

海外人才特性、跨文化適應與留台意願的關係

The Relationships among  
Characteristics, Adaptations and Willingness to Stay in Taiwan  
in Overseas Talent

研究生：王希桐 (Tiffany Hei Tung Wong)

指導教授：溫金豐 (Jin Feng Uen)

中華民國一一一年九月

September, 2022

## 作者簡介

作者王希桐大學畢業於加州大學聖地牙哥分校，主修傳播系。結束美國學業後在香港的金融業工作數年，為了未來的職涯發展及對台灣的熱愛，重新回到校園，於國立陽明交通大學經營管理研究所主力研究人力資源相關議題。在溫金豐指導教技的諄諄教誨下，撰寫了本篇有關於在台灣的海外人才的論文，除了希望分析到實際的數據之外，也能喚起不同群組的人士關注海外人才在台灣工作的情況及未來的發展。

## 中文摘要

隨著在國際間的貿易及交流機會增加，台灣對海外人才的需求愈來愈高，同時也必須對於海外人才有深入的了解以利於政策及措施的實行。而本研究主要探討海外人才的特性，其跨文化適應及未來在台灣居留的意願，以及這三者之間的關係和影響。以 249 位正在台灣工作的海外人才為樣本，分析出其特性對於一般適應、互動適應及工作適應的影響，以及這三項適應對於海外人才的短期、中期及長期的留台意願。

研究結果發現，海外人才的特性包括原居住地、學歷和中文程度等與某些特定的適應情況有顯著的關係；而在跨文化適應及留台意願上，則發現社交適應對於短期留台意願及工作上的監管職責適應對於長期留台意願有顯著的關係。

關鍵詞：海外人才、跨文化適應、留台意願、國際人力資源

## **Abstract**

Since the international trading and communication opportunities increase, the demand of overseas talent has risen a lot in Taiwan. To facilitate the establishment and implementation of policies, it is crucial to better understand the overseas talent. The research discusses and explores the relationships among the characteristics, the cultural adaptation and the willingness to stay in Taiwan in overseas talent. Using 249 overseas talents who work in Taiwan as our sample, the research analyzes the impact of the characteristics to general adaptation, interaction adaptation and work adaptation, as well as the three adaptations to willingness to stay in Taiwan for short-term, middle-term and long term.

Our results indicate that the overseas talents' characteristics are related to some specific adaptation items. For the relationship between cultural adaptation and willingness to stay in Taiwan, the results show that the adaptation of socializing with host nationals are related to stay for short-term, whereas the adaptation of supervisory responsibilities are related to stay for long-term.

Keywords: Overseas talent, Cultural adaptation, Willingness to stay in Taiwan, International human resources.

# 目錄

<b>第壹章 緒論</b> .....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	4
第三節 研究流程.....	5
<b>第貳章 文獻探討</b> .....	7
第一節 海外人才.....	7
第二節 跨文化適應的影響.....	8
<b>第參章 研究方法</b> .....	14
第一節 研究架構.....	14
第二節 研究對象與樣本蒐集方式.....	14
第三節 樣本收集.....	16
第四節 資料分析.....	21
<b>第肆章 研究結果</b> .....	23
第一節 敘述性統計.....	23
第二節 海外人才的特性對跨文化適應的影響.....	25
第三節 海外人才的特性對留台意願的影響.....	36
第四節 跨文化適應對留台意願的影響.....	37
<b>第伍章 研究結論與建議</b> .....	44
第一節 研究結論.....	44
第二節 管理意涵.....	46
第三節 研究限制與未來研究建議.....	48
<b>參考文獻</b> .....	50

# 表目錄

表 3-1 受訪者地區分佈.....	10
表 3-2 受訪者國家分佈.....	10
表 3-3 受試者中英文語言程度.....	11
表 4-1 六大洲的受試者對一般適應變項之變異數分析表.....	13
表 4-2 學歷對一般適應變項之變異數分析表.....	14
表 4-3 旅遊時長對一般適應變項之變異數分析表.....	15
表 4-4 出差國家數對一般適應變項之變異數分析表.....	15
表 4-5 職等對一般適應變項之變異數分析表.....	16
表 4-6 學歷對互動適應變項之變異數分析表.....	16
表 4-7 中文程度對互動適應變項之變異數分析表.....	17
表 4-8 旅遊國家數目對互動適應變項之變異數分析表.....	18
表 4-9 出差國家數目對互動適應變項之變異數分析表.....	18
表 4-10 職等對工作適應變項之變異數分析表.....	19
表 4-11 互動適應與短期留台意願之線性迴歸.....	20
表 4-12 工作適應與長期留台意願之線性迴歸.....	21
表 5-1 本研究結果整理.....	22

# 圖目錄

圖 3-1 研究架構圖 .....	10
-------------------	----

# 第壹章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

### 一、 研究背景

近年來，台灣在不同產業上與國際交流頻繁，當中以科技及電子產業發展至為顯著，在世界間擔任舉足輕重、不可或缺的位置。美國智庫傳統基金會及華爾街日報發表之《2022 經濟自由度指數》，顯示台灣於 184 個經濟體中排名第六，於亞太地區排名第 3，並有望於未來更進一步。國際貿易的使然令台灣本地的經濟成長急速上升。據中華民國行政院統計，台灣國內生產毛額的年增率由 2017 年的 2.44% 倍增至 2020 年的 4.40%，國民所得更升至多年來的最高點達至 28,371 美元。國家發展委員會於 2021 年底對於當前的全球經濟情勢作出分析，指出全球多國因疫情、政治及環境等影響而衝擊經濟，如歐元區經濟復甦未明、日本通膨持續及中國復甦放緩等。因疫情關係，新興科技及數位轉型漸趨熱絡，令台灣主要產業如資訊、電子傳產、半導體製造等發展強勁。出口外銷產品及市場也因而持續成長，訂單屢創新高，對中國、東協、歐美等地的出口市場規模創歷年新高，同時也帶動工業市場暢旺，工業生產指數年增 11%。台灣經濟研究院及中央銀行均分別預測 2022 年台灣經濟的成長率為 4.03% 及 4.1%，可見其經濟仍有一定的發展空間。

由於與其他的國家交流的需求增加，各大企業對於海外人才更可謂求才若渴，希望透過招攬這些專業人士為公司帶來更多方面的發展及創新，同時更可深入了解其他國家的產業概況以擴展其產品的多樣性及可行性。為了讓企業更順利邀請海外人才工作，台灣政府實行了不少措施提高其就業便利性及吸引力。台灣政府在 2018 年推出「外國專業人才延攬及僱用法」，鎖定外國特定專業人士為目標，透過一系列的規定及不同層面的協調及媒合，希望協助產業轉型外，也可把海外人才留在台灣提高國家競爭力。其專業人才的事業別包括科技、金融經濟、教育、法律及國防等，此法更在 2021 年提出更有效的修訂，放寬租稅、居留、依親及其他社會保障，藉此建立一個更完整的外國人才居留制度，從而更接近他們希望在 2030 年招攬 10 萬名海外專業人士的目標。



## 二、 研究動機

在 2015 年底，中華民國之「國籍法」進行修訂，而其中一項為「對我國有殊勳者，或有助我國利益之高級專業人才申請歸化，無須喪失原有國籍」。內政部表示從修訂始至 2022 年 2 月，累計共有 224 名長期在台的外國高級專業人才歸化台灣，長期定居台灣工作並作出貢獻。除語言教育及流行音樂等熱門領域，也有專長心理學及司法專業的人才透過審查申請表達其留台意願的決心。對台灣本地而言，了解更多有關海外人士的背景及對台灣的適應情況，可更有效制訂未來的海外人士法規方向，令更多專業人士對留在台灣的意願增加，對產業及經濟作出重大的貢獻。除此之外，也可以探討不同產業專業的人才分佈及發展策略。

在企業層面上，本研究有助於台灣企業未來對海外人才招募有更深層次的了解及進一步作有效率的規劃。現時，很多企業的企業管理者及人力資源部門都希望可準確預計到員工是否能順利在異國文化下工作及生活（Caligiuri, 2000），所以分析海外人士不同因素下對他們海外適應的影響，這些企業可以更能掌握如何選用適任之人才並加以留任及培育，同時也可清楚知道海外適應這方面對這些海外人士在台灣工作的重要性。另外，由於台灣企業與國際間接軌不斷，為加速海外佈局及更加了解海外企業的實務情況，深入探討在台工作的海外人士情況將有利於他們的對外發展。

在個人層面上，本研究能提供一個適時的分析予在台的海外人士作參考，讓他們了解其他在台工作的同伴會因其他什麼因素而影響到他們的留台意願，同時也可提前考慮自己的因素做出調整。除此之外，本研究的參與者更可透過填寫問卷對自己未來留在台灣工作的時間長短及機會做反思，對自己未來的職涯發展有更進一步的想法。

### 第二節 研究問題與目的

許多學者在文獻研究及不同實證下，都對了解海外人才的海外適應、跨文化溝通等提供一定的資訊和認知。但在台灣本地而言，其對海外人才的認識仍十分貧乏。本研究主旨

在於探討在台灣的海外人士的特性與台灣的適應程度，及其居留在台灣意願作出探討及連結，茲把研究目的及問題分述如下：

#### 一、 研究問題

現時在台工作的海外人士的特性是什麼？他們的特性對於在台灣的一般、互動及工作的適應的關係什麼？哪些關係呈顯著的相關性？不同人才的特性分別對他們的短期、中期及長期居留台灣的意願有什麼影響？跨文化適應和留台意願之間又有何關連？

#### 二、 研究目的

- 了解海外人才的特性與跨文化適應的關係
- 了解海外人才的特性與留台意願的關係
- 了解海外人才的跨文化適應與留台意願的關係

### 第三節 研究流程

本研究將按照以下規劃進行：

1. 進行研究初期探索：了解研究相關的基本議題及資料，並從不同角度探索研究的方向
2. 擬定研究問題及架構：經過對研究初步的分析後，訂定可行的研究主題並建設有效的架構，以便後續的順利進行
3. 進行相關的文獻閱讀及探討：對國內外的有關文獻進行蒐集及梳理，將有效的文獻及資料整理，並探討其對本研究主題的關聯性和影響
4. 編制問卷：列出有關於此研究的各種建構及維度，經調整後編制有效的問卷
5. 進行資料收集：於研究對象集中的平台及群組上發放問卷，並在一定時間內收集所有問卷以利進行下一階段的處理

6. 回收問卷資料整理及進行分析：將問卷資料作整合和核對，經過篩選及過濾無效問卷後再進行檢查及複算，最後使用統計軟體得出重要分析結果
7. 研究結果整理及探討：以問卷調查的結果及分析和比較作進一步的結論和闡明，在給予結論的同時，與其他文獻所提及的結論進行比較和發展
8. 撰寫研究結論與建議：得出本研究的結論及對未來其他有關研究的可行性

## 第貳章 文獻探討

### 第一節 海外人才

全球化令不少企業積極發展海外業務、到其他國家開拓市場，為了確保母公司和子公司之間的溝通和交接順利（Boyacigiller, 1990）及深入了解子國文化規條（Black & Mendenhall, 1989），企業必須在國外派駐員工任職。除了一般外派到海外的員工（Expatriate）外，也有些外派員工需要常規地在不同國家進行職務（Flexpatriate）（Mayerhofer, Hartmann, Michelitsch-Riedl & Kollinger., 2007），亦有跨國公司的專業經理人須外派至不同大城市的分公司（Transnational managerial elites）（Beaverstock, 2005）。

企業外派其中一個會遇到的問題是這些派外員工因各種因素而轉職到該地的其他企業，Findlay, Li, Jowett and Skeldon（1996）的研究發現超過九成受訪者是由公司派駐到香港之後，才轉到其他公司工作而繼續在香港居留。

除了企業派駐的外派員工之外，不少人才會自發離開原居住地而前往其他國家尋找工作機會，學者對這些人口群組作出不同的命名和定義。有些專業經理人因其能力而受僱於位於兩個不同國家的不同組織，可稱之為「The International Itinerants (國際巡迴者)」（Banai & Harry, 2004）；然而更多學者認同「Self-initiated Expatriate（自發外派者）」更能表達不受任何組織或企業發起或派遣（Al Ariss & Ozbilgin, 2010; Cerdin & Selmer, 2014; Andresen, Bergdolt & Margenfeld, 2014），個人自行決定離開原居住地到別國工作的行為（Howe-Walsh and Schyns, 2010）。這群自發外派者有一定的技術及專業資格（Cerdin & Selmer, 2014; Al Ariss, 2012），會自行管理其職涯規劃（Howe-Walsh and Schyns, 2010），並會考慮在別國居留及定居等（Tharenou & Caulfield, 2010; Cerdin & Selmer, 2014）。

不論是由企業派遣至國外工作，或派遣到國外工作後留在該地尋找新的職務，又或是以上提及自發到海外尋找工作機會的人士，都大大加速了國際間人才的流動，令了解這些海外人才的特性、動向及發展變得更具意義。

## 第二節 跨文化適應

跨文化適應（Cross-cultural adjustment）是指個人在面對異文化時的心理層面情況及其接受的程度，又或是個人對新環境的舒適度及熟悉度（Black, 1990）。由於在不同地區有不同的文化習俗，當人們在陌生環境下會害怕觸犯這些禁忌或在這些行為規範規章不當而感到的負面情緒稱之為文化衝擊（Culture Shock）（Oberg, 1960），而 Mendenhall & Oddou（1988）亦表示這些人們在面對各種異地或異國的文化差異時，所產生的困惑、焦慮及不安全感對他們的文化衝擊有一定的影響。Lysgaard 於 1955 年提出了 U 型適應模型（U-curve Theory of Adjustment），其模型指出當人們遇上文化衝擊後，自身的文化與新的文化產生影響，並隨著時間而面對蜜月期（Honeymoon）、過渡期（Crisis）、調整期（Recovery）及適應期（Adjustment），而 Black & Mendenhall（1991）認為此模型與 Bandura 的社會學習理論的背景相似，兩者有一定的關連。

根據 Black & Stephens（1989），跨文化適應分為三個維度：一般適應（General）、互動適應（Interaction）及工作適應（Work）。一般適應是指個人對異地的文化和生活環境的適應（Templer, Tay & Chandrasekar, 2006），是由生活上大小事情如居住環境、醫療及生活費用等組成的整體適應（Lee, 2006）；互動適應是在工作及非工作情況下與當地居民互動的舒適程度，以及其異文化的溝通能力和演繹方式（Peltokorpi, 2008）；工作適應主要了解個人對新工作的角色、任務及環境的適應程度（Palthe, 2004），在工作價值、期望及標準下的心理狀況（李旭凱, 2013）。

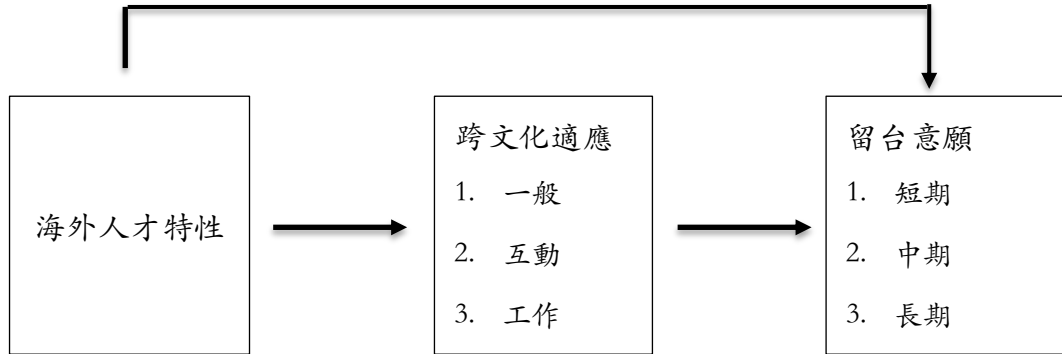
由於海外人才的適應程度會強化他們居留計劃，甚或是延長海外工作的想法（Ren, Shaffer, Harrison, Fu & Fodchuk, 2014），許多學者也認同跨文化適應與留任之間有著正向的連結與關係（Takeuchi, Tesluk, Yun & Lepak, 2005; Richardson & Wong, 2018）。Chi & Yeh（2006）研究了影響在美國工作的台灣人才之適應及居留的原因，因此我們可以理解海外人才跨文化適應與居留意願中有顯著的影響。

外派人士及其他在海外工作的人才在不同於自己熟悉的環境中工作會產生一定程度的影響，而這些影響深深的反映在他們的海外適應維度上。在了解海外適應前，了解對外派涵化的認知不足及不適當的人才任用及訓練是外派人才適應的主要問題(Mendenhall, Oddou, 1985)，因此 Black & Mendenhall（1990）根據社會學習理論而延伸出行前跨文化訓練（Predeparture Cross-cultural Training），並透過把這個訓練系統化令外派人士更有自信及更有效地與當地居民互動（Caligiuri, 2000）。

# 第參章 研究方法

## 第一節 研究架構

本研究旨在探討在台的海外人才的特性與台灣的適應情況的關係，及對未來於台灣的居留意願，以及適應程度與居留意願的關連性探討，因此本研究的架構為圖 3-1：



首:

圖 3-1 研究架構圖

變項之

關係，也會就海外人才的特性與其留台意願作出分析。同時也會研究其跨文化適應的程度和留台意願的關係，了解不同適應程度對留台時長的影響。

## 第二節 研究對象與樣本蒐集方式

### 一、 研究對象

據台灣國家發展委員會在 110 年 1 月之統計，在台外國人士持有效居留證共有 883,419 名，男性及女性分別有 414,875 名及 468,544 名。本研究主要目的是為探討在台海外人才的適應情況與其未來於台灣的生活計劃之關連性，因此，以上 88 萬多名外國人士為本研究的主要對象，滿足原居住地為台灣以外的先決條件。為了鎖定目前正於台灣本地就業之受試者為目標，在問卷開始上有列明問卷對象僅限在職人士，以便蒐集有效的資料供分析本研究之用。

### 二、 樣本蒐集方式

在台外僑人才分散於不同產業及位處於不同地區，故研究蒐集樣本方式主要為網上問卷。問卷會於多個社交平台中在台外國人士的群組發放予目標對象，如「Expats in

Taiwan」、「Foreigners in Taiwan」及「港澳人在台灣」等，並同時邀請目標受試者轉傳予其同溫群組，透過口口相傳方式增加受試者數目。

### 第三節 樣本收集

#### 一、 樣本回收

樣本於 2021 年 12 月開始進行，並於問卷發放後三十天收回，收回問卷數共 254 份，有效問卷數為 249 份而無效問卷數為 6 份。為方便各國人士理解研究問題內容，本問卷以英文方式設立，除簡單個人背景問題外，另透過李克特量表五個等級的測量方式詢問有關於工作及生活各方面的情況，從 1=非常不滿意/非常不適應到 5=非常滿意/非常適應去衡量。

#### 二、 基本資料分析

##### 1. 性別與年齡

男性及女性受試者分別有 152 位和 97 位，年齡介乎 20—69 歲，而平均年齡及中位數分別為 35.44 歲及 32 歲。

##### 2. 學歷

受試者中學歷在研究所或以上學歷佔 110 位，大學人數則為 130 位，高中或以下程度僅有 9 位。

##### 3. 家庭狀況

未婚受試者佔總數的 57%，已婚及離異之受試者則各佔 36%及 6%，只有 45 位受試者有隨行家人在台。

##### 4. 現居地及原居住地

受試者在台灣居住地方主要位於北部（台北、新北、基隆、桃園及新竹）74.3%，其次是南部（台南、高雄、屏東及嘉義）的 13.3%及中部（台中、苗栗、彰化、雲林及南



投) 的 11.6%，居住東部（花蓮及台東）僅有 2 位及受試人士中無人居住離島區域。受試者的原居住地分佈於 40 個不同地區共 6 大洲，其詳細分佈如表 3-1 及表 3-2 所示：

表 3-1 受訪者地區分佈

地區	受訪人數
亞洲	90
北美洲	83
歐洲	56
大洋洲	11
非洲	5
南美洲	4

表 3-2 受訪者國家分佈

美國	香港	印度	英國	加拿大	印尼	法國	菲律賓
57	25	24	20	19	10	9	9
德國	澳門	馬來西亞	澳洲	南非	紐西蘭	義大利	芬蘭
8	7	7	6	5	5	4	2
西班牙	荷蘭	土耳其	烏克蘭	新加坡	尼加拉瓜	愛爾蘭	墨西哥
2	2	2	2	2	2	2	2
越南	白俄羅斯	巴西	保加利亞	哥倫比亞	捷克	厄瓜多	薩爾瓦多
2	1	1	1	1	1	1	1
蘇格蘭	巴基斯坦	巴拿馬	秘魯	瓜地馬拉	蒙古	日本	俄羅斯
1	1	1	1	1	1	1	1

## 5. 語言程度

受試者的中文語言程度主要以初學者為主，其次是中級及流暢。而英文語言程度則以流暢為主，共有 169 位。詳細分佈見表 3-3：

表 3-3 受試者中英文語言程度

	入門	基礎	進階	高階	流暢
中文	81	40	62	22	44
佔比	32.5%	16%	24.9%	8.8%	17.7%
英文	3	7	35	35	169
佔比	1.2%	2.8%	14.1%	14.1%	67.9%

## 第肆章 研究結果

在此章中，本研究將利用 249 位海外人才受試者的特性，分別與跨文化適應的一般、互動和工作適應及留台意願的長短作出分析，找出其中具顯著性的關係並加以分析，再把跨文化適應程度與短期、中期及長期留台意願作出比較，找出對於不同時長的留台意願有顯著相關的適應項目。

### 第一節 海外人才的特性對跨文化適應的影響

在本節中，研究利用 249 位海外人才受試者的不同特性項目，逐項的與跨文化適應中的一般、互動和工作適應作出分析，找出其中具顯著相關的項目關係，從而得出何種人才特性對適應項目有影響力。這項研究有利於了解及協助不同背景的人才對台灣的適應情況。

研究分析的海外人才特性包括：1) 性別 2) 原居住地 3) 台灣居住地 4) 婚姻狀況 5) 學歷 6) 中文語言程度 7) 英文語言程度 8) 旅遊經驗 9) 出差經驗 (3 個月以下) 10) 外派經驗 (3 個月以上) 11) 工作經驗 12) 行業別 13) 公司規模 14) 工作部門 15) 職等。而在適應的變項上，本研究則參考 **Black & Stephens** (1989) 對海外人才的跨文化適應的測量區分，包括一般適應：生活條件、生活費用、住宿、食物、購物、娛樂及醫療；互動適應：與當地人民社交、與居民日常互動、工作外與國民交流及與居民聊天；工作適應：工作職責、監管職責及績效標準。

本論文利用問卷資料分析了此 15 項特性與 3 個適應的比對結果。部份結果都顯示其關連並沒有顯著性，但在原居住地、學歷、中文語言程度、旅遊經驗、出差經驗及職等這 6 項變項中，均有發現與其中的一些適應有顯著的關係。以下會分別說明這些特性對於 3 個適應的顯著性結果：

#### 一、 個人特性對一般適應的影響

一般適應是指海外人才在面對異文化環境時的心理舒適感（Peltokorpi, 2008），本研究分析 Black & Stephens（1989）對多方面的一般適應與受試者的特性，包括生活條件及費用、住宿、食物、購物、娛樂及醫療。除了娛樂之外，其他的適應程度都與不同特性有明顯的差異。

在研究中發現，來自不同地區的受試者在一般適應變項下，其差異顯著性只出現在生活費用及住宿上，並且只有北美洲及亞洲兩地之間的受試者有正向且顯著的關係，其他地區則沒有太大的關係（見表 4-1）。不管在台灣的生活費用上，又或是住宿問題上，北美洲的海外人才比亞洲的更能適應。

表 4-1 六大洲的受試者對一般適應變項之變異數分析表

變項	組別	人數	平均值	標準差	F 值	顯著性	Scheffe 事後比較
生活費用	亞洲	90	3.64	.964	3.869	.002	北美洲>亞洲 ( $p=.015$ )
	北美洲	83	4.17	.838			
	歐洲	56	3.93	.892			
	大洋洲	11	4.00	1.183			
	非洲	5	4.40	.548			
	南美洲	4	4.75	.500			
住宿	亞洲	90	3.28	1.071	4.090	.001	北美洲>亞洲 ( $p=.009$ )
	北美洲	83	3.88	.929			
	歐洲	56	3.66	.959			
	大洋洲	11	3.91	1.136			
	非洲	5	4.40	.548			
	南美洲	4	3.50	1.000			

從表 4-2 可以發現，學歷對購物及醫療這兩項一般適應變項都有顯著的關係，同時他們的分析結果也十分一致：研究所或以上及大學畢業的海外人才都比高中或以下的更能適應。這可能表示海外人才的學歷跟他們在生活品質及水準上的適應具有一定的影響力，即海外人才的學歷愈高，對生活的要求如購物需求和醫療協助就愈高。

表 4-2 學歷對一般適應變項之變異數分析表

變項	組別	人數	平均值	標準差	F 值	顯著性	Scheffe 事後比較
購物	高中或以下	9	3.00	1.323	3.868	.022	大學>高中或以下 ( $p=.034$ ) 研究所或以上> 高中或以下 ( $p=.022$ )
	大學	130	3.89	.998			
	研究所或以上	110	3.95	.952			
醫療	高中或以下	9	3.11	1.453	4.607	.011	大學>高中或以下 ( $p=.022$ ) 研究所或以上> 高中或以下 ( $p=.011$ )
	大學	130	4.13	1.190			
	研究所或以上	110	4.23	.842			

過往在海外的經驗有利於外國人才的跨文化適應(Black, Mendenhall and Oddou, 1991)，因此本研究收集了受試者在旅遊國家數目及時長，以及他們出差和外派的國家數目與時長，以利更加了解這些特性對其跨文化適應的影響。表 4-3 可見旅遊時間的長短對食物方面的適應有顯著性，旅遊總時長多於 12 個月的受試者比旅遊有 7 到 12 個月的受試者的食物適應更為顯著。這可能是由於海外旅遊時間愈長，對各地方的食物接受度更大，更能適應不同的飲食習慣。

表 4-3 旅遊時長對一般適應變項之變異數分析表

變項	組別	人數	平均值	標準差	F 值	顯著性	Scheffe 事後比較
食物	0 個月	5	4.00	1.000	3.114	.027	多於 12 個月 > 7-12 個月 ( $p=.038$ )
	1-6 個月	70	3.96	.908			
	7-12 個月	30	3.33	1.093			
	多於 12 個月	144	3.94	1.072			

在表 4-4 的分析結果中，發現出差國家數在生活條件及住宿這兩個一般適應變項中有正向的顯著性，其明顯差異同時是沒有出差過的海外人才比 1 到 5 個出差國家的更能適應這兩個變項。

表 4-4 出差國家數對一般適應變項之變異數分析表

變項	組別	人數	平均值	標準差	F 值	顯著性	Scheffe 事後比較
生活 條件	0 個	95	4.29	.698	4.232	.002	0 個 > 1-5 個 ( $p=.005$ )
	1-5 個	115	3.80	1.028			
	6-10 個	21	4.00	.949			
	11-15 個	3	3.67	.577			
	多於 15 個	15	4.27	1.100			
住宿	0 個	95	3.84	.803	3.983	.004	0 個 > 1-5 個 ( $p=.025$ )
	1-5 個	115	3.37	1.158			
	6-10 個	21	3.71	.845			
	11-15 個	3	3.00	.000			
	多於 15 個	15	4.07	1.100			

在職等與一般適應變項下，研究結果（見表 4-5）顯示位居高階主管的海外人才比基層主管的海外人才更能適應在台的生活費用及住宿；部門主管則比基層主管在住宿上較適應，這兩項適應均可能與他們的薪資福利有關，例如高階主管或部門主管的薪酬或住屋津貼比基層主管的要優渥，令他們可以維持的生活，甚至有可能提升他們的生活素質。

表 4-5 職等對一般適應變項之變異數分析表

變項	組別	人數	平均值	標準差	F 值	顯著性	Scheffe 事後比較
生活 費用	一般職員	114	3.88	.951	3.638	.013	高階主管>基層主管 ( $p=.021$ )
	基層主管	35	3.60	.946			
	部門主管	67	4.01	.826			
	高階主管	33	4.30	.951			
住宿	一般職員	114	3.54	.997	5.577	.001	部門主管> 基層主管 ( $p=.028$ ) 高階主管>基層主管 ( $p=.003$ )
	基層主管	35	3.14	1.167			
	部門主管	67	3.78	.935			
	高階主管	33	4.06	.933			

## 二、 個人特性對互動適應的影響

在個人特性對於互動適應的影響中，本研究則有以下發現：

研究結果顯示海外人才的學歷與跟居民日常互動的這一項互動適應中，從表 4-6 可得知研究所或以上及大學以上的海外人才均比高中或以下的更能適應，這或許是因為學歷經驗愈是豐富，與不同背景的人的互動機會更多的時候，有利於提高自己的開放性去跟他人溝通。

表 4-6 學歷對互動適應變項之變異數分析表

變項	組別	人數	平均值	標準差	F 值	顯著性	Scheffe 事後比較
與 居民 日常 互動	高中或以下	9	2.67	1.658	3.953	.020	大學>高中或以下 ( $p=.021$ ) 研究所或以上> 高中或以下 ( $p=.027$ )
	大學	130	3.69	1.147			
	研究所或以上	110	3.66	.891			

除了學歷之外，海外人才的中文程度在所有互動適應變項下都有顯著且一致的關係，這大大的說明了中文程度對海外人才在台灣居留時跟他人互動的重要性。在表 4-7 可見，

四個互動變項中的具流暢中文程度的海外人才都比入門級別更能適應。而在與居民聊天的變項下，更可得出中文程度愈高對這個適應更具顯著性。

表 4-7 中文程度對互動適應變項之變異數分析表

變項	組別	人數	平均值	標準差	F 值	顯著性	Scheffe 事後比較
與居民日常 互動	入門	81	3.40	1.148	3.659	.006	流暢>入門 ( $p=.008$ )
	基礎	40	3.55	1.085			
	進階	62	3.69	1.065			
	高階	22	3.59	1.141			
	流暢	44	4.14	.734			
工作外 與國民交流	入門	81	3.06	1.197	4.161	.003	流暢>入門 ( $p=.003$ )
	基礎	40	3.40	1.194			
	進階	62	3.39	1.136			
	高階	22	3.50	1.336			
	流暢	44	3.93	.900			
與當地人民 社交	入門	81	3.35	1.216	3.774	.005	流暢>入門 ( $p=.007$ )
	基礎	40	3.70	1.043			
	進階	62	3.63	1.021			
	高階	22	3.50	1.225			
	流暢	44	4.11	.784			
與居民聊天	入門	81	3.01	1.178	11.98	.000	進階>入門 ( $p=.023$ ) 高階>入門 ( $p=.039$ ) 流暢>入門 ( $p=.000$ ) 流暢>基礎 ( $p=.002$ ) 流暢>進階 ( $p=.022$ )
	基礎	40	3.35	1.051			
	進階	62	3.61	1.077			
	高階	22	3.82	1.097			
	流暢	44	4.32	.639			

在表 4-8 和表 4-9 中，均發現旅遊及出差的國家數目都對於互動適應有正向且顯著的相關，兩者都以多於 15 個國家數比 0 個國家數的適應能力強。旅遊國家數顯現在與居民日常互動上，而出差國家數目則顯現在工作外與國民交流這一互動適應上。



表 4-8 旅遊國家數目對互動適應變項之變異數分析表

變項	組別	人數	平均值	標準差	F 值	顯著性	Scheffe 事後比較
與居民 日常互 動	0 個	2	1.50	.707	3.872	.005	多於 15 個>0 個 ( $p=.050$ )
	1 至 5 個	66	3.42	1.068			
	6 至 10 個	60	3.57	1.095			
	11 至 15 個	35	3.83	.954			
	多於 15 個	86	3.84	1.050			

表 4-9 出差國家數目對互動適應變項之變異數分析表

變項	組別	人數	平均值	標準差	F 值	顯著性	Scheffe 事後比較
工作外 與國民 交流	0 個	95	3.48	1.110	3.831	.005	多於 15 個>0 個 ( $p=.049$ )
	1 至 5 個	115	3.22	1.198			
	6 至 10 個	21	3.52	1.030			
	11 至 15 個	3	2.00	1.000			
	多於 15 個	15	4.20	1.207			

從上述對互動適應的研究結果可見，受試者的學歷及旅遊和出差國家數都與跟部份互動適應變數有顯著的相關，但更重要的是中文程度在各個互動適應維度上都有顯著的相關差異，異國語言的流暢程度對於適應有著重要的影響（Shaffer, Harrison & Gilley, 1999）。因此，我們可以確認中文程度的高低對於海外人才在台灣與其他人互動上有著重要的影響。張淑媚（2013）亦認為外國人士在台灣使用中文時有機會出現誤解及障礙，令海外人士與他人的有效性溝通降低。

### 三、 個人特性對工作適應的影響

除了一般及互動適應外，本研究也針對海外人才不同特性對工作適應的顯著關係，唯在研究中只有職等這一特性在工作適應上有明顯差異。在職效標準及監管職責兩個適應變項中，研究發現屬於高階主管的海外人才都比一般職員更能適應。而在監管職責上，更可見部門主管比一般職員更能適應。從此可見，職等的高低對工作適應具一定的影響力。

表 4-10 職等對工作適應變項之變異數分析表

變項	組別	人數	平均值	標準差	F 值	顯著性	Scheffe 事後比較
職效標準	一般職員	114	3.58	1.080	3.119	.027	高階主管>一般職員 ( $p=.041$ )
	基層主管	35	3.77	.973			
	部門主管	67	3.85	.942			
	高階主管	33	4.15	.834			
監管職責	一般職員	114	3.32	1.009			部門主管> 一般職員 ( $p=.005$ ) 高階主管>一般職員 ( $p=.000$ )
	基層主管	35	3.80	.901			
	部門主管	67	3.85	.892			
	高階主管	33	4.18	.882			

## 第二節 海外人才的特性對留台意願的影響

除了上一節與跨文化適應的分析外，本研究亦對海外人才的特性與其留台意願的關係進行數據分析，而研究資料上的海外人才特性則與上一節相同。

經分析後，研究結果發現除了海外人才的性別及工作經驗對長期留台意願外，其他的特性與其短期、中期及留台意願的關係並沒有太多的顯著性。在性別項目上，女性較男性更有意願長期留在台灣 ( $p=.037$ )。而在工作經驗上，我們亦可發現海外人才的工作經驗愈長，他們對留在台灣發展的意願則愈高。

## 第三節 跨文化適應對留台意願的影響

本研究針對各主要構面進行迴歸分析，了解一般適應及留台意願的各構面間之影響及關係。迴歸分析是利用自變數去預測另一依變數，故本節將用迴歸分析針對跨文化適應中的一般適應、互動適應和工作適應分別對短期、中期及長期的留台意願之影響程度。

### 一、 跨文化適應對短期留台意願

經過迴歸分析的運算結果中，本文發現一般適應和工作適應的各項變數都與短期的留台意願之間沒有任何顯著性。但在互動適應（表 4-11）中，「與當地人民社交」這一變數與短期留台意願有顯著的關係，其  $\beta = .29, p = .023$ ，即其與當地人民社交的適應愈高，短期留台的意願也愈高。

表 4-11 互動適應與短期留台意願之線性迴歸

短期留台意願			
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
與當地人民社交	0.37	0.16	0.29*
與居民日常互動	0.11	0.16	0.08
工作外與國民交流	-0.21	0.16	-0.18
與居民聊天	-0.11	0.13	-0.10
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.04		
<i>F</i>	2.29		
<i>df</i>	(7, 241)		
<i>p</i>	.023		

註：n= 249

\* $p < .05$

### 二、 跨文化適應對中期留台意願

在不同的跨文化適應上，與中期留台意願的關係更加不顯著，這有可能由於海外人才對於短期及長期的居留意願都一定程度的認知及考量，反觀中期留台的想法也許會比較模糊或沒有具體想法，有可能因此而使研究的分析結果不明顯。

### 三、 跨文化適應對長期留台意願

研究顯示跨文化適應中的一般適應與互動適應與長期留台意願之間並沒顯著相關，但在工作適應上則有一項變數有顯著關係。在表 4-12 中可見，長期留台意願對監管職責適

應程度有正向顯著的相關 ( $\beta = .27, p = .010$ )，即表示監管職責適應程度愈高，對長期留台的意願就愈高。

表 4-12 工作適應與長期留台意願之線性迴歸

長期留台意願			
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
工作職責	-0.02	0.13	-0.01
監管職責	0.37	0.14	0.27**
績效標準	0.04	0.13	0.03
$R^2$	0.08		
<i>F</i>	7.339		
<i>df</i>	(7,241)		
<i>p</i>	.010		

註： $n = 249$

\*\*  $p < .01$

聘請留任意願高的人員會為企業帶來穩定的發展及價值 (Michlitsch, 2000)，而海外人才往往比一般人才要面對更多的不確定性 (Haslberger, 2009)，而這些不確定性會影響他們的適應程度及改變他們的工作意願，所以了解影響海外人才的留台意願的因素是極具意義性的。綜合本節研究分析，大部份跨文化適應變項與各階段的留台意願都沒有太大的相關性，唯與當地人民社交對短期留台意願及監管職責對長期留台意願兩項分析有正向的相關性。這可能表示短期留台的海外人才著重與他人互動的適應性，若海外人才與當地人交流愈頻繁，他們會知道愈多有關當地的文化規範，並從而在異文化環境生活愈習慣，其工作適應程度也愈高 (Lee & Sukoco, 2010)。而監管職責對長期留台意願的顯著性也可能意味著海外人才長期上更著重於個人的工作及職涯發展。

## 第五章 研究結論與建議

### 第一節 研究結論

本研究旨在探討現時在台灣的海外人才，他們的特性與跨文化適應及留台意願之間的關係，以及他們各種的適應程度對居留在台灣意願之影響。表 5-1 整理了本研究發現有正向顯著關係的結果：

表 5-1 本研究結果整理

---

海外人才特性對跨文化適應有顯著相關：

- 原居住地對生活費用適應及住宿適應
- 學歷對購物適應、醫療適應及與居民日常互動適應
- 中文程度對與當地人民社交適應、與居民日常互動適應、工作外與國民交流適應及與居民聊天適應
- 旅遊國家數目對與居民日常互動適應
- 旅遊總時長對食物適應
- 出差國家數目對生活條件適應、住宿適應及與工作外與國民交流適應
- 職等對生活費用適應、住宿適應、監管職責適應及績效標準適應

---

海外人才特性對留台意願有顯著相關：

- 海外人才的性別對長期留台意願
- 海外人才的工作經驗對長期留台意願

---

跨文化適應對留台意願有顯著相關：

- 與當地人民社交適應對短期留台意願
  - 監管職責適應對長期留台意願
- 

以下回應本研究目的：

#### (1) 了解海外人才的特性與跨文化適應的關係

研究發現其中一些海外人才的特性分別對一般、互動及工作適應具顯著性，其分析結果仔細列明了何種特性與何項適應項目具影響力，驗證了不同背景的海外人才在台灣居住

時會遇上不一樣的適應問題，也確認其中有一定程度的顯著關係。研究同時也有助他們在來台前預計在台灣可能遇上的適應問題，例如不同學歷的人才對購物或醫療的需求差異，又或是職等及出差國家數對住宿的要求有差別。

### (2) 了解海外人才的特性與留台意願的關係

從表 5-1 結果可見，除了性別及工作經驗之外，在本研究受試者中海外人才的其他特性與其留台意願並沒有顯著的關係，這說明了海外人才的特性與其居留意願沒有太直接的影響。

### (3) 了解海外人才的跨文化適應與留台意願的關係

在跨文化適應與留台意願之間，研究結果分別顯示出短期留台意願與互動適應，長期留台意願與工作適應兩者之間有顯著相關。由此可見，考慮短期居留的海外人才對於人際之間的互動更為重視，推測是因為他們不打算長期在台灣發展，故鮮有講究日常生活及工作需求的關係。而考慮長期居留的海外人才則更為重視工作方面的因素，這有可能是因為工作佔生活的大部份，且其薪酬福利往往會影響到他們的生活適應，如住宿、購物及娛樂等質素。因此，工作適應對他們長期居留在台灣的意願最為重要。

## 第二節 管理意涵

海外人才離開原居住地工作時，在面對異文化及其他人資的政策時會遇到不同程度上的困難及挑戰（Meyer & Xin, 2017; Johnson et al., 2003），使他們在異地工作及生活時感到不適應。這種不適感的強弱會直接或間接使他們居留的意願改變，所以此時了解他們在各方面的跨文化適應程度就顯得更為重要。

政府近年來積極延攬海外人才，制定一系列政策與措施以吸引更多專業人員來台發展，以利不同產業的轉型與創新。在國際化的情況下，海外人才的流動機會增加使得他們更容易改變他們的工作地方。本研究針對海外人才的留台意願與其特性及跨文化適應作出

分析，結果表示其互動適應及工作適應分別對於短期及長期留台意願有顯著的影響，政府或許能就這兩方面做出更進一步的推動及佈局：

- 研究結果發現與當地人民社交適應對短期的留台意願有顯著的影響，政府在未來可以考慮舉辦聯誼、聚餐及其他不同的交流活動，提供更多的機會予台灣居民及海外人才的溝通及認識交流。除了讓居民了解更多不同海外人才的文化背景及建立他們的人際互動關係之外，更重要的是消除海外人才在台灣人際互動中的隔閡，建立他們在台灣生活時的社交信心。
- 海外人才的長期留台意願對本地經濟持續發展而言具有相當程度的影響，是監管職責對於海外人才的長期留台意願具有一定的影響力，政府可以透過與企業交流、甚或是提供工作及職涯諮詢服務予就業中的海外人才，了解及紓解他們在工作崗位上遇到的問題，使得他們對於長期留台發展的意願更高，鞏固本地產業的持續進步與發展，提升國際競爭力。

由於國際化對於商業環境愈來愈重要的情況下（Johnson et al., 2003），企業在維持及發展業務上必須重視海外人才的議題。無論是在招募、培育或留任的階段，企業都必須要清楚了解員工的背景特性及需求，制定適合的制度令人力資源的價值提高。本研究有助於企業在海外人才管理方面作出以下的貢獻：

- 在招募方面，本研究結果分析出不同特性的人才在跨文化適應上有不一樣程度的影響。企業可以在聘任海外人才之前了解其應聘人士的特性，預測其未來在一般、互動及工作適應上的情況。由於適應程度對於留任意願有重大的影響（Chi & Ren, 2006），所以企業應在挑選人才時考慮其適應程度的強弱，以免這一人力資源問題造成未來公司持續發展的障礙。
- 在培育方面，企業可以透過這些海外人才的特性及不同的影響情況，在聘僱及任用期間準備相關協助與配套，幫助其海外籍員工更能發揮工作所長及對公司的發展更有幫助。例如研究結果顯示海外人才的中文程度對於他們在人際互動適應上具有強烈的影響力，公司也許能提供相關的課程提升他們的語言溝通能力；對於不同職等的海外員工制定相應及合適的監管職責及績效標準，使他們的職涯發展更為順利。

### 第三節 研究限制與未來研究建議

本研究整理出海外人士的特性、適應情況及未來在台意願之間的關係，並發現其中有顯著相關的變項，有利於社會及不同企業在了解海外人才在台灣的情況。但在研究中仍有以下幾項限制需要透過未來更多的研究去解決和釐清：

(1) 在台的海外人數接近九十萬名，而本研究的受試樣本數目只有 249 個，這種情況下研究結果僅能作一般性的參考。未來研究方向或可透過與政府機關及僑務機構合作，從正式的問卷調查聯繫到更多海外人士，使其樣本數目及對象的範圍增加之外，也可得到更全面的資訊及資源作研究之用。

(2) 在台灣的海外人才之特性差異甚大，無論是原居住地的國情、學歷科系，以至個人性格等方面，多個不同因素都能影響他們留在台灣的決定。單靠問卷調查只能得出數據上的分析資料作闡述，但若能使用質化研究的方式了解這方面議題的內容，則可以得到更多有關海外人士留台意願確切且具體的情況，加深認識他們的特性及留台的真實情況。這種質化研究不受研究問卷限制的同時，也能從海外人士第一身的角度獲得更多值得探討的議題和想法。

(3) 本研究針對海外人才的特性了解其適應程度及留台意願，但特性的變項僅限於外在方面（Extrinsic），對於他們內在（Intrinsic）的特質則沒加入考量之中。未來研究方向或可從人格特質如五大性格特質和 MBTI 等著手，透過分析海外人才的性格和潛在心理特質，了解他們的文化適應程度及在異國的居留意願。



## 參考文獻

### 一、 中文文獻

- 李旭凱（2013）。企業駐外支援系統對外派人員跨文化適應與離職傾向之影響研究。國立中山大學管理學院人力資源管理所。
- 張淑媚（2013）。對話之誤解與澄清－以中文為使用語言之跨文化傳播研究。國立交通大學傳播研究所。
- 陳心懿、林怡君、許昱涵（2011）。行為型文化智商, 衝突處理型態與跨文化適應之關係。中華管理評論國際學報。

## 二、 英文文獻

- Al Ariss, A. (2012). 14 Ethnic Minority Migrants or Self-Initiated Expatriates?. *Self-initiated expatriation: Individual, organizational, and national perspectives*, 235.
- Al Ariss, A., & Özbilgin, M. (2010). Understanding self-initiated expatriates: Career experiences of Lebanese self-initiated expatriates in France. *Thunderbird International Business Review*, 52(4), 275-285.
- Andreason, A. W. (2008). Expatriate adjustment of spouses and expatriate managers: An integrative research review. *International journal of management*, 25(2), 382.
- Andresen, M., Bergdolt, F., Margenfeld, J., & Dickmann, M. (2014). Addressing international mobility confusion – developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(16), 2295-2318.
- Banai, M., & Harry, W. (2004). Boundaryless global careers: The international itinerants. *International Studies of Management & Organization*, 34(3), 96-120.
- Beaverstock, J. V. (2005). Transnational elites in the city: British highly-skilled inter-company transferees in New York city's financial district. *Journal of ethnic and migration studies*, 31(2), 245-268.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of management Journal*, 48(2), 257-281.
- Black, J. S. (1990). The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. *MIR: Management International Review*, 119-134.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1989). A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. *Human resource management*, 28(4), 511-539.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of management review*, 15(1), 113-136.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of international business studies*, 22(2), 225-247.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291 – 317. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4278938>
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of management*, 15(4), 529-544.
- Boyacigiller, N. (1990). The role of expatriates in the management of interdependence complexity and risk in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 357-381.
- Caligiuri, Paula M. “Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-Cultural Adjustment.” *Management international review* 40.1 (2000): 61 – 80. Print.
- Cerdin, J. L., & Selmer, J. (2014). Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1281-1301.

- Chi, H., & Yeh, H.R. (2006). The influence of the Taiwanese on expatriate adjustment and intent to stay in overseas assignment. *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 99-106.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures.
- Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100-115.
- Findlay, A. M., Li, F. L. N., Jowett, A. J., & Skeldon, R. (1996). Skilled international migration and the global city: a study of expatriates in Hong Kong. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 49-61.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.
- Haak-Saheem, W., & Brewster, C. (2017). 'Hidden' expatriates: international mobility in the United Arab Emirates as a challenge to current understanding of expatriation. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 423-439.
- Haslberger, A., & Brewster, C. (2009). Capital gains: Expatriate adjustment and the psychological contract in international careers. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(3), 379-397.
- Howe-Walsh, L., & Schyns, B. (2010). Self-initiated expatriation: implications for HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 260-273.
- Johnson, E. C., Kristof-Brown, A. L., Van Vianen, A. E., De Pater, I. E., & Klein, M. R. (2003). Expatriate social ties: Personality antecedents and consequences for adjustment. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4), 277-288.
- Kim, K., Kirkman, B. L., & Chen, G. (2008). Cultural intelligence and international assignment effectiveness. *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, (Part II), 71-90.
- Lee, L. Y., & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The international journal of human resource management*, 21(7), 963-981.
- Lee, H. W. (2006). Perceptive of expatriation and cross-cultural adjustment. *Journal of Global Business Management*, 2(1), 22-30.
- Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7, 45-51. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 126-131.
- Mayerhofer, H., Hartmann, L. C., Michelitsch-Riedl, G., & Kollinger, I. (2004). Flexpatriate assignments: a neglected issue in global staffing. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1371-1389.
- Meyer, K. E., & Xin, K. R. (2018). Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(11), 1827-1855.

- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *The Academy of Management Review*, *10*(1), 39 – 47. <https://doi.org/10.2307/258210>
- Mendenhall, M. E., & Oddou, G. (1988). The overseas assignment: A practical look. *Business Horizons*, *31*(5), 78-84.
- Michlitsch, J. F. (2000). High-performing, loyal employees: the real way to implement strategy. *Strategy & Leadership*.
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical anthropology*, (4), 177-182.
- Okpara, J. O., & Kabongo, J. D. (2011). Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of western expatriates in Nigeria. *Journal of world business*, *46*(1), 22-30.
- Palthe, J. (2004). The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: Implications for managing a global workforce. *International Journal of Intercultural Relations*, *28*(1), 37-59.
- Peltokorpi, V. (2008). Cross-cultural adjustment of expatriates in Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(9), 1588-1606.
- Ren, H., Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Fu, C., & Fodchuk, K. M. (2014). Reactive adjustment or proactive embedding? Multistudy, multiwave evidence for dual pathways to expatriate retention. *Personnel Psychology*, *67*(1), 203-239.
- Richardson, C., & Wong, H. W. (2018). Expatriate academics in Malaysia: Motivation, adjustment, and retention. *Journal of Management Development*.
- Rose, R. C., Ramalu, S. S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate performance in international assignments: The role of cultural intelligence as dynamic intercultural competency. *International Journal of Business and Management*, *5*(8), 76.
- Selmer, J., & Leung, A. S. (2003). International adjustment of female vs male business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, *14*(7), 1117-1131.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., & Gilley, K. M. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, *30*(3), 557-581.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, *48*(6), 1273-1296.
- Takeuchi, R., Tesluk, P. E., Yun, S., & Lepak, D. P. (2005). An integrative view of international experience. *Academy of management Journal*, *48*(1), 85-100.
- Takeuchi, R., Yun, S., & Tesluk, P. E. (2002). An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes. *Journal of applied psychology*, *87*(4), 655.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, *2*, 53.
- Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group & Organization Management*, *31*(1), 154-173.

- Tharenou, P., & Caulfield, N. (2010). Will I stay or will I go? Explaining repatriation by self-initiated expatriates. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1009-1028.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2015). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In *Handbook of cultural intelligence* (pp. 34-56). Routledge.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. *Leading across differences*, 4(2), 131-138.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and personality psychology compass*, 6(4), 295-313.