



## KOMUNIKACJA MIĘDZYKULTUROWA W BIZNESIE – ŚWIAT ARABSKI

mgr Mirella UKSIK

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

---

### Abstract

*The author analyses intercultural communication in business, taking the Arab world as an example. She first embarks on the socio-historical and anthropological aspects and then moves onto socio-economic and customary issues. The author proves that knowledge about business etiquette in the Arab world, in general and in particular countries remains essential in order to maintain successful business relations.*

**Key words** – intercultural communication, Arab world, Arabs, Islam, business, culture, customs, human rights.

### Wstęp

Interkulturowość komunikacyjna w biznesie, czyli zdolność do komunikowania się i negocjacji z przedstawicielami innych kultur jest podstawą do podjęcia skutecznej współpracy i osiągnięcia sukcesu biznesowego. Każda kultura ma swoiste cechy charakterystyczne wynikające z cywilizacyjnych uwarunkowań socjologiczno-historycznych danego regionu. Kultura arabsko-islamska ma w sobie bogate dziedzictwo. Jak częściowo sugeruje jej nazwa, zawiera silne podłoże religijne, z którego kaskadują konwencje społeczne, zaś te najsilniej są widoczne w języku ciała oraz w sposobie budowania myśli i przekazu językowego. Przeprowadzenie skutecznych działań biznesowo-negocjacyjnych w świecie arabskim<sup>1</sup> wymaga zrozumienia i okazania szacunku wobec kulturowości zwyczajów arabskich, niemalże nierozłącznego w niej pierwiastka Islamu, cech charakterystycznych dla poszczególnych społeczeństw arabskich, oraz wpływu, jaki one wywierają na oblicze biznesu w regionie.

---

<sup>1</sup> Świat arabski jest terminem używanym dwojako: 1) w sensie socjologicznym, chodzi tu o pojedynczy twór społeczny w ramach, którego zachodzą różnorodne zmiany polityczno-społeczne oraz antropologiczne jak pisze np. H. Barakat, *The Arab World, Society, Culture and the State*, Berkeley, 1993, s. XI. 2) w sensie orientalnym, chodzi tu o kraje z dominującą kulturą arabsko-islamską i jej bogatą różnorodność językową, społeczną, historyczną oraz polityczną jak podaje np. B. Lewis, *Islam and the Arab World*, Faith, People, Culture, New York, 1976, s. 1–10.

Po 11 września 2001 roku społeczeństwom zachodnim wydawało się, że społeczeństwa arabskie są zamknięte, chaotyczne i trudne do negocjacji biznesowych. Jednak błędem jest uogólnianie skomplikowanej tematyki arabskiej kulturowości i interpretowanie jej w jednoznacznie negatywny sposób. Konsumenci arabscy i przedstawiciele biznesu doskonale zdają sobie sprawę z internacjonalizacji handlu oraz postępującego procesu globalizacji. Ma to też wpływ na zmiany społeczne, polityczne i ekonomiczne, czego wyrazem jest proces Arabskiej Wiosny, jaki został zapoczątkowany najpierw w Tunezji w 2010 roku a następnie pochłonął Egipt, Libię, Jemen, Syrię oraz w mniejszym stopniu Bahrajn.

Świat arabski jest obszarem gdzie językiem urzędowym jest język arabski i tam gdzie dominuje kultura arabsko-islamska tzn. teren Afryki Północnej oraz Bliskiego Wschodu. Świat arabski ze względów językowych, religijnych i politycznych nie obejmuje Iranu, Turcji oraz Izraela. W jego skład wchodzi 22 kraje: Algieria, Bahrajn, Komory, Dżibuti, Egipt, Irak, Jordania, Kuwejt, Liban, Libia, Maroko, Mauretania, Oman, Państwo Palestyna, Katar, Arabia Saudyjska, Somalia, Sudan, Syria, Tunezja, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Jemen. Świat arabski jest silnie zróżnicowany kulturowo, etnicznie i językowo<sup>2</sup>, natomiast tożsamość arabska jest wyrazem składowej poszczególnych elementów charakterystycznych dla tej kultury – ich dziedzictwa historycznego, religijnego i społecznego<sup>3</sup>. Obecnie, obserwuje się odejście od używania pojęcia kultury arabsko-islamskiej, jako tej charakterystycznej dla społeczności arabskich, na rzecz używania pojęcia kultur arabsko-islamskich, aby podkreślić ich różnorodność<sup>4</sup>. Można jednak znaleźć punkty wspólne dla różnorodności tej kultury, w tym konwenanse i zachowania społeczne, które przeniknęły do religii, czy to u dzisiejszych Arabów chrześcijan czy Arabów muzułmanów. Z religii zaś przeniknęły do życia codziennego, scalając społeczeństwo oraz nadając mu rytm i normy.

### Wokół pojęcia Arabowie

Jednym z najbardziej powszechnych założeń wobec przedstawicieli świata arabskiego jest mniemanie, że wszyscy Arabowie to muzułmanie, zaś wszyscy muzułmanie to Arabowie. Nic bardziej błędnego. Świat arabski, z punktu widzenia religijnego, jest zróżnicowany – znacząca liczba arabskich chrześcijan zamieszkuje Egipt, Liban, Syrię, Palestynę, Jordanię i Irak. Liczbę wszystkich Arabów na świecie szacuje się na 225 mln osób, z czego muzułmanie stanowią ok. 96 proc., co daje 216 mln

<sup>2</sup> Office of the Deputy Chief of Staff for Intelligence, US Army Training and Doctrine Command, *Arab culture awareness: 58 factsheets*, Kansas, 2006, s. 1. Więcej na ten temat w <http://www.cotf.edu/earthinfo/meast/MEpeo.html> 21.12.2013.

<sup>3</sup> E. Feghali, *Arab Culture Communications Patterns* [w:] *International Journal of Intercultural Relations*, 21, 1997 s. 345–378.

<sup>4</sup> R.S. Zaharna, *An Associative Approach to Intercultural Communication Competence in the Arab World* [w:] D. K. Deardorff [pod red.] *Sage Handbook of Intercultural Competence*, Thousand Oaks-California 2009, s. 179–181.

arabskich wyznawców Islamu. Stanowią oni 20–24 proc. wszystkich muzułmanów na świecie. Następną pod względem liczebności grupą etniczną muzułmanów są Indonezyjczycy, których jest ok. 207 mln, co stanowi 20–23 proc. Liczbę wszystkich muzułmanów na świecie szacuje się na ok. 1,6 mld – to 23 procent światowej populacji. Nie ma dokładnych danych, gdyż w wielu państwach muzułmańskich nie przeprowadza się regularnych spisów ludności. Wyznawców Islamu przybywa rocznie ok. 3 procent<sup>5</sup>.

Arabowie pochodzą z Półwyspu Arabskiego, terenów dzisiejszej Arabii Saudyjskiej i Jemenu. Terminem Arabowie, do końca XIX-go wieku, określano plemiona beduińskich nomadów zamieszkujących pustynię Arabii, zgromadzone w poszczególnych, czasem między sobą rywalizujących, klanach. Tam też narodził się język arabski. Arabowie, podobnie jak ich sąsiedzi, Asyryjczycy, Aramejczycy, Kanańczycy, w tym Hebrajczycy, to ludy semickie. De facto, dzisiejszy język hebrajski, arabski oraz etiopski mają wiele podobieństw. Od XIX-go, a szczególnie od XX-go wieku, arabski nacjonalizm, a raczej panarabizm, zaczyna nabierać na znaczeniu. Przed narodzinami Islamu, kluczową rolę w budowaniu arabskości odgrywała poezja i literatura, która łączyła rozpięzchłe ludy z półwyspu. Szczególnie istotne dla kultury arabskiej były i do tej pory są, tzw. qasidy, które opiewały zalety i reguły życia nomadyjskiego takie jak honor, lojalność, odwagę, hojność oraz poczucie solidarności plemienną<sup>6</sup>. Bez wątpienia, znalazły one swój oddźwięk w Koranie.

Spisujący pierwszy najwcześniejszą historię Arabów *al-Muqqadima*, Ibn Khaldun (1332–1106) zrelacjonował spotkania międzykulturowe Arabów z nie-Arabami, zaś Albert Hourani w 1992 roku napisał w tej mierze traktat *History of the Arab peoples*. W czasach niepokoju polityczno-społeczno-ekonomicznych na Półwyspie Arabskim, prorok Mahomet, twórca i propagator idei Islamu przyczynił się do ideologicznego scalenia myśli arabskiej na gruncie duchowo-społecznym. W 622 roku, prorok utworzył pierwszą wspólnotę religijną w Medynie. Język arabski grał kluczową rolę w rozpowszechnianiu się Islamu, zaś jego główna księga Koran o niezwykłym stopniu szczegółowości zasad religijno-społecznych, zawierająca przesłanie od monoteistycznego Boga dla proroka Mahometa, stała się esencją Islamu<sup>7</sup>. Arabowie wyznający Islam, czyli religię pokoju, zostali nazwani muzułmanami, to znaczy tymi, którzy są poddani religii pokoju, żyją zgodnie z jej zasadami. Islam kieruje się pewnymi regułami, o których interlokutorzy biznesowi powinni być świadomi, podejmując kontakty z przedstawicielami biznesu w świecie arabsko-

<sup>5</sup> <http://www.wiez.com.pl/islam/index.php?id=20> 13.12.2013. Więcej na ten temat w: Office of the Deputy Chief of Staff for Intelligence, US Army Training and Doctrine Command, Arab culture awareness: 58 factsheets, Kansas 2006, s. 3–4.

<sup>6</sup> S. Tamari, *Who are the Arabs*, Washington, 1988, s. 2–10.

<sup>7</sup> Niektórzy badacze dzielą opinie, że w czasach Mahometa istniały równie ważne lub ważniejsze autorytety, zaś sama tradycja islamska zaczęła powstawać nie wcześniej niż VIII–IX w. (wskazują na to prace Josepha Schachta, Janusza Daneckiego). Inna grupa twierdzi, że powstała wraz z prorokiem Mahometem i ewoluowała wraz z podbojami Arabów akulturując niektóre tradycje ludów podbitych (wskazują na to prace Lintona, ks. Krzysztofa Kościelniaka). Więcej na temat Islamu i tradycji islamskiej w J. Danecki, *Podstawowe wiadomości o Islamie*, Warszawa, 2007, a także przykładowo J. Esposito, *Islam – the Straight Path*, Oxford, 2011.

-islamskim, jednakże z przyczyn oczywistych nie zaleca się podejmowania tematów związanych z religią. Podstawą islamu jest wiara w Boga Allaha, zaś Jego istnienie nie było nigdy kontestowane przez żadne nurty pronaukowe. Nauka i wiedza nie oddzielają od Allaha<sup>8</sup>. Następujące filary wiary przyświecały i przyświecają życiu codziennemu muzułmanów<sup>9</sup>:

1. *szahada* – wyznanie wiary „Nie ma Boga prócz Allaha, a Mahomet jest jego prorokiem”,

2. *salat* – modlitwa, najczęściej wykonywana pięć razy dziennie zwracając się w stronę Mekki, uczestnictwo w piątkowym nabożeństwie oraz inne modlitwy w samotności,

3. *zakat* – jałmużna, obowiązek dobroczynności, traktowana, jako służba Bogu, zobowiązuje do przekazania na cele religijne 2.5 procenta całkowitej wartości stanu posiadaniu jednostki,

4. *salm* – post podczas miesiąca Ramadanu będący aktem głębokiej wiary, refleksji i radości z objawienia Mahometowi Koranu,

5. *hadżdż* – pielgrzymka, która ma być odbyta przynajmniej raz w życiu do Mekki<sup>10</sup>.

Kraje arabsko-islamskie oraz język arabski cieszą się specjalnym szacunkiem i autorytetem wśród krajów nie-arabskich islamskich, przede wszystkim ze względu na arabską kulturowość i związane z nią poczucie honoru i odwagę oraz za arabskie pochodzenie Islamu i mądrość, uważanego za wysłannika bożego, proroka Mahometa. Islam wchłonął większość arabskich konwenansów społecznych, a nawet ekonomicznych. Dzisiejsze zachowania muzułmańskich Arabów w negocjacjach biznesowych są najlepszym tego przykładem. Kluczem do satysfakcjonujących relacji jest okazanie szacunku, który nieodłącznie w społeczeństwie arabsko-islamskim wiąże się z poczuciem honoru oraz tolerancji. Przykładem tego może być list napisany przez papieża Franciszka do imama kairskiego uniwersytetu Al-Azhar, Ahmada Al-Tadżdżiba, zapewniający o szacunku chrześcijaństwa dla Islamu i list zwrotny zapewniający o tym samym od imama podkreślający, że zostaną poczynione wysiłki, aby relacje chrześcijańsko-muzułmańskie rozwijały się w duchu zrozumienia i pokoju.

## Osiągnięcia i stereotypy świata arabskiego

Efekt politycznej i społecznej popularności i ekspansji nowej religii był tak silny, że w dwadzieścia lat po śmierci proroka muzułmańscy Arabowie władali od Egiptu, aż po dzisiejszy wschodni Iran. Do początków panowania dynastii Abbasydów (750 r. n.e.), Arabowie byli większością w islamie, po czym islam, wraz ze swoją ekspan-

<sup>8</sup> J. al-Din M. Zarabozo, *What is Islam*, Boulder, 2005, s. 11–13.

<sup>9</sup> L. Szot, A. Łapa, *Islam I jego wyznawcy w opiniach wybranych grup kapelanów uczestników misji pokojowych I stabilizacyjnych*, [w:] Globalizacja, Nabożeństwo, Polityka, red. K. Kardis, L. Szot, Presov 2013, s. 56–57.

<sup>10</sup> [http://www.politologia.ug.edu.pl/pomoce\\_nauk/systemy\\_pol/pdf/arabia.pdf](http://www.politologia.ug.edu.pl/pomoce_nauk/systemy_pol/pdf/arabia.pdf), 6.01.2014.

sją w następnych wiekach na kraje kulturowo niearabskie do Persji, Indii, Grecji, nabrał różnorodności kulturowej, co z kolei stało się impulsem do rozwoju ekonomii, nauki i sztuki<sup>11</sup>. Arabowie mają bogate tradycje handlowe. Docierali do Indonezji, Chin i Hiszpanii, eksportując i importując bogatą ofertę towarową, tym samym poznając inne kultury. Byli uważani za tych posiadających naturalny talent do handlu i rozsądnego inwestowania. Administracja polityczna oraz konwenanse dyplomacji zostały po części zaczerpnięte z Bizancjum i Persji<sup>12</sup>, logika z Grecji, astronomia i matematyka inkorporowała indyjski system dziesiętny, papier wymyślony przez Chińczyków został nabyty przez Arabów już w X wieku, zaś umiejętności wyrobów ze szkła przybyły od Fenicjan.

Wiele dzieł literackich i naukowych z Mezopotamii, Rzymu, Grecji (w tym Arystotelesa), Chin, Persji, Indii, Bizancjum tłumaczono na język arabski. Słynne bajki Bidpai przetłumaczone z sanskrytu na perski, przełożono także na arabski, zaś muzyka arabska zapożyczyła elementy greckie, tureckie i indyjskie. Okres ten był nazwany złotym wiekiem, a trwał od VII-go do końca XIII-go wieku. Z Jemenu i Etiopii, picie kawy, najpierw zapoczątkowane przez tamtejszych pasterzy, rozprzeczniło się w postaci pijalń kawy w całym świecie arabskim, by potem podbić Europę i cały świat. Uczony Muhammad ibn Musa al-Khwarazimi mieszkający w Persji i Iraku, autor *al-Kitab al-Mukhtasar ti hisab al-dżabr wa-l muqabala* (Książki kompendium wyliczeń przez dopełnienie i zrównanie algebraiczne) obmyślił, na potrzeby prawa, zastosowanie równań algebraicznych do obliczania, ile powinien wynosić *zakat* oraz jak liczbowo dokonać podziału dziedzictwa majątkowego. Rozwiązania te dały podwaliny dla europejskiej i światowej rachunkowości oraz inżynierii. Certyfikaty ukończenia edukacji, także są wynalazkiem arabskim, który przeniknął najpierw do Hiszpanii i Włoch, a potem do reszty Europy. Podczas gdy uniwersytet Al-Azhar w Kairze został utworzony w X wieku, uniwersytet w Bolonii w XI wieku, zaś w Oksfordzie w XII wieku. Ibn – al Haytham w Kairze w X wieku rozwijał dziedzinę optyki i obmyślił zasadę działania pierwszej kamery<sup>13</sup>. W architekturze, dystynktywnymi dla świata arabskiego były arabeski (charakterystyczne wzory na ścianach) oraz wprowadzenie minaretów. Arabska kaligrafia, choć, w czasach późnego średniowiecza nieznacznie podupadła, należy dziś, obok japońskiej i chińskiej oraz gotyckiej i łacińskiej do najpiękniejszych na świecie.

Arabowie wprowadzili także efektywny system rolniczy, np. irygacja, rekultywacja ziemi. W medycynie, wiodący był ojciec chirurgii Al-Zahrawi, przez którego obmyślane narzędzia medyczne przetrwały na świecie w zmodyfikowanej formie do dnia dzisiejszego. W kosmetyce arabskie olejki, kremy, perfumy były przywożone do Europy. Saraceni, podczas krucjat, używali pikowanych zbroi (kolczug) pochodzących najprawdopodobniej z Chin, stąd zostały zapożyczone do Europy. Arabowie, na bazie prochu wynalezione w Chinach, prowadzili, zwyciężone sukcesem prace nad pierwszą rakieta i torpedą w XV wieku, wynaleźli także młyn w VII wieku oraz przywieźli z Indii do Europy, przez Persję, szachy, nie wspominając już o fajce

<sup>11</sup> A. Hourani, *A history of the Arab peoples*, Cambridge, 1991, s.56.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 26.

<sup>13</sup> <http://lostislamichistory.com/5-muslim-inventions-that-changed-the-world> 21.12.2013.

wodnej czy o pierwszym prototypie spadochronu, przypadkiem obmyślonego przez Abbasa ibn Firnasa<sup>14</sup>. Wynalezienie pierwszego zegara w XIII wieku, w tym wodnego, przypisywane jest inżynierowi Al-Dżazri w Diyar-Bakr w XIII wieku. Choć wynalazki arabskie zainspirowane kontaktami z innymi kulturami, nie dotyczyły wielkich odkryć, to jednak znacznie przyczyniły się do kształtowania globalnej myśli cywilizacyjnej i społecznej. Niewątpliwie wspomnienie ich w rozmowie z interlokutorem arabskim wpłynie pozytywnie na ogólne tempo i kierunek konwersacji.

Mylnym poglądem o świecie arabskim, jak się często słyszy, jest hipoteza, że świat arabski jest niecywilizowany i zapóźniony w stosunku do świata zachodniego<sup>15</sup>. Każda cywilizacja ma swoje wznoszenia i spadki. Notując złoty czas świetności, pojawia się przesylenie cywilizacyjne, które prowadzi do spadku jego świetności, a z czasem do próby powrotu do minionych świetności, lecz w innym wydaniu uzależnionym od nowych sprzyjających lub niesprzyjających okoliczności. Tak też było z czasami politycznej świetności cywilizacji arabsko-islamskiej. Z czasem pojawiły się silniejsze kulturowo i politycznie wspólnoty i państwa, które zaczęły wypierać interesy polityczne tej cywilizacji, aczkolwiek to, co przetrwało to jej religia i wpływy kulturowe. Sukcesem tej cywilizacji, jak w przypadku wielu innych, było czerpanie z kultur cywilizacji sąsiadujących i podbitych oraz tworzenie jednolitego się, do pewnego stopnia, obrazu kulturowego opartego na solidnych wartościach etycznych. Wraz z nastaniem XIV-go i XV-go wieku, sytuacja zaczęła ulegać zmianie. Na okres 1300–1900 przypada zastój rozwojowy w świecie arabskim. Jednakże, badacze tematu dowodzą, że ten okres nie był do końca pusty dla rozwoju świata arabskiego. W tym czasie dynamika polityczna i religijna odgrywała kluczową rolę. Rozwijały się, powstałe wcześniej, główne cztery szkoły myśli islamskiej: Maliki, Hanbali, Hanafi i Szafi<sup>16</sup>. Także rozwijał się nurt mistyczny sufizmu, który dawał impet do bujnego rozwoju sztuki, poezji i literatury<sup>17</sup>. Politycznie, był to ciekawy okres kształtowania się przyszłych państw arabsko-islamskich, w tym także wzrostów i upadków wielu dynastii, z których powoli rodziła się tożsamość pan-arabska oraz poszczególnych krajów, np. Maroka, Tunezji, Arabii Saudyjskiej, Egiptu, Omanu, Kataru<sup>18</sup>. To także okres podbojów świata arabskiego przez Imperium Ottomanów,

<sup>14</sup> [www.1001inventions.com](http://www.1001inventions.com). Celem tej strony internetowej jest także zapoznanie zachodniej cywilizacji z wynalazkami świata arabskiego. W ekipie biorącej udział w tym przedsięwzięciu są głównie przedstawiciele kultury i sztuki z Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych, Turcji, ZEA, Syrii, Egiptu. Jest także dostępna wersja dla dzieci na [http://www.1001inventions.com/1001/1001\\_YS\\_10pp-BW.pdf](http://www.1001inventions.com/1001/1001_YS_10pp-BW.pdf) 07.10.2013.

<sup>15</sup> Termin świat zachodni został użyty nie tyle w celu nawiązania do huntingtońskiego zderzenia cywilizacji, lecz żeby podkreślić, że chodzi w tym kontekście nie-muzułmanów na obszarze transatlantyckim.

<sup>16</sup> Al-Sayuti, *Tarikh al-Khulafa'a*, Dar Elma'refah Beirut, 1417/1996, s. 267–268.

<sup>17</sup> Narodziny myśli sufickiej datuje się na VII wiek, zaś intensywny jego rozwój rozpoczął się od XI-go wieku. Więcej na ten temat w: H. Abu Hanieh, *Sufism and Sufi orders: God's spiritual path: Adaption and Renewal in the Context of Modernization*, Amman, 2011, s. 9–10.

<sup>18</sup> Tunezja, jako pierwszy kraj arabski proklamowała konstytucję w 1861 roku. Saudyjska Arabia powstała w 1760 roku. W Maroku sułtan Hassan wprowadził, dystynktywne dla regionu, reformy religijne i społeczne w 1973 roku. Kalendarium świata arabskiego, arabsko-islamskiego od 1500 p.n.e. do 2013 n.e. oferuje: <http://www.scaruffi.com/politics/arabic.html> 09.09.2013.

który nabrał na sile w 1516 roku po aneksowaniu przez Ottomanów Syrii i Palestyny oraz po pokonaniu Egiptu w 1517 roku.

Wraz z wiekiem XIX pojawiły się coraz silniejsze europejskie wpływy polityczne, głównie brytyjskie i francuskie, które najpierw miały ograniczyć wpływy Imperium Otomańskiego w regionie, zaś potem przerodziły się w silne działania o charakterze już kolonialnym i celowo, na swoje potrzeby polityczne, dzielącym społeczeństwa arabskie<sup>19</sup>. De facto, przed kolonializmem, świat arabski nie czuł potrzeby podziału na państwa, w formie takiej jak to było ówczesnie w Europie. Afiliowano się etnicznie, językowo, politycznie odczuwając jedność pod kalifata-ami albo sułtanatami. Kolonizacja wzbudziła tendencje nacjonalistyczne<sup>20</sup> pośród dumnych i honorowych społeczeństw arabskich i nacjonalistyczno-globalistyczne wyrażające się chęcią utworzenia własnych niepodległych i suwerennych państw, które byłyby partnerami politycznymi, na równych zasadach, państw europejskich. W XX wieku świat arabski politycznie się sformalizował i powstały niepodległe państwa: Maroko, Tunezja, Sudan – 1956, Algieria – 1962, Libia – 1951, Egipt – 1922, Syria, Liban, Jordania – 1946, Arabia Saudyjska – 1932, Jemen – 1967, Irak – 1930, Kuwejt – 1961, Bahrajn, Katar i ZAE – 1961, Oman – 1970. Niektórzy analitycy twierdzą, że linie graniczne w większości zaproponowane przez kraje europejskie, nie do końca odzwierciedlały potrzeby społeczeństw arabskich, pewne animozje umocniły się, jak to jest np. w przypadku Jemenu<sup>21</sup>. Z czasem, wzrost świeckości w życiu społecznym i politycznym w świecie zachodnim był ogólnie niezrozumiały dla świata arabskiego. Pewne zachowania o nacechowaniu negatywnym (krytyka religii, zmiana religii, cudzołóstwo, homoseksualizm, uczestnictwo w przemyśle nierzędu, używki itd.<sup>22</sup>) występujące w społeczeństwie zachodnim są postrzegane w świecie arabsko-islamskim jako te, na które zezwala religia świata zachodniego. W ten sposób wizerunek religii, głównie chrześcijaństwa, jest niekorzystny, co prowadzi w konsekwencji również do osłabienia wizerunku przeciętnego Europejczyka. Rozdział państwa od religii jest w zasadzie czymś zupełnie obcym w świecie arabskim. Jest to widoczne przez pryzmat ustrojów politycznych, używanych systemów prawnych, wpływów byłych kolonii i oddźwięku tychże elementów

<sup>19</sup> Brytyjczycy przejęli Egipt w 1888, (Indie w 1857.), w Arabii wspierali w 1916 roku gubernatora Mekki, Sharifa Husajna w trakcie przeprowadzania zwycięskiej rewolty przeciw Otomanom, które i tak już chyliło się ku upadkowi. Brytyjczycy objęli swoim protektoratem: Egipt, Irak, (Trans)jordanię, Oman, ZAE, Bahrajn, Katar, Sudan. Warto jest wspomnieć, że po pierwszej wojnie światowej, Brytyjczycy pozwolili się osiąść, choć z pewnymi ograniczeniami, społeczności żydowskim na terenach Palestyny, co zirykowało społeczności arabskie żyjące na tamtych terenach od 1187 roku kiedy to Salahaddin odbił je krzyżowcom. Francuzi objęli protektoratem Maroko, Algierię, Syrię i Liban, a Włosi – Libię.

<sup>20</sup> University of Notre Dame, In, <http://ocw.nd.edu/arabic-and-middle-east-studies/islamic-societies-of-the-middle-east-and-north-africa-religion-history-and-culture/lectures/lecture-4>.

<sup>21</sup> <http://lostislamichistory.com/how-the-british-divided-up-the-arab-world/> 02.01.2014. Książka F. Alkhateeba, *Lost Islamic History* ma być w sprzedaży od kwietnia 2014 roku.

<sup>22</sup> Te zachowania są ogólnie zakazane przez Islam. Naturalnie zdarzenia takie mają miejsce w pewnych krajach muzułmańskich (np. homoseksualizm), lecz piętnuje się je bardzo mocno moralnie i prawnie.

na rozwój społeczny w poszczególnych krajach świata arabskiego. Należy także zaznaczyć, że Wiosna Arabska, jako efekt uboczny, wpłynęła na zaostrzenie podziałów między społecznościami sunnickimi, a szyickimi, szczególnie w Bahrajnie, Libanie, Syrii i Iraku. Pomimo tego, że podział w Islamie na nurt sunnicki i szyicki wydaje się być sprawą stricte religijną, to jednak w związku z tym, że religia jest częścią systemu politycznego w tych krajach, nie można tego podziału dyskredytować na tle ogólnej sytuacji społeczno-politycznej i prawnej<sup>23</sup>.

### Karty Praw Człowieka, a pozycja kobiety w społeczeństwie islamsko-arabskim

Warto też w tym kontekście wspomnieć o Arabskiej Karcie Praw Człowieka<sup>24</sup>, która do pewnego stopnia ma wpływ na społeczeństwa arabsko-islamskie. Choć niektórzy twierdzą, że bardziej powstała ona ze względu na presję ze strony społeczeństw zachodnich, która pozwalałaby na wprowadzenie większej ochrony prawnej jednostki, a w szczególności kobiety. Karta jest o tyle przełomowa, że jej art. 3 wprowadza potwierdzenie równości mężczyzny i kobiety, jej art. 34 gwarantuje prawa dziecka<sup>25</sup>, oraz art. 40 ochronę osób niepełnosprawnych. Niestety, pomimo, iż karta była przyjęta, mechanizm jej egzekwowania pozostawia nadal wiele do życzenia. Także należy wspomnieć o istnieniu Deklaracji Kairskiej Praw Człowieka w Islamie adoptowanej w 1990 roku przez Organizację Państw Islamskich, która, jednak de facto, jest kompatybilna z zasadami Szariatu<sup>26</sup> oraz prawem islamskim<sup>27</sup>. W krajach bardziej konserwatywnych z punktu widzenia ustrojowego i prawnego,

<sup>23</sup> Podział islamu na sunnicki i szyicki wyniknął z różnicy zdań na temat tego kto był następcą proroka Mahometa – jego towarzysz Abu Bakr czy Ali ibn Abi Talib, który był kuzynem i zięciem proroka Mahometa, a także nad naturą przywództwa muzułmańską wspólnotą. W roku 661 n.e. Ali został zamordowany. Ci, którzy wspierali Alego, później zostali nazwani szyitami od shi'at Ali czyli pomocnicy, ci którzy wspierają Alego. Zaś sunnici przejęli swoją nazwę od sunny, czyli od tych podążających za zbiorem opowieści o życiu Mahometa. Więcej na ten temat w: M. Blanchard, *Islam: Sunnis and Shiites*, Washington, 2009. Kraje gdzie społeczności szyickie stanowią ponad 50% to: Bahrajn, Irak, Jemen oraz, z przeważającą większością szyicką w stosunku do sunnickiej to Liban. [http://www.thestar.com/news/world/2013/09/06/sunnishia\\_split\\_the\\_mideasts\\_new\\_great\\_divide.html](http://www.thestar.com/news/world/2013/09/06/sunnishia_split_the_mideasts_new_great_divide.html), 6.01.2014.

<sup>24</sup> M. Amin al-Midani, M. A. Al-Midani, *La Ligue des Etats arabes et les droits de l'homme* [w:] Scienza & Politica, Bologna, nr 26, 2002, pp. 101–114. Liga Arabska przyjęła pierwszą wersję Arabskiej Karty Praw Człowieka w 1994 roku. Druga wersja Karty została przyjęta na Szczycie Arabskim w Tunezji w 2004 roku. Pomysł Karty zrodził się w 1960 roku, kiedy to Unia Arabskich Prawników zaproponowała sporządzenie takiej Karty Lidze Arabskiej.

<sup>25</sup> Oddzielny Praw Pakt Dziecka Arabskiego został przyjęty przez Ligę Arabską w 1983 roku w Tunisie, M. Amin Al-Midani, *Le Pacte des Droits de l'Enfant Arabe de 1983*, Strasbourg, 2003, s. 2. Ochrona praw dziecka jest odzwierciedleniem promowania wartości arabsko-islamskich i modelu pro-rodzinnego charakterystycznego dla tej kultury.

<sup>26</sup> Szariat, shari'at – islamskie prawo kanoniczne bazujące na naukach Koranu, Hadisach i Sunnie podające religijne i świeckie obowiązki, a także kary prawne wynikające z łamania lub nie wykonywania obowiązków – <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/sharia>, 5.01.2014.

<sup>27</sup> [http://www.acihl.org/articles.htm?article\\_id=1](http://www.acihl.org/articles.htm?article_id=1), 16.12.2013.



jak Arabia Saudyjska, Oman, Katar, Jemen, Kuwejt, należy szczególnie zwracać uwagę na niekomentowanie czy promowanie spraw związanych z tematyką praw człowieka w wydaniu europejskim czy w kontekście Europejskiej Konwencji Praw Człowieka.

Szczególnie źle odbieranym było i jest mniemanie świata zachodniego, że społeczeństwa arabskie i islamskie są zapóźnione w rozwoju społecznym. Wynika to z przeświadczenia świata zachodniego, że drogą obraną przez ten świat powinny podążać pozostałe kraje. Czy ten pogląd jest słuszny czy nie, nie zwalnia to obu stron od okazania sobie tolerancji, która winna być motywem przewodnim w codziennej komunikacji, a szczególnie biznesowej. Wydaje się, że świat zachodni najczęściej poddaje krytyce status kobiety w społeczeństwach arabsko-islamskich. Tu pojawia się kolejna kwestia, czy kobiety mogą być obecne w biznesie w świecie arabskim oraz jak są odbierane kobiety świata zachodniego pragnące prowadzić sprawy biznesowe lub negocjacyjne w świecie arabskim? Można też zadać pytanie, czy jest to świat zastrzeżony tylko dla mężczyzn? Debaty nad rolą kobiety w świecie arabsko-islamskim stanowią kontrowersyjny temat, a samo zagadnienie jest często nadinterpretowane w znaczeniowo odmiennych kierunkach oraz w zależności od kontekstu. Według Koranu, między innymi w wersach 2:188, 33:36 i 85:11, kobieta jest równa mężczyźnie przed Bogiem, aczkolwiek każde z nich ma swoje obowiązki. Powinności mężczyzny mają kobiecie ułatwić wykonywanie jej obowiązków względem rodziny<sup>28</sup>. Istnienie równości kobiety i mężczyzny w Koranie może dziwić przedstawicieli świata zachodniego, gdyż równość kobiety i mężczyzny, w pojęciu zachodnim oznacza możliwość wykonywania męskich obowiązków czy zawodów przez kobiety i odwrotnie, zaś w Islamie te obowiązki są z góry ściśle określone, jako te, a nie inne przynależące do kobiety, a inne do mężczyzny.

W czasach wiktoriańskich, w Anglii, uważano, że kobiety arabsko-islamskie mają zbyt duże przywileje w stosunku do tych posiadanych przez mężczyzn, chociażby ze względu na to, że mogły posiadać nieruchomości. Współcześnie natomiast panuje przekonanie, że kobiety arabsko-islamskie są ciemżone i zmuszane do noszenia chusty na głowie hidżab, szajla, khimar lub całkowitego zakrywania twarzy z otworem na oczy nikab<sup>29</sup> i narzut zakrywających całe ciało typu abaya lub czador. Poglądy na ten temat różnią ekspertów i badaczy w zależności od siły tradycji i opinii panujących w poszczególnych krajach świata zachodniego, jak i arabskiego. Mało jest kobiet arabsko-islamskich, które są aktywne w życiu polityczno-społecznym, w większości, nie interesują się tym, co o nich myśli świat zachodni. Część z nich ignoruje fakt swojej ciężkiej sytuacji i akceptuje napotkane życiowe okoliczności i tradycję. W ostatnim czasie, fundacja Thomas Reuters przeprowadziła sondaż na temat sytuacji kobiety w świecie arabskim. Ankieta podaje, że sytuacja w Egipcie przedstawia się najgorzej. Tam najczęściej zanotowano przypadki molestowania sek-

<sup>28</sup> M.Z. Khan, *Woman in Islam*, Islamabad –Tilford, 1988 s.1–6, 10–12, B. Freyer Stowasser, *Woman in the Qu'ran, Traditions and Interpretations*, Oxford, 1994, s. 13–25, więcej na ten temat na s. 85–119.

<sup>29</sup> H.A. Hellyer, *Women's Rights Survey Raises Too Many Questions*, 14 November 2013, Brookings, <http://www.brookings.edu/research/opinions/2013/11/14-women-rights-egypt-hellyer#> 1.01. 2014.

sualnego, uszkadzania genitaliów kobiecych, handlu kobietami i ogólnej przemocy wobec nich. Najlepiej kobiety są traktowane na Komorach. Ranking przedstawia się następująco: 2 – Oman, 3 – Kuwejt, 4 – Jordania, 5 – Katar, 6 – Tunezja, 7 – Algieria, 8 – Maroko, 9 – Libia, 10 – ZAE, 11 – Mauretania, 12 – Bahrajn, 13 – Dżibuti, 14 – Somalia, 15 – Państwo Palestyna, 16 – Liban, 17 – Sudan, 18 – Jemen, 19 – Syria, 20 – Arabia Saudyjska, 21 – Irak<sup>30</sup>. Sondaż jest bardzo zdywersyfikowany, jednak jest w nim więcej opinii negatywnych niż pozytywnych, które raczej nie świadczą o dramatycznym progresie statusu kobiety. W Iraku sytuacja kobiet pogorszyła się od obalenia Saddama Husajna oraz inwazji amerykańskiej w 2003 roku. W Arabii Saudyjskiej zanotowano postęp w stosunku do sondaży z lat poprzednich głównie dzięki wyborowi 30 kobiet do 150 osobowego rady/parlamentu. Ciągłe jednak kobiety saudyjskie nie mogą podróżować zagranicę, pracować, otwierać konta bankowego czy też zapisać się na studia wyższe bez aprobaty krewnego mężczyzny. W Syrii sytuacja kobiet drastycznie się pogorszyła w wyniku wojny domowej i to one są najbardziej narażone na przemoc seksualną i niekiedy stają się ofiarami w procederze handlu żywym towarem. W Jemenie kobiety protestowały wraz z mężczyznami w 2011 roku podczas rewolucji i udało im się wywalczyć 30% uczestnictwa w narodowej konferencji dialogu, która debatowała nad reformami konstytucyjnymi, aczkolwiek pomimo to przemoc wobec kobiet pozostaje poważnym problemem. W Libii, od obalenia prezydenta Kadhafiego, nie wiele się zmieniło dla kobiet, pojawiły się za to porwania, a przemoc w stosunku do kobiet się zwiększyła. Z sondażu wynika zaskakująco, że sytuacja kobiet jest lepsza w Somalii niż Libanie, zaś wyspy Komory to miejsce, gdzie kobiety są najlepiej traktowane. Niektórzy badacze dyskredytują wyniki ankiety, ponieważ była ona przeprowadzona wśród ekspertów praw kobiet ze świata arabsko-islamskiego, nie zaś wśród zwykłych kobiet arabskich<sup>31</sup>.

Pozycja kobiety w świecie arabsko-islamskim jest zagadnieniem bardzo złożonym i ściśle związanym z tematem ewolucji islamu. Wiodąca rola mężczyzny w rytuale religijnym, pomimo braku hierarchii religijnej, stymulowała i wzmocniła bezprecedensowo rolę mężczyzn w społeczeństwie, zaś pewne elementy prawa obyczajowego i Szariatu odizolowały rolę kobiet i ograniczyły ją w najlepszych przypadkach do pracy na roli, w urzędach i przy gospodarstwie domowym. W czasach przed-islamskich oraz tych współczesnych Mahometowi i w początkach rozwoju Islamu, pozycja kobiety była znaczniejsza społecznie niż obecnie. Mimo to patriarchat był, jest uprzywilejowany i stanowi nieodłączny element życia i świata arabsko-islamskiego. Początki patriarchatu w pisanej tradycji islamskiej odnajdywane są już w Koranie. Podczas wizyty Abrahama u jego syna Ismaela – pod nieobecność Ismaela, jego żona nie oferuje mu nic do jedzenia, Ismael, dowiedziawszy się o tym odprawia ją i bierze nową żonę. Abraham ponownie odwiedza syna podczas jego nieobecności – tym razem żona przyjmuje ojca z należnymi honorami. Ta historia odzwierciedla już wtedy istniejącą silną rolę mężczyzn, a w szczególności niemalże absolutną rolę ojca, jako głowy rodziny w hierarchii społecznej.

<sup>30</sup> <http://www.trust.org/spotlight/poll-womens-rights-in-the-arab-world/> 2.01.2014.

<sup>31</sup> Ibidem.

Na początku XIX-go wieku pojawiły się nurty reformatorskie w Egipcie, Syrii i Libanie, które miały na celu wzmocnienie i liberalizację pozycji kobiety, aczkolwiek winą za ich fiasko niektórzy badacze obarczają rolę przywódców kolonialnych, którzy woleli faworyzować dla własnych celów uwiarygodnienie polityczne i pogłębienie wpływów, swoich interlokutorów patriarchalnych<sup>32</sup>. Pomimo uczestnictwa kobiet walczących w rewolucjach, chociażby w Algierii na początku lat sześćdziesiątych, czy w Arabskiej Wiosnie, ich rola, pomimo nadziei na ich większy wkład w życie polityczno-społeczne, ciągle nie daje im takich możliwości, jakie mają kobiety w świecie zachodnim, a które otworzył dla nich uniwersalizm demokracji. Kobiety pochodzące ze świata zachodniego, działające w biznesie są postrzegane w specyficzny sposób przez interlokutorów arabsko-islamskich. Mimo tego, że świadomie wykluczają kobietę arabsko-islamską z wiodących funkcji biznesowo-politycznych, to jednak akceptują w tej roli kobietę pochodzącą z zachodu. Kobiety zachodnie pracują w firmach na Bliskim Wschodzie, dlatego obraz kobiety zajmującej się biznesem nie jest czymś obcym<sup>33</sup>. Gorzej przedstawia się postrzeganie turystek pochodzących z Zachodu, o których panuje opinia, że ubierają się i zachowują w sposób pokazujący brak szacunku dla tradycji islamskiej i prawa obyczajowego<sup>34</sup>.

W kontaktach biznesowych, sytuacja kobiet arabskich jest zróżnicowana. Najczęściej nie odgrywają one znaczącej roli decyzyjnej, dlatego większość spotkań odbywa się w gronie mężczyzn. Tak np.:

- w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, aż cztery kobiety to ministrowie federalni, kobiety działają tam, jako bizneswoman, w bankowości i firmach prawniczych,
- w Jemenie, kilka kobiet zajmuje stanowiska ministerialne, są zatrudniane w urzędach, jako bardziej zdyscyplinowane i oddane pracy niż mężczyźni,
- z kolei w Arabii Saudyjskiej kobiety nie prowadzą samochodów, istnieje znaczna segregacja pracownicza między mężczyznami i kobietami, kobiety zajmują pozycję urzędnicze, mogą być także bizneswoman<sup>35</sup>, lecz nie ma mowy o wysokich stanowiskach biznesowych potężnych firm.
- w Katarze kobiety mogą uczestniczyć w spotkaniach z mężczyznami.

---

<sup>32</sup> M. Fahmy, *La condition de la Femme dans l'Islam*, Paris, 2002, s. 7–10, 19–21. Publikacja M. Fahmy została potępiona przez Uniwersytet Al-Azhar w Egipcie jako wroga Islamowi. Pomimo, że praca pochodzi z 1913 roku, to ciągle jest wnoski są przytaczane przez badaczy współczesnych tematu jako aktualne i wnoszące ciekawy punkt widzenia.

<sup>33</sup> A. Emmerson, S.J. Hirschfeld, A.F. Luqman, A.A. Akel, T. Sayer, *Doing business in the Muslim World*, New York, 2009, s. 1–7.

<sup>34</sup> <http://uk.answers.yahoo.com/question/index?qid=20060822133316AAMORtc> 6.01.2014.

<sup>35</sup> <http://arabiasaudyjska.blogspot.com/2008/08/homing-in-on-unique-garment-business.html> 5.01.2014.

## Relacje seksualne i spożywanie alkoholu

Sprawy relacji seksualnych oraz spożywanie alkoholu należy, odwiedzając biznesowo, czy turystycznie kraje arabsko-islamskie, traktować z nadzwyczajną uwagą. Koran i hadisy<sup>36</sup> określają oba zagadnienia, co wolno i co jest zakazane. Odgrywa tu rolę prawo obyczajowe. W obu przypadkach chodzi o zachowanie zdrowego, higienicznego i moralnego trybu życia i nieszkodzenia swojemu ciału i duchowi. Według Koranu, np. w wersie 219 Al – Baqarah napisano, że spożycie alkoholu jest wielkim grzechem, zaś w Al-Maidah, że wszelaka intoksykacja jest dziełem szatana<sup>37</sup>. Z kolei cudzołóstwo jest potępione i zakazane w wielu wersach – 23:7, 70:27-31<sup>38</sup>, np. w Arabii Saudyjskiej stosunek seksualny przedmałżeński Saudyjczyków grozi karą więzienia. Podobnie karani są obcokrajowcy, włącznie z wydaleniem z kraju. Mówienie o życiu seksualnym również nie jest dobrze widziane, czego przykładem może być, np. aresztowanie 32-letniego Saudyjczyka chwającego się swoim życiem seksualnym w Libańskiej telewizji, której właścicielem jest Saudyjski książę Al-Walid bin Talal. Użycie rekreacyjne lub posiadanie narkotyków jest także zakazane pod karą więzienia (także dla zagraniczników). Jedynie w Jemenie i Dżibuti można żuć tytoń wywołujący narkotyczne wizje liść Qat. Alkohol ogólnie jest zakazany, np. w Arabii Saudyjskiej i Kuwajcie – alkohol i jego spożywanie jest całkowicie zakazane, w Jemenie – alkohol jest dostępny w pięcio-gwiazdkowych hotelach, zaś w Zjednoczonych Emiratach Arabskich – alkohol jest dostępny w barach, restauracjach, hotelach z wyjątkiem Emiratu Szardży. Na zakup, przewóz i konsumpcję alkoholu najlepiej postarać się o pozwolenie władz, pozwoli to uniknąć potencjalnych problemów prawnych<sup>39</sup>.

## Kultura zachowań, a etykieta biznesowa w świecie arabsko-islamskim

Wiele gestów ludzie wykonują nieświadomie, nie zdając sobie przy tym sprawy z tego, że poprzez nie wysyłają innym komunikaty, które mogą być interpretowane w sposób odmienny niż im się wydaje, tym bardziej, jeśli dotyczy to rozmów prowadzonych z osobami pochodzącymi z różnych kręgów kulturowych. Niekiedy uważa się, że nie jest ważne to, co człowiek ma do powiedzenia, lecz jak się prezentuje i zachowuje. Nasze ciało i twarz są „przełożnikami”, które informują o naszych uczuciach, zamiarach i nastroju. Umiejętność odczytywania takich informacji i wiedza na ich temat może być bardzo przydatna zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym. Wraz ze zjawiskiem globalizacji, nastąpiła intensyfikacja relacji biznesowych z krajami świata arabsko-islamskiego. Sytuacja ta wymogła potrzebę usprawnienia

<sup>36</sup> Chodzi o opowieści przytaczające wypowiedzi Mahometa.

<sup>37</sup> M.H.G., Moghadam, M. Moradi, *Effects of Alcohol Consumption on Human Health from the Perspective of Holy Quran and Modern Medicine* [w:] *Quran Med* 2012 1 (3), Teheran, 2012, s. 14.

<sup>38</sup> G.A. Parwez, *Qurani Qawanin*, tłum. A. Wadoud, 2000, Lahore, s.70–74.

<sup>39</sup> A. Emmerson, S.J. Hirschfeld, A.F. Luqman, A.A. Akel, T. Sayer, *Doing business in the Muslim World*, New York, 2009, s. 5.

tych relacji, aby sukces biznesowy był lepszy niż można się tego spodziewać i korzystny dla obu stron. Obecnie, zajmujemy się ogólnymi wskazówkami dotyczącymi spotkań z przedstawicielami świata arabsko-islamskiego oraz podkreślając jego różnorodność, na przykładzie wybranych państw takich jak Algieria, Arabia Saudyjska oraz Libia. W świecie arabsko-islamskim mowa ciała i wykonywane gesty są czymś niezmiernie ważnym<sup>40</sup>. Podczas spotkań biznesowych pamiętać należy o podstawowych zasadach, obowiązujących w kulturze arabsko-islamskiej:

- Program pierwszego spotkania powinien być lekki, nieprzeciążony.
- Na pierwszym spotkaniu większość czasu spędza się na rozmowie (o rodzinie, pogodzie, ekonomii itp.), której celem jest budowanie zaufania i szacunku.
- Spóźnienia są naturalne i nie powinny dziwić, jeśli spóźnienie trwa więcej niż 1,5 godziny można oczekiwać przeprosin.
- Sprawy załatwia się wolno, ponieważ w tej kulturze czas biegnie wolno.
- Nacisk kładzie się na szczegóły, nie na ogół tematu spotkania.
- Interlokutorzy lubią wielogodzinne negocjacje.
- Powitanie powinno zabrać dwa razy więcej czasu niż w kulturze europejskiej. Długi uścisk dłoni, gdy interlokutorzy dobrze się znają mogą objąć prawą ręką prawy łokieć rozmówcy – uściski są uważane za uhonorowanie rozmówcy.
- Witając, zaleca się użyć formuły lokalnej *assalamu-aleikum* (niech Pokój będzie z Tobą), sprawi to pozytywne wrażenie na arabskim rozmówcy.
- Powitanie zaczyna się od najstarszego rangą. Samemu wyciąga się rękę, ale nie do kobiet – jeśli mają życzenie same mogą wyciągnąć rękę na powitanie.
- Po pewnym czasie znajomości prezenty są mile widziane, nie rozpakowuje się prezentu przed gościem.
- Zachować kontakt wzrokowy, ale nie należy się wpatrywać, błędnie wzrokiem jest uznawane za brak szacunku.
- Nie należy pokazywać spodów butów pod stołem, jest to wyraz braku szacunku do rozmówcy.
- Nie należy pokazywać gestu kciuka oznaczającego *w porządku, ok*, jest to gest przeklinający rozmówcę.
- Pięść prawa na lewej oznacza, życzenie szkody dla rozmówcy.
- Dłoń w gruszkę i ruszająca się na poziomie pasa w górę i w dół oznacza, że należy zwolnić dyskusję.
- Kciuk na brodzie oznacza dojrzałe myślenie.
- Koniuszki palców na nosie lub powiece oznaczają, że coś zostanie wykonane, jako obowiązek.
- Jeśli nie układa się rozmowa, trzeba patrzeć na najstarszego w rozmowie.
- Nigdy nie należy spoglądać na zegarek – to wyraz braku szacunku.

<sup>40</sup> Poniższy zbiór wskazówek został opracowany na podstawie własnych doświadczeń oraz informacji zawartych na: <http://www.globalnegotiator.com> 4.01.2014., <http://www.kwintessential.co.uk> 5.01.2014. <http://www.dba.org.uk/aboutdba/newsarticles/documents/DosandDonts.pdf> 5.01.2014, <http://www.arabian-business-etiquette.com/dos-and-donts-in-arab-business-etiquettes.php>, 7.01.2014, R.S. Zaharna, Understanding Cultural Preferences of Arab Communication Patterns [w:] Public Relations Review 21 (3), Philadelphia, 1995, s. 241–255.

- Kawa, herbata powinna być zawsze podczas spotkania – przynajmniej trzy razy należy się napić się herbaty, można tylko raz odmówić.
  - Należy umyć ręce przed i po posiłku, miseczki z wodą i ręczniczki są podawane do stołów.
  - Podczas pierwszych rozmów nie mówi się, co chce się osiągnąć, należy stosować metodę małych kroków.
  - Wobec raczej dużej przesądności, nie sięga się w przyszłość więcej niż do tygodnia (góra miesiąca), przynajmniej na początku negocjacji i przed dobrym poznaniem się.
  - Jako, że religia jest kluczowym elementem życia społecznego, modlitwa ma zazwyczaj miejsce na początku spotkania.
  - Honor jest najważniejszy, nie należy go kwestionować i o nim dyskutować.
  - Należy pamiętać o koncepcji zemsty *fasil/diya* (rekompensata) w krajach takich jak Irak.
  - Wykazywanie kompromisów spowoduje kompromis interlokutora i pozwoli zbudować silne relacje biznesowe.
  - Nie należy zamawiać wieprzowiny, ponieważ mięso świni jest uważane za nieczyste.
  - Należy unikać palenia papierosów.
  - Nie należy żartować z religii, a tym bardziej *szahady*, wręcz należy unikać rozmów o religii, która mogłaby prowadzić do stwierdzeń, jaka religia jest najlepsza. Według Koranu, Islam jest ostateczną objawioną religią, która ma precedencję nad innymi monoteistycznymi religiami.
  - Należy zachwalać wynalazki cywilizacji arabsko-islamskie: system dziesiątkowy, algebrę, system nawadniający, cysterny, instrumenty lirę, cytrę, harfę, tamburyn.
  - Należy wiedzieć, że zielony to kolor panarabski, kolor pierwszej na świecie flagi islamskiej, to nawiązanie do natury.
  - Ubranie interlokutora daje ważne informacje czy interlokutor jest Sunni czy Shia, czy odbył Hadżdż, z jakiego klanu pochodzi, może także sugerować z kim najlepiej się kontaktować z jego otoczenia.
  - Należy używać prawej ręki w jedzeniu oraz podczas dawania wizytówek. Można dawać wizytówkę obiema rękami. Lewa ręka jest uważana za nieczystą – jest używana w toalecie, tak też nie należy jej używać, aby coś pokazać w trakcie rozmowy.
  - Ogólnie, należy unikać gestykulacji rękami, jest to postrzegane, jako brak pewności, spokoju i solidności.
  - Nie należy umawiać się na spotkania podczas świąt i raczej unikać piątków.
- Kalendarz muzułmański ma 12 miesięcy lunarnych. Miesiące lunarne są krótsze niż słoneczne. Np. gdy Ramadan w jednym roku wypadnie w kwietniu to za 17 lat, wypadnie on w październiku. Główne święta:
- Lailat ul-Isra al-Miradż – święto podróży i wstąpienia upamiętniające nocną podróż Mahometa z Kaaby w Mekce do Jerozolimy,
  - Lalilat ul-Barah – noc przebaczenia dwa tygodnie przed Ramadanem, jak sama nazwa wskazuje, chodzi o szukanie przebaczenia i zapomnienia niesnasek,

- miesiąc postu Ramadan wspomniany już wcześniej w niniejszym tekście, zwolnieni z postu są dzieci, chorzy, starcy i kobiety w ciąży, upamiętnia się także post poczyniony przez rodziców i dziadków Mahometa przed narodzeniem Mahometa,
- Lailat ul-Qadr – noc siły obchodzona podczas 27-go dnia Ramadanu upamiętniająca objawienie Koranu,
- Id-ul-Fitr – zakończenie Ramadanu przepełniony spotkaniami rodzinnymi i prezentami, i wizytą w meczecie,
- Id ul-Adha – święto poświęcenia, po modlitwach poświęca się owcę, kozę lub wielbłąda, upamiętnia się ofiarę Abrahama, jaką złożył za swojego syna Ismaela,
- Dzień Hidzry – upamiętniający emigrację Mahometa z Mekki do Medyny z 622 n.e.,
- Ashura – to święto obchodzą szyici pamiętając męczeństwo syna Alego Husajna oraz,
- Milad ul-Nabi – narodziny Mahometa z 20 sierpnia 570 r. n.e.<sup>41,42</sup>

### Algieria

Algierskie społeczeństwo składa się w większości z Berberów, choć tylko 15% z nich czuje się Berberami, 1% stanowią Europejczycy. Z punktu widzenia religijnego, Algieria to kraj sunnicko-islamski, odpowiednio 1% wspomnianych Europejczyków to Chrześcijanie i Żydzi. Podziały w społeczeństwie algierskim wydają się wynikać z nierówności społeczno-ekonomicznych i braku dostępu do nowych miejsc pracy<sup>43</sup>. Obserwuje się także napięcie między rządem, a społeczeństwem, które parokrotnie w przeszłości opowiadało się przeciw rządowi, a także traumę wcześniejszych konfliktów domowych, głównie wojny domowej w latach 90-tych XX-go wieku, oraz turbulentnych czasów kolonialnych trwających 132 lata. Szacuje się, że pomimo tego, że Wiosna Arabska nie dotknęła w formie dystynktywnej Algierii, to w perspektywie długoterminowej, społeczeństwo nie widząc realnych reform, może uciec się do radykalnych protestów<sup>44</sup>. Kultura i tożsamość algierska, choć jest napiętnowana akulturyzacją dokonywaną przez francuskich kolonizatorów, ma swoje cechy charakterystyczne. Islam jest elementem podstawowym tej tożsamości. Także, przywiązanie do kultury arabskiej, berberyjskiej *tamazight* oraz, ogólnie, kultur afrykańskich<sup>45</sup>. Kulturowe wpływy francuskie są nadal widoczne w społeczeństwie, a głównie poprzez język francuski, który, de facto, stał się *lingua franca* w Algie-

<sup>41</sup> [http://eprints.worc.ac.uk/985/1/ISLAM\\_introduction.pdf](http://eprints.worc.ac.uk/985/1/ISLAM_introduction.pdf), 6.01.2014.

<sup>42</sup> Projektowane daty świąt na przykładowo 2014 rok: Milad ul-Nabi – u sunnitów 13-go stycznia, zaś u szyitów 18-go stycznia, Lailat al-Miradz – 27 Maj, Lailat al-Barah – 14-go czerwca, początek Ramadanu – 28-go czerwca, Lailat al-Qadr – 23-go lipca, Id-ul-Fitr – 28-go lipca, Hajj – 2–7-ego października, Id ul-Adha – 4-go października, Hidzra – islamski Nowy Rok – 25 październik, Ashura u szyitów – 3-go listopada. Obecnie jest rok 1435, jest on liczony od Hidzry.

<sup>43</sup> A. Testas, *The Initiating and Magnifying Factors in Algeria's Civil Conflict* [w:] *Civil Wars*, Vol 4, nr 1 (Spring 2001), s. 125–141.

<sup>44</sup> A. Arieff, *Algeria: Current issues*, Washington, 2013, s.6.

<sup>45</sup> A. Kessab, M. Boukrouh, *Country profile: Algeria*, 2011, Cape Town, s.2.

rii. Otwartość na relacje biznesowe, spośród, wszystkich krajów kontynentu Afryki plasują Algierię w 2013 roku na 34 miejscu z 52, niestety przy tendencji spadkowej o 15 miejsc od 2000 roku<sup>46</sup>. W skali światowej, Algieria jest na 152 miejscu, z 189, rankingu Banku Światowego w zakresie *Ease of Doing Business* (łatwości działań biznesowych) w 2013 roku. Polska dla porównania jest na 45 miejscu, Singapur ma miejscu pierwszym<sup>47</sup>. Etykieta biznesowa przedstawia się następująco<sup>48</sup>:

- Językiem biznesu jest język francuski i arabski, język angielski jest także akceptowany. W związku z tym, zaleca się posiadać wizytówki w tych językach. Kopie prezentacji powinny być po francusku i arabsku.

- Spotkania należy organizować z miesięcznym wyprzedzeniem i potwierdzić dzień przed aktualnym spotkaniem. W dobrym tonie jest być na czas na spotkanie i czekać, aż ono nastąpi pomimo ewentualnych spóźnień.

- Już na pierwszym spotkaniu można zaprezentować, co zamierza się zaferować. Pytania zadawane mogą być bardzo techniczne.

- Spotkania są często przerywane, ale to nie jest oznaka braku szacunku.

- Większość firm jest zamknięta w piątki.

- Jest preferencją dla kontaktu osobistego i papierowego (list i faks), niż poprzez e-mail.

- Regularne spotkania zapewnią sukces biznesowy.

- Osoba danej rangi spotyka swoich odpowiedników. Algierczycy są na tym punkcie bardzo czuli.

- Osoby, którym słowu można ufać to zarząd firmy i z nimi należy prowadzić rozmowy.

- Honor jest niezwykle ważny, jeśli nie zrealizuje się jakiejś przysługi, relacja zostanie nadszarpnięta, ponieważ interlokutorowi będzie się wydawać, że „stracił twarz”.

- Jeśli kobiety europejskie są obecne na spotkaniu, znakiem okazania jej szacunku będzie niepodanie jej ręki.

- Należy przestrzegać tytułów osobistych w rozmowie: „Sheikh”, doktor, mecenas itd.

- Akt oferowania podarunku jest cenniejszy niż sam podarunek, cementuje relacje. Nie powinno się wręczać podarunku lewą ręką, lecz obiema albo prawą.

- Nie należy wymachiwać palcem wskazującym, ponieważ jest to uważane za brak szacunku.

- Algierczycy kierujący firmą to zazwyczaj osoby, które studiowały we Francji.

- Jeśli mówi się o najczarniejszym rozwiązaniu, dobrze dodać, *biid eszar* (niech Bóg zachowa).

<sup>46</sup> Press release (oświadczenie prasowe): *Algeria ranks 25<sup>th</sup> out of 52 in 2013 Ibrahim index of African Governance*, London, 2013, s. 1.

<sup>47</sup> <http://www.doingbusiness.org/rankings>, 7.01.2014.

<sup>48</sup> <http://www.globalnegotiator.com/en/algieria-business-culture-and-business-etiquette>, <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/algieria.html> 6.01.2014.



- Uważać trzeba, na trudne rozmowy natury administracyjnej związane z tym, kto zajmie się transportem, cłami itp. Algierczycy mogą oczekiwać, że to nie oni mają się tym zająć.
- Podczas negocjacji, szanuje się ton przyjacielski z anegdotami, zbyt agresywny ton świadczy, w ich pojęciu, o nadmiernej chciwości.
- Nie należy pytać się o rodzinę, miasto pochodzenia, lubią komplementy na temat swojej pracy.
- Wspominać należy, że traktuje się rozmówcę jak brata, to podnosi zaufanie.

### Arabia Saudyjska

Arabia Saudyjska jest krajem specyficznym, raczej zamkniętym, a w szczególności trudnym dla niemuzułmanów. Kultura saudyjska to bogaty melanzż dziedzictwa islamskiego, tradycji handlowych oraz beduińskich. Kolebka Islamu, w tych świętych miejscach w Mekce i Medynie, sprawia, że ten kraj pełni rolę centralną w swoim regionie i w całym świecie arabsko-islamskim. Nauki Islamu oraz zwyczaje arabskie odgrywają kluczowe role w społeczeństwie. Saudyjczycy są szczególnie dumni ze swojej gościnności dla cudzoziemców, ofiarności i poczucia honoru<sup>49</sup>. Saudyjska struktura społeczna opiera się na grupie niż na jednostce, tak też rodzina i ród/plemiona są ośrodkami życia społecznego. Poszczególne rody łączą bliskie kontakty i tworzą one niezwykle silną sieć społeczną<sup>50</sup>.

Arabia Saudyjska jest krajem sunnickim, zaś tutejszy Islam został stworzony na bazie Wahhabi, naukach ibn Tajmija i wczesnego ibn Hanbala. Wahhabi ma na celu pozbycie się z Islamu tego, co by go zanieczyszczało i pozbawiało charakteru, jaki miał jeszcze za życia Mahometa w VII n.e. To z kolei sprawiło, że społeczeństwo jest tu bardziej konserwatywne niż w innych krajach arabsko-islamskich.

W biznesie, jest czymś powszednim zatrudnianie osób, jakie się zna i im się ufa, ponieważ darzy się je lub ich mentora wyjątkowym szacunkiem<sup>51</sup>. W latach 60. i 70., Arabia Saudyjska była dosyć liberalna wobec kultury świata zachodniego, co uwidaczniało się w relacjach biznesowych, aczkolwiek atak dysydenta islamskiego na wielki meczet w 1979 roku przyczynił się do powrotu do konserwatyizmu w relacjach wewnątrz kraju, a także w stosunku do cudzoziemców oraz prowadzenia z nimi działań biznesowych<sup>52</sup>. W 2013 roku, Arabia Saudyjska znalazła się na 26 miejscu, rankingu Banku Światowego *Ease of Doing Business* ze 189 państw ocenianych<sup>53</sup>. Konserwatyzm, zatem nie przeszkadza w prowadzeniu działań biznesowych, acz kieruje się pewnymi zasadami:

---

<sup>49</sup> <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/saudi-arabia-country-profile.html>, <http://www.globalnegotiator.com/en/saudi-arabia-business-culture-and-business-etiquette> 12.11.2013.

<sup>50</sup> A. Fischer, A. Manstead, *The relations between gender and emotions in different cultures*, Cambridge, 2000, s. 71–93.

<sup>51</sup> A. Fischer, A. Manstead, *The relations between gender and emotions in different cultures*, Cambridge, 2000, s. 71–93.

<sup>52</sup> A. Fischer, S. Nettleton, *The Middle East*, New York, 1990.

<sup>53</sup> <http://www.doingbusiness.org/rankings>, 6.01.2014.

- Zdarza się, że spotkania biznesowe są przerywane przez telefony, wchodzące i wychodzące osoby. Nie jest to postrzegane jako oznaka braku szacunku.
- Cementowanie relacji biznesowej trwa bardzo długo. Mogą następować cisze, ale to także nie jest oznaką braku szacunku, lecz myślenia. Relacje biznesowe są najlepsze, kiedy zyska się szacunek rozmówcy.
- Urzędy zazwyczaj pracują od soboty do czwartku (od 8:00 – 12:00 i od 16:30 do 19:30, w czwartek tylko rano), choć obserwuje się tendencję od 8:00 do 17:00.
- Zaleca się, aby kobiety z kręgu kultury europejskiej chodziły w *abaji* lub bezwzględnie miały na sobie nakrycie głowy.
- Po wjeździe na teren kraju, nie należy zapominać, że podlega się saudyjskiemu prawu, w związku z tym, nie wolno spożywać i przywozić alkoholu, ponieważ można spędzić w areszcie nawet kilka tygodni.
- Nie wolno robić zdjęć na lotnisku i nie zaleca się robienia zdjęć w miejscach publicznych bez uzyskania odpowiedniej zgody.
- Powitanie na spotkaniu powinno być długie między mężczyznami, kobiety nie podają ręki z wyjątkiem, gdy mężczyzna pierwszy do nich wyciągnie rękę.
- Zazwyczaj ściąga się obuwie przed budynkiem zakładu pracy lub biurem, tam gdzie jest dywan. Tu należy podążać za tym, co robi Saudyjczyk.
- „Tak” zazwyczaj oznacza „możliwe”.
- Nie należy krzyżować nóg podczas spotkania, jest to oznaka braku szacunku i braku otwartości do rozmówcy.
- Kategorycznie nie należy używać lewej ręki do pokazywania. Prawej ręki należy używać przy jedzeniu oraz podczas wręczania wizytówek.
- Zaleca się poczekać na rozmówcę z formułką powitania, jeśli usłyszymy *as-salaamu aleikum* (niech Pokój będzie z Tobą), należy odpowiedzieć *waaleikum salaam* oraz, tym samym okazać szacunek dla kultury arabskiej.
- Na pierwszym spotkaniach nie zaleca się pytać o rodzinę czy np. o zdrowie żony, na początku spotkania wypada mówić o tematach ogólnych, po kawie/herbacie, przechodzi się do spraw biznesowych. Saudyjczycy mogą pytać i lubią, o co chcą. Na kolejnych spotkaniach już rozmawia się o rodzinie i zdrowiu.
- Saudyjczycy uważają, że nepotyzm nie jest oznaką korupcji, lecz zdrowych relacji biznesowych.
- Saudyjczycy lubują się w języku kwiecistym i w przesadnym chwaleniu – to podkreśla ich rosnące zaufanie.
- Spotkania biznesowe mogą się wydawać zbyt długie, bez końca i nie mają żadnego programu spotkania, tu trzeba okazać cierpliwość, lecz zostanie ona wynagrodzona w postaci długoterminowego kontraktu.
- Jeśli jeden z interlokutorów podniesie głos, ale nie krzyk, podczas spotkania, oznacza to szczerłość i spontaniczność jego wypowiedzi.
- Należy utrzymywać kontakt wzrokowy, lecz bez przesady, jest to ważne i wzbudza zaufanie.
- Religia jest obecna w każdej dziedzinie życia, również na spotkaniach. Nie należy przeszkadzać w modlitwach, które odbywają się zwyczajowo na początku spotkania.

- Saudyjczycy uwielbiają konie i o tym można rozmawiać i za to ich zachwalać. Koń w tej kulturze to niemalże symbol honoru i godności mężczyzny. Symbole narodowe to także: koń, wilk arabski, czerwony lis i wielbłąd.
- Jeżeli Saudyjczycy nie są zwolennikami pewnych kwestii w rozmowie, mogą o tym nie powiedzieć (chodzi o ocalenie twarzy przed otoczeniem). Jeśli pojawia się to nagminnie, Saudyjczycy powoli wycofają się z kontaktów biznesowych.
  - Wartości cenione to: spójność, przewidywalność (nie ryzyko), lojalność i szacunek.
  - Jest w dobrym tonie posiadać wszystkie dokumenty przetłumaczone na język arabski.
  - Nie należy oferować prezentu na pierwszym spotkaniu, ponieważ może to być postrzegane, jako łapówka i brak szacunku, prezenty oferują się gdy relacja staje się solidniejsza.
  - Jeśli jest się zaproszonym do domu, to nie należy zachwalać konkretnych przedmiotów, ponieważ właściciel domu będzie czuł się w obowiązku je podarować gościowi.
  - Nie należy wspominać o Izraelu.
  - Ręka pod brodą przesuwana do góry oznacza, że ktoś jest poirytowany dyskusją.

## Libia

Kultura libijska jest bardzo szczególna, ponieważ stanowi miksturę tradycji islamskich, rzymskich i nomadzkich z trendami stawiającymi na rozwój nowoczesnego społeczeństwa. Kraj, w szczególności po Wiośnie Arabskiej, jest w fazie odbudowy i przebudowy ekonomicznej, politycznej i społecznej. Około 90% społeczeństwa, z prawie ponad 6 milionów<sup>54</sup>, stanowią Arabowie z korzeniami po części berberskimi, pozostała grupa to Berberowie, w tym Tuaregowie. Szacuje się, że 3% to Grecy, Maltańczycy, Tunezyjczycy, Włosi, Pakistańczycy oraz Indusi. W Libii, plemiona ciągle odgrywają znaczną rolę, choć nie wszędzie jak np. w Trypolisie czy części Benghazi, które są postrzegane, jako ośrodki z wpływami współczesnego świata zachodniego<sup>55</sup>. Ze 140 plemion około 30–40 jest najbardziej wpływowych w społeczeństwie. Plemię *qabila* przyczynia się do stworzenia rozbudowanej struktury społecznej składającej się na ogólną tożsamość libijską<sup>56</sup>.

Natura działań biznesowych w Libii opiera się na lojalnościach wobec, rodziny, plemienia i miejsca zamieszkania<sup>57</sup>. Sam zaś system ekonomiczny jest nacechowany silnymi wpływami modeli gospodarki socjalistycznej, z coraz większym otwarciem na gospodarkę rynkową, co ma też oddźwięk w relacjach biznesowych

<sup>54</sup> <http://worldpopulationreview.com/countries/libya-population/> 5.01.2014.

<sup>55</sup> A. Vervelli, *The role of tribal dynamics in the Libyan Future*, Milan, 2013, s. 4–5.

<sup>56</sup> U. Holm, *How the Local Matters: Democratisation in Libya, Yemen Pakistan and Palestine*, Copenhagen, s. 32.

<sup>57</sup> A. Agnaia, *Management Training and Development within its Environment: The Case of Libyan Industrial Companies* [w:] *Journal of European Industrial Training*, Bingley, s. 117–123.

z przedstawicielami świata zachodniego<sup>58</sup>. Libia, figurowała w rankingu Banku Światowego dotyczącego *Ease of Doing Business* za 2013 rok na 188 miejscu<sup>59</sup>. Ciekawą informacją, jest, że indeks korupcyjny Transparency International z 2013 roku plasuje Libię także na jednym z ostatnich miejsc – na 172 miejscu z 177<sup>60</sup>. Tym bardziej, w działaniach biznesowych warto posługiwać się właściwą etykietą<sup>61</sup>:

- Język angielski jest szeroko używany w biznesie, zaraz po języku arabskim.
- Libijczycy są znani z gościnności i przykładają wagę do uzgodnień słownych.

Szukają zaufania i serdeczności.

- Cenią sobie długoterminowe zobowiązania biznesowe i po udanej transakcji lubią współpracować z tą samą firmą przez wiele lat.

- Bardziej od kontaktu mailowego/pocztowego preferują kontakt osobisty.
- Mimika twarzy u Libijczyków zajmuje kluczowe miejsce podczas komunikacji
- Zaleca się, szczególnie po zmianach politycznych w Libii i związanym z tym

chaosie organizacyjnym, znalezienie odpowiedniego partnera i ostrożność w zobowiązaniach. Należy postarać się o solidnego, lokalnego prawnika, który ewentualnie wspomagałby prowadzenie biznesu na miejscu.

- W zależności od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej Libijczycy są bardziej lub mniej formalni, cenią sobie grzeczność i starania mające na celu zrozumienie ich kwestii.

- Należy odpowiednio tytułować gości – jest to traktowane honorowo i bardzo poważnie.

- Prezentacje powinny być w języku arabskim oraz w języku angielskim, podobnież wizytówki.

- Prezenty i wizytówki wręcza się obiema rękami lub prawą ręką.
- W negocjacjach zaleca się koncentrować, także i wzrok, na osobie decyzyjnej.

Dobrze jest być wprowadzonym w kontakt z firmą przez osobę, jakiej już ta firma ufa.

- Można rozmawiać o biznesie przy kolacji. Należy akceptować oferty kawy/herbaty. Gość może zostać poproszony pierwszy do serwowania sobie jedzenia, lub honory podania jedzenia gościowi czyni gospodarz spotkania.

- Spotkania biznesowe są często organizowane w ostatniej minucie.
- Punktualność nie jest mocną stroną Libijczyków, lecz jest ona wymagana od gości.

- Sukces w negocjacjach zależy od tego, jak jest zaprezentowany produkt, który chce się im zaoferować oraz od osobistej relacji z partnerem biznesowym.

- Składanie regularnych wizyt buduje zaufanie i długotrwałe relacje biznesowe.
- Uścisk dłoni na powitanie jest powszechnie stosowany. Przy kolejnych wizytach powitania są bardziej entuzjastyczne i serdeczne w zależności od relacji osobistej.

<sup>58</sup> N. Salem Mohammed Bayoud, *How the Libyan Context Can Shape the Corporate Social Responsibility Disclosure in Libya*, Tripoli, 2013, s. 3–5.

<sup>59</sup> <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/libya> 6.01.2014.

<sup>60</sup> <http://www.transparency.org/country#LBY> 10.12.2013.

<sup>61</sup> <http://www.globalnegotiator.com/en/libya-business-culture-and-business-etiquette>, <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/libya.html> 6.01.2014.

- Nie umawia się spotkań w piątki – większość firm jest zamkniętych od 11:00 do 15:00.
- Decyzje są zazwyczaj podejmowane po długotrwałych rozmowach. Libijczycy lubują się w negocjacjach. Cenią sobie cechę wytrwałości i nie lubią być popędzani.
  - Uśmiech i bezpośredni kontakt wzrokowy, nieprzesadzony i ze względów oczywistych nie z kobietami, jest ważny w budowaniu relacji osobistych.
  - Można przywieźć prezent z rodzinnego kraju gościa, a jest to wręcz konieczne, jeśli odwiedza się czyjś dom prywatny.
  - Zaleca się unikać rozmów o polityce.
  - Nie należy pokazywać spodów obuwia pod stołem, jest to wyraz braku szacunku do rozmówcy.
  - Nie należy pokazywać gestu kciuka w *porządku, ok*, ponieważ jest to gest przeklinający rozmówcę.
  - Pięść prawa na lewej oznacza, że rozmówca życzy szkody współuczestnikowi dyskusji.
  - Dłoń w gruszkę i ruszająca się na poziomie pasa w górę i w dół oznacza, że należy zwolnić dyskusję.
  - Nigdy nie należy patrzeć na zegarek, ponieważ jest to wyraz braku szacunku.

Niewątpliwie, niektóre kraje arabsko-islamskie mogą być odbierane jako nad wyraz konserwatywne w stosunku do norm i pewnych przyzwoleń obowiązujących w społeczeństwach europejskich. Istnieją po obu stronach stereotypy myślowe, które przenikają mimochodem do zachowań obu stron. Wynika to z nieznamomości kontekstu kulturowego interlokutora i nieświadomej czy świadomej niechęci do kompromisu. Aczkolwiek, tam gdzie pojawiają się duże finanse, lub gdzie przymus dialogu spowodowany jest trudną sytuacją mikro i makro-ekonomiczną wówczas łatwiej o taki kompromis. W kontaktach, szczególnie biznesowych, najistotniejszym jest okazanie szacunku, poprzez znajomość etykiety biznesowej, otwartości na kompromis, wytrwałości w negocjacjach oraz szeroko rozumianej tolerancji.

## **Bibliografia**

- Agnaia A., *Management Training and Development within its Environment: The Case of Libyan Industrial Companies* [w:] Journal of European Industrial Training, Bingley, 1997
- Al-Midani M. Amin, *Le Pacte des Droits de l'Enfant Arabe de 1983*, Strasbourg, 2003
- Al-Midani M.A., *La Ligue des Etats arabes et les droits de l'homme* [w:] Scienza & Politica, Bologna, nr 26, 2002
- Al-Sayuti, *Tarikh al-Khulafa'a*, Dar Elma'refah Beirut, 1417/1996
- Arief A., *Algeria: Current issues*, Washington, 2013
- Barakat H., *The Arab World, Society, Culture and the State*, Berkeley, 1993
- Bayoud N. Salem Mohammed, *How the Libyan Context Can Shape the Corporate Social Responsibility Disclosure in Libya*, Tripoli, 2013
- Blanchard M., *Islam: Sunnis and Shiites*, Washington, 2009

- Danecki J., *Podstawowe wiadomości o Islamie*, Warszawa, 2007
- Emmerson A., Hirschfeld S.J, Luqman A.F., Akel A.A, Sayer T., *Doing business in the Muslim World*, New York, 2009
- Esposito J., *Islam – the Straight Path*, Oxford, 2011
- Fahmy M., *La condition de la Femme dans l'Islam*, Paris, 2002
- Feghali E., *Arab Culture Communications Patterns* [w:] International Journal of Intercultural Relations, 1997
- Fischer A, Manstead A., *The relations between gender and emotions in different cultures*, Cambridge, 2000
- Fischer A., Nettlton S., *The Middle East*, New York, 1990.
- Freyer Stowasser B., *Woman in the Qu'ran, Traditions and Interpretations*, Oxford, 1994.
- Hall E.T., *Understanding cultural differences*, New York, 1990.
- Hanieh H. Abu, *Sufism and Sufi orders: God's spiritual path: Adaption and Renewal in the Context of Modernization*, Amman, 2011.
- Hellyer H. A, *Women's Rights Survey Raises Too Many Questions*, Brookings, 2013.
- Holm U., *How the Local Matters: Democratisation in Libya, Yemen Pakistan and Palestine*, Copenhagen, 2013.
- Hourani A, *A history of the Arab peoples*, Cambridge, 1991.
- Kessab A., Boukrouh M., *Country profile: Algeria*, Cape Town, 2011.
- Khan M.Z., *Woman in Islam*, Islamabad–Tilford, 1988.
- Lafee W., *Palestinian Law and the Formation of Regular Courts JURIST – Dateline*, June 19, 2012 Mahajan V., *Understanding the Arab consumer* [w:] Harvard Business Review, May 2013, Vol. 91, Issue 5.
- Lewis B., *Islam and the Arab World, Faith, People, Culture*, New York, 1976.
- Moghadam M.H. G., Moradi M., *Effects of Alcohol Consumption on Human Health from the Perspective of Holy Quran and Modern Medicine* [w:] *Quran Med* 2012 1 (3), Teheran, 2012.
- Office of the Deputy Chief of Staff for Intelligence, US Army Training and Doctrine Command, *Arab culture awareness: 58 factsheets*, Kansas, 2006.
- Parwez G. A., *Qurani Qawanin*, tłum. A. Wadoud, Lahore, 2000.
- Press release (oświadczenie prasowe): *Algeria ranks 25<sup>th</sup> out of 52 in 2013 Ibrahim index of African Governance*, London, 2013.
- Szot L., Łapa A., *Islam I jego wyznawcy w opiniach wybranych grup kapelanów uczestników misji pokojowych I stabilizacyjnych*, w: *Globalizacja, Nabożeństwo, Polityka*, red. K. Kardis, L. Szot, Presov 2013.
- Tamari S., *Who are the Arabs*, Washington, 1988.
- Testas A., *The Initiating and Magnifying Factors in Algeria's Civil Conflict* [w:] *Civil Wars*, Vol 4, nr 1 (Spring 2001).
- Zaharna R. S., *An Associative Approach to Intercultural Communication Competence in the Arab World* [w:] D. Deardorff K. [pod red.] *Sage Handbook of Intercultural Competence*, Thousand Oaks-California 2009.
- Zarabozo J. al-Din M., *What is Islam*, Boulder, 2005.
- Zaharna R. S., *Understanding Cultural Preferences of Arab Communication Patterns* [w:] *Public Relations Review* 21 (3), Philadelphia, 1995.
- Vervelli A., *The role of tribal dynamics in the Libyan Future*, Milan, 2013.
- <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/Arab-Spring>.

<http://www.npr.org/2012/01/02/144489844/timeline-the-major-events-of-the-arab-spring>, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324853704578584031255006250> <http://unispal.un.org/unispal.nsf/his.htm?OpenForm>.  
<http://www.cotf.edu/earthinfo/meast/MEpeo.html>.  
[http://ccas.georgetown.edu/document/1242771122913/Who\\_Are\\_the\\_Arabs.pdf](http://ccas.georgetown.edu/document/1242771122913/Who_Are_the_Arabs.pdf).  
[http://www.politologia.ug.edu.pl/pomoce\\_nauk/systemy\\_pol/pdf/arabia.pdf](http://www.politologia.ug.edu.pl/pomoce_nauk/systemy_pol/pdf/arabia.pdf).  
<http://lostislamichistory.com/5-muslim-inventions-that-changed-the-world>.  
[www.1001inventions.com](http://www.1001inventions.com).  
[http://www.1001inventions.com/1001/1001\\_YS\\_10pp-BW.pdf](http://www.1001inventions.com/1001/1001_YS_10pp-BW.pdf).  
<http://www.scaruffi.com/politics/arabic.html>.  
<http://ocw.nd.edu/arabic-and-middle-east-studies/islamic-societies-of-the-middle-east-and-north-africa-religion-history-and-culture/lectures/lecture-4>.  
<http://lostislamichistory.com/how-the-british-divided-up-the-arab-world/>.  
[http://www.thestar.com/news/world/2013/09/06/sunnishia\\_split\\_the\\_mideasts\\_new\\_great\\_divide.html](http://www.thestar.com/news/world/2013/09/06/sunnishia_split_the_mideasts_new_great_divide.html).  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ae.html>.  
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/sharia>.  
[http://www.acihl.org/articles.htm?article\\_id=1](http://www.acihl.org/articles.htm?article_id=1).  
<http://www.brookings.edu/research/opinions/2013/11/14-women-rights-egypt-hellyerh#>.  
<http://www.trust.org/spotlight/poll-womens-rights-in-the-arab-world/>.  
<http://arabiasaudyjska.blogspot.com/2008/08/homing-in-on-unique-garment-business.html>.  
<http://uk.answers.yahoo.com/question/index?qid=20060822133316AAMORTc>.  
<http://www.globalnegotiator.com>.  
<http://www.kwintessential.co.uk>.  
<http://www.arabian-business-etiquette.com/dos-and-donts-in-arab-business-etiquettes.php>.  
[http://eprints.worc.ac.uk/985/1/ISLAM\\_introduction.pdf](http://eprints.worc.ac.uk/985/1/ISLAM_introduction.pdf).  
<http://www.calendarlabs.com/calendars/religious/islamic-calendar.php>.  
<http://worldpopulationreview.com/countries/libya-population/>.  
<http://www.doingbusiness.org/rankings>.  
<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/saudi-arabia-country-profile.html>.  
<http://www.globalnegotiator.com/en/libya-business-culture-and-business-etiquette>, <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/libya.html>.  
<http://www.transparency.org/country#LBY>.

---

## INTERCULTURAL COMMUNICATION IN BUSINESS – THE ARAB WORLD

### Abstract

*The author analyses intercultural communication in business, taking the Arab world as an example. She first embarks on the socio-historical and anthropological aspects and then moves onto socio-economic and customary issues. The author proves that knowledge about business etiquette in the Arab world, in general and in particular countries remains essential in order to maintain successful business relations.*

**Key words** – intercultural communication, Arab world, Arabs, Islam, business, culture, customs, human rights

## Introduction

Interculturalism of communication in business, i.e. an ability to communicate and negotiate with representatives of other cultures, constitutes a base from which to undertake efficient cooperation to succeed in business. Each culture has its own genuine features which result from the socio-historical and civilisational prerequisites of each region. Arab-Islamic culture has an impressive heritage. As its name suggests, this culture incorporates a strong religious background, out of which social conventions cascade, which, in turn, are most visible in the body language as well as in the thought formation process and linguistic cognition. The conduct of efficient activities in business and negotiations in the Arab world<sup>1</sup> requires understanding and demonstration of respect towards the culturalism of Arab customs, its nearly inextricable Islamic element, the genuine features of individual Arab societies and their influence on the image of business in the region.

After 11 September 2001, Arab societies were believed by western societies to be closed, chaotic and difficult for business negotiations. It is a common mistake to generalise about such a complex theme of Arab culturalism and interpret it in a uniquely negative manner. Arab consumers and business representatives assent to and participate in the internationalisation of the market and the progressing process of globalisation. This impacts upon social, political and economic changes and was mirrored by the Arab Spring, which firstly occurred in Tunisia in 2010 and, subsequently, embraced Egypt, Libya, Yemen, Syria, and to a lesser extent, Bahrain.

The Arab world is an area where Arabic is the official language and Arab-Islamic culture is dominant, i.e. in the North Africa and the Middle East. Due to linguistic, religious, and political reasons, the Arab World does not include Iran, Turkey and Israel. The Arab world consists of 22 countries: Algeria, Bahrain, the Comoro Islands, Djibouti, Egypt, Iraq, Jordan, Kuwait, Lebanon, Libya, Morocco, Mauritania, Oman, the State of Palestine, Qatar, Saudi Arabia, Somalia, Sudan, Syria, Tunisia, the United Arab Emirates and Yemen. The Arab world is discernibly diverse culturally, ethnically and linguistically<sup>2</sup>. Instead, the Arab identity is a manifestation

---

<sup>1</sup> The Arab World is a term viewed from two perspectives: 1) sociological - as a single social entity in which various socio-political and anthropological changes occur, as written for example by H. Barakat in *The Arab World, Society, Culture and the State*, Berkeley 1993, p. XI; and 2) oriental - as countries in which Arab-Islamic culture is dominant and abundant in linguistic, social, historical and political diversities to which refer, for example, B. Lewis in *Islam and the Arab World, Faith, People, Culture*, New York 1976, pp. 1-10.

<sup>2</sup> Office of the Deputy Chief of Staff for Intelligence, US Army Training and Doctrine Command, *Arab culture awareness: 58 factsheets*, Kansas, 2006, p 1. More about this topic is accessible on <http://www.cotf.edu/earthinfo/meast/MEpeo.html> 21.12.2013.



of particular genuine features of the Arab culture – its historical, religious and social heritage<sup>3</sup>. At present, to stress the diversity of Arab-Islamic culture, the term ‘Arab-Islamic cultures’ is slowly being introduced while the term ‘Arab-Islamic culture’, meaning that which characterises all Arab Societies, is preferably used to a lesser degree<sup>4</sup>. Nevertheless, common points may still be found to demonstrate the diversity of this culture, including certain social behaviours and conventions, which permeated the region’s religions; both Arab expressions of Christianity and Arab expressions of Islam. In turn, certain social behaviours and conventions permeated everyday life, by the same token, consolidating society and shaping a distinguishable rhythm of existence and its social norms.

### About the term “Arabs”

One of the most common presumptions about representatives of the Arab world is that all Arabs are Muslims and all Muslims are Arabs. Nonetheless, it is a misconception. The Arab world is diverse from the religious point of view – a considerable number of Christians reside in Egypt, Lebanon, Syria, Palestine, Jordan and Iraq. The number of Arabs in the world is estimated to be 225 million, out of which, approximately 96% are Muslims, i.e. 216 million. They constitute 20-24% of all Muslims in the world. Indonesians are the next biggest group of Muslims – circa 207 million, which is 20-23% of the whole number of Muslims in the world. A rough estimate of Muslims in the world is 1.6 billion, which, in turn, constitutes 23% of the world population. In some countries a census is not carried regularly, therefore exact data is non-existent. The number of Muslims worldwide is growing by about 3% annually<sup>5</sup>.

The Arabs originate from the Arab Peninsula, the area of today’s Saudi Arabia and Yemen. Up to the 19<sup>th</sup> century the term Arabs was associated with Bedouin nomadic tribes residing in the desert of Arabia and gathered in, at times, competing clans. The Arabic language was born therein. Arabs, like their neighbours; Assyrians, Arameans, Canaanites, including Hebrews, are Semitic people. As a matter of fact, today’s Hebrew, Arabic and Ethiopian languages have numerous similarities. Since the 20<sup>th</sup> century, and particularly the 20<sup>th</sup> century, Arab nationalism, or rather pan Arabism, rose to prominence. Prior to the birth of Islam, poetry and literature played a vital role in the building of Arabness. So-called *qasida* were significant, which praised the virtues and norms of nomadic life such as honour, loyalty, courage,

---

<sup>3</sup> E. Feghali, *Arab Culture Communications Patterns* [in:] International Journal of Intercultural Relations, 21, 1997, pp. 345–378.

<sup>4</sup> R. S. Zaharna, *An Associative Approach to Intercultural Communication Competence in the Arab World* [in:] D.K. Deardorff [ed.] *Sage Handbook of Intercultural Competence*, Thousand Oaks-California 2009, pp. 179–181.

<sup>5</sup> <http://www.wiez.com.pl/islam/index.php?id=20> 13.12.2013. More about this issue in: Office of the Deputy Chief of Staff for Intelligence, US Army Training and Doctrine Command, *Arab culture awareness: 58 factsheets*, Kansas 2006, pp. 3-4.

generosity and tribal solidarity<sup>6</sup>. Indisputably, their influence can be found in the Quran.

Ibn Khaldun (1332–1106), who first wrote out the earliest history of Arabs *al-Muqqadima*, recounted cultural encounters between Arabs and non-Arabs and, instead, Albert Hourani in 1992 wrote a treaty about this issue entitled *History of the Arab peoples*. In times of economic, political and social unrest afflicting the Arab Peninsula, the Prophet Muhammad, creator and propagator of the concept of Islam, contributed to the ideological consolidation of the socio-spiritual Arab thought. The Prophet formed the first religious community in Medina in 622 C.E. The Arabic language played a key role in the spreading of Islam. Its main book, the Quran, with a remarkably detailed level of description of socio-religious norms, featuring the message from a monotheistic God, became the essence of Islam<sup>7</sup>.

Arabs who follow Islam, i.e. the religion of peace, were then called Muslims, i.e. those who are subject to the religion of peace and who abide by its principles. Islam encompasses certain rules, of which business interlocutors should be aware once they interact with business representatives from the Arab world. However, discussions concerning Islam are not recommended for obvious reasons. Faith in God, Allah, is fundamental for Islam and his existence has never been contested by scientific movements or trends. Science and knowledge do not separate from Allah<sup>8</sup>. The following five pillars (*arkan al-Islam*) of faith have guided the daily life of Muslims<sup>9</sup>:

1. *Shahadah* – the proclamation of faith “There is no God but Allah and Muhammad is his messenger (prophet)”;

2. *Salat* – the prayer that is uttered five times daily in the direction of Mecca, participation in Friday’s service as well as other prayers recited in privacy;

3. *Zakat* - the compulsory charity/alms which is considered as a service to God, each Muslim has to offer 2.5% of an individual’s wealth each year;

4. *Sawm* – the fasting during the month of Ramadan , which is an act of deep faith, reflection and joy from the revelation of the Quran to Muhammad;

<sup>6</sup> S. Tamari, *Who are the Arabs*, Washington 1988, pp. 2–10.

<sup>7</sup> Some researchers share an opinion that in the times of Muhammad equally or more important figures for Islam existed and that the Islamic tradition commenced to form in the 8-9<sup>th</sup> century. This is shown in the works of Joseph Schacht and Janusz Danecki among others. Another group of researchers claim that it came into existence in the times of Muhammad and evolved together with Arab invasions while acculturating some traditions of the occupied lands, as it is indicated in the works of Ralph Linton and Krzysztof Kościelniak among others. More about this issue in: J. Danecki, *Podstawowe wiadomości o Islamie*, Warszawa, 2007, and for example in: J. Esposito, *Islam – the Straight Path*, Oxford 2011.

<sup>8</sup> J. al-Din M. Zarabozo, *What is Islam*, Boulder 2005, pp. 11–13.

<sup>9</sup> L. Szot, A. Łapa, *Islam i jego wyznawcy w opiniach wybranych grup kapelanów uczestników misji pokojowych i stabilizacyjnych*, [in.]: Globalizacja, Nabożeństwo, Polityka, ed. K. Kardis, L. Szot, Presov 2013, pp. 56–57.

5. *Hajj* - the pilgrimage to Mecca which should be accomplished at least once in a lifetime<sup>10</sup>.

Arab-Islamic countries and the Arabic language are highly respected in non-Arab-Islamic countries due to the Arab culture, the idea of honour and courage which is connected with it and the Arab origin of the divine messenger, Prophet Muhammad. Islam absorbed most Arab social and economic conventions. Today's conduct of business and negotiations by Muslim Arabs are the epitome of this. A manifestation of respect, which is indisputably linked with the idea of honour and tolerance in Arab-Islamic societies, is the key to maintaining satisfying relations. A letter written by Pope Francis to the Imam of the Cairo University Al-Azhar, Ahmad Al-Tajjib, reassuring him about the respect of Christianity towards Islam and a letter in response displaying the respect of Islam towards Christianity, might be considered as a good example of fostering relations of peace and understanding.

### **Achievements and stereotypes of the Arab world**

The political effect, social popularity and expansion of the new religion were so intense that twenty years after the Prophet's death, Muslim Arabs ruled territory stretching from Egypt to eastern Persia. The Arabs constituted the majority in Islam to the beginning of the reign of the Abbasid dynasty (750 AD). With the expansion, in the subsequent centuries, to the culturally non-Arab countries such as Persia, India, and Greece, Islam had diversified culturally, which, in turn, became an impetus for the development of economy, science and art<sup>11</sup>. Arabs have built robust trade traditions. They managed to reach Indonesia, China and Spain importing attention-grabbing commercial offers and, by the same token, familiarising themselves with new cultures. They were said to have an intrinsic talent for trade and rational investments. Political administration and diplomatic conventions were partially borrowed from Byzantium and Persia<sup>12</sup>; logic from Greece; astronomy and mathematics incorporated the Indian decimal system; paper, which was invented by the Chinese, was acquired by the Arabs in the 10<sup>th</sup> century; and the ability to manufacture products made of glass came from Phoenicia.

Numerous works of literature and science from Mesopotamia, Rome and Greece (including Aristotle), China, Persia, India, and Byzantium were translated into Arabic. Famous *Bidpai* fairy tales were translated from Sanskrit to Persian and then to Arabic. The Arabic music drew upon Turkish, Greek and Indian structures of music. This period was named the Golden Age and lasted from the 7<sup>th</sup> till 13<sup>th</sup> century. Coffee drinking, which was initiated by shepherds in Yemen and Egypt, spread across the Arab world in the form of coffee bars, to later conquer Europe and

---

<sup>10</sup> [http://www.politologia.ug.edu.pl/pomoce\\_nauk/systemy\\_pol/pdf/arabia.pdf](http://www.politologia.ug.edu.pl/pomoce_nauk/systemy_pol/pdf/arabia.pdf), <http://bridgingcultures.neh.gov/muslimjourneys/items/show/242>, 6.01.2014.

<sup>11</sup> A. Hourani, *A history of the Arab peoples*, Cambridge 1991, p. 56.

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 26.

the whole world. A scholar, Muhammad ibn Musa al-Kwarazimi, who lived in Persia and Iraq, the author of *al-Kitab al-Mukhtasar ti hisab al-jabr wa-l muqabala* (The Compendium of calculations through cofactors and algebraic equations) devised, for legal purposes, the application of algebraic equations to calculate the amount of *zakat* and divide the property heritage. These calculations were the founding element for European and worldwide accountancy and engineering.

The certification of education's completion is an Arab invention, which was later used in Spain, Italy and the rest of Europe. Whereas the university al-Azhar in Cairo was founded in the 10<sup>th</sup> century, the university in Bologna in the 11<sup>th</sup>, Oxford had to wait until the 12<sup>th</sup> century. In the 10<sup>th</sup> century in Cairo, Ibn al-Haytham developed optics and formulated the *modus operandi* of the first ever camera<sup>13</sup>. Arabesques (particular decorative patterns) and minarets (a tall spire with a conical crown) became distinctive for the Arab style in architecture. The Arab calligraphy, although in decay in the late Middle Ages, still belongs to the most beautiful in the world, next to the Japanese, Chinese, Gothic and Latin,

Moreover, Arabs have introduced efficient agricultural systems such as irrigation and land re-cultivation. In medicine, Al-Zahrawi, is said to be the father of surgery. The medical tools devised by him are used, in a modified form, to this day. In cosmetics, Arab oils, creams and perfumes were exported to Europe. The Saracens, in the course of the Crusades used chainmail armours, which most likely originated from China. Europeans borrowed the texture of chainmail from Arabs. Arabs, using the gunpowder invented in China, succeeded in devising the first ever rocket and torpedo in the 15<sup>th</sup> century; in addition, they introduced a mill in the 7<sup>th</sup> century and brought chess from India through Persia to Europe. Not to mention the water pipe or the first ever parachute, which was accidentally invented by Abbas ibn Firnas<sup>14</sup>. The first clock, including a water clock, was developed by engineer Al-Jazri in Diyar-Bakr in the 13<sup>th</sup> century. Even though Arab inventions, inspired by contacts with other cultures, did not include colossally significant inventions such as zero or a circle, nevertheless they have contributed to the formation of global and social civilisational thought. Indubitably, mentioning of Arab inventions in the course of discussion will positively influence the pace and direction of the meeting and would be well received by an Arab interlocutor.

A hypothesis that the Arab world is uncivilised and backward; comparing to the western world, is a popular misconception<sup>15</sup>. Each civilisation has its ups and downs. After a golden period, a saturation point appears and, when crossed, leads to the fall of its grandeur and afterwards, once again, to an attempt to return to those years of

---

<sup>13</sup> <http://lostislamichistory.com/5-muslim-inventions-that-changed-the-world>, 21.12.2013.

<sup>14</sup> [www.1001inventions.com](http://www.1001inventions.com). The website's aim is to familiarise western audience with inventions of the Arab world. Culture and art representatives from the United Kingdom, the United States, Turkey, the United Arab Emirates, Syria and Egypt participated in that project. In addition, a version for children is accessible on the website. [http://www.1001inventions.com/1001/1001\\_YS\\_10pp-BW.pdf](http://www.1001inventions.com/1001/1001_YS_10pp-BW.pdf), 07.10.2013.

<sup>15</sup> The term „western world” was used, not as much in connection with the Huntington's Clash of Civilisations, but in the context of non-Muslims in the transatlantic area.

grandeur, but this time in a different manner given new favourable or unfavourable circumstances. This was the case for the Arab-Islamic civilisation. After some time, culturally and politically stronger communities came into existence and started to supplant the political interest of that civilisation; however, its religion and cultural influences have remained till today. The civilisation's success, as it is in the case of many others, was to benefit from its neighbouring and occupied civilisations and to create, to a certain extent, a unified cultural image based on solid ethical values. The 14<sup>th</sup> and the 15<sup>th</sup> centuries brought a radical change. The period 1300-1900 C.E. is said to be stagnant in the Arab world. However, some researchers prove otherwise and claim that the period was not entirely empty for the development of the Arab world. At that time, political and religious dynamics seemed vibrant. Four schools of the Islamic thought, formed earlier, began to intensely develop, their names are: Maliki's, Hanbali's, Hanafi's and Shafi's<sup>16</sup>. A mystical mainstream of Sufism was also developing, giving an impetus to a vigorous time for art, poetry and literature<sup>17</sup>. Politically, it was an interesting period in the formation of future Arab-Islamic states, including the ups and downs of dynasties which slowly contributed to the birth of a pan-Arab identity and the identities of particular countries, e.g. Morocco, Tunisia, Saudi Arabia, Egypt, Oman, and Qatar<sup>18</sup>. This period was the time of the Ottoman invasions of the Arab world which were intensified in 1516, after the inclusion of Syria and Palestine and the defeat of Egypt in 1517 by the Ottomans.

The 19<sup>th</sup> century galvanised strong European, predominantly British and French, political interests. Initially, they were bound to be confined to the Ottoman Empire in the region; however later, transformed into strong colonial activities which were deliberately to divide Arab societies<sup>19</sup>. As a matter of fact, prior to colonialism, the Arab world did not display a need to be divided into states, as was known in Europe. Ethnic, linguistic and political affiliations were realised under caliphates or sultanates. The colonisation, instead, ignited nationalist tendencies<sup>20</sup> amidst proud and honourable Arab societies and nationalist-global tendencies which were translated into a will to form their own independent and sovereign states, who would

<sup>16</sup> Al-Sayuti, *Tarikh al-Khulafa'a*, Dar Elma'refah, Beirut, 1417/1996, pp. 267–268.

<sup>17</sup> The birth of the Sufi thought dates back to the 7<sup>th</sup> century. Its intense development commenced in the 11<sup>th</sup> century. More about this issue in: H. Abu Hanieh, *Sufism and Sufi orders: God's spiritual path: Adaption and Renewal in the Context of Modernization*, Amman 2011, pp. 9–10.

<sup>18</sup> Tunisia, as the first Arab state, proclaimed its constitution in 1861. Saudi Arabia came into existence in 1760. In Morocco, sultan Hassan was famous for introducing distinctively progressive, for the whole region, religious and social reforms in 1973. A detailed calendar of the Arab world starting from 1500 B.C. to 2013 C.E. can be found on: <http://www.scaruffi.com/politics/arabic.html>, 09.09.2013.

<sup>19</sup> The British took Egypt in 1888, (India in 1857). They supported the governor of Mecca, Sharif Hussain, in Arabia in 1916 in his victorious revolt against the falling Ottomans. The British introduced their protectorate in Egypt, Iraq, (Trans)Jordan, Oman, the United Arab Emirates, Bahrain, Qatar, and Sudan. It is worth mentioning that after the Ist World War, the British allowed, with some limitations, the first Jewish communities to settle down in the areas of Palestine, which irritated Arab communities who resided there since the areas were taken by Salahaddin from the Crusaders in 1187. The French introduced their protectorate in Morocco, Algeria, Syria and Lebanon, while the Italians theirs in Libya.

<sup>20</sup> University of Notre Dame, <http://ocw.nd.edu/arabic-and-middle-east-studies/islamic-societies-of-the-middle-east-and-north-africa-religion-history-and-culture/lectures/lecture-4>, 09.09.2013.

be political partners, on equal terms, of European states. In the 20<sup>th</sup> century the Arab world formalised politically and independent states were formed: Morocco, Tunisia, Sudan-1956; Algeria-1962; Libya-1951; Egypt-1922; Syria, Lebanon, Jordan-1946; Saudi Arabia-1932; Yemen-1967; Iraq-1930; Kuwait-1961; Bahrain, Qatar and the United Arab Emirates, Oman-1970. Some researchers claim that border lines, mostly suggested by European states, did not fully reflect the desires of Arab societies and that they strengthened existing animosities such as it has been e.g. ever since in the case of Yemen<sup>21</sup>.

With time, the rise of secularism in the socio-political life of the western world has not been generally understood by the Arab world. Some types of behaviour occurring in the western world had negative connotations, such as criticism of religion, switching religious beliefs, adultery, homosexuality, and intoxication<sup>22</sup>, and are perceived in the Arab world as those which have certain, including religious, permission in the western world. In this manner, the image of religion, predominantly of Christianity, is rather negative, which in turn, leads to a serious weakening, putting it mildly, of the image of an average European. The separation of religion from the state is something not fully acceptable in the Arab world. It is visible through the prism of existing political and legal systems, post-colonial influences and the impact of all these elements on the social development of particular states of the Arab world. It must be stressed that the Arab Spring, in its side effects, impacted on the worsening of divisions between Sunni and Shia communities, e.g. in Bahrain, Lebanon, Syria and Iraq. Although, the division between Sunni and Shia seems to be solely religious, given that religion is an integral part of the political system in these countries, this division has become socio-political and legal in nature<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> <http://lostislamichistory.com/how-the-british-divided-up-the-arab-world/>, 02.01.2014. The book by F. Alkhateeb, *Lost Islamic History* is to be available in bookshops in April 2014.

<sup>22</sup> These behaviours are generally forbidden by Islam. Naturally, some occur in Muslim countries e.g. homosexuality; however, they are legally and morally stigmatised and punished.

<sup>23</sup> The division between Sunni and Shia stemmed from a difference of opinions about who was the successor of the Prophet Muhammad, his follower Abu Bakr or Ali ibn Abi Talib, and who was his cousin and son-in-law i.e. what was the nature of leadership over the Muslim community. Ali was murdered in 661 AD. Those who supported him were later named Shia from *shi'at* which means helpers, those supporting Ali. The Sunnis took their name from *sunnah* i.e. those following the collection of tales about the life of Muhammad. More about this issue in: M. Blanchard, *Islam: Sunnis and Shiites*, Washington, 2009. Countries where the Shias constitute more than 50% are: Bahrain, Iraq, Yemen, and in principle (proportion between Sunni and Shia), Lebanon, [http://www.thestar.com/news/world/2013/09/06/sunnishia\\_split\\_the\\_mideasts\\_new\\_great\\_divide.html](http://www.thestar.com/news/world/2013/09/06/sunnishia_split_the_mideasts_new_great_divide.html), 6.01.2014.

## Human Rights Charters and the situation of women in Arab-Islamic societies

While covering the issue of intercultural communication in business in the Arab world, the context of human rights charters, the Arab Charter of Human Rights<sup>24</sup> in particular, and its impact on Arab-Islamic societies, are worth mentioning. Some claim that the Arab Charter of Human Rights was drafted due to the pressure exerted by several political leaders of western societies to introduce a greater legal protection for an individual, notably for women. The Charter is ground-breaking in a sense that its article 3 has introduced the confirmation of equality between women and men, its article 34 guarantees the children rights<sup>25</sup> and its article 40 affirms protection for the disabled. Alas, even though the Charter was largely approved in the Arab world; its implementation mechanisms remain rather insufficient. Instead, the Cairo Declaration of Human Rights in Islam was adopted in 1990 by the Organisation of Islamic Countries. The Charter is compatible with the regulations of Shariah<sup>26</sup> and Islamic law<sup>27</sup>. In more conservative politically and legally countries, such as Saudi Arabia, Oman, Qatar, Yemen, and Kuwait, attention must be paid to not commenting and not promoting issues related to human rights in the form which they are known and publicised in Europe or by the European Convention for Human Rights.

The western societies are generally believed to consider Arab-Islamic societies as backward in social development due to the conviction of westerners that the path chosen by their societies is the ultimate option. Regardless of whether the latter is right or not, both sides participating in discussions should show each other tolerance, which should be the leitmotif in daily communication, particularly in business. Seemingly, the western world criticises the status of women in Arab-Islamic societies the most. This poses the question whether (Arab) women can be present and function in business in the Arab world and how western women who wish to undertake business activities and negotiations are perceived in the Arab world? Is the world of business in the Arab world solely for men? Debates over the role of women in the Arab world constitute a controversial theme. The issue has been over-interpreted in semantically opposite directions and depending on circumstances. According to the Quran, in 2:188, 33:36 in 85:11 among other places, a woman is equal to a man

<sup>24</sup> M. Amin al-Midani, M. A. Al-Midani, *La Ligue des Etats Arabes et les droits de l'homme* [in:] *Scienza & Politica*, Bologna, nr 26, 2002, pp. 101-114. The Arab Ligue adopted the first version of the Arab Charter of Human Rights in 1994. The second version was adopted at the Arab Summit in Tunisia in 2004. The concept of the Charter was born in 1960 when the Arab Lawyers' Union suggested the preparation of such a charter.

<sup>25</sup> A Separate Pact of Arab Child's Rights was adopted by the Arab Ligue in 1983 in Tunis, M. Amin Al-Midani, *Le Pacte des Droits de l'Enfant Arabe de 1983*, Strasbourg 2003, p. 2. The protection of children rights reflects the promotion of Arab-Islamic values in the context of the pro-family model which is characteristic for the Arab culture.

<sup>26</sup> Shariah, *Shari'at* – Islamic canonic law that is based on the teachings of Quran, Hadis and Sunnah, which encompasses religious and secular duties as well as legal punishments issuing from violation or not abiding by duties. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/sharia>, 5.01.2014.

<sup>27</sup> [http://www.acihl.org/articles.htm?article\\_id=1](http://www.acihl.org/articles.htm?article_id=1), 16.12.2013.

before God; however, both have different duties. Men's obligations should facilitate women in the execution of their daily duties towards their families<sup>28</sup>. The existence of equality between women and men in the Quran might astound representatives of the western world as male and female equality is differently perceived in the West. In western societies, this equality refers to the possibility of women undertaking male duties and men female duties. However, in Islam, duties are precisely prescribed, as strictly for women and others strictly for men, without the possibility of women fulfilling male duties.

In England's Victorian times, Arab-Islamic women were believed to have great privileges, e.g. due to their right to own properties, in comparison to those possessed by men. At present, a conviction remains that Arab-Islamic women are oppressed and forced to wear a headscarf called the *hijab*, *shayla*, *khimar*, or fully cover the face leaving an aperture for eyes with the *niqab*<sup>29</sup> as well as to cover the whole body with the *abaya*. Researchers and expert have convergent views on this issue, depending on the strength of tradition and opinions prevailing in particular countries of the West and the Arab world. Few Arab-Islamic women are active in socio-political spheres of life. The vast majority of Arab-Islamic women do not heed how they are perceived by the western world. They partially ignore the severity of their situation and accept existent traditions and the encountered living circumstances. Recently, the Thomas Reuters Foundation has conducted a survey concerning the situation of women in the Arab world.

The survey shows that the situation of women in Egypt is classified as the worse. Therein, instances of sexual harassment, genital mutilation, trade in women and violence against them had been recorded. According to the survey, women are best treated in the Comoros. The ranking describing the overall situation, starting from the countries where they are best treated to countries where their treatment is the worse is as follows: 1) the Comoros; 2) Oman; 3) Kuwait; 4) Jordan; 5) Qatar; 6) Tunisia; 7) Algeria; 8) Morocco; 9) Libya; 10) UAE; 11) Mauretania; 12) Bahrain; 13) Djibouti; 14) Somalia; 15) the State of Palestine; 16) Lebanon; 17) Sudan; 18) Yemen; 19; Syria; 20) Saudi Arabia; 21) Iraq; 22) Egypt<sup>30</sup>. The survey is very diverse and contains more negative than positive opinions, which rather do not show any shred of evidence that there would be considerable progress to ameliorate their status. The survey argues that in Iraq, the situation of women has deteriorated since the fall of Saddam Hussain and the American invasion in 2003. In Saudi Arabia, instead, progress has been recorded in comparison with the formerly conducted surveys, predominantly owing to the appointment of 30 women to the Parliamentary Council of 150 members. Yet, Saudi women cannot travel abroad, open a bank account or commence higher studies without the approval of a male relative. In Syria, the situation has drastically deteriorated as a result of the civil war where

---

<sup>28</sup> M.Z. Khan, *Woman in Islam*, Islamabad –Tilford, 1988 pp.1-6, 10-12, B. Freyer Stowasser, *Woman in the Qu'ran, Traditions and Interpretations*, Oxford 1994, pp. 13-25, pp. 85–11.

<sup>29</sup> H.A. Hellyer, *Women's Rights Survey Raises Too Many Questions*, 14 November 2013, Brookings, <http://www.brookings.edu/research/opinions/2013/11/14-women-rights-egypt-hellyerh#> 1.01.2014.

<sup>30</sup> <http://www.trust.org/spotlight/poll-womens-rights-in-the-arab-world/>, 2.01.2014.



they remain most vulnerable and, at times, become victims of trade in humans. In Yemen, women protested together with men in 2011 during the revolution and they have managed to win 30% share in participation at the national dialogue conference, which debated constitutional reforms. Nonetheless, acts of violence against them remain a serious issue. In Libya since the fall of President Muammar Gaddafi, abductions of women have occurred as well as an increase in the level of violence against them. Surprisingly and arguably, the survey demonstrates that the situation of women is better in Somalia than in Lebanon and that the Comoros is the place where they are best treated. Some researchers discredit the results of the survey, for it was conducted among women's rights' experts from the Arab world and not among the average Arab women<sup>31</sup>.

The status of women in the Arab world is a complex issue which is closely connected with the evolution of Islam. Regardless, the lack of religious hierarchy and the dominant role of men in the religious ritual has unprecedentedly stimulated and enhanced the role of men in society. Furthermore, certain elements of customary laws and of the *Shariah* have isolated the role of women and confined it, in best cases, to work in the fields, in offices and in the household. In pre-Islamic and early-Islamic times, including those contemporary to Muhammad, the role of women was more seminal than today. Yet, the patriarchy has been privileged ever since and has constituted an integral element of life in the Arab world. The origins of patriarchy, in the Islamic written tradition, can be found in the Quran. During Abraham's visit to his son Ismael, his wife offers him nothing to eat while Ismael is absent, Ismael, having found this out, discards her and takes a new wife who, once they are visited by Abraham, takes him in with all honours. This story reflects the strong role of men, already existing at that time, in particular, the almost absolute importance of the father as head of the family in the social hierarchy.

In the beginning of the 19<sup>th</sup> century, reformist movements appeared in Egypt, Syria and Lebanon which aimed at reinforcing and liberalising the role of women. Some researchers claim that they failed due to colonial leaders who preferred, in the interests of their political plausibility and achieving stronger influences, to favour Arab patriarchal leaders<sup>32</sup>. Although women, in the hope of improving their situation, participated and fought in revolutions e.g. in Algeria in the beginning of the 1960s, or more recently in the Arab Spring, their status does not give them the same opportunities as the one who was called into existence by the universalism of democracy and is now cherished by women in the western world. Women of the western world, who work in business, are specifically perceived by their Arab-Islamic interlocutors. Whereas they mindfully exclude Arab-Islamic women from leading roles in political and business life, they do accept western women in such roles. Western women work in corporations in the Middle East and, therefore, an

---

<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> M. Fahmy, *La condition de la Femme dans l'Islam*, Paris 2002, pp. 7-10, 19-21. The publication by M. Fahmy was condemned by the Al-Azhar University in Egypt as hostile to Islam. The book was originally written in 1913; however Fahmy's views and conclusions are frequently cited by contemporary researchers as valid and thought-provocative.

image of a woman dealing with business activities is not an uncharted matter<sup>33</sup>. The perception of western female tourists is a different issue, as their dress and behaviour is largely seen as showing disrespect to the Islamic tradition and its customary laws<sup>34</sup>. In business contacts, the situation of Arab-Islamic women is diversified. In most cases, they do play decisive roles and, therefore, most meetings take place in a deliberative body of men, e.g.<sup>35</sup>:

- In the UAE, four federal ministers are women and women can function as businesswomen in banking and law firms;
- In Yemen, several women hold ministerial positions, in addition they are employed as clerks and believed more committed to job performance than men;
- In Saudi Arabia, women do not drive, there is a striking segregation between men and women, women can work as clerks and, in theory, may be businesswomen<sup>36</sup> but without holding high positions in corporations;
- In Qatar, women may participate in business meetings with men.

### Sexual relations and the use of alcohol

Issues related to sexual relations and the use of alcohol should be given great attention during business or tourist visits. The Quran and the Hadis<sup>37</sup> describe both issues in terms of what is allowed and what is not. In addition, the customary law has its say in this respect. In both cases, the premises which led to a prescription of what is allowed or not stemmed from a need to maintain a healthy, hygienic and moral lifestyle as well as not harming or afflicting one's own body and soul. According to the Quran in Al-Maidah, e.g. the verse 219 Al-Baqarah which states that the use of alcohol is a great sin, any intoxication is an act inspired by Satan<sup>38</sup>. In turn, adultery is condemned and forbidden in many verses e.g. 23:7, 70:27-31<sup>39</sup>. For example, in Saudi Arabia pre-marriage sexual intercourse is a crime punishable by imprisonment. If foreigners violate existent laws, they are similarly punished and expelled from the country. Talking about sexual life is not either well perceived therein, e.g. a 32 year old Saudi was arrested for boasting about his sexual experiences on Lebanese TV which is owned by the Saudi Prince Al-Walid bin Talal. Any recreational use or possession of drugs is forbidden (including by foreigners) and is punished by

<sup>33</sup> A. Emmerson, S.J. Hirschfeld, A.F. Luqman, A.A. Akel, T. Sayer, *Doing business in the Muslim World*, New York 2009, pp. 1–7.

<sup>34</sup> <http://uk.answers.yahoo.com/question/index?qid=20060822133316AAMORtc> 6.01.2014.

<sup>35</sup> A. Emmerson, S.J. Hirschfeld, A.F. Luqman, A.A. Akel, T. Sayer, *Doing business in the Muslim World*, New York 2009, pp. 5–7.

<sup>36</sup> <http://arabiasaudyjska.blogspot.com/2008/08/homing-in-on-unique-garment-business.html> 5.01.2014.

<sup>37</sup> Hadis *al-hadith* (sg.) *ahadith* (pl.) – compilations of tales which contain quotes of Muhammad.

<sup>38</sup> M.H.G., Moghadam, M. Moradi, *Effects of Alcohol Consumption on Human Health from the Perspective of Holy Quran and Modern Medicine* [in:] *Quran Med 2012 1 (3)*, Teheran 2012, p. 14.

<sup>39</sup> G.A. Parwez, *Qurani Qawanin*, trans. A. Wadoud, Lahore 2000 s.70–74.

imprisonment. Only in Yemen and Djibouti is it permitted to chew leaves called *qat*, which are said to inspire narcotic visions. Alcohol is generally prohibited, e.g. fully forbidden in Saudi Arabia and Kuwait but e.g. in Yemen can be found in five star hotels, while in the UAE it is accessible in bars, restaurants, hotels with the exception of the Sharjah Emirate. Particular permission can be obtained from authorities to transport and consume alcohol in order to avoid potential legal difficulties<sup>40</sup>.

### **The culture of conduct and business etiquette in the Arab world**

Many human gestures are performed unwittingly, without realisation that, through them, messages that are sent can be interpreted adversely by persons belonging to other cultural circles. At times, it is believed that it is not important what someone is saying but how he or she looks and behaves. Our body and mostly the face are transmitters, which inform our interlocutors about our emotions, intentions and moods. The ability to correctly decipher such information and knowledge about it may be very useful in professional and personal life. Together with the phenomenon of globalisation, business relations with the Arab world have been intensified. This has led to a need for an appropriate approach towards these relations so that business success, which can be achieved, might be better than expected and beneficial for both sides. General rules of leading, conducting and preparing meetings with representatives of the Arab world, including body language and gestures<sup>41</sup>, are essential as well as remembering that particular countries have their own extra cultural features which stem from their individual history. The said general rules are presented below, which are, to a certain degree, intrinsic for Arab-Islamic culture. In addition, to stress the level of diversification and richness of this culture, extra cultural features are presented concerning selected countries such as Algeria, Saudi Arabia and Libya. The general rules are as follows:

- The agenda of the first meeting should be light and not overburdened.
- Talks about general topics such as family, weather, and economy take place during the first meeting and their aim is to start building respect and confidence.
- Being late is natural and should not be surprising or irritating, if delay takes more than 1.5 hours, apologies are expected. The western interlocutors should be punctual, regardless of whether their Arab interlocutors are late.
- Negotiations are slow due to the notion of the slow pace of time and space in Arab-Islamic culture.

---

<sup>40</sup> A. Emerson, S.J. Hirschfeld, A.F. Luqman, A.A. Akel, T. Sayer, *Doing business in the Muslim World*, New York 2009, p. 5.

<sup>41</sup> General rules were compiled on the basis of personal experience as well as information from: <http://www.globalnegotiator.com> 4.01.2014,, <http://www.kwintessential.co.uk> 5.01.2014 . <http://www.dba.org.uk/aboutdba/newsarticles/documents/DosandDonts.pdf> 5.01.2014, <http://www.arabian-business-etiquette.com/dos-and-donts-in-arab-business-etiquettes.php>, 7.01.2014, R.S. Zaharna, *Understanding Cultural Preferences of Arab Communication Patterns* [in:] *Public Relations Review* 21 (3), Philadelphia 1995, pp. 241-255.

- The discussion should focus on details, not on the general topic of the meeting.
  - Representatives of the Arab world are passionate about lengthy negotiations.
  - The greeting should take twice as much time as in European culture. A long hand shake should take place; if interlocutors know each other well, they may use the right hand to hold interlocutor's hand up to the elbow- these are considered important and show honour to the invited guest.
    - While greeting, the local formula *assalamu aleikum* (May Peace be upon You) should be uttered, this will make a positive impression on an Arab-Islamic interlocutor.
      - The greeting commences from the person who is the eldest by rank or age. The hand can be extended first by the invited, though not to women, if they wish so, and they should first extend their hand to greet the invited.
        - After some time of business acquaintance, gifts are well perceived; however they should not be opened in front of the host.
        - Eye contact should be maintained, but staring is impolite. A wandering eye is considered as a lack of respect.
        - Soles of shoes should not be shown under the table; otherwise it means a grave lack of respect.
        - A gesture of thumb meaning *ok* in western culture should not be used; otherwise it could be interpreted as a gesture which curses the interlocutor.
        - The right fist on top of the left means a wish to harm the interlocutor.
        - A palm formed in a pear and moving from the waist up and down means that the discussion should slow down.
          - The thumb on the chin means mature thinking.
          - Finger tips on the nose or eyelid means that a matter will be executed as a duty.
            - If the discussion is awkward, one should look at the eldest in the room.
            - One should never look at one's watch; otherwise it is perceived as a lack of respect.
  - Coffee or tea should be always served at the meetings; one should drink tea at least twice, it is allowed to refuse tea or coffee only once.
  - One should wash hands before and after the meal, water bowls and hand towels are served at tables.
    - During the first meetings, one should not say what he or she would like to ultimately achieve but a method of slow steps should be applied.
      - Before achieving a good level of acquaintance, and given the intense level of superstitions, one should not refer further than to a week or one month ahead in the discussion.
        - Religion is a key element of social life, a prayer at the beginning of the meeting is usual.
          - Honour is the most important value and should not be either discussed or questioned.

- One should bear in mind the existence of a revenge concept *fasil/diya* (amends) in countries such as Iraq.
- Showing compromise will incite the interlocutor's will to compromise and will build strong business relations.
- One should not eat pork in front of Arab-Islamic interlocutors. Pig meat is regarded as unclean.
- One should avoid smoking cigarettes.
- One should not joke about religion, in particular about *shahada*. Discussion about religion should be avoided otherwise there is a risk of an argument over which religion has supremacy. According to the Quran, Islam is the ultimately revealed religion and has supremacy over other monotheistic religions.
- During the discussion, one should praise the inventions of the Arab-Islamic civilisation such as the decimal system, algebra, irrigation system, cistern, and musical instruments: cittern; harp; tambourine.
- The interlocutor's garment offers important indications whether: 1) the interlocutor is Sunni or Shia, 2) has performed the pilgrimage Hajj; or from which clan he originates from – all the information may suggest who would be the best person to contact from his entourage.
- One should use the right hand to eat and transfer business cards. Additionally, business cards may be transferred using both hands. The left hand is perceived as unclean and is used in the toilet and, therefore, it should not be used to support the rationale of discussion or during the meal.
- Overall, one should avoid gesticulating as it is considered as revealing a lack of assertiveness, serenity and solidity.
- One should not make appointments during holidays and meetings should be avoided on Fridays.

The Muslim calendar has 12 lunar months. The lunar months are shorter than the solar ones, e.g. if one year Ramadan occurs in April, then, after 17 years, it will occur in October. The main holidays are:

- Laylat ul-Isra al-Miraj – this is the feast honouring the journey and ascension which is to remember Muhammad's journey from al – Kaaba in Mecca to Jerusalem;
- Laylat ul-Barat – the night of forgiveness two weeks before Ramadan, as the name indicates, the holiday is dedicated to forgiveness and elimination of quibbles;
- Ramadan – the month of fasting, which doesn't have to be respected by children; the elders; the sick and pregnant women. The holiday honours Muhammad's parents' and grandparents' fast before Muhammad was born;
- Laylat ul-Qadr - the night of strength celebrated during the 27th day of Ramadan to remember the revelation of the Quran;
- Eid-ul-Fitr – the holiday honouring the end of Ramadan during which families gather and visit one another, offer gifts and celebrate the holidays through particular prayers in the mosque;

- Eid ul-Adha – the holiday honouring the sacrifice which Abraham made to Allah in the form of his son, Ismael. During the holiday, a sheep, goat or even a camel is sacrificed;
- Hijra - the holiday to remember the emigration of Muhammad from Mecca to Medina in 622 C.E.;
- Ashura – the holiday celebrated by the Shia to honour the martyrdom of Ali Hussain’s son; and
- Milad ul-Nabi – the holiday to honour Muhammad’s birth of 20 August 570 C.E.<sup>42</sup>.

### Algeria

Algerian society consists mainly of Berbers, although merely 15% of them admit they feel Berbers, and 1% constitute Europeans, i.e. Christians and Jews. Algeria is a Sunni state. The divisions, which transpire in society, are brought about by socio-economic disparities and a lack of access to new employment opportunities<sup>43</sup>. A tension is observed between the government and the society. The latter, on several occasions, contested governmental decisions. Furthermore, the prevailing traumas from earlier civil conflicts, predominantly from the civil war of the 1990s and turbulent colonial times, which lasted 132 years, have contributed to anxieties and the uncertainty of society. Although the Arab Spring did not touch Algeria directly, it is estimated that society may resort to radical protests due to an absence of tangible reforms in the long-term<sup>44</sup>.

Despite the stigma of acculturation performed by the French colonisers, the Algerian culture and identity has its own features. Still, Islam constitutes the crucial element of the identity. In addition, a strong affiliation to Arab, Berber *tamazight* and African cultures is incessantly visible<sup>45</sup>. Moreover, French colonial influences have become evident through the French language which has become the lingua franca in the country. Algeria, lower than in the past, was ranked 34 out of 52 of all African countries in terms of openness for business relations in 2013. This demonstrates a declining trend since 2000<sup>46</sup>. Globally, Algeria was rated 152 out of 189 in the *Ease of Doing Business* for 2013. Poland, in comparison, was ranked 45 and Singapore

---

<sup>42</sup> [http://eprints.worc.ac.uk/985/1/ISLAM\\_introduction.pdf](http://eprints.worc.ac.uk/985/1/ISLAM_introduction.pdf), 6.01.2014. The exemplary projection of holidays for 2014: Milad-ul-Nabi – 13 January for the Sunni and 18 January for the Shia; Laylat al-Miraj – 27 May; Laylat ul-Barat – 14 June; the beginning of the Ramada – 28 June; Laylat ul-Qadr – 23 July; Eid ul-Fitr – 28 July; Hajj – 2-7 October; Eid ul-Adha – 4 October, al-Hijra – the Muslim New Year on 25 October; Ashura – on 3 November. The Islamic calendar is counted from the Hijra, 1435 is the present year in the calendar.

<sup>43</sup> A. Testas, *The Initiating and Magnifying Factors in Algeria’s Civil Conflict* [in:] *Civil Wars*, Vol. 4, nr 1 (Spring 2001), pp. 125–141.

<sup>44</sup> A. Arief, *Algeria: Current issues*, Washington 2013, p.6.

<sup>45</sup> A. Kessab, M. Boukrouh, *Country profile: Algeria*, Cape Town 2011, p. 2.

<sup>46</sup> Press release: *Algeria ranks 25<sup>th</sup> out of 52 in 2013 Ibrahim index of African Governance*, London 2013, p. 1.

was first in the ranking<sup>47</sup>. Algerians who manage companies are usually persons who studied in France. The Algerian business etiquette is as follows<sup>48</sup>:

- The business languages are French and Arabic, English is acceptable. Business cards should be appropriately prepared in these languages, whereas presentations should be distributed in French and Arabic.
- Meetings should be organised one month in advance and confirmed a day before the actual meeting. Arriving on time and waiting despite delays is well perceived.
- One can present his/her nearly ultimate offer at the first meeting. One should, though, expect detailed questions in reaction to such an offer.
- Meetings are interrupted; however, this is not a sign of disrespect.
- Most companies are closed on Fridays.
- There is a strong preference for personal and paper contact (letter and fax) rather than e-mail.
- Regular meetings may ensure success in business.
- A business representative meets his/her counterparts. Algerians attach great importance to the issue of hierarchy.
- Company board members are perceived as the only trustworthy interlocutors.
- The notion of honour is vital, if one does not accomplish a promised favour, the relationship will be disturbed and the Algerian interlocutor will think he *lost face*.
- If European women are present at a meeting, Algerian interlocutors, as a sign of respect, will not shake their hand.
- One should observe personal titles in the discussion, e.g. *sheikh*, doctor, lawyer.
- The act of offering gifts is more precious than the gift as it cements relations. One should not offer the gift using the left hand but using both hands or the right hand alone.
- One should not wave the index finger, it is regarded as disrespectful.
- If one speaks about a black scenario, one should add *ba'd eshar* (May God forbid).
- One should be attentive during administrative talks; Algerians might expect that Europeans will handle transport and customs related issues.
- During negotiations, a friendly tone with anecdotes is appreciated. Algerians perceive an aggressive tone as a sign of greed.
- One should not ask about family, origins during the first meetings, instead they enjoy complements about their competencies.
- One should mention that the interlocutor is treated as a brother; this elevates the confidence of relation.

---

<sup>47</sup> <http://www.doingbusiness.org/rankings>, 7.01.2014.

<sup>48</sup> <http://www.globalnegotiator.com/en/algeria-business-culture-and-business-etiquette>, <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/algeria.html> 6.01.2014.

## Saudi Arabia

Saudi Arabia is a specific, hermetic country particularly for non-Muslims. The Saudi culture is an opulent fabrication of Islamic heritage, commercial and Bedouin traditions. The cradle of Islam through the holy sites of Mecca and Medina makes Saudi Arabia a central country in the region and the Arab world. Teachings of Islamic and Arab customs play vital roles in the society. The Saudis are distinctively proud of their hospitality to foreigners, generosity and sense of honour<sup>49</sup>. The Saudi social structure is based on groups, rather than individuals, such as family, tribe/clan and they form centres of social life. Particular clans are connected through close contacts and have established a robust social network<sup>50</sup>. Saudi Arabia is a Sunni state and its Islam was inspired by *Wahhabbi*, the teachings of ibn Taymiya and early ibn Hanbal. *Wahhabbi's* aim has been to eliminate all impurities from Islam and to maintain its form as it was during the life of Muhammad in the 7<sup>th</sup> century. This, in turn, has led to the formation of the most conservative society in the region.

Employment of persons who are respected and trusted, due to the honour shown to their mentors, is common in Saudi business<sup>51</sup>. In the 1960s and 70s, Saudi Arabia was interestingly liberal towards the western world, which was apparent in business relations. However, the Islamic dissident's mosque attack in 1979 contributed to the return of conservatism inside the country as well as towards foreigners, which translated into a coagulation of business relations<sup>52</sup>. Globalisation of the economy has begun to stimulate business relations with the western world. In 2013, Saudi Arabia was ranked 26 out of 189 in *the Ease of Doing Business* ranking of the World Bank<sup>53</sup>. Yet this demonstrates that conservatism has not prevented business relations from flourishing. However, the conservatism can be seen in the Saudi business etiquette which is guided by the following rules:

- Business meetings may be disturbed by incoming phonecalls, persons who enter and exit the meeting room. It is not considered disrespectful.
- Cementing business relations takes a long time. During the discussion, silence breaks may occur which are not impolite but show that the interlocutor is pondering on the issue. Business relations are best once interlocutors treat each other with great respect.
- Offices are usually open from Saturdays to Thursdays (8:00-12:00 and 16:30-19:30, Thursdays only in the morning). Nonetheless, a general growing tendency for 8:00-17:00 has been noticed recently.
- It is recommended that women from European cultural circles should wear an *abaya* or at least cover the head.
- Alcohol is severely forbidden by the law and is not served in meetings.

---

<sup>49</sup> <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/saudi-arabia-country-profile.html>, <http://www.globalnegotiator.com/en/saudi-arabia-business-culture-and-business-etiquette> 12.11.2013.

<sup>50</sup> A. Fischer, A. Manstead, *The relations between gender and emotions in different cultures*, Cambridge 2000, pp. 71–93.

<sup>51</sup> *Ibidem*, pp. 85-93.

<sup>52</sup> A. Fischer, S. Nettleton, *The Middle East*, New York 1990, pp. 11–15.

<sup>53</sup> <http://www.doingbusiness.org/rankings>, 6.01.2014.



- Taking photos at the airport is prohibited and it is recommended not to take them in public places without appropriate permission.
- The handshake should take a long time between men; women do not handshake unless a man extends his hand first.
- One should take off one's shoes in offices where a carpet is placed. It is best to follow Saudis present at the meeting in that respect.
- "Yes" usually means "possible".
- One should not cross legs during the meeting; it is seen as a lack of respect and openness towards the interlocutor.
- Categorically, the left hand cannot be used to point or gesticulate. The right hand should be used while eating and offering business cards.
- It is recommended to wait for the interlocutor's greeting with the formula *assalaamu aleikum* (May Peace be upon You) and then answer *waaleikum salaam*; by the same token, one shows respect to Arab culture.
- During the first meetings, it is not well seen to enquire about family or e.g. wife's health. Instead, it is recommended to speak about general topics. Business discussions usually start after coffee/tea.
- Saudis recognise nepotism not as a non-corruptive practice but as a sign of healthy business relations.
- Saudis take delight in using flowery language and praising – this stresses their growing confidence in the interlocutor.
- At times, business meetings might seem long and purposeless. In this situation, patience is advised. Patience will be rewarded by a long-term contract.
- If one of Saudi interlocutors raises his voice, but does not shout, this represents an honest and spontaneous reaction.
- One should maintain eye contact. Eye contact increases confidence in the relationship.
- Religion is present in every sphere of life, including at meetings. One should not create disturbances during the prayers which usually begin each meeting.
- Saudis adore horses and this could be an excellent topic for small talk. The horse symbolises honour and men's dignity in Saudi culture. Saudis national symbols are: horse, Arab wolf, red fox and camel.
- If Saudis are not advocators of an issue, they might not inform the interlocutor *to save face* in front of other Saudis. If such a situation repeats itself, it means that they will soon withdraw from business contacts.
- Values, which are esteemed in the discussion, are: cohesion, predictability (not risk), loyalty and respect.
- Distributing business documents in Arabic is well thought of.
- One should not offer a gift during the first meeting, as it might be considered as a bribe and disrespect. Gifts are offered during the next meetings, once the relationship has become solid.
- A hand which is moved from the chin upwards means that the interlocutor is annoyed by the direction of the discussion.

- If one is a guest in a Saudi house, one should not praise particular objects. The host will be bound to show them to the invited guests.
- One should not mention Israel.

## Libya

Libyan culture is a *mélange* of Islamic, Roman and Nomadic traditions intertwined with trends focused on the development of modern society. The country, since the Arab Spring, has been in the process of reconstruction and economic, political and social transformation. Arabs with Berber roots constitute circa 90% of society, i.e. approximately 6 million<sup>54</sup>. Others are the Tuaregs. The Greeks, Maltese, Tunisians, Italians, Pakistanis and Indians form 3%. Tribes, *qabilas*, still play an important role, although much less in Tripoli and Benghazi which are regarded as centres influenced by the modern western world<sup>55</sup>. Out of 140 tribes, circa 30-40 are the most influential in society. The tribe *qabila* contributes to the creation of a robust social structure which, in turn, forms the Libyan identity<sup>56</sup>.

Business relations in Libya are based on loyalty towards family, tribe and the place of residence<sup>57</sup>. The economic system has been heavily influenced by the socialist economy, recently with it being implemented for the opening of a capitalist economy. The latter impacts the nature of business relations with the western world<sup>58</sup>. Libya was ranked 188 in the World Bank's *Ease of Doing Business* for 2013<sup>59</sup>. Interestingly, Transparency International placed Libya close to the bottom of the 2013 Index, position number 172 out of 177<sup>60</sup>. This reinforces the rationale that knowledge about the Libyan business etiquette is essential in approaching business relations<sup>61</sup> in that country appropriately. The major rules are as follows:

- English is widely spoken in business, first after Arabic.
- Libyans are renowned for their hospitality and attachment to verbal agreements. They seek confidence and cordiality.
- Libyans value long-term business agreements.
- They prefer personal contact rather than e-mail contact.
- Facial expressions are vital for communication among Libyans.
- Depending on the nature of business, Libyans are more or less formal. They value politeness and determination to understand their point of view.

<sup>54</sup> <http://worldpopulationreview.com/countries/libya-population/> 5.01.2014.

<sup>55</sup> A. Vervelli, *The role of tribal dynamics in the Libyan Future*, Milan 2013, pp. 4–5.

<sup>56</sup> U. Holm, *How the Local Matters: Democratisation in Libya, Yemen Pakistan and Palestine*, Copenhagen 2013, p. 32.

<sup>57</sup> A. Agnaia, *Management Training and Development within its Environment: The Case of Libyan Industrial Companies* [in:] *Journal of European Industrial Training*, Bingley 1997, pp. 117–123.

<sup>58</sup> N. Salem Mohammed Bayoud, *How the Libyan Context Can Shape the Corporate Social Responsibility Disclosure in Libya*, Tripoli 2013, pp. 3–5.

<sup>59</sup> <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/libya> 6.01.2014.

<sup>60</sup> <http://www.transparency.org/country#LBY> 10.12.2013.

<sup>61</sup> <http://www.globalnegotiator.com/en/libya-business-culture-and-business-etiquette>, <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/libya.html> 6.01.2014.

- One should give guests their appropriate titles, this issue is treated honourably.
- Presentations should be in Arabic and English, business cards in both languages respectively.
- Gifts and business cards should be offered using both hands or the right hand alone.
- One should maintain eye contact with the person who takes final decisions in negotiations. It is well regarded to be introduced to business contacts through a person who is trusted by the company.
- One can discuss business issues at dinner. One should accept offers of coffee/tea. The guest might be asked to serve food first or the host offers the honours of serving food to the guest.
- Business meetings are usually organised at the last minute.
- Punctuality is not a strong Libyan trait but it is expected from guests.
- Success in negotiations depends on how an offered product is presented and what is the level of personal relationship with /confidence in the Libyan business partner.
- Regular business meetings lead to long-term business relations full of confidence.
- Handshakes to greet are common at the first meeting. If the personal contact progresses, greetings are more enthusiastic and cordial during the next meetings.
- One should not make appointments on Fridays – most companies are closed 11:00-15:00.
- Decisions are made after lengthy negotiations. The Libyans esteem perseverance and do not like to be rushed.
- Smiling and direct eye contact (not with women due to religious reasons) is important in building personal contacts.
- One should offer gifts from one's country of origin. This is particularly required during a visit to Libyan houses.
- Discussions about politics should be avoided.
- Soles of shoes should not be shown under the table; otherwise it is perceived as a grave lack of respect.
- A gesture of thumb meaning *ok* in western culture should not be used; otherwise it can be interpreted as a gesture which curses the interlocutor.
- A right fist on top of the left indicates a wish to harm the interlocutor.
- A palm formed in a pear and moving from the waist up and down means that the discussion should slow down.
- One should not look at one's watch. It is perceived as showing a lack of respect.
- Additionally, since Libya has been through organisational and political chaos, it is recommended to find a trustworthy local partner and lawyer who would support entering the local market.

Undoubtedly, some Arab-Islamic countries may be regarded as paramountly conservative in view of norms and existing moral permissions in European societies.

Both sides, Arab and European, are said to guide themselves by stereotypes which transpire into their demeanours. This stems from a lack of awareness about the cultural context of the interlocutor and insensible reluctance to strike a compromise. However, where grand finances appear, a must for dialogue and possibility for compromising may become reality. Showing respect, openness for understanding, perseverance in negotiations, widely understood tolerance, through knowledge of the business etiquette of the interlocutor's country remains crucial in the realm of business relations.

## Bibliography

- Agnaia A., *Management Training and Development within its Environment: The Case of Libyan Industrial Companies* [in:] Journal of European Industrial Training, Bingley 1997.
- Al-Midani M. Amin, *Le Pacte des Droits de l'Enfant Arabe de 1983*, Strasbourg 2003.
- Al-Midani M. A., *La Ligue des Etats Arabes et les droits de l'homme* [in :] Scienza & Politica, Bologna, nr 26, 2002.
- Al-Sayuti, *Tarikh al-Khulafa 'a*, Dar Elma'refah Beirut, 1417/1996.
- Arieff A., *Algeria: Current issues*, Washington 2013.
- Barakat H., *The Arab World, Society, Culture and the State*, Berkeley 1993.
- Bayoud N. Salem Mohammed, *How the Libyan Context Can Shape the Corporate Social Responsibility Disclosure in Libya*, Tripoli 2013.
- Blanchard M., *Islam: Sunnis and Shiites*, Washington 2009.
- Danecki J., *Podstawowe wiadomości o Islamie*, Warszawa 2007.
- Emmerson A., Hirschfeld S.J, Luqman A.F., Akel A.A, Sayer T., *Doing business in the Muslim World*, New York 2009.
- Esposito J., *Islam – the Straight Path*, Oxford 2011.
- Fahmy M., *La condition de la Femme dans l'Islam*, Paris 2002.
- Feghali E., *Arab Culture Communications Patterns* [in:] International Journal of Intercultural Relations, 1997.
- Fischer A, Manstead A., *The relations between gender and emotions in different cultures*, Cambridge 2000.
- Fischer A., Nettleton S., *The Middle East*, New York 1990.
- Freyer Stowasser B., *Woman in the Qu'ran, Traditions and Interpretations*, Oxford 1994.
- Hall E.T., *Understanding cultural differences*, New York 1990.
- Hanieh H. Abu, *Sufism and Sufi orders: God's spiritual path: Adaption and Renewal in the Context of Modernization*, Amman 2011.
- Hellyer H. A, *Women's Rights Survey Raises Too Many Questions*, Brookings 2013.
- Holm U., *How the Local Matters: Democratisation in Libya, Yemen Pakistan and Palestine*, Copenhagen 2013.
- Hourani A, *A history of the Arab peoples*, Cambridge 1991.
- Kessab A., Boukrouh M., *Country profile: Algeria*, Cape Town 2011.
- Khan M.Z., *Woman in Islam*, Islamabad –Tilford 1988.
- Lafee W., *Palestinian Law and the Formation of Regular Courts* JURIST - Dateline, June 19, 2012 Mahajan V., *Understanding the Arab consumer* [in:] Harvard Business Review, May 2013, Vol. 91, Issue 5.

- Lewis B., *Islam and the Arab World, Faith, People, Culture*, New York 1976.
- Moghadam M.H. G., Moradi M., *Effects of Alcohol Consumption on Human Health from the Perspective of Holy Quran and Modern Medicine* [in:] *Quran Med* 2012 1 (3), Teheran 2012.
- Office of the Deputy Chief of Staff for Intelligence, US Army Training and Doctrine Command, *Arab culture awareness: 58 factsheets*, Kansas 2006.
- Parwez G. A., *Qurani Qawanin*, transl. A. Wadoud, Lahore 2000.
- Press release: *Algeria ranks 25<sup>th</sup> out of 52 in 2013 Ibrahim index of African Governance*, London 2013.
- Szot L., Łapa A., *Islam i jego wyznawcy w opiniach wybranych grup kapelanów uczestników misji pokojowych i stabilizacyjnych*, [in:] *Globalizacja, Nabożeństwo, Polityka*, red. K. Kardis, L. Szot, Presov 2013.
- Tamari S., *Who are the Arabs*, Washington 1988.
- Testas A., *The Initiating and Magnifying Factors in Algeria's Civil Conflict* [in:] *Civil Wars*, Vol. 4, nr 1 (Spring 2001).
- Zaharna R. S., *An Associative Approach to Intercultural Communication Competence in the Arab World* [in:] D. Deardorff K. [ed.] *Sage Handbook of Intercultural Competence*, Thousand Oaks-California 2009.
- Zarabozo J. al-Din M., *What is Islam*, Boulder 2005.
- Zaharna R. S., *Understanding Cultural Preferences of Arab Communication Patterns* [in:] *Public Relations Review* 21 (3), Philadelphia 1995.
- Vervelli A., *The role of tribal dynamics in the Libyan Future*, Milan 2013.
- <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/Arab-Spring>.
- <http://www.npr.org/2012/01/02/144489844/timeline-the-major-events-of-the-arab-spring>,
- <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324853704578584031255006250>
- <http://unispal.un.org/unispal.nsf/his.htm?OpenForm>.
- <http://www.cotf.edu/earthinfo/meast/MEpeo.html>
- [http://ccas.georgetown.edu/document/1242771122913/Who\\_Are\\_the\\_Arabs.pdf](http://ccas.georgetown.edu/document/1242771122913/Who_Are_the_Arabs.pdf).
- [http://www.politologia.ug.edu.pl/pomoce\\_nauk/systemy\\_pol/pdf/arabia.pdf](http://www.politologia.ug.edu.pl/pomoce_nauk/systemy_pol/pdf/arabia.pdf).
- <http://lostislamichistory.com/5-muslim-inventions-that-changed-the-world>.
- [www.1001inventions.com](http://www.1001inventions.com).
- [http://www.1001inventions.com/1001/1001\\_YS\\_10pp-BW.pdf](http://www.1001inventions.com/1001/1001_YS_10pp-BW.pdf).
- <http://www.scaruffi.com/politics/arabic.html>.
- <http://ocw.nd.edu/arabic-and-middle-east-studies/islamic-societies-of-the-middle-east-and-north-africa-religion-history-and-culture/lectures/lecture-4>.
- <http://lostislamichistory.com/how-the-british-divided-up-the-arab-world/>.
- [http://www.thestar.com/news/world/2013/09/06/sunnishia\\_split\\_the\\_mideasts\\_new\\_great\\_divide.html](http://www.thestar.com/news/world/2013/09/06/sunnishia_split_the_mideasts_new_great_divide.html).
- <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ae.html>.
- <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/sharia>.
- [http://www.acihl.org/articles.htm?article\\_id=1](http://www.acihl.org/articles.htm?article_id=1).
- <http://www.brookings.edu/research/opinions/2013/11/14-women-rights-egypt-hellyerh#>.
- <http://www.trust.org/spotlight/poll-womens-rights-in-the-arab-world/>.
- <http://arabiasaudyjska.blogspot.com/2008/08/homing-in-on-unique-garment-business.html>.
- <http://uk.answers.yahoo.com/question/index?qid=20060822133316AAMORtc>.
- <http://www.globalnegotiator.com>.
- <http://www.kwintessential.co.uk>.

<http://www.arabian-business-etiquette.com/dos-and-donts-in-arab-business-etiquettes.php>.  
[http://eprints.worc.ac.uk/985/1/ISLAM\\_introduction.pdf](http://eprints.worc.ac.uk/985/1/ISLAM_introduction.pdf).  
<http://www.calendarlabs.com/calendars/religious/islamic-calendar.php>.  
<http://worldpopulationreview.com/countries/libya-population/>.  
<http://www.doingbusiness.org/rankings>.  
<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/saudi-arabia-country-profile.html>.  
<http://www.globalnegotiator.com/en/libya-business-culture-and-business-etiquette>, <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/libya.html>.  
<http://www.transparency.org/country#LBY>.