerdir. Polikronik kişilerin, otel ihtiyaçlarına göre prosedürleri koruması beklenen bir durumdur. Örneğin, ön saf çalışanları müşteri şikâyetlerini etkin bir şekilde ve hızlıca çözmesi beklenir. Bu şartlar altında, belirli bir zaman diliminde veya aynı anda bu işlerin üstesinden gelebilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle polikronisiteyi incelemek, örgüt çalışanlarının duygu durumları hakkında bize fikir verebilir veya işe adanmışlık duygusu gelişmiş bir çalışanın bulunduğu örgüt ortamının tezahürünü gösterebilir.

**H<sub>2</sub>:** Polikronisitenin işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

#### 2.4. Çalışan Yaratıcılığı

Yaratıcılık terimi farklı şekillerde kullanılmakta ve tanımı farklı açılardan formüle edilmektedir. Birçok araştırmacı, bireysel yaratıcı üretimin aşamalarına odaklanan "süreç"

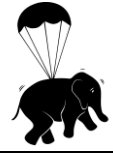




odaklı yaratıcılık tanımları önermiştir (Sternberg ve Lubart, 1991; Yavuz, 1989). Çoğu araştırmacı ise literatürdeki tipik yaklaşımın “sonuç” odaklı bir tanım olduğunu belirtmiştir (Amabile, 1983; Mumford ve Gustafson, 1988). Yaratıcılık çoğunlukla yeni ve yararlı düşüncelerin üretilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Oldham ve Cummings, 1996). Çalışan yaratıcılığı ise örgütlerde yeni ve faydalı fikirleri teşvik eden faaliyet veya davranışları ifade eder (Oldham ve Cummings, 1996). Örgütler de çalışanların yaratıcılığını geliştirebilmek adına onların yeni fikirler üretmesine ve bu fikirleri çekinmeden söyleyebilmelerine imkan tanımalıdır (Zorlu ve Tetik, 2018).

Literatürde işe adanmışlık ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok sayıda çalışma yer almaktadır (Ahmad vd., 2022; Aldabbas vd., 2023; Chaudhary ve Akhouri, 2018; Joo vd., 2023; Wirawan vd., 2024). Birçok akademisyen, işe adanmışlık ve yenilikçi davranış üzerine daha fazla araştırma yapılmasını önermektedir (Barkat vd., 2024; Eldor ve Harpaz, 2015; Karafakioglu ve Findikli, 2024; Slatten ve Mehmetoglu, 2011). Christian vd. (2011) meta-analitik incelemesi, işe adanmışlığı üç ana boyutta (çalışan yaratıcılığı için fiziksel, duygusal ve bilişsel öncüller) kavramsallaştırmış ve bu boyutların çalışanları yeni fikirler geliştirmeye motive edebileceğini savunmuştur. Dahası Salanova ve Schaufeli (2008), işe adanmışlığın çalışanların yaratıcılığını teşvik ettiğini, çünkü adanmışlığın bir içsel motivasyon biçimi olduğunu ve işine adanmış çalışanların sorunları çözmek, iş arkadaşlarıyla bağlantı kurmak ve yenilikçi fikirler geliştirmek için tüm kapasitelerini kullandıklarını ileri sürmüştür. Ayrıca Schaufeli vd. (2006), yüksek düzeyde adanmışlığa sahip çalışanların işlerinde mutluluk, neşe ve coşku gibi olumlu duygular yaşadıklarını, dolayısıyla yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulgulamıştır. Dolayısıyla, yaratıcılık da işe adanmışlığın sonuçlarından biri olarak ortaya çıkabilir. Literatürde yer alan ampirik çalışmalar bu argümanımızı desteklemektedir (Chaudhary ve Panda, 2018; Hui vd., 2021). Örneğin, Chaudhary ve Panda (2018), Hindistan’daki ağır mühendislik ve otomobil endüstrisi arasında yaptıkları deneysel olmayan saha araştırmasında, işe adanmışlık ile çalışanların yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Hui vd. (2021), Çin’deki Y kuşağı çalışanlarının örgütsel özdeşleşme ve yaratıcılıkları arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolünü incelerken, işe adanmışlığın çalışanların yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur.

Teorik argümanlar ve ampirik araştırmalar ışığında söylenebilir ki, adanmışlık yaratıcılıkla güçlü bir şekilde ilişkilendirilmiştir. İşe adanmış bir çalışan, iş ortamlarındaki zorluklar ve sorunlarla başa çıkmak için farklı yollar bulabilmektedir. İşe adanmışlık, bir çalışanın işine yönelik içgörüsünü vurgulayan önemli bir özelliktir. İşine ne kadar fazla anlam yüklerse, kendini işine o kadar fazla adanmış hisseder. Sonuç olarak, yaratıcılığı artacak ve işyerinde daha dinamik ve özgün sonuçlar verebilecektir (Mubarak ve Noor, 2018). Ayrıca çalışmada, polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olması beklenildiği ve işe adanmışlığın polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkiye kısmen aracılık edeceği öngörüldü. Bu doğrultuda, aşağıdaki varsayımlarda bulunulmuştur:

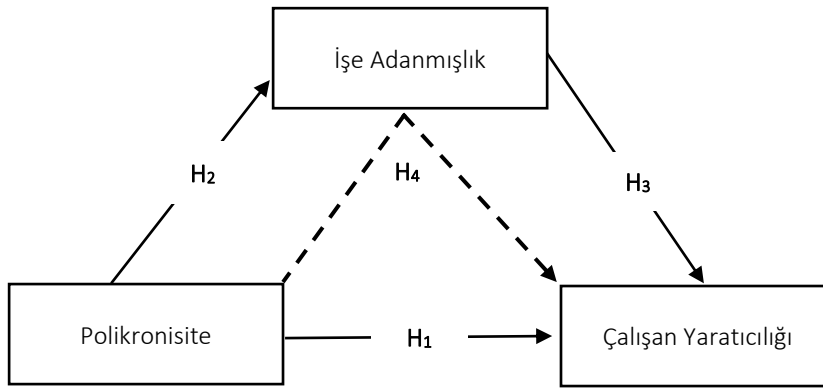


**H<sub>3</sub>:** İşe adanmışlığın çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

**H<sub>4</sub>:** Polikronisitenin çalışan yaratıcılığına etkisinde işe adanmışlık aracılık rol oynamaktadır.

Literatür temelli tartışmaya dayanarak, bu çalışmada polikronisite bağımsız değişken, çalışan yaratıcılığı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. İlave olarak, işe adanmışlık aracı değişken olarak kabul edilmiştir. Yukarıda bahsedilen ilişkiler temelinde, bu çalışma için Şekil-1’de gösterildiği gibi bir kavramsal model geliştirilmiştir.

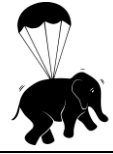
**Şekil 1.** Kavramsal model



### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Mevcut araştırmada, kesitsel bir desen uygulanmıştır. Araştırma evreni, Elazığ il merkezindeki 4 yıldızlı 6 otel işletmesinde görev yapan tüm çalışanlardan oluşmaktadır. Elazığ, Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki diğer illerle kıyaslandığında gelişmiş sayılabilecek iller arasında yer almaktadır. İlde önemli turistik yerler (Harput Kalesi, Hazar Baba Kayak Merkezi, Hazar Gölü, Kara Leylek Kanyonu, Hazar Baba Dağ ve Doğa Yürüyüşü, Macera Parkı ve Yamaç Paraşütü) ve termal turizm ve sıcak su kaynağı açısından (Golan Kaplıcaları, Harput Dabakhane Suyu, Mürüdü Suyu) önemli alanlar bulunmaktadır (Demir ve Sezgin, 2020). Ayrıca ilin 2023 yılı konaklama istatistiklerine bakıldığında, toplam 210.730 kişinin konakladığı görülmektedir (Elazığ İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2025). Şehrin turistik özellikleri, güzellikleri ve gerçekleştirilen aktiviteler turistlerin ilgisini çekmektedir. Konaklama sektörü, yüksek rekabet ortamı ve müşteri etkileşimi nedeniyle bu çalışmanın odak noktası olarak seçilmiştir. Elazığ il merkezindeki 4 yıldızlı otel işletmelerinde toplam 320 çalışan bulunmaktadır. Bu bilgi ve rakamlar, araştırmacının Elazığ ilinde bu konuyla ilgili resmi makam olan Elazığ İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü yetkilileriyle doğrudan iletişim kurması yoluyla elde edilmiştir. Anket, 320 kişiden 192’sine (kolayda örnekleme yönteminden faydalanılarak) dağıtılmıştır. Veriler, yüz yüze anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. 20 yanıt, eksik bilgi nedeniyle nihai veri analizinden çıkarılmıştır, bu nedenle çalışmanın nihai örneklem büyüklüğü 172 olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak, 172 adet geçerli anket elde edilmiş ve %53,75’lik bir yanıt oranı



elde edilmiştir. Ayrıca, örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi kullanılarak da test edilmiş ve sonuçlar Tablo 1’de gösterilmiştir. Hair Jr vd. (1998) KMO indeksinin 0.80 veya daha yüksek olmasını önerdiğinden, KMO indeksi 0.90 için sonuçlar mükemmel örnekleme yeterliliğini göstermektedir. Bartlett’in Küresellik Testi de faktör analizinin uygunluğunu gösteren anlamlıdır.

**Tablo 1.** KMO ve Bartlett testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		0.932
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	3639.562
	df	136
	Sig.	0.000

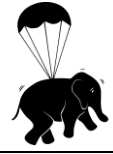
Katılımcıların %68’i 30-49 yaş aralığında, %27.3’ü 18-29 yaş aralığında ve geri kalanlar (%4.7) 50 ve üstü yaş aralığındadır. Katılımcıların %52.3’i evli iken, diğerleri bekar (%47.7). 29.7’si lise mezunudur. Lise mezunlarını sırasıyla; ön lisans (%21.5), lisans (%18.6), ortaokul (%15.7), ilkokul (%11.6) ve lisansüstü (%2.9) mezunları takip etmiştir. Araştırılan grubun çoğu (%32) konaklama sektöründe 5 yıldan fazla olmayan bir iş deneyimine sahiptir. Katılımcıların %22.7’si 5-10 yıl, %19.2’si 15-20 yıl, %16.9’u 10-15 yıl ve geri kalanlar (%9.3) 20 yıl ve üstünde iş deneyimine sahiptir. Bu bağlamda çalışma için Munzur Üniversitesi Etik Kurulu’ndan (27/04/2023 tarihli ve 13289 sayılı) izin alınmıştır.

### 3.2. Ölçüm Araçları

Bu çalışmada, tüm değişkenler önceden geliştirilmiş bir ölçeğe dayalı olarak ölçülmüştür. Tüm değişkenlerin yanıtları beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür (kesinlikle katılmıyorum=1, kesinlikle katılıyorum=5). Bu çalışmada kullanılan polikronisite ölçeği, Arndt vd. (2006) tarafından geliştirilen 4 maddelik bir ölçekten oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Dalgıç ve Türkoğlu (2018) tarafından yapılmıştır. Ölçek maddesi, “Aynı anda birden fazla göreve talip olabilirim” şeklindedir. Çalışan yaratıcılığı, Akgunduz vd. (2018) tarafından geliştirilen 4 maddelik bir ölçektir. Yapı ölçeği, “Sorunları çözmek için yeni fikirler ve yollar ararım” şeklindedir. İşe adanmışlık ise Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen 9 maddelik bir ölçekten oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlamasını Özkalp ve Meydan (2015) yapmıştır. Örnek madde, “İşimle ilgili konularda çok hevesliyimdir” şeklindedir. Normallik varsayımının test edilmesi için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan analizde tüm değerlerin  $\pm 2$  aralığında olduğu görülmüştür. Her değişken için basıklık ve çarpıklık değerleri  $\pm 2$  değerleri arasında olduğundan (George ve Mallery, 2010) verinin normal dağılım gösterdiğini varsaymak mümkündür. Ölçeklere ait geçerlik ve güvenilirlik sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Ölçeklere ait uyum indis istatistikleri

Uyum İyiliği Değerleri	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI
Polikronisite	2.29	0.08	0.89	0.96
Çalışan Yaratıcılığı	2.89	0.08	0.91	0.94
İşe Adanmışlık	2.29	0.06	0.91	0.92



Ölçeklere ait uyum indis değerlerinin “iyi uyum” ya da “kabul edilebilir uyum” değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Kartal ve Bardakçı, 2018; Schermelleh-Engel vd., 2003). Bu veriler ışığında, modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu kanısına varılmıştır.

**Tablo 3.** C.Alpha, CR ve AVE sonuçları

Değişkenler	C.Alpha	CR	AVE
Polikronisite	0.948	0.963	0.866
Çalışan Yaratıcılığı	0.928	0.949	0.824
İşe Adanmışlık	0.967	0.972	0.794

Bu araştırmada oluşturulan yapıların sağlamlığı, cronbach alpha ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri 0,80'den büyük olduğu için bir sorun teşkil etmemektedir. Faktör yükü ve AVE değerlerinin 0.60 ve 0.50'den büyük olması yakınsaklığı doğrulamıştır (Bagozzi vd., 1991). Ayırıştırıcı geçerlilik de paylaşılan varyans ve ortalama varyansın karşılaştırılmasıyla kanıtlanmıştır, yani  $AVE > \text{paylaşılan varyans}$ . VIF (tolerans değerleri) 0.2'den fazla ve 10'dan azdır, bu da çoklu doğrusallığın bu araştırma için önemli bir sorun olmadığını doğrulamaktadır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Betimsel ve İlişkisel Analizler

Geçerlik analizi ile faktör yapısı doğrulanan değişkenlerin, birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koymak maksadıyla korelasyon testi yapılmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4.** Betimsel ve ilişkisel analizler

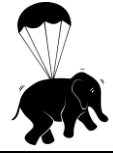
Ölçek (N:172)	Ort.	S.S.	1	2	3
1.Polikronisite	3.17	1.32	1		
2.Çalışan Yaratıcılığı	3.34	1.34	.692**	1	
3.İşe Adanmışlık	3.53	1.24	.603**	.752**	1

\*\* p<0.01

Otel çalışanlarının polikronik eğilimlerinin ortalaması 3.17, çalışan yaratıcılığının ortalaması 3.34 ve işe adanmışlığın ortalaması ise 3.53 olarak bulunmuştur. Üç ölçeğin ortalaması karşılaştırıldığında işe adanmışlık değişkeni en yüksek ortalamaya sahiptir. Korelasyon sonuçları, otel çalışanlarının polikronik eğilimleri ile çalışanların yaratıcılığının pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir ( $r = 0.69$ ). Polikroniklik ve işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki vardır ( $r = 0,60$ ). İşe adanmışlık ve çalışanların yaratıcılığı da pozitif ilişkilidir ( $r = 0.75$ ). Dolayısıyla, bu araştırmanın önerilen teorisi sonuçlar tarafından kabul edilmektedir.

### 4.2. Hipotez Testi

Aracılık etkisini analiz etmek için Hayes (2013) tarafından geliştirilen PROCESS Macro v4.2 eklentisi kullanılmıştır. Analizler Model 4 seçilerek yapılmıştır. Aracılık etkisi için 5000 bootstrap yeniden örnekleme tercih edilmiştir. Bootstrap yöntemi ile gerçekleştirilen aracılık etki analizlerinde araştırma hipotezinin doğrulanabilmesi için analiz neticesinde elde edilen



%95 güven aralığındaki (Confidence interval, CI) değerlerin (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019).

Polikronisite çalışan yaratıcılığını pozitif yönde ( $\beta = .69, p < .001$ ), polikronisite işe adanmışlığı pozitif yönde ( $\beta = .60, p < .001$ ) ve işe adanmışlık çalışan yaratıcılığını pozitif yönde ( $\beta = .53, p < .001$ ) yordamaktadır. Dolaylı etki incelendiğinde (Dolaylı etki = .32, %95 GA [.20, .44]) anlamlı bir etki gözlenmektedir.

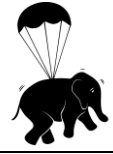
Sonuç olarak, yukarıdaki değerler incelendiğinde, otel çalışanlarının polikronik eğilimlerinin çalışan yaratıcılığına etkisinde işe adanmışlığın kısmi aracılık rolü oynadığı görülmektedir. Buna dayanarak, otel çalışanları arasında polikronisite ve işe adanmışlık düzeyleri arttıkça çalışan yaratıcılığının da artma olasılığının yüksek olduğu söylenebilir. Eş zamanlı olarak, çalışan yaratıcılığındaki artış işe adanmışlık ve polikronisite düzeylerindeki artışla ilişkilidir. Ayrıca, bootstrapping güven aralıklarının alt ve üst sınırlarına ilişkin bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Aracılık testi için regresyon sonuçları

Yapısal Model	İşe Adanmışlık		Çalışan Yaratıcılığı	
	$\beta$ /Std.Reg.	Std.Hata	$\beta$ /Std.Reg.	Std.Hata
Polikronisite R <sup>2</sup>			.692**	.056
				.479
Polikronisite R <sup>2</sup>	.603**	.057		
		.364		
Polikronisite İşe Adanmışlık R <sup>2</sup>			.375	.058
			.525**	.061
				.654
Dolaylı Etki			.322*	
Bootstrap Güven Aralığı		LB	.201	
		UB	.441	

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tablo 5 incelendiğinde tüm ölçeklerin modele tabi edilmesi durumunda polikronisitenin (bağımsız değişken) çalışan yaratıcılığına (bağımlı değişken) etkisinin anlamlılığını yitirdiğini ( $\beta: .375$ ) ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni işe adanmışlık aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir ( $\beta: .322$ ). 0.201 alt sınır (LB) ile 0.441 üst sınır (UB) aralıkları içerisindeki bootstrap güven aralığı değerleri de aracılık etkisi varlığının anlamlılığına işaret etmektedir. Dahası modelin açıklama düzeyindeki artış ( $R^2: .479 \rightarrow .654$ ) aracı etkinin olduğunu doğrulayan bir başka kriterdir. Bu bulgular doğrultusunda bu araştırmanın bütün hipotezleri desteklenmiştir.

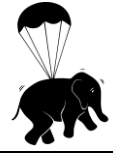


## 5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Ön saflarda çalışanların bireysel özellikleri, hizmet kalitesinin artırılmasında kilit kaynaklar haline gelmiştir (Giacomel ve Raveleau, 2020). Otel çalışma ortamı daha karmaşık ve zorlu hale geldikçe, polikronisitenin iş sonuçlarını nasıl etkilediğini dikkate almak oldukça önemlidir. Oteller, genellikle belirli bir zaman dilimi içinde çoklu görevlerin gerekli olduğu, zaman açısından kritik ortamlarıyla bilinir (Aladaweiy ve Amer, 2023). Kişi-iş uyumu teorisine dayanan bu çalışma, işe adanmışlığın aracılık rolüne odaklanarak, polikronistenin çalışan yaratıcılığını nasıl etkilediğini araştırmaktadır.

Çalışmadan elde edilen ilk bulgu, polikronisitenin çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkilediğidir. Bu pozitif etki, polikronisitenin çalışanları yaratıcılıklarını teşvik etmedeki rolünü vurgulamaktadır. Bulgular, otel çalışanlarının polikronik eğilimlerinin aynı andaki görevleri yerine getirme konusundaki yaratıcılıklarını artırdığını doğrulamıştır. Literatürde yer alan ilgili çalışmalar, polikronisitenin çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkilediğini desteklemektedir (Anser vd., 2022; Waheed vd., 2021; Yousaf vd., 2021) ve bu çalışmanın bulguları, çalışanların polikronik eğilimlerinin yaratıcı düşünme ve iş davranışlarının değiştirilmesi için önemli olduğunu göstermektedir. Otel çalışanlarının aynı anda birden fazla işi yapabilmeleri için daha yaratıcı olmaları gerekir (Hecht ve Allen, 2005), bu nedenle polikronisite çalışanların yaratıcılığını tetiklemektedir. En üst düzeyde hizmet kalitesi sunumunu gerçekleştirmek için yaratıcılık, ön saflardaki otel çalışanlarının aynı anda birçok görevle başa çıkabilmeleri açısından önemlidir. Çalışmanın ilk bulgusu, Elazığ ilindeki otel çalışanları arasında yaratıcılığın polikronisite ile bağlantılı olduğunu doğrulamıştır. Bir başka ifadeyle, polikronik eğilimli bir çalışan, daha yaratıcı olacaktır.

Konaklama yönetimi literatürü, ön saflarda çalışanların tutumlarını (örn. işe adanmışlık) ve davranışlarını (örn. çalışan yaratıcılığı) etkileyen faktörler üzerine güçlü bir araştırma mirasına sahiptir (He vd., 2021). Bu nedenle, bu çalışma kritik çalışan çıktılarına da odaklanmış ve polikronisitenin işe adanmışlık üzerindeki pozitif yönde etkisini araştırmak için H<sub>2</sub> hipotezini ve işe adanmışlığın çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkisini araştırmak için ise H<sub>3</sub> hipotezini geliştirmiştir. Polikronisite ve işe adanmışlık arasındaki bağlantıya dair sonuç, kişi-iş uyumu teorisine uyumludur (Kristof, 1996) ve polikronik davranış sergileyen çalışanların ön saflardaki hizmet işlerinin taleplerini karşılayacak beceri, yetenek ve bilgiye sahip olduğunu göstermektedir (Arndt vd., 2006; Karatepe vd., 2013). Sonuçlar, işine adanmış çalışanların işle ilgili görevlerine tam konsantre olduklarını ve görevlerini başarıyla yerine getirdiklerini göstermektedir. Bu tür çalışanlar müşteri sorunlarını etkin bir şekilde çözmek için ellerinden geleni yapmaktadır (Karatepe vd., 2013). Önceki çalışmalarla (Adriani vd., 2021; Asghar vd., 2020; Jang ve George, 2012) uyumlu olarak, polikronik davranış sergileyen çalışanları işe almak otel yönetimi için bir avantaj olduğu iddia edilebilir çünkü bu tür çalışanlar işlerinde daha mutlu olabilmekte ve zorlu görevlerle başa çıkabilmektedirler. Ayrıca model bulguları, işlerine daha yüksek düzeyde adanmış olan çalışanların yaratıcılıklarını artırabileceğini de ortaya koymaktadır. Bulgular, konaklama sektöründe işe adanmışlığın çalışan yaratıcılığı



üzerindeki etkisini vurgulayan Peng ve diğerlerinin (2023) önceki araştırmaları tarafından da desteklenmektedir.

Wang ve Tsen (2019) ve Naveed vd. (2022) çalışmalarında, konaklama sektöründe en üst düzeyde hizmet kalitesi beklentisi için aracı rol olarak işe adanmışlığın kapsamlı bir şekilde incelenmesinin önemine değinmişlerdir. Dolayısıyla bu araştırma, işe adanmışlığın polikronisitenin çalışan yaratıcılığını teşvik etmedeki önemli aracılık rolünü vurgulayan öncü bir çalışmadır ve bu nedenle, konaklama literatürüne sağlam bir teorik katkı sunacağı beklentisine sahiptir. İşe adanmışlığın aracı rolünü aydınlatmak için kişi-iş uyumu teorisini kullanmak, mevcut literatür üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır. Kısacası, daha önce vurgulanmamış olan işe adanmışlığın konaklama sektörü bağlamında yaratıcılığı artırmadaki aracılık rolünü vurgulayarak alanı ilerletmektedir.

### 5.1. Teorik ve Pratik Çıkarım

Bu çalışma, çalışan yaratıcılığını etkileyebilecek önemli faktörleri tartışmıştır. Teorik bir bakış açısıyla, bu çalışma aşağıdaki çıkarımları sunarak literatüre katkıda bulunmaktadır. Konaklama sektörü bağlamında bu çalışma, işgörenlerin bireysel özellikleri ve iş çevresi eşleştiğinde pozitif çıktılar görülebileceğini savunan Kişi-iş uyumu teorisinden (Dalgıç ve Türkoğlu, 2018, s.789) faydalanmıştır. İkinci olarak, mevcut yazın gözlemlendiğinde polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinin doğrulandığı tespit edilirken, işe adanmışlığın bu etkideki rolünü inceleyen bir araştırmaya denk gelinmemiştir. Bu doğrultuda, ortaya konulan aracı rol ile literatüre katkı sağlamaktadır.

Polikronik davranış sergileyen çalışanlar, müşterilerle gerekli temasların yüksek olduğu ve kesintilerin sık yaşandığı pozisyonlarda istihdam edilmelidir. Çalışanın etkili bir şekilde konumlandırılması, oteller ve çalışan arasında en iyi kişi-iş uyumunun yaratılmasına yardımcı olur (Aladaweiy ve Amer, 2023). Bu nedenle, yönetim bu tür çalışanları bulmak ve elde tutmak için harekete geçmelidir (örn; adil ücret vererek, kariyer fırsatları sunarak, ödüllendirme sistemleri oluşturarak vs.). Ayrıca yönetim, kendi çalışanlarının polikronik eğilimlerini artırabilmek için eğitim ve gelişim programları düzenlemelidir.

### 5.2. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Bu mevcut çalışma, konaklama sektörüne ilişkin araştırma literatürüne bazı katkılarda bulunmakla birlikte, bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Veri toplama, katılımcıların hatırlama yanlılıkları, sosyal beklenti yanlılıkları gibi yaygın metodolojik yanlılıklara yol açabilecek tek bir öz bildirim anketine dayanmaktadır. Bu çalışmanın ikinci bir sınırlaması da coğrafi sınırlamadır. Çalışma sadece Elazığ ilindeki 4 yıldızlı otellerde gerçekleştirildiği için sonuçlarını genellemek mümkün değildir. Bu nedenle, çalışmanın hem daha büyük örneklerle hem de önde gelen turizm illerindeki 5 ve üzeri yıldızlı konaklama ortamlarında tekrarlanması, gelecekteki genelleme için faydalı olacaktır. Ayrıca, zayıf nedensellik nedeniyle, gelecekteki çalışmalar söz konusu değişkenlerin ilişkilerini gözlemlemek için boyamsal bir



çalışma tasarımı kullanabilir. Son olarak, bu çalışma araştırmaya değer olabilecek demografik değişkenlerdeki (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi) farklılıkları test etmemiştir. Bu nedenle, gelecekteki çalışmalarda bu noktanın da dikkate alınmasını önerilebilir.

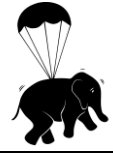
## Kaynakça

- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0633>
- Agbanyo, G. K., & Shi, M. (2024). The moderating effect of management polychronicity and knowledge sharing on career sustainability in the work-from-anywhere new normal-from a social exchange theory perspective. *Sustainability*, 16(8), 3302. <https://doi.org/10.3390/su16083302>
- Ahmad, N., Samad, S., & Han, H. (2024). Charting new terrains: How CSR initiatives shape employee creativity and contribute to UN-SDGs in a knowledge-driven world. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100557. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100557>
- Ahmad, N., Ullah, Z., AlDhaen, E., Han, H., & Scholz, M. (2022). A CSR perspective to foster employee creativity in the banking sector: The role of work engagement and psychological safety. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102968. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102968>
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Aladaweiy, A. A., & Amer, T. M. (2023). Exploring polychronic orientation of employees in hotels. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 7(2), 1-20. <https://doi.org/10.21608/mfth.2023.326191>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 42, 6501-6515. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- Altınay, L., Dai, Y.-D., Chang, J., Lee, C.-H., Zhuang, W.-L., & Liu, Y.-C. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1525-1542. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0613>
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. Springer-Verlag.
- Andriani, R., Disman, D., Ahman, E., & Santoso, B. (2021). Polychronicity: Model and analysis of conditional process toward employee turnover intentions. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 5(1), 1-14.

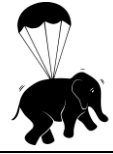




- Anser, M. K., Yousaf, Z., Khan, A., & Usman, M. (2021). Towards innovative work behavior through knowledge management infrastructure capabilities: Mediating role of functional flexibility and knowledge sharing. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 461-480. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0250>
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Sharif, M., Yijun, W., Majid, A., & Yasir, M. (2022). Investigating employee creativity through employee polychronicity and employee resilience: A glimpse of nurses working in the health-care sector. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 39-54. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0176>
- Arıcı, H. E., Araslı, H., & Namin, B. H. (2016). Do customer and coworker incivility moderate the effect of polychronicity on job performance? Evidence from hotel frontline employees in North Cyprus. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 594-605.
- Arndt, A., Arnold, T. J., & Landry, T. D. (2006). The effects of polychronic-orientation upon retail employee satisfaction and turnover. *Journal of Retailing*, 82(4), 319-330. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.08.005>
- Asghar, M., Gull, N., Tayyab, M., Zhijie, S., & Tao, X. (2020). Polychronicity at work: Work engagement as a mediator of the relationships between job outcomes. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 470-478. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.10.002>
- Aydemir, C., & Endirlik, H. (2019). İşe adanmışlığın bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1093-1107.
- Aydın, E., & Çilesiz, E. (2022). Örgüt iklimi, yenilikçi davranış ve bireysel yaratıcılık ilişkisi: Türkiye’de otel işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 266-280. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.951>
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458. <https://doi.org/10.2307/2393203>
- Bahat, E. (2021). Person-organization fit and commitment to volunteer organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32, 1255-1270. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00212-x>
- Barkat, W., Waris, I., Ahmed, R., & Dad, M. (2024). Transformational leadership and frontline managers work engagement, innovative work behavior, organizational citizenship behavior, and employee sustainability in the hotel industry in Pakistan. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(2), 315-336. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282217>
- Bluedorn, A. C. (1998), An interview with anthropologist Edward T. Hall. *Journal of Management Inquiry*, 7(2), 109-115. <https://doi.org/10.1177/105649269872003>



- Bluedorn, A. C., Felker Kaufman, C., & Lane, P.M. (1992). How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time. *Academy of Management Perspectives*, 6(4), 17-26.
- Bluedorn, A. C., Kalliath, T. J., Strube, M. J., & Martin, G. D. (1999). Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values (IPV) The development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 14(3/4), 205-231. <https://doi.org/10.1108/02683949910263747>
- Cesur, M. D. (2023). *Uluslararası otel işletmelerinde depo ve satınalma yönetiminde karşılaşılan sorunlar: Bir örnek olay çalışması* [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.
- Chaudhary, R., & Akhouri, A. (2018). Linking corporate social responsibility attributions and creativity: modeling work engagement as a mediator. *Journal of Cleaner Production*, 190, 809-821. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.187>
- Chaudhary, R., & Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity: The intervening role of psychological meaningfulness, safety and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071-2088. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0082>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cinniöglü, H., & Ertoğrul, R. (2022). Otel çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzının bireysel yaratıcılık ve personel güçlendirme düzeyleri üzerindeki etkisi: Antalya örneği. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(56), 1086-1104. <http://dx.doi.org/10.29228/JOSHAS.64382>
- Çekmeceliöglü, H. G., & Günsel, A. (2011). Promoting creativity among employees of mature industries: The effects of autonomy and role stress on creative behaviors and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 889-895. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.020>
- Dalgıç, A., & Türkoğlu, N. (2018). Otel çalışanlarının iş becerikliliği ve polikronisite eğilimlerinin işten ayrılma niyetleri üzerine etkisi. *2nd International Symposium on Innovative Approaches in Scientific Studies* içinde (ss. 787-794). SETSCI Conference Indexing System, ISAS 2018-Winter, Samsun.
- Daskin, M., & Surucu, O. A. (2016). The role of polychronicity and intrinsic motivation as personality traits on frontline employee job outcomes: An empirical study from Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(2), 177-196. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2015-0088>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>



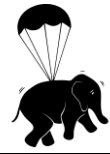
- Demir, Ö., & Sezgin, E. E. (2020). Elazığ ilinin sağlık turizmi açısından SWOT analizi ile değerlendirilmesi. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 7(14), 111-129.
- Dikici, M. S., & Akkılıç, M. E. (2023). Algılanan hizmet kalitesi ile davranışsal niyetler arasında müşteri memnuniyetinin aracı etkisi: Medikal turistler üzerine bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(Özel Sayı), 275-298.
- Edwards, J. R. (1991). Person job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283-357). Wiley.
- Elazığ İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2025). *Yıllara göre konaklama istatistikleri*. <https://elazig.ktb.gov.tr/TR-189484/istatistikler.html> (Erişim Tarihi: 12 Ocak 2025).
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2015). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235. <https://doi.org/10.1002/job.2037>
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. D. (2004). Work value congruence and intrinsic career success. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x>
- Franczak, J., Gyensare, M. A., Lanivich, S. E., Adomako, S., & Chu, I. (2024). How and when does founder polychronicity affect new venture performance? The roles of entrepreneurial orientation and firm age. *Journal of Business Research*, 172, 114408. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114408>
- Fu, Q., Cherian, J., Ahmad, N., Scholz, M., Samad, S., & Comite, U. (2022). An inclusive leadership framework to foster employee creativity in the healthcare sector: The role of psychological safety and polychronicity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4519. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084519>
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update*. Pearson.
- Giacomel, A., & Raveleau, B. (2020). Front-office jobs in the age of soft skills. In G. Grefe, & D. Peyrat-Guillard (Eds.), *Shapes of tourism employment: HRM in the worlds of hotels and air transport* (pp. 23-37). Wiley.
- Grobelna, A. (2019). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes: A case study from Poland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 349-369. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2017-0501>
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Seçkin Yayıncılık.



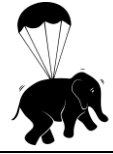
- Haase, R. F., Ferreira, J. A. G. A., Santos, E. J. R., Aguyao, G. M., & Fallon, M. M. (2008). Scaling the information load of occupations: Preliminary findings of the fit between individual capacities and environmental demands. *Journal of Career Assessment, 16*(2), 156-176. <https://doi.org/10.1177/1069072707313184>
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998) *Multivariate data analysis*. Wiley.
- Hayes A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). How high-performance HR practices and LMX affect employee engagement and creativity in hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 45*(8), 1360-1382. <https://doi.org/10.1177/1096348021996800>
- Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2003). Person-job fit on the dimension of polychronicity: Examining links with well-being and performance. *Academy of Management Proceedings, 1*, 1-6.
- Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2005). Exploring links between polychronicity and well-being from the perspective of person-job fit: Does it matter if you prefer to do only one thing at a time?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 98*(2), 155-178. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.07.004>
- Hon, A. H. Y., Chan, W. W. H., & Lu, L. (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management, 33*, 416-424. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.11.001>
- Hon, A. H. Y. (2012). When competency-based pay relates to creative performance: The moderating role of employee psychological need. *International Journal of Hospitality Management, 31*(1), 130-138. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.004>
- Huang, W., Yuan, C., & Li, M. (2019). Person-job fit and innovation behavior: Roles of job involvement and career commitment. *Frontiers in Psychology, 10*, 1134. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01134>
- Hui, L., Qun, W., Nazir, S., Mengyu, Z., Asadullah, M. A., & Khadim, S. (2021). Organizational identification perceptions and millennials' creativity: testing the mediating role of work engagement and the moderating role of work values. *European Journal of Innovation Management, 24*(5), 1653-1678. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0165>
- Jabbar, A., & Danish, R. Q. (2023). The art of juggling: Effects of employee's polychronic orientation on service recovery performance and extra-role customer service. *Journal of Asia-Pacific Business, 24*(2), 102-120. <https://doi.org/10.1080/10599231.2023.2217492>



- Jang, J., & George, R. T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 588-595. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.004>
- Joo, B. K., Yim, J. H., Jin, Y. S., & Han, S. J. (2023). Empowering leadership and employee creativity: the mediating roles of work engagement and knowledge sharing. *European Journal of Training and Development*, 47(9), 881-899. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2022-0016>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karafakioglu, E., & Findikli, M. A. (2024). The mediating role of work engagement in the relationship between digital leadership and innovative behavior and organizational agility. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 1-21. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60396>
- Karatepe, O. M., & Ngeche, R. N. (2012). Does job embeddedness mediate the effect of work engagement on job outcomes? A study of hotel employees in Cameroon. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(4), 440-461. <https://doi.org/10.1080/19368623.2012.626730>
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504-512. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.02.003>
- Karatepe, O. M., Karadas, G., Azar, A. K., & Naderiadib, N. (2013). Does work engagement mediate the effect of polychronicity on performance outcomes? A study in the hospitality industry in Northern Cyprus. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(1), 52-70. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.723266>
- Kartal, M., & Bardakçı, S. (2018). *SPSS ve AMOS uygulamalı örneklerle, güvenirlik ve geçerlik analizleri*. Akademisyen Kitabevi.
- Kaufman-Scarborough, C. (2017). Monochronic and polychronic time. In Y. Y. Kim (Ed.), *The international encyclopedia of intercultural communication* (pp. 1-5), Wiley Blackwell.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2178-2194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' fit at work: A meta-analysis OF person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>



- Lengmang, J. N., Dakung, R. J., & Auta, H. D. (2024). Effects of polychronicity and job embeddedness on productivity of Nigerian University lecturers. *Annals of Management and Organization Research*, 6(1), 25-42. <https://doi.org/10.35912/amor.v6i1.1846>
- Li, X., Mai, Z., Yang, L., & Zhang, J. (2020). Human resource management practices, emotional exhaustion, and organizational commitment-with the example of the hotel industry. *Journal of China Tourism Research*, 16(3), 427-486. <https://doi.org/10.1080/19388160.2019.1664960>
- Li, Z., Duverger, P., & Yu, L. (2018). Employee creativity trumps supervisor-subordinate guanxi: Predicting prequitting behaviors in China's hotel industry. *Tourism Management*, 69, 23-37. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.004>
- Liu, J., Cho, S., Yang, S., & Xue, C. (2021), How and when does multitasking affect customer orientation of hotel employees?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 335-342. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.009>
- Madjar, N., & Oldham, G. R. (2006). Task rotation and polychronicity: Effects on individuals' creativity. *Human Performance*, 19(2), 117-131.
- Memon, K. R., Ghani, B., & Han, H. (2025). Customer-oriented front-line employees' voice behaviours in the hospitality industry: A comprehensive literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(2), 572-611.
- Merdiaty, N. (2024). Person-job fit on work engagement with meaningful work as mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(1), 134-145. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3146>
- Mittal, R., & Bienstock, J. E. (2019). Transformational leadership and polychronicity as antecedents of work-home boundaries. *Management Research Review*, 42(4), 460-468. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0093>
- Mon, M. D., Fatyandri, A. N. & Rahmadhanti (2025). The effect of polychronicity on turnover intention with mediation of job satisfaction and employee engagement and moderated by work environment. *Jurnal Manajemen*, 16(1), 114-132.
- Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1429348>
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>
- Naveed, M., Zia, M. Q., & Cangialosi, N. (2022). The nexus of job resources and turnover intentions with the mediating role of employees' work engagement in the hospitality industry. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 17(3), 282-296. <https://doi.org/10.1108/CBTH-09-2021-0217>

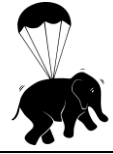


- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy Of Management Journal*, 39, 607-634.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.
- Peng, M. Y. P., Liang, Z., Fatima, I., Wang, Q., & Rasheed, M. I. (2023). The nexus between empowering leadership, job engagement and employee creativity: Role of creative self-efficacy in the hospitality industry. *Kybernetes*, 53(10), 3189-3210. <https://doi.org/10.1108/K-10-2022-1425>
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.876440>
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. In R. J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193-217). Elgar.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale (UWES) – Preliminary Manual*. Erişim adresi: <https://goo.gl/nqu9zE> (Erişim Tarihi: 22 Şubat 2023).
- Schell, K. L., & Conte, J. M. (2008). Associations among polychronicity, goal orientation, and error orientation. *Personality and Individual Differences*, 44(1), 288-298. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.08.009>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Shah, S. W., Jepsen, D. M., & Bankins, S. (2024). Polychronicity fit and turnover intentions in projects: the mediating roles of exhaustion and work overload. *International Journal of Manpower*, 45(7), 1350-1364. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2023-0309>
- Shao, J., Cherian, J., Xu, L., Zaheer, M., Samad, S., Comite, U., Mester, L., & Badulescu, D. (2022). A CSR perspective to drive employee creativity in the hospitality sector: A moderated mediation mechanism of inclusive leadership and polychronicity. *Sustainability*, 14(10), 6273. <https://doi.org/10.3390/su14106273>



- Slatten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 88-107. <https://doi.org/10.1108/09604521111100261>
- Slatten, T., Svensson, G., & Svaeri, S. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), 267-284. <https://doi.org/10.1108/17566691111182834>
- Söylemez, E., Eryılmaz, G., & Cinnioğlu, H. (2024). Kariyerizm algısının işe adanmışlık düzeylerine etkisi: Otel işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 275-292.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34(1), 1-31. <https://doi.org/10.1159/000277029>
- Suwanti, S., Udin, U., & Widodo, W. (2018). Person-organization fit, person-job fit, and innovative work behavior: the role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Economics And Business Administration*, 6(3), 146-159.
- Taheri, B., Jafari, A., & O'Gorman, K. (2014). Keeping your audience: Presenting a visitor engagement scale. *Tourism Management*, 42, 321-329. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.011>
- Twaissi, N. M., Alhawtmeh, O. M., & O'la Hmoud Al-Laymoun. (2022). Polychronicity, job performance, and work engagement: The mediating role of supervisor's organizational embodiment and moderation of psychological ownership. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2143012. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2143012>
- Waheed, J., Jun, W., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Hussain, H. (2021). Towards employee creativity in the healthcare sector: Investigating the role of polychronicity, job engagement, and functional flexibility. *Healthcare*, 9(7), 837. <https://doi.org/10.3390/healthcare9070837>
- Wang, C. J., & Tseng, K. J. (2019). Effects of selected positive resources on hospitality service quality: The mediating role of work engagement. *Sustainability*, 11(8), 2320. <https://doi.org/10.3390/su11082320>
- Wang, Z. (2017). *Factors that affect employee turnover in five-star hotels in Beijing, China* [Unpublished doctoral dissertation]. Auckland University of Technology.
- Wirawan, H., Samad, M. A., & Khairil, M. (2024). Investigating the effect of abusive supervision on work engagement through the role of employee creativity: the moderating effect of interpersonal communication competence. *Human Resource Development International*, 27(1), 36-57. <https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2193809>
- Yavuz, H. S. (1989). *Yaratıcılık*. Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.





Yousaf, Z., Majid, A., & Yasir, M. (2021). Is polychronicity a panacea for innovative work behavior among nursing staff? Job embeddedness and moderating role of decentralization. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 173-189. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2019-0172>

Zorlu, K., & Tetik, F. (2018). Girişimci liderlik davranışının çalışan yaratıcılığına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 297-307.

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.