

## إدارة الأزمات المبكرة في ظل وباء (كوفيد-19) بالشركات الكويتية

دكتور / محمد هبر الشمري

مُدرب متخصص (ب)

المعهد العالي للخدمات الإدارية

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

(دولة الكويت)

خليل جودة الفضلي

مُدرب متخصص (ب)

معهد التدريب الإنشائي

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

(دولة الكويت)

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الثالث والأربعون - العدد الثاني أبريل 2021

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

## ملخص :

يُعد الاستعداد الإداري هاجس مستديم للشركات لإدارة الأزمات، وتتفاقم حدة هذا الاستعداد والقلق أثناء فترات التوتر الشديد، والتي تنجم عن أزمات خارجية، وتقوم الدراسة الحالية بتحليل بعض الخبرات في إدارة أزمة كورونا للاستفادة منها في الشركات الكويتية تجاه أكبر أزمة حدثت حتى يومنا هذا، ونقصد بها جائحة كوفيد (19) (وباء الكورونا) في أواخر 2019م وصولاً إلى 2020، وسنقوم بالتحليل من خلال الاستناد إلى نظرية المسح البيئي والخلل الوظيفي والإداري ثم نعرض على توثيق الأفعال الصادرة عن الإدارة حيال حالات الفرع المتعددة المرتبطة بالصحة العامة ويغطي ذلك (وباء سارز)، وانفلونزا الخنازير، ثم الكوفيد (19) (الكورونا)، وتشير النتائج إلى أن بعض الشركات العالمية شهدت حالة من الركود تكاد تصل إلى صفر بسبب جائحة كورونا، وكان من المفروض أن يدق ذلك جرس الإنذار لدى مديري الشركات لكي يستعدوا لحدوث سيناريوهات تنذر بكارث مالية كتلك التي حدثت فعلياً في أوائل 2020م، وفشلت فرق الإدارة في هذه الشركات في التعلم من هذه الأزمة التي مست الصحة العامة العالمية، وعجزت عن وضوح الحلول والاستراتيجيات لتلك الأزمة في شركاتهم، وركزوا على تهديدات أخرى أقل خطورة خلال توزيع العوائد المالية المتمثلة في الأرباح واقتناص الفرص المالية.

الكلمات المفتاحية : إدارة – الأزمات المبكرة – وباء كوفيد19 – الشركات الكويتية.

## مقدمة :

منذ بداية وباء الكورونا في الكويت في 24 فبراير 2020م وحتى تاريخ 16 أغسطس 2020م سجلت دولة الكويت (76.205) حالة إصابة مؤكدة، منها (7.569) حالة نشطة، وبلغ عدد المتعافين من الفيروس (68.135) حالة، وعدد الوفيات (501) حالة. (وزارة الصحة الكويتية، 2020)

وقامت الحكومة الكويتية باتخاذ بعض التدابير الاحترازية لإدارة الأزمة ومحاولة الحد من انتشار الفيروس داخل المجتمع، حيث عملت في 13 مارس 2020م على تعليق جميع الرحلات التجارية باستثناء رحلات الشحن، وتم الاعلان عن عطلة تامة من 12 مارس إلى 26 مارس، واستئناف العمل في 29 مارس، وتم اغلاق بعض المتاجر، وفرض قيود على المطاعم، وغلق للمساجد، وتعليق الدراسة، وعزل المناطق عن بعضها، وتم نقل مرحلة تعليق الطيران من الحظر الجزئي إلى الحظر الكلي، ووقف جميع الرحلات من وإلى الكويت. (سعد، 2020)

وعلى الرغم من أن دولة الكويت قامت بتطبيق الإجراءات الاحترازية للحد من انتشار الفيروس ومقارنة بصغر حجمها إلا أن الأعداد استمرت في الارتفاع، وتكدت شركة طيران الكويت وحدها خسائر تقدر بمليار دولار من تلك الجائحة، وهو ما يُظهر فشل في إدارة الأزمة لتلك الجائحة، وما اضطر معه الباحثين في التطرق إلى بعض الخبرات الأجنبية في إدارة الأزمة الخاصة بكورونا للاستفادة منها، وما كان مبرراً لاختيار الخبرة الأمريكية نظراً لأنها أكثر الدول تضرراً من تلك الأزمة، وأكثرهم نجاحاً في إدارة الأزمة.

ويُمكن القول أن أهم أولويات الإدارة هي مراقبة البيئة الخارجية للمنظمة لكي تجمع معلومات من أجل الجولات المقبلة من صنع القرارات الاستراتيجية، ويُطلق على هذا المفهوم المسح البيئي، وهو يقوم بفصل فريق الإدارة العليا عن باقي كبار القادة الأقل مرتبة ممن قد يعملوا في نطاق بارامترات الأقسام الأصغر المنفصلة، ويُعد الجزء الأصعب بوظيفة المسح هو الحصول على المعلومات الخارجية التي قد لا تكون وثيقة الصلة بالاستراتيجية التنظيمية. (8 : More, et al., 2016)

ومصدر هذه المعلومات سياقات مختلفة والتي يمكن فصلها بطرق بديلة، ومن المنظور الثنائي التفرع لهذه السياقات يمكن تصنيف هذه المعلومات إلى معلومات خارجية دقيقة، وهي الواسعة النطاق بطبيعتها لذلك فهي أقل خصوصية سواهاً للمنشأة المركزية أو لسوقها الأساسي، أما المعلومات

الخارجية الدقيقة فهي أكثر خصوصية وتحديدا بطبيعتها، ولذلك فهي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة وسوقها الأساسي. (Khan, 2014 : 122)

وعلى سبيل المثال تشتمل المعلومات الخارجية الدقيقة على العوامل الاقتصادية على المستوى القومي أو الدولي أما المعلومات الخارجية الدقيقة فتشتمل على عوامل أكثر قربا من القطاع الصناعي الذي تتنافس فيه المنظمة، أما العنصر الآخر الذي يقوم بالترقية بين هاتين البيئتين فهو سهولة أو تكلفة الحصول على المعلومات التي يستحق العناء لدمجها داخل دائرة صنع القرار الإداري. (Liu, et al., 2020)

والمعلومات الدقيقة تتصف بسهولة جمعها وليست مكلفة في الأغلب بل عديمة التكلفة عادة أما المعلومات الخارجية الدقيقة فهي صعبة ومكلفة في الحصول عليها ، والمثير للسخرية أن المعلومات الخارجية الدقيقة هي التي وجدت العديد من المنظمات صعوبة في جمعها ونشرها ، الأمر الذي أدى إلى حدوث تراجع أو فشل تنظيمي، إضافة إلى جمع وتفسير المعلومات الخارجية الدقيقة الحالية فإن الإدارة مسنولة أيضاً عن الحفاظ عليها، واستغلال المعرفة التاريخية بالأحداث الخارجية الدقيقة ، وفيما يلي نقدم توضيحاً للاختلاف بين هاتين المجموعتين من الأنشطة : (Huanli, et al., 2019 : 4-6)

- قد تشمل المعلومات الدقيقة الحالية على عوامل اقتصادية مثل تذبذبات سعر العملة، ومن ثمّ فلو أن المنشأة الكبرى تعمل في بيئات مالية مختلفة فذلك يجعل معرفة اتجاه وحجم هذه التذبذبات مسألة محورية، وعلى نحو مماثل فإن معرفة الاتجاهات التاريخية في تذبذبات العملات وتأثيرات ذلك على أعمال المنشآت الكبرى مسألة محورية هي الأخرى، ولو نظرنا إلى إحدى المنشآت الموجودة في أمريكا ولكنها تمارس أنشطة الأعمال في الأسواق الأوروبية فبالنسبة لها يكون جمع بيانات بسيطة عن أسعار الصرف بين الدولار واليورو.
- وقد يسمح للمديرين بتنفيذ استراتيجيات التغطية لأغراض التقرير المالي والمحاسبي إضافة إلى احتمال تغيير القرارات السابقة التي تقبل التغيير مسألة مهمة مع ذلك فإن فهم العلاقة بين هاتين العملتين (اليورو & الدولار) يتيح للإدارة أيضاً توقع أمور ومشكلات قد تطرأ في هذا السياق لأن مثل هذا المنظور التاريخي قد يؤدي إلى التعرف على نمط متكرر، وهو ما يساعد في عملية صنع القرار، وعلى نحو مشابه وهو الأكثر ارتباطاً بموضوع دراستنا الحالية فإن جمع المعلومات عن قضايا الصحة العامة في العالم والذي يحدث في الوقت الحقيقي قد يسمح للإدارة

بأن تعدل من استراتيجيتها لكي تنوع سبل المواجهة لدرء مخاطر الأمراض والصحة العامة، ومع ذلك فلا يقتصر الوقوف على المعرفة التاريخية عن مخاطر الصحة العامة حول العالم على ما تقدم بل هو ضروري للمديرين لوضع نماذج احتمالات مستقبلية مرتبطة، (Huanli, et al., 4-6 : 2019)، ومثل هذه التجارب السابقة تسمح إما بأنشطة الاستغلال والاستفادة أو تقليل المخاطر، ولو حدث تجاهل سواء جزئي أو كامل لهذه الأمور الحالية أو الأحداث التاريخية فذلك يعد قصورا فادحا في واجبات الإدارة ودليل على أن هناك خلل جسيم في الواجبات والوظيفة الإدارية.

وتتناول الدراسة الحالية إدارة الأزمات المبكرة في ظل وباء كوفيد 19 في بعض الخبرات العالمية للاستفادة منها في الشركات الكويتية بالبحث في الخلل الوظيفي في مهام الإدارة مع تقديم أدلة عملية نوعية عن الاستعداد على مستوى المنظمة في مواجهة الأزمات الخارجية الخطيرة، وهي تحديد فيروس (كوفيد-19) والذي بدأ في أواخر 2019، وسوف تركز الدراسة على شركات الطيران التي تأثرت بشكل كبير في هذه الأزمة من جراء توقف حركة الطيران بشكل كامل حول دول العالم، إذ لم تنتبه إدارة الشركات إلى الاحتمالات المستقبلية لتلك الجائحة (كوفيد-19)، لذلك فغرض الدراسة إضافة بعض الأفكار الجديدة للآليات الإدارية مثل المسح البيئي وصنع القرار الاستراتيجي في إدارة الأزمات المبكرة بواسطة المديرين التنظيميين في الشركات الكويتية.

## [1] العرض النظري :

### (1-1) المسح البيئي :

يحمل المسح البيئي في طياته التفتيش عن المعلومات وجمعها ونشرها من البيئة الخارجية ثم إلى داخل المنظمة، وقد ركزت أدبيات المسح البيئي على فرق الإدارة العليا لأن صنع القرار التنظيمي ينظر إليه في الأساس على "أنه ظاهرة تحدث من أعلى إلى أسفل"، وبينما توجد عدة اختلافات في أنواع التدفق المعلوماتي التي اخضعها الباحثون للدراسة في أدبيات سابقة، إلا أن البيئة الخارجية هي البيئة الأسهل والأولى بالاهتمام من حيث جمع البيانات. (Maria, et al., 2020 : 223)

ويمكن تعريف البيئة الخارجية على أنها : "الصناعة أو السوق الذي تتنافس فيه المنشأة الكبرى واللاعبون الذين تواجههم فيه"، ولأن البيئة الخارجية أبعد من بيئة المهمة، فقد جرى تعريفها على أنها المستوى القومي أو الدولي من جانب بعض، وتوجد فكرة مثيرة للاهتمام عن جمع البيانات

الخارجية الدقيقة في كون هذه البيانات متاحة على نطاق واسع وعديمة التكلفة تقريبا، وتتكون هذه

المعلومات واسعة النطاق من عوامل مثل: (Anne-Karen, et al., 2015 : 255)

- ما هي الأحزاب السياسية التي تسيطر على السلطات الحكومية.
- ما هي معدلات التضخم على المستوى القومي.
- أعداد العاطلين والبطالة.
- العوامل الديموجرافية الحالية أو الاتجاهات الديموجرافية مستقبلاً.
- الاتجاهات الاجتماعية المجتمعية وغيرها من البيانات المرتبطة.
- دمج البيانات داخل صنع القرار لأن من يتجاهل القيام بهذه العملية يقع فريسة لعدد من الإختلالات الوظيفية الإدارية.

(2-1) ما هي الإختلالات الوظيفية الإدارية : تعاني المنشآت التي تطبق سياسات مسح بيئي سيئة هي

في العادة التي يوجد بها إختلالات وظيفية والتي تطول الفعالية الإدارية وتضعفها، هذه

الإختلالات الوظيفية تم رصدها في أدبيات الأعمال وتشمل : ( Zuccaro, et al., 2020

228)

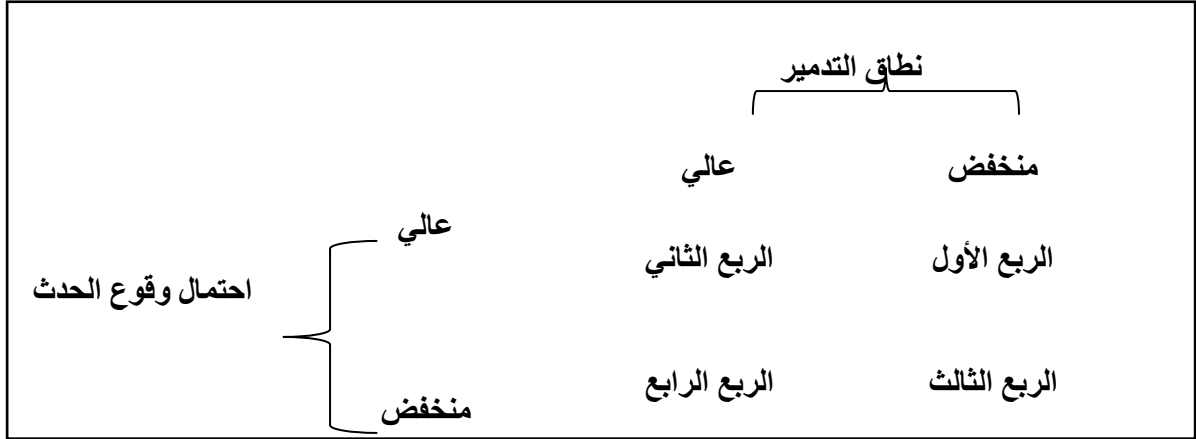
- قصر النظر الإداري، وعدم وجود رؤية مستقبلية: يحدث قصر النظر الإداري لما تقوم به الإدارة بالتركيز فقط على المعلومات الأكثر وضوحاً أمامها على حساب المعلومات بالتركيز فقط على المعلومات الأكثر وضوحاً أمامها على حساب المعلومات الأخرى الثمينة الواقعة في نطاق البحث.
- المثابرة الاستراتيجية : وتعرف أيضاً بتناقض النجاح حيث يجعل موقف السوق السابق للمنشأة الكبرى الإدارة تشعر أنها معزولة عن أخطاء صنع القرار الحالي أو المستقبلي.
- التصاعد في الالتزام : ظاهرة الالتزام مرتبطة بنظرية التكلفة الهابطة حيث إن الالتزام الذي لا ينزعزع يتسبب في إعاقة الإدارة عن التخلي عن قرار سابق فاشل.
- التفكير الجماعي : ظاهرة التفكير الجماعي تحدث في معظم الأحوال في توازي مع الإختلالات الإدارية السابق ذكرها ، ولكن في سياق جماعي لما يؤدي لغياب المنظورات المتنوعة إلى حدوث انحياز في عمليات صنع القرار الجماعي.

وسوف نعمل على توسيع نطاق هذه الاختلافات الإدارية السابق ذكرها (المثابرة الاستراتيجية تحديداً، والتي تتمثل في التزام الإدارة للوضع الحالي الأمر الذي يؤدي إلى إما قبول الأوضاع الحالية أو الجمود وغياب المرونة ومع شعور المديرين بالانعزال عن صنع القرار الفاشل خاصة في الفترات التي تعقب العمليات الناجحة فإنهم يبدعون في صناعة قرارات ذات نظرة مستقبلية استناداً إلى متغيرات مرجعية التوجه. على سبيل المثال المنشآت التي شهدت سلسلة من السنوات المربحة قد تبدأ في تجاهل حدث سلبي على وشك الوقوع أو تقوم بصياغة قراراتها بناءً على تجارب وقعت خلال فترة متقلبه وبمجرد حدوث الأمر السلبي الذي (الأزمة الخارجية) يكون قد فات الأوان لتعويض قرارات دفاعية لم يتم اتخاذها.

(3-1) الأزمات الخارجية : الاحتمالية والنطاق، الجزء الثابت من وظيفة المسح هو قيام فرق الإدارة العليا بالمسئولية عن استخلاص الأنماط التاريخية للأحداث المعروفة، ورغم أن الأزمات الخارجية من الصعب التنبؤ بحدوثها إلا أنها لديها القدرة على إعاقة المنشآت حال عجز الإدارة عن الاستعداد الكافي لمواجهتها، وتبدو بعض الأزمات كما لو كانت نادرة الحدوث بحيث يصير التنبؤ بها مسألة مستحيلة تقريباً وإضافة لتلك الصعوبة فالأحداث النادرة لديها القدرة على تمزيق المنشآت إربا، والصناعات بسبب حجم الدمار الذي تتسبب فيه، مع تلك الأحداث النادرة قلما تقع، وهو ما يجعل بعض فرق الإدارة قد تحاول الاختبار خلفها كذريعة لعدم الاستعداد لمواجهتها، ولكي نتعامل مع الأحداث بصورة منهجية أكثر فيمكن النظر إلى متواليات الاحتمالات والنطاقات ثم نقاط التقاطع لهذين المتغيرين ولتبسيط المسألة يمكن تقسيم المتواليات إلى أربعة أجزاء حيث يبين الشكل (1) مصفوفة 2×2 من هذين المتغيرين. (Kuzmanova, 2016 : 131)

في أقصى الربع الأول يقوم هذا الجزء بالإمساك بالأحداث ذات الاحتمالية العالية، ولكنها ذات نطاق تدمير منخفض ويشمل ذلك الأحداث العادية أو الروتينية مثل التذبذب في سعر صرف العملات الأجنبية أو التقلب في أسعار السلع، وعلى الجانب المقابل الربع الثالث والذي يعرف بمرفع الأحداث شديدة الندرة حيث احتمال حدوثها منخفض للغاية ولكن نطاقها التدميري واسع للغاية، الربع الثاني يمكناك بالأحداث ذات الاحتمالية العالية ونطاق التدمير العالي أيضاً وهي نوعية الأحداث التي يتحتم على المنشأة أخذها في الاعتبار، ومن السهل التنبؤ بوقوعها، والربع الأخير يمثل الأحداث ذات الاحتمالية

المنخفضة والنطاق المنخفض الأمر الذي يعكس أحداث قابلة للإدارة، وتتصف بالثبات في العمليات المعتادة.



شكل (1) : مصفوفة المسح : الأربعة أجزاء

ويتضح من الشكل (1) مصفوفة المسح الأربعة أجزاء حيث تمثل مصفوفة  $2 \times 2$  لبيان الأبعاد للاحتمالية الحدث وحجم الدمار، فالربع الأول يمكس بالأحداث ذات الاحتمالية العالية، ولكن نطاق تدمير منخفض يغطي ذلك الأحداث العادية والروتينية مثل تذبذبات سعر الصرف في العملات الأجنبية أو تقلبات اسعار السلع، وعلى الجانب المقابل الربع الثالث والذي يُمثل الأحداث شديدة الندرة حيث الاحتمالية منخفضة للغاية ولكن نطاق التدمير عالي للغاية، والربع الثاني يُمكس بالأحداث عالية الاحتمال وعالية القدرة التدميرية وهي نوعية الأحداث التي يتحتم على المنشأة وضعها في الاعتبار ويسهل التنبؤ بها، والربع الأخير يُمثل الأحداث ذات الاحتمالية القليلة وحجم الدمار القليل وهو ما يعكس الأحداث التي يسهل إدارتها وتتصف بالثبات في العمليات المعتادة.

والاختلاف بين الربع الثاني والربع الثالث هو أن حدث ما سيقع حتما في الربع الثاني، أما نقاط الالتقاء بين هذين الربعين فهي في توقيت الحدوث، فبالنسبة للربع الثالث فالتوقيت قد يكون لن يحدث أبداً أو تقريباً لن يحدث أم الربع الثاني فالتوقيت قد يكون في نقطة ما في المستقبل القريب إلا أن التوقيت بالضبط غير معلوم.



(4-1) الأوبئة كأحداث خارجية: إن حدوث وباء هو بمثابة حدث خارجي يمكن أن يندرج تحت أي من المربعات الأربعة فعلى سبيل المثال نزلة البرد العادية أو الإصابة بالانفلونزا الموسمية يمكن وضعها في المربع الأول، على الأقل بالنسبة للغالبية العظمى من الصناعات والمواطنين، ومعلوم أنه مع قدوم فصل الشتاء يُصاب العديد منا بنوبة برد عادية أو الانفلونزا الخفيفة، ولكن ذلك لا يترتب عليه فعليا من قبل مثل الجدري أو الطاعون الدبلي فيميل أكثر للوقوع في المربع الثالث لأن احتمال حدوث ذلك صغير للغاية إلا أن العواقب قد تكون وخيمة ومدمرة. (*World Health Organization, 2018 : 23*)

والأوبئة التي يتسبب فيها الكورونا (الفيروسات التاجية) تميل إلى الوقوع في المربع رقم (2)، ويُطلق على هذه الفيروسات (وبائيات فيروسية)، وتشتمل على الأوبئة الأكثر خطورة من البرد العادي أو الانفلونزا البسيط، ومن الناحية الفنية قد يشمل هذا المصطلح اندلاع أمراض بكتيرية، (*Dhama, et al., 2020 : 8*) ورغم أننا نفهم أن العدوى البكتيرية مُختلفة عن العدوى الفيروسية من حيث النشأة وخصائص أخرى، ومعلوم أن الأوبئة الفيروسية شائعة ففي كل سنة تُعاني جهات متفرقة من العالم من هذه الأوبئة بدرجات متفاوتة.

وسيكون تركيزنا في الدراسة الحالية على الأوبئة الفيروسية التي تُصبح معدية للغاية وتتسبب في أمراض خطيرة، فمنذ إندلاع الانفلونزا الأسبانية في القرن الماضي لم يحدث أن شهد العالم إلا ثماني أوبئة خطيرة، ولأن الدراسة الحالية تُركز على الأوبئة الفيروسية (كوفيد-19) فسوف نستبعد أنواع وبائيات أخرى مثل الأيدز أو نقص المناعة والكوليرا والأيبولا رغم أن الجدل الدائر في الدراسة الحالية ينطبق على هذين الأخيرين، وفي الجزء العملي الذي سيلبي سنُعطي تاريخ مختصر للأوبئة الفيروسية خلال القرن الماضي مع ذلك من المُهم ملاحظة أن هذه الأنواع من الأزمات الخارجية تحدث بتكرار واسع رغم أن ذلك ليس بصورة سنوية فليس من المألوف أن يجتاح العالم فيروس مُميت ومُعدي بصورة مُتكررة (باستثناء الأنفلونزا) بل تحدث على فترات كل سنوات أو عقود وليس قرون.

أمثلة ميدانية :

سنضمن في هذا الجزء دراسة حالة عن إدارة الأزمة في صناعة طائرات الركاب في أمريكا لأنها تُعد نسبياً أكبر المتضررين في هذه الأزمة، وأعلى نسب للإصابة في العالم من جائحة (كوفيد 19) للإفادة منها في الشركات الكويتية بشكل عام، وشركة طيران الكويت بشكل خاص، -هذا بالإضافة إلى صعوبة

الحصول على بيانات عن الخطوط الكويتية للاسترشاد بها وقت الأزمة - حيث سيشتمل ذلك على تاريخ ما قبل اندلاع جائحة كورونا ثم نربط الإطار النظري عاليه مع الأفعال والمخرجات بالمنشآت الكبرى في هذه الصناعة طوال سنة 2020م ، وسنُرفق المصادر المختلفة للمعلومات بما في ذلك التقارير السنوية للخطوط الجوية ومقالات وأنشطة الأعمال، وبيانات محوسبة للوقوف على التقارير المالية.

#### [1] الصناعة : خدمة الخطوط الجوية الأمريكية :

صناعة الخطوط الجوية الأمريكية هي جزء من قطاع النقل والذي يغطيه قانون المصنفات الصناعية المعيارية رقم (45)، وفي الولايات المتحدة تمثل الخطوط الجوية الأمريكية على أنها ناقلات وطنية أو ناقلات إقليمية زهيدة التكلفة، والتي تتمثل في :

- المجموعة الأولى (الناقلات الوطنية) : تشمل شركات أمريكان ودلتا وينيتد، وهذه الخطوط الثلاثة تمثل حوالي (63%) من حصة السوق.
- المجموعة الثانية : رغم عدم شيوعتها فتشمل شركات (ساوث-ويست)، و(جيت بلووسبريت)، و(فرونتر وآلاسكا) و(هاواي واليجنت)، وقد أصبحت (ساوث) ، و(ويست) قوة ضاربة في الصناعة مؤخراً ، وقد باتت تقف على كفه واحدة مع حصة سوق شركة يونيتيد (17.7% مقابل 15.4%).

ولقيت هذه الصناعة تنظيماً آلياً حتى سنة 1978م، ومن وقتها تحولت إلى سوق تنافسي، وإن كانت لا تزال يغلب عليها الاحتكار، والسبب في هذا التركيز هو حدوث الدمج والحيازة ثم التعرض للإفلاس منذ انتهاء التنظيم اللانحي، وتعرضت جميع شركات الطيران الأمريكية الكبيرة والناشطة الموجودة في الولايات المتحدة إشهار إفلاسها على الأقل مرة واحدة منذ 1978 بما فيها شركة يونيتد (2002) وأمريكان (2011).

إضافة لذلك فإن ناقلات خطوط جوية كبيرة قد قامت بالاندماج في السنوات الأخيرة، وهو ما يزيد من الاحتكار في الصناعة على سبيل المثال قامت شركة ايروايز الأمريكية بحيازة أمريكان إيرلاينز في سنة 2011 كجزء من خطة إعادة التنظيم بعد إشهار الإفلاس، كما قامت شركة دلتا بحيازة (نورث ويست إيرلانز) عام 2008م، لكي تصبح أكبر شركة خطوط جوية في العالم وقتها. (Crawley, 2008)

وبعد ذلك بعامين قامت يونيتد إيرلانز بحيازة كونتيننتال إيرلاينز : (Mouawad, et al., 2010) (44) وبالجملة فإن الإفلاس المستمر، وإحداث الدمج في صناعة الخطوط الجوية الأمريكية خلقت هيكل

صناعي يتصف بالتركيز والاحتشاد الأفقي، كذلك فإن سلسلة القيمة لهذه الصناعة تتصف بالخصوصية لأن أثنان من إمداداتها الرئيسية أي الوقود والعمالة اسهما في الطبيعة الفوضوية والصعبة لصنع القرار الإدارية . (O'connor, 2020) وبسبب التذبذب في أسعار السلع وإضرابات العمالة المتواصلة والقدرة الضعيفة على التكرير للوقود بسبب الاتساع الجغرافي فإن المزايا من وراء هذا التركيز الأفقي للصناعة تبذرت رأسياً، إضافة لذلك فإن الموردين الرئيسيين لشركات الطيران، وهما (بوينج، وايرباص) يستوعبان كل قدرة السوق وهو ما يمثل ضغوطاً رأسيّة أدت إلى أن أصبحت هذه الصناعة غير مربحة على الإطلاق. (O'connor, 2020)

[2] تاريخ الأزمات الخارجية التي واجهت صناعة الخطوط الجوية الأمريكية :

تكررت الأزمات الخارجية في صناعة الخطوط الجوية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث بدأ المديرين التنفيذيين للخطوط الجوية الأمريكية في التعامل مع الضغوط الخارجية، وبينما تعذر القيام بسرد تاريخي كامل لهذه الأزمات فسوف نكتفي بملخص قصير للأحداث الرئيسية في ثلاثة مجالات رئيسية (الاقتصادية، الارهاب، الصحة)، وتعرضها الدراسة على النحو التالي:

[أ] الأزمات الاقتصادية :

واجهت الولايات المتحدة (11) حالة انكماش اقتصادي من 1949 – 2020م، واثرت حالة الانكماش على الخطوط الجوية بطرق متعددة، أولاً : بداية حدث تراجع شديد في الطلب على السفر بالطائرات مع دخول الولايات المتحدة في حالتها انكماش منفصلين بفاصل زمني قصير للغاية (Kuzmanova, 2016)، ثانياً : كلا من التضخم واقتراض التكاليف وصلت إلى مستويات تاريخية الأمر الذي فرض ضغوط على هيكل رأس المال وشبكة سلسلة الإمداد للخطوط الجوية (Zuccaro, 2020)، كذلك حدثت هذه الانكماشات بعد فترة قصيرة من سنة 1978م وهو الوقت الذي جرى فيه تفكيك اللوائح التنظيمية، وكان ضرورياً قيام فرق الإدارة العليا بالاستجابة دون غطاء من الضوابط السعرية والقيود اللانحوية، وبينما كان انكماش سنة 1991م في الولايات المتحدة معتدل إلا أن الكساد العظيم في 2008-2009 كان شديد الوطأة، وكما حدث في أوائل الثمانينيات شهدت 2008، 2009 تراجع الطلب بشدة على السفر بالخطوط الجوية وحدثت بطالة عالية دون ضغوط مصدرها سعر الفائدة والتضخم. (Maria, et al., 2020)

## [ب] غياب الأمن والارهاب :

أبرز أزمة خارجية في هذه الفترة كان هجمات 11 سبتمبر، ولكن هناك هجمات إرهابية أخرى أقل تعرضاً للضوء في أعقاب الحرب العالمية الثانية تركزت معظمها حول محاولة اختطاف أو تفجير في أثناء التحليق بالجو، مع ذلك هجمات 11 سبتمبر الإرهابية كانت الأكثر عنفاً من حيث أعداد القتلى حيث بلغ أعداد القتلى ما يزيد على 3000 قتيل، وهو ما أدى إلى حدوث تعديل كامل في تقديرات الإدارة بشأن سلامة الخطوط الجوية وعادت التنظيمات اللانحوية الحكومية المفروضة بواسطة الحكومات بقوة في المطارات وكل المشاركين في سلاسل الإمداد بل وصل الأمر إلى إيقاف كامل للرحلات الجوية لبضعة أيام وأصبح ركاب الطائرات أكثر خوفاً من الطيران وصارت مهمة فرق الإدارة العليا بالغة الصعوبة بسبب تداعيات هذه الهجمات الإرهابية. (More et al., 2015)

هذا بالإضافة إلى نزاعات العمالة، وأحداث مثل نشاط البراكين في سنة 2010م في إيسلندا الأمر الذي تسبب في توقف الرحلات الجوية لأسابيع فضلاً عن تحطم طائرات البوينج من طراز 737 ماكس خلال الفترة من 2018 إلى 2020م ، وما تبع ذلك من تحقيقات لمعرفة سبب تحطم هذا الطراز وهو ما يُعد صدمة خارجية تواجه الخطوط الجوية الأمريكية، ولكنها بالغة الأهمية لاستئناف أنشطة عملياتها الوظيفية. (Liu, et al., 2020)

## [ج] الصحة والسلامة :

لأن الخطوط الجوية لا بد أن تحرص على جعل الركاب يشعرون بالارتياح حيال الأوضاع الصحية على متن الرحلات الجوية خاصة الرحلات الطويلة، فإن الأحداث الصحية تُعد بمثابة أزمات خارجية يواجهها فريق الإدارة العليا لدى محاولة صياغة قرارات واعية. (Gold, et al., 2019)

وبينما تُعد بعض الأمور الصحية هاجس متواصل وموسمي (مثل البرد العادي أو الأنفلونزا العادية) إلا أن هناك أوبئة كبرى ضربت صناعة الطيران في العصر الحديث ، ولأن الدراسة الحالية معنية باستعداد شركات الطيران تجاه جائحة كوفيد-19 فمن المهم أن نركز على بعض هذه الأحداث بشكل مُفصل، وقد ضربت الولايات المتحدة ستة أوبئة من سلالة الأنفلونزا منذ الحرب العالمية الثانية، وهي: الأنفلونزا الأسيوية سنة 1957م، أنفلونزا هونج كونج سنة 1968، أنفلونزا الخنازير في 1976م، والأنفلونزا الروسية سنة 1977م، ثم السارس في 2003م، وأنفلونزا الخنازير في 2009م، وبينما كانت الأوبئة القديمة فتاكة حيث تسببت أوبئة الأنفلونزا في 1957، 1968م ما لا يقل عن مليون ضحية حول

العالم ولكن في العصر الحديث السفر بالطيران هو الذي يتأثر سلباً بسبب تراجع أعداد المسافرين والنمو الحاصل في أعداد المسافرين بالطائرات يتراجع كلما زادت حدة الأوبئة في تناسب عكسي. (Nomy, 2019)

[3] جائحة كوفيد-19 (الكورونا) :

الكوفيد-19 هو إحدى سلالات الفيروسات التاجية التي يعتقد أنها جاءت من الصين في أواخر 2019م، وكان الفيروس قد جرى الإشاره اليه لأول مره في ديسمبر 2019م بمقاطعة يوهان، وبعدها قام بالانتشار على الفور لأجزاء أخرى من العالم بسبب اتساع الرقعة التي تغطيها رحلات الطيران حول العالم. (8 : Dhama, et al., 2020)

وفي يناير 2020م كان هذا الوباء لم يرتقي إلى جائحة بعد، وكانت مشكلة صينية حيث تبني قادة دول العالم الآخرين منهج "لننتظر ونرى" ثم ظهرت حالات للوباء في الولايات المتحدة في أواخر يناير وبنهاية هذا الشهر أصبحت هناك حالات مؤكدة من هذا الوباء. (Sindreu, 2020)

وفي الثاني من فبراير أوقفت إدارة الرئيس ترامب الرحلات الجوية من وإلى الصين، ولكن بحلول هذا التاريخ كان ما يقارب من 400.000 صيني قد دخلوا الولايات المتحدة قادمين من الأراضي الصينية لنشر هذا الوباء وهو ما نتج عنه تفشي المرض بصورة مخيفة في الولايات المتحدة. (Sindreu, 2020)

وفي 31 مارس 2020 اهابت إدارة ترامب بالشعب الأمريكي تجنب السفر بالطائرات إلا للضرورة القصوى، وتجنب التجمعات بأعداد كبيرة، وبعد ذلك بفترة قصيرة خضت معظم الولايات المتحدة الأمريكية لأوامر تُحتم عليهم البقاء داخل بيوتهم من جانب حكام هذه الولايات، الأمر الذي تسبب في حدوث إغلاق شبه كامل للاقتصاد الأمريكي. (Manny, 2020)

وفي تاريخ 16 مارس 2020 خسر مؤشر داو جونز أكبر عدد من النقاط (2997 نقطة) في التاريخ، وقد حدثت هذه الخسارة بعد يومين من التداول قبل 12 مارس 2020، وبحلول أواخر مايو 2020 كان عدد الحالات المصابة بالكوفيد 19 في الولايات المتحدة الأمريكية قد بلغ 1.7 مليون حالة، وما يزيد على 100 ألف ضحية لهذا الفيروس، وقامت كل دولة من دول العالم بإغلاق حدودها أمام الزوار الأجانب. (4 : Dhama et al., 2020)

وبالنسبة لصناعة الخطوط الجوية كان ذلك سيناريو كارثي حيث المسافرين من رجال الأعمال وغيرهم من الركاب محبوسين داخل بيوتهم وبالجملة فإن ما يزيد على 40 مليون أمريكي تقدموا للحصول على إعانة بطالة خلال الفترة من أواخر مارس إلى أواخر مايو وهو أمر غير مسبوق في التاريخ الأمريكي، ومن وجهة نظر علماء الأوبئة فقد اعتبرت الطائرات مصدراً لنشر المرض لأن الركاب لا بد من جلوسهم على مقربة من بعضهم البعض خلال الرحلات الجوية ومثل هذه الرحلات الجوية كانت تمتلئ عن آخرها بفعل حالة الفزع في أواخر 2019 وأوائل 2020 وبحلول أبريل 2020 أفادت تقارير شركات الطيران الكبرى أن تعداد المسافرين على متنها تراجع بنسبة 95% عن الربع السنوي. (Mitchell, 2020).

#### [4] الاهتمام الإداري خلال الفترة من 1998 إلى 2019 :

تم التعرف على الاهتمام الإداري بثلاث طرق أولاً تم عمل قياس كمي بعدد مرات ذكر كلمات مفتاحية فلو ظهر أن إحدى الكلمات المفتاحية دأبت على الظهور في مواضع متعددة في جميع أرجاء الوثيقة، فذلك معناه أن تلك الكلمة ذات أهمية قصوى، وكمثال على ذلك ففي البيان السنوي لشركة أمريكان، وإيرلاينز عن سنة 2010 كانت كلمة "مرض" مكررة في ثلاثة مقاطع: (Margaret, 2010)

- في المقطع الذي يصف العوامل التي قد تؤثر على السفر الموسمي بشركة الطيران ومن ثمَّ على نشاط الأعمال.

- في إحدى الفقرات تحت بنط "عوامل الخطر" والذي يوضح مخاطر عامة تتخطى سيطرة المديرين.

- في إحدى الفقرات المنفردة والتي ضمت خمس جمل اشتملت تلك الفقرة على موضوع هذا التحليل بشكل مفصل.

أما القياس الثاني فحاول الإمساك بالعدد التقريبي للكلمات المُخصصة لتفسير الكلمة المفتاحية، ففي البيان السنوي لشركة أمريكان إيرلاينز عن سنة 2010 مرة أخرى فإن عدد الكلمات المستخدمة لوصف "مرض" بلغت 140 كلمة في خمس جمل، وهو ما يعني جذب الانتباه لهذا الموضوع، وأخيراً مراجعة للتغيير في القياسين السابقين حيث الكشف عن الميول العامة في عدد الأجزاء التي ظهرت بها الكلمات المفتاحية والتغيير في عدد الكلمات من سنة لأخرى. (Margaret, 2010).

[9] الاهتمام الإداري قبل وباء سارس وبعده :

بشكل إجمالي القياسات في هذا التحليل تقترح أن المديرين لم يوجهوا اهتماما للأخطار على الصحة في الأزمات الخارجية بصناعة الطيران بالبيانات السنوية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج فحص الفترة من 1998 إلى 2002 ومن 2004 إلى 2008 علمًا بأن مرض سارس تحول إلى وباء في 2003، وقبل 2003، ولم تقم أي من شركات الطيران الخاضعة للبحث بتوثيق الأخطار المُحتملة على الصحة في الأزمات الخارجية بصناعة الطيران إلا أنه في 2003 قامت أمريكا إيرلاينز ودلتا إيرلاينز ويونيتيد إيرلاينز بإضافة جملتين عن هذه الأخطار المُحتملة بإجمال ثمان كلمات، وقامت هاواي للخطوط الجوية والاسكا بإضافة تعليق عن هذه الأخطار المُحتملة بعد ذلك بسنتين في 2005 بينما امتنعت شركة ساوث ويست كلية عن مناقشة هذه الأخطار المُحتملة. (Pere, et al., 2020)

[10] الاهتمام الإداري قبل وبعد انفلونزا الخنازير :

حدثت أهم الاشارات في الفترة من 2010- 2014 والتي تلت تفشي انفلونزا الخنازير في 2009، وقد مثلت فترة الخمس سنوات التي اعقبت وباء السارس فرصة للمديرين لكي يدخلوا تغييرات في نماذج الاحتمالات التي تحتوي على عوامل خارجية مُرتبطة بالصحة، وكانت أنفلونزا الخنازير تُمثل الحالة الثانية أمام العالم من الأزمات الخارجية التي تعترض حركة الطيران خلال فترة ست سنوات الأمر الذي قدم الدعم لمبادرات الاستشفاء من الكوارث المرتبطة بالصحة أو الإفصاح الإضافي للمستثمرين، ومع ذلك عينة الصناعة التي تم فحصها لم تقدم تغييرا في البيانات السنوية، فمثلما حدث مع وباء السارس فإن شركات أمريكا إيرلاينز والدلتا ويونيتيد في إفصاحاتها السنوية ظلت كما هي لا تشير سوى مرة أو مرتين للأخطار الخارجية المُحتملة للأمراض التي تؤثر على الصحة بل لم يزد ما تم ذكره على خمسين كلمة، بينما امتنعت الاسكا للخطوط الجوية عن ذكر أي شيء بخصوص هذه الأخطار المُحتملة أما شركة هاواي وساوث وليست للخطوط الجوية فأضافت إفصاحات عامة مرفق بها اشارة إلى "تفشي أحد الأمراض" الأمر الذي يعني غياب الاهتمام الإداري. (Mitchell, 2020)

[11] المناقشة :

[1-11] النتائج ومناقشة عامة :

الدراسة الحالية ذهبت إلى أن المسح البيئي للبيئة الخارجية بالغ الأهمية لعدد من الأسباب :

• السبب الأساسي هو أنه لكي تستطيع فرق الإدارة العليا أن تجمع المعلومات لتعاود تقييم القرارات السابقة على ضوء البيانات الجديدة، وبينما لا يمكن دمج جميع الأحداث بسبب طبيعة الأزمات الخارجية الصعبة على التوقع، إلا أننا نرى أن (الكوفيد-19) (الكورونا) لم يكن من هذه النوعية من الأحداث لأن :

○ أولاً : الأوبئة عبارة عن أحداث تقع بانتظام حيث الأوبئة الفتاكة تفصلها فترات زمنية تبلغ عقد من الزمان.

○ وثانياً : دون إخلال بحقيقة أن هذه الأحداث سوف تحدث بقدر من اليقين.

فلا بد أن يكون المديرين التنفيذيين لشركات الطيران قد عرفوا أنه في حال إندلاع مرض خطير فإن كلا من الجماهير (بما في ذلك الشركات وموظفيها الذين يسافرون على متن هذه الطائرات)، والحكومة قد تلجأ إلى تقليل الرحلات الجوية بدرجة كبيرة، ولأن الشركات في هذه الدراسة عايشت اثنين من الأوبئة في السنوات الأخيرة (وباء سارس، وانفلونزا الخنازير) فقد يكون المؤكد أنها ارفقت سيناريو جرى فيه توقف الرحلات الجوية كلية (أي عائد مالي صفر أو ما يقارب ذلك)، وذلك ضمن مصفوفة الاحتمالات التي اوضحناها قبل اندلاع (الكوفيد-19).

ومع ذلك فقد وجدنا أنه وبرغم تاريخ تفشي الأوبئة في السنوات الأخيرة، فإن هذه الشركات التي اخضعناها للبحث لم تركز على حجم هذا الحدث، كما وجد أن تركيز الإدارة كان على العديد من المخاطر الأخرى التي قد تحدث ضرر فادح في العمليات، وتبدي ذلك في الإشارة الباهتة للأوبئة التي راجعناها بل إن مجرد ذكر احتمال حدوث كارثة خارجية تؤثر على الصحة العامة كان لا وجود له في بعض الأوقات. وإذا ما رأينا أن الدور الرئيس للإدارة هو القيام بمسح البيئة الخارجية للإمساك بالفرص وتجنب الأخطار والتهديدات لذلك نخلص إلى أن شركات الطيران لم تأخذ احتمال حدوث وباء عالمي حقيقي بجدية على ضوء النمو الهائل في رحلات الطيران الدولية.

ومع ذلك فإن فرق الإدارة العليا ساقطت تحذيرات مُسبقة حتى قبل وباء السارس سنة 2003م على ضوء تعرض العالم للعديد من الأوبئة، ودون إخلال بذلك فإنه وقبل اندلاع وباء السارس تحديداً وبالأوبئة عموماً، ويُعد ذلك دليل جزئي على وجود خلل وظيفي في صناعة الخطوط الجوية لأن فرق الإدارة العليا لم تتوقع وقوع حدث ربما يرقى إلى مستوى الدمار الذي تسبب فيه وباء السارس، بدلا من ذلك وكما أشرنا سابقاً فإن هذه النوعية من الأحداث لم ترد إلا بعد وقوع الحدث.



وقد انتهى الأمر بوباء السارس إلى تهديد محتمل لعمليات الطيران، وبالفعل شكل وباء السارس خطراً جزيئياً وقتها، وكان المفروض أن يُمثل وباء السارس إشارة يقظة من الغفلة بالنسبة للإدارة لكي تُظهر اهتماماً أكبر.

ولم تكن أنفلونزا الخنازير استثناء من هذه الغفلة إذ أنه وفيما عدا حقيقة أن فرق الإدارة العليا كان موجود أمامها تجربة وباء السارس التي لم يمضي عليها سوى سنوات قليلة للغاية، ولكن الإدارة أشارت باقتضاب يعكس عدم اهتمام مثير للدهشة في إفصاحها عن عوامل الخطر الأمر الذي أدى إلى إن تفشي أنفلونزا الخنازير لم يواجه بخطة تفصيلية لوقوع مثل هذا الخطر المحتمل فكما حدث في وباء السارس جرت الإشارة باختصار شديد إلى هذا الوباء، وكأنما قد أصبح العُرف السائد لدى الإدارة هو مجرد ذكر الوباء على أنه أحد الأخطار، وفي بعض الحالات رصدنا مجرد جملة واحدة عن هذا الوباء من جانب الإدارة.

ومثال على ذلك في سنة 2011م قامت شركة يونيتيد إيرلاينز بكتابة صفحتين في قسم عوامل الأخطار بإجمالي (1042) كلمة لتفصيل المخاطر المترتبة على تدخل اللوائح الحكومية في عملياتها، ونحن لا نعترض على ذلك لأن اللوائح الحكومية قادرة أن تُغير صنع القرار الإداري، وتؤثر سلباً على الربحية ولكن، وفي نفس التقرير وبعد وباء السارس وأنفلونزا الخنازير لم يرد في تقرير تلك الشركة سوى جملة واحدة مخصصة للحديث عن الأوبئة وهي حرفياً "اندلاع أحد الأمراض" الذي من شأنه أن يؤثر على الطلب في شركة الطيران مثل وباء سارس وأنفلونزا الخنازير أو غيرها من الأمراض أو فرض قيود على السفر أو التقليل على الطلب للسفر جواً، والذي قد يتسبب فيه أخطار على الصحة العامة في المستقبل، وقد يحمل معه تأثير سلبي ملموس على نشاط أعمال الشركة والظروف المالية ونتاج العمليات.

وهذه الأحداث كانت بمثابة جهاز الإنذار للإدارة علماً بأنه بعد أنفلونزا الخنازير وقبل (الكوفيد-19) لم تشهد شركات الطيران سنوات مالية ناجحة بعبارة أخرى فإن فرق الإدارة العليا بشركات الطيران اتيح لهم منظور تاريخي لمشاهدة ما ترتب على اثنين من الأوبئة إضافة إلى تراجع في الأرباح وهو ما كان كفيلاً بإيقاظهم من سباتهم ولفت انتباههم إلى الحدث الكارثي الذي كان من المؤكد أنه في الطريق. مع ذلك ورغم أن القطع بحدوث أزمة خارجية أمر غير ملموس فإن حجم تفشي مثل هذا الوباء واحتمال إصابته بضرية قاضية للقائمة المالية لشركات الطيران كان احتمالاً كبيراً مع ذلك فقد شهدنا فرق الإدارة العليا ومجالس الإدارة بتلك الشركات تقوم بتوزيع الأرباح وتشتري الأسهم مرة أخرى.

وفي أوائل 2020م حصلت جميع شركات الطيران على بلايين الدولارات من الحكومة الأمريكية بموجب قانون (كيرز) لأن جميعها عجزت عن التعامل مع التبعات الكارثية للكوفيد-19 بمفردها ولم تستطع الشركات الأجنبية هي الأخرى أن تواجه الكارثة، ولجأت إلى حكوماتها في أعقاب تفشي الوباء والحجر الصحي والكساد الاقتصادي.

التصور المقترح من الخبرة الأمريكية في التعامل مع (الكوفيد-19) بالشركات الكويتية:

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة من عرض لبعض الأمثلة العملية التي قامت بها الشركات الأمريكية في إدارة الأزمات الخاصة بالأوبئة من خلال التقارير المرجعية والرصد التاريخي لتلك الأوبئة، خلصت الدراسة لبعض الدروس المستفادة التي يُمكن مراعاتها بالشركات الكويتية، وهي:

- إنشاء إدارة خاصة بالأزمات في الشركات الكويتية.
- الربط بين إدارة الأزمات بالشركات الكويتية وإدارة الأزمات في الدولة للاستفادة من المعلومات المستجدة على المستوى العالمي وكيفية التعامل معها.
- أهمية الإفصاح عن الأزمات بشكل مباشر ومعلن، والابتعاد عن الإخفاء المتعمد للبيانات الخاصة بالأزمات وما يُظهر مصداقية المنظمة وثقة المساهمين والرأي العام فيها.
- الإطلاع بشكل مُستمر على الأزمات العالمية على المستوى الإقليمي أو الدولي والتعامل معها بشكل جدي، وعدم الاستهانة بها.
- وضع السيناريوهات المحتملة في التعامل مع الأزمات المستقبلية للتخفيف من حدة الضرر المحتمل على المنظمة.
- الاستعانة بمكاتب الخبرة العالمية في إدارة الأزمات الخاصة بالأوبئة لمساعدة المنظمة على تخطي الأزمة بشكل إيجابي.
- العمل على التدريب المستمر للقيادات وصُناع القرار في المنظمة على إدارة الأزمات المستحدثة مثل أزمة (كوفيد-19).
- وضع بند خاص في الميزانية الخاصة بالمنظمة للتعامل مع إدارة الأزمات الصحية مثل (كوفيد-19).
- العمل على نشر ثقافة الوعي الصحي في التباعد البشري بقدر المستطاع والتعقيم المستمر لأماكن العمل في المنظمة.

## المراجع

أولاً : المراجع العربية :

1.وزارة الصحة الكويتية (2020): أحصائية المصابين بفيروس كورونا،

[/https://corona.e.gov.kw/En](https://corona.e.gov.kw/En)

2.سعد المطيري (2020) : الرغبة السامية بعودة المواطنين الكويتيين، مجلة الوطن، عدد

<http://alwatan.kuwait.tt/articledetails.aspx?id=616624> ،2020/5/6

ثانياً : المراجع الأجنبية :

3. Anne-Karen Hueske, & Jan Endrikat, EdeltraudGuenther ., (2015) : External Environment, The Innovating Organization, And Its Individuals: A Multilevel Model For Identifying Innovation Barriers Accounting For Social Uncertainties, Journal Of Engineering And Technology Management, Vol. (35), No. (4).
4. Crawley, J., (2008) : Delta Buys Northwest To Create Biggest Airline, Reuters, 29 October 2008.
5. Dhama, Kuldeep& Khan, Sharun&Tiwari, Ruchi&Sircar, Shubhankar&Bhat, Sudipta& Malik, Yashpal& Singh, Karam&Chaicumpa, Wanpen& Bonilla-Aldana, D. & Rodriguez-Morales, Alfonso. (2020): Coronavirus Disease 2019 – Covid-19. 10.20944/Preprints202003.0001.Vol. (2).
6. Gold, L., Balal, E., Horak, T., Cheu, R., Mehmetoglu, T., Gurbuz, O., 2019. Health Screening Strategies For International Air Travelers During An Epidemic Or Pandemic. J. Air Transport. Manag. 75, 27–38.
7. Huanli L, & Yun Wu, &Dongmei Cao, &Yichuan Wang., (2019) : Organizational Mindfulness Towards Digital Transformation As A

- Prerequisite Of Information Processing Capability To Achieve Market Agility, Journal Of Business Research, Vol. (3), No. (4).**
- 8. Iñaki Heras-Saizarbitoria, & Olivier Boiral & María García & Erlantz Allura., Environmental Best Practice And Performance Benchmarks Among Emacertified Organizations: An Empirical Study, Environmental Impact Assessment Review.**
  - 9. Khan, Muhammad & Khaliq, Muhammad. (2014). Strategic Planning And Reality Of External Environment Of Organizations In Contemporary Business Environments. Business Management And Strategy. 5. 165. 10.5296/Bms.V5i2.6794.**
  - 10. Kuzmanova, Mariana. (2016): Contemporary Problems Related To Crisis Management Of Organizations. Trakia Journal Of Science. Vol. (14). 256-261. 10.15547/Tjs.2016.03.010.**
  - 11. Liu, Zhenmin, & Aucia ,Barcena., (2020) : World Economic Situation, Report United Nations, New York.**
  - 12. Manny Marotta (2020) : Trump Administration Bans Chinese Passenger Flights, Jurist, <https://www.jurist.org/news/2020/06/trump-administration-bans-passenger-flights-from-china/> (24/10/2020)**
  - 13. Margaret Chan., (2010) : The World Health Report, Health Systems Financing: The Path To Universal Coverage, World Health Organization, U.S.A.**
  - 14. Maria Camila Suarez-Pabaa ,& Ana Maria Cruzb, & , Felipe Muñoz (2020) : Emerging Natch Risk Management In Colombia: A Survey**

- Of Governmental Organizations, Safety Science Journal, Vol. (128), No. (4), <https://pdf.sciencedirectassets.com/271730>
15. Mitchell Hartman, (2020) : Covid-19 Jobless Claims Are Now Over 40 Million. Many Are Still Waiting For Unemployment Benefits, Minnesota Public Radio, <https://www.marketplace.org/2020/05/28/covid-19-jobless-claims-unemployment-benefits-waiting/> (22/10/2020)
  16. More, Elliott & Probert, David & Phaal, Robert. (2015): Improving Long-Term Strategic Planning: An Analysis Of Steeple Factors Identified In Environmental Scanning Brainstorms. 10.1109/Picmet.2015.7273126.
  17. Mouawad, J., De La Merced, M., (2010): United And Continental Said To Agree To Merge. New York Times, 2 May 2010.
  18. Nomy, Cadn., (2019) : Centers For Disease Control And Prevention, National Center For Immunization And Respiratory Diseases (Ncird), <https://www.cdc.gov/flu/pandemic-resources/1957-1958-pandemic.html> (24/10/2020)
  19. O'connor, C., 2020. Ibis World Domestic Airlines In The. U.S.
  20. Pere Suau-Sanchez, Augusto Voltes-Dorta, Natàlia Cugueró-Escofet., (2020) : An Early Assessment Of The Impact Of Covid-19 On Air Transport: Just Another Crisis Or The End Of Aviation As We Know It?, Elsevier Public Health Emergency Collection Journal., <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7269949/> (25/10/2020)

21. **Sindreu, J., (2020): Coronavirus Is No Small Threat To Travel Stocks. Wall St. J. 27 January 2020.**
22. **World Health Organization (2018) : Managing Epidemics : Key Facts About Major Deadly Diseases, World Health Organization, [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Z\\_Btao\\_aqnwuj:https://apps.who.int/iris/handle/10665/272442+&cd=2&hl=ar&ct=clnk&gl=eg](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Z_Btao_aqnwuj:https://apps.who.int/iris/handle/10665/272442+&cd=2&hl=ar&ct=clnk&gl=eg) (10/20/2020)**
23. **Zuccaro. G., Leone. M.F., Martucci. C., (2020) : Future Research And Innovation Priorities In The Field Of Natural Hazards, Disaster Risk Reduction, Disaster Risk Management And Climate Change Adaptation: A Shared Vision From The Espresso Project, International Journal Of Disaster Risk Reduction, Vol. (51), No. (12).**

## **Abstract**

**Administrative preparedness is a constant concern for companies to manage crises, and this readiness and anxiety are exacerbated during periods of severe tension, which are caused by external crises, and the current study analyzes some experiences in managing the Corona crisis to benefit from them in Kuwaiti companies towards the largest crisis that has occurred to this day, and we mean it. The Covid pandemic (19) (Corona epidemic) from the end of 2019 until 2020, and we will analyze by relying on the theory of environmental scanning and dysfunction and management, and then we come to document the actions issued by the administration regarding the multiple panic cases related to public health and this covers (the Sars epidemic), And swine flu, then covid (19) (Corona), and the results indicate that some global companies witnessed a state of almost zero recession due to the Corona pandemic, and this was supposed to sound the alarm bell for company managers in order to prepare for the occurrence of scenarios that warn of financial disasters such as these Actually that occurred in early 2020 AD, and management teams in these companies failed to learn from this crisis that affected global public health, and were unable to clarify solutions and strategies for that crisis in their companies, and they focused on it Other less risky deeds in distributing financial returns are profits and seizing financial opportunities.**

**Key words: management - early crises - Covid 19 epidemic - Kuwaiti companies.**