إدارة الأزمات فى عصر محمد على
حرب المورة نموذجاً

د. يحيى محمد محمود

مقدمـــــــة

"إدارة الأزمات" مصطلح ظهر مع التطور العلمى الحديـث، خصوصـاً فـى مجال العلوم السياسية والإدارية، واستخدام مصطلح حديث للتعامل مع حـدث قديـم ليس بدْعاً فى مجال الدراسات التاريخية، إذ هو محاولة لفهم العديد مـن الأحـداث التاريخية فى سياقها العام، ولا يعتبر فى نفس الوقت تحميلاً للحدث التاريخى بـأكثر مما يحتمل، أو تعليباً له داخل قوالب حديثة. ولعلنا بهذا نستطيع تقييـم أدوار مـن اضطلعوا بهذا الأحداث وما واجهوه من أزمات مع افتقادهم للمعرفة التى تقدم وسائل مواجهة الأزمة آنئذ. وسنتعرض من خلال هذه الدراسة لمدى قدرة "محمد على" على إدارة الأزمات متخذين من حرب المورة نموذجاً.

مفهوم الأزمة :

الأزمة هى حدث غير مرغوب فيه، يهدد بشدة النظام القائم[١]، فهى عبارة عن مواقف مركبة تتحدى النظام بأكمله، كما تتحدى افتراضاتـه الأساسـية، وتتطلـب تصرفات وقرارات عاجلة ومستحدثة، تؤدى فيمـا بعـد لمراجعـة دقيقـة للنظـم والافتراضات الأساسية من قبل أعضاء هذا النظام[٢].

وترجع أهمية دراسة الأزمات فى أنها تظهر مدى القدرة التحليلية والإدراكيـة للإدارة أثناء الأزمة[٣]، وتبين تأثير الضغوط المصاحبة للأزمة على عمليـة اتخـاذ القرارات[٤]، إضافة إلى قدرة الإدارة على التغلب على العديد من المخاطر وتؤكد فى نفس الوقت قدرة القيادة على التحكم فى مصيرها، واتخاذ القرارات[٥].

هناك عدة أنواع عديدة من الأزمات منها الأزمات الاقتصادية، والاجتماعيـة،

والخاصة بالكوارث الطبيعية[٦] بالاضافة إلى الأزمات السياسية ، وقد واجه محمد على العديد من تلك الأزمات نظراً لطول فترة حكمه والتى زادت عن أربعين عاماً، ولما كان من الصعب دراسة كل هذه الأزمات فى هذه المساحة، لذا تخيرنا أخطر هذه الأزمات ألا وهى حرب المورة كنموذج، يبين الأسلوب الذى اتبعه محمد على فى إدارة تلك الأزمة.

ويرجع اختيارنا لهذه الحرب لتجلى شروط الأزمة فيها، فهى أزمة كادت أن تعصف بمحمد على وجيشه، وابنه وقائد جيوشه إبراهيم باشا، كما أدت إلى تفاقم الأزمة الاقتصادية داخل البلاد، والناتجة عن محاولة توفير التمويل اللازم للجيش، بالإضافة إلى انخفاض النيل عامين متتاليين فى أثناء تلك الأزمة، مما زاد من صعوبة الأزمة الاقتصادية، فهى أزمة نموذجية بكل المقاييس يمكن من خلالها دراسة أسلوب محمد على فى الإدارة.

إدارة الأزمة :

إدارة الأزمة هى العملية الإدارية المستمرة التى تهتم بالتنبؤ بالتطور المحتمل للأزمة، وذلك عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات المولدة لتلك التطورات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة للتعامل مع الأزمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الخسائر، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية فى أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيرا دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع تكرارها، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا، مع محاولة تعظيم نتائجها الإيجابية بأقصى درجة ممكنة[٧].

وقبل التعرض لتلك الأزمة سنعرض فى عجالة لحرب المورة.

حرب المورة

بدأت حرب التحرير اليونانية عام ١٨٢١م، عندما ثار اليونانيون على الحكم

العثمانى لبلادهم، وطالبوا باستقلالها عن الدولة العثمانية، وقد هاجم الثوار اليونانيون القوات العثمانية فى وسط اليونان، وفى العديد من جزر البحر الكاريبى طوال الفترة من ١٨٢١-١٨٢٥م، حيث توالت الهزائم على القوات العثمانية الواحدة تلو الأخرى، ولم يكن أمام السلطان سوى الاستعانة برجله القوى محمد على باشا[٨].

لم تكن بلاد اليونان بعيدة عن اهتمام محمد على، إذ سبق له أن أرسل ٤٤٠٠ جندى إلى كريت فى ١٩ ذى الحجة ١٢٣٦هـ/١٦ سبتمبر سنة ١٨٢٠ م بقياد حسن باشا[٩]، فى الوقت الذى كان يتابع فيه عن كثب ما يحدث فى المورة، ويحيط نجله إبراهيم باشا علما أولا بأول بما يجرى وحتى قبل أن يطلب منه السلطان القضاء على ثورة المورة[١٠]. وفى نفس الوقت كان محمد على يدخر قوته وجيوشه، فحين طلب منه السلطان أن يرسل إبراهيم باشا إلى العراق لقيادة القوات العثمانية المدافعة عن بغداد وأرضروم، اعتذر محمد على بحجة إنشغاله فى كريت والسودان فى ١٥ شعبان سنة ١٢٣٨هـ / ٢٨ ابريل سنة ١٨٢٢م[١١]، واحتفظ محمد على بابنه وجيشه لمهام أخرى كان يتطلع إليها ألا وهى الحصول على ولاية المورة.

لهذا سعد محمد على بإسناد مهمة القضاء على ثورة بلاد اليونان (مأمورية مورة) فى غرة رجب ١٢٣٩هـ/٢٢مارس سنة ١٨٢٤، فكتب محمد على للصدر الأعظم معربا عن شكره وسعادته بتولية تلك المأمورية [١٢]، كما أعرب عن نفس السعادة فى كتاباته لكبار الموظفين العثمانيين مثل سلحدار الحضرة الشاهانية، وناظر الضربخانة[١٤]، وغيرهم ممن أرسل إليهم برشاويه ، والتى تضمنت إرسال ٢٠ألف قرش لأحد موظفى الديوان السلطانى فى ٢٢ ذى القعدة ١٢٣٩هـ/٢٠ يوليو ١٨٢٤م[١٥]، و١٠ آلاف قرش إلى أغا دار السعادة فى نفس اليوم[١٦]، أما شيخ الإسلام الذى كان أعلى مقاما فقد أرسل إليه ٣٠ ألف قرش[١٧]، كما أرسل ١٠ آلاف قرش لكل من محافظ الاستانة[١٨]، وأمين الضربخانة[١٩]، وامين الترسانة[٢٠]، وتحفل مراسلات محمد على بقائمة كبيرة من الموظفين الذين أرسل لهم النقود على سبيل

الهدية (الرشوة) بمناسبة إسناد مهمة المورة إليه[٢١]، والتى تولى توزيعها عليهم وكيل بالاستانة نجيب أفندى.

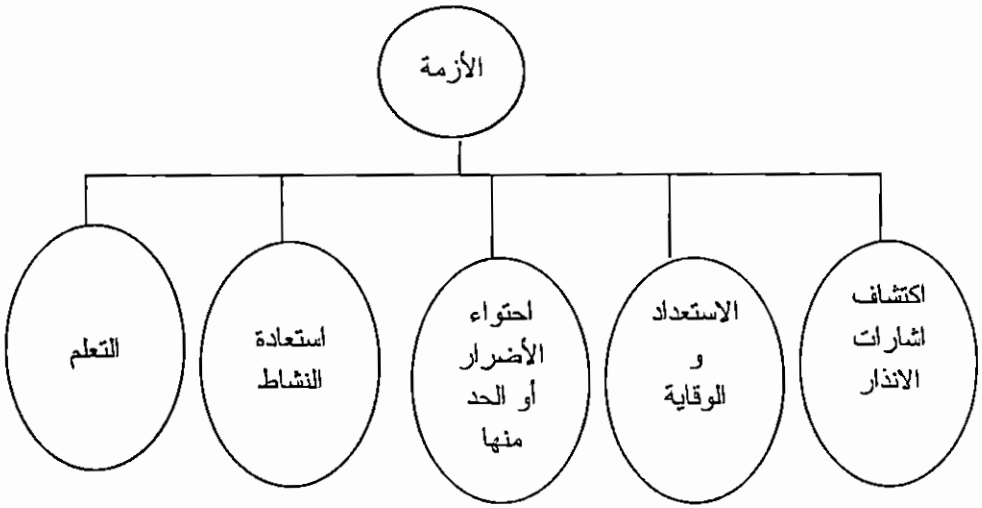
ولم تكن مأمورية محمد على فى المورة مفروشة بالورود، فسرعان ما أثقلت تكاليفها الباهظة ماليته، والتى تضمنت إعداد الجند والمؤن، وصرف الرواتب وشراء الذخائر وإذا أضفنا إلى ذلك التدخل الأوروبى الكبير ضد محمد على[٢٢]، وفرض الحصار على سواحل اليونان، وتدمير الأسطول المصرى فى نفارين[٢٣]، وقطع خطوط إمدادات الجيش المصرى، فسنجد أن الجيش المصرى بقيادة إبراهيم باشا أصبح مهدد بالفناء جوعا فى اليونان، كما أصبح محمد على مهددا بفقد ابنه وقائد جيوشه فى اليونان، وتحول أمله فى مأمورية المورة إلى أزمة حادة، بعد أن فقد حوالى ٣٠ ألف جندى وأسطوله البحرى، الذين انفق على تجهيزهما ما يقرب من ٧٧٥ ألف جنية [٢٣].

قد زادت حدة الأزمة عندما رفضت الدولة العثمانية الانسحاب من المورة، بل طلبت من محمد على الاستمرار فى القتال، دون أن تدعم قوات إبراهيم باشا بأية امدادات ، وأصبح محمد على مهددا فى ولايته على مصر من قبل الدول الأوروبية. وهكذا اتضحت كل مظاهر الأزمة، فى موقفه الصعب الذى يهدد بفقدانه جيشه، وولده، وولايته فىحال الاستمرار فى الحرب واستعداء الدول الأوروبية أو الانسحاب منها والخروج عن طاعة السلطان .

والسؤال الذى يفرض نفسه علينا الآن كيف كانت إدارة محمد على لتلك الأزمة؟

مرت إدارة محمد على للأزمة بخمس مراحل أساسية يوجد بينها تداخل ، ولكن يمكن استنتاج مراحل إدارة محمد على للأزمة من الشكل التوضيحى رقم (١) الذى يبين مراحل إدارة محمد على للأزمة.

شكل رقم (١) يبين مراحل إدارة محمد على للأزمة



من هذا الشكل نرى أن إدارة محمد على للأزمة قد مرت بخمس مراحل، المرحلة الأولى تمثلت فى اكتشاف محمد على للأزمة، والمرحلة الثانية تمثل مرحلة الاستعداد والوقاية، أما المرحلة الثالثة فكانت احتواء الأضرار ومحاولة الحد منها، وفى المرحلة الرابعة كانت استعادة محمد على لنشاطه، وأخيرا تأتى المرحلة الخامسة وهى مرحلة التعلم والاستفادة من دروس الأزمة وسنعالج كل من هذه المراحل كل مرحلة بالتفصيل.

أولا: المرحلة الأولى : (الاكتشاف)

تتمثل تلك المرحلة فى اكتشاف إشارات الإنذار التى تنبئ عن الأزمة، وقد اكتشف محمد على أنه مقبل على مواجهة الدول الأوروبية من تحذير القنصل الفرنسى بالقاهرة له، إذ حذره من أن الدول الأوروبية تراقب بعين القلق ما يحدث فى المورة، وأن دخول جنوده والجنود الأتراك لبلاد اليونان لن يمر بسهولة، وأن

عليه (محمد على) أن يحاول منع دخول هؤلاء الجنود لبلاد اليونان[٢٤].

كان هذا الإنذار الودى عن طريق القنصل الفرنسى بمثابة جرس إنذار لمحمد على بأن هناك أزمة سياسية مقبلة فى حال تدخله فى اليونان، والتى كانت قد سبقتها أزمة اقتصادية لتدبير الموارد المالية اللازمة للوفاء بالذخائر، والإمدادات العسكرية اللازمة لتلك القوة العسكرية الموجودة باليونان[٢٥].

وعلى الرغم من خطورة الموقف فقد دفع محمد على بقواته إلى اليونان والتى راح يعمل لتأمين وصول الامدادات إليها بوضع الأسطول العثمانى تحت قيادة إبراهيم باشا ، ليس لضمان وصول الامدادات فحسب ، بل وتسهيل نقل التعليمات بين مصر واليونان .

لهذا عاود محمد على مطالبة السلطان بوضع الأسطول العثمانى تحت قيادة إبراهيم باشا وهو طلب سبق له أن طلبه من السلطان من قبل فى غرة رجب سنة ١٢٣٧ هـ/ ٤ إبريل سنة ١٨٢٠م[٢٥]، قبل إسناد مهمة القضاء على ثورة المورة إليه وعاد ليكرر نفس الطلب مرة ثانية فى ١٥ شعبان سنة ١٢٣٩هـ/١٤ إبريل سنة ١٨٢٤م[٢٧]، ثم فى ٧ جماد أول سنة ١٢٤٠هـ/١٥ ديسمبر سنة ١٨٢٤م[٢٨]، ولكن السلطان العثمانى عين خسرو باشا خصم محمد على قائدا للأسطول العثمانى، قد وصل خسرو بأسطوله للإسكندرية فى ٣ ربيع أول سنة ١٢٤١هـ/١١ أكتوبر سنة ١٨٢٥م[٢٩]، مما أدى إلى عجز محمد على عن التغلب على نقطة ضعفه تلك والناتجة عن تعنت السلطان العثمانى، وكانت قيادة خسرو الضعيفة للأسطول أحد أسباب تدميره فى نفارين.

وقد أخذ الضغط الأوروبى يزداد، وبدأ محمد على من خلال السفن التجارية يعرف بفرض الحصار على بلاد المورة، كما حملت له الأخبار عن حصار الجيش المصرى، واشتدت الازمة حين وجد جيشه مهددا بالفناء جوعا على يد الدول

الأوروبية، التى احكمت حصارها حول اليونان[٣٠].

من جهة أخرى كانت مصر تعيش فى أزمة أخرى حيث واصل النيل انخفاضه للعام الثانى على التوالى[٣١]، واصبح السؤال الكبير آنئذ كيف يمكن تدبير تموين ذلك الجيش الضخم فى بلاده المورة، مع انخفاض موارد مصر، وما هى الاساليب اللازمة للخروج من الأزمة؟.

المرحلة الثانية : (الاستعداد والوقاية)

بدأ محمد على محاولات وقاية جيشه بالسير فى عدة اتجاهات، كان أولها حث السلطان العثمانى نفسه على قبول الصلح مع الدول الأوروبية، وثانيها هو محاولة امداد جيشه بالمؤن والأغذية، أما ثالث هذه الاتجاهات فكان إخراج جيشه من المورة رغم إرادة السلطان ان تعذر الاتجاهان الأولان.

ففى الاتجاه الأول بدأ محمد على من خلال وكيله بالاستانه نجيب أفندى فى تصوير الموقف المتأزم للجيش المصرى فى المورة، حتى لا يندفع السلطان العثمانى إلى مزيد من المواجهات العسكرية غير المحسوبة، والتى قد تؤدى إلى إهلاك جيشه[٣٢]، ولكن السلطان العثمانى لم يصغ لمحمد على ولم تفلح محاولات محمد على فى الحصول على الموافقة على سحب جنوده من المورة، مما دفعه إلى أن يسلك مسلكاً آخراً فى محاولة لإمداد جنوده بالذخائر من الاستانه.

بعد أن تم تدمير الأسطول المصرى والعثمانى فى نفارين، استحال امداد الجيش المصرى المحاصر فى المورة بالمؤن والذخائر بحراً، على حين كان ذلك أسهل باستخدام الطريق البرى من الدولة العثمانية ، التى كان ما زال لها ممتلكات أوروبية يمكن من خلالها إمداد الجيش بالمؤن براً، فكتب محمد على للسلطان طالباً إمداد جيشه[٣٣] بالمؤن إلا أن السلطان لم يفعل شيئاً لذلك الجيش[٣٤]، وبدأ ضعف الدولة العثمانية يبدو واضحاً لمحمد على.

ولكى يدفع السلطان للإسراع بنجدة إبراهيم أرسل محمد على لوكيله بالاستانه ليخبره بوقوع تمرد عسكرى بين الجنود بسبب عدم صرف رواتبهم، وأنهم خرجوا عن طاعة إبراهيم، مما سيضطره للعودة بجنوده إلى مصر [٣٥]، بعد أن شارفوا على الهلاك[٣٦]، الا أن تلك الصيحات ضاعت سدى إذا كانت الدولة العثمانية اضعف من أن تنجد جيشاً، واقصر نظراً من أن ترى أبعاد تلك الأزمة، لذلك ظلت على موقفها المتقاعس، متشبسة برأيها فى ضرورة قمع ثورة اليونانيين، والإبقاء على إبراهيم باشا بالمورة للدفاع عن الدولة العلية رغم حصار الدول الأوروبية له، هنا بدأ محمد على فى محاولة احتواء الخسائر والحد منها وهو ما سنتناوله بالتفصيل.

المرحلة الثالثة : (احتواء الأضرار أو الحد منها):

تمثلت تلك المرحلة فى الخطة التى وضعها محمد على لاحتواء الخسائر الناتجة عن الأزمة على محاور عدة :الأول هو محاولة توفير التموين ذاتياً من داخل المورة، والثانى مفاوضة الدول الأوروبية على الخروج بجيشه من المورة، والمحور الثالث هو محاولة التغلب على آثار تلك التصرفات والتى قد تحدث فى الاستانة، وهو المدرك جيداً لطبيعة الدولة العثمانية.

بدأ محمد على أولاً بمحاولة توفير التموين لقواته من المورة نفسها باستخدام الطريقة التى استخدامها فى السودان، حيث كان إبراهيم يجلب العبيد والذهب ويستخدم إيراداته من بيع العبيد فى تمويل الحملة[٣٦]، فبدأ إبراهيم بتعليمات من محمد علِى فى مهاجمة القرى والمدن للحصول على تموين جيشه من تلك البلاد[٣٧]، واستغلال ذلك فى الضغط على الدول الأوروبية لفتح الطريق البحرى لإمداد إبراهيم بالمؤن حتى لا يضطر إلى الهجوم على الأهالى للحصول على تموين جنوده فى المورة[٣٨].

وفى نفس الوقت دأب محمد على على إصلاح ما بقى من السفن الحربية

والتى عادت من نفارين، ومحاولته بناء العديد من السفن لاستخدامها فى امداد جيشه بالمؤن، وطلب من نجيب أفندى إمداده بالأخشاب من الأناضول[٣٩]، كذلك حاول الحصول عَلى الأخشاب من الشام، ولكن ذهبت كل تلك المحاولات سدى وهو ما دفعه بعد ذلك إلى طلب ولاية الشام، حتى يتمكن من تكوين فرق عسكرية جديدة ويبنى أسطولا جديدا[٤٠].

هذا فى الوقت الذى اتجه فيه محمد على إلى الدخول فى مفاوضات مع الدول الكبرى لحل الأزمة سياسيا وتهيئة الاستانة ، لتقبل فكرة انسحاب قوات من المورة، فى نفس الوقت الذى يعد فيه الاذهان فى الاستانة لتقبل خروج جيشه من المورة بإرسال ما يصله من معلومات للباب العالى عن قوة الجيوش الفرنسية والبريطانية الى انتقلت من أسبانيا والبرتغال إلى المورة[٤١]، وتصوير حالة جنوده الذين شارفوا على الهلاك[٤٢]، ومطالبة السلطان بالموافقة على عودة عددا من الجنود المصريين على أن يعودوا إليها مرة أخرى [٤٣]، ثم عاد ليخبر السلطان أن الجنود قد خرجوا عن طاعة إبراهيم، وأنهم سيعودون لمصر على سفن أجنبية وسيعيدوا إبراهيم معهم بالقوة[٤٤].

وبينما كان محمد على يعمل على تهيئة الاستانة لقبول فكرة انسحاب قواته من المورة، فقد دخل فى مفاوضات مع الدول الأوربية للتوصل إلى ترتيبات لسحب جيشه مع التعهد بإعادة الأسرى اليونانيين وتحرير من بيع منهم فى مصر، مقابل إعادة الأسرى المصريين والسفن التى أسرت أيضا، وأن يترك عددا محدودا من الجنود المصريين للمحافظة على الأمن فى خمس مدن يونانية هى مودرن وكورون ونفارين وباتراس وكستل توريزه، وتخلى باقى المواقع وهكذا خرج الجيش من المورة بعد أن فقد ٣٠ ألف من جنوده وعاد الباقون إلى مصر على متن سفن أجنبية[٤٥].

وفى نفس الوقت الذى بدأ فيه خروج الجيش من المورة رغم إرادة السلطان عمل محمد على على امتصاص آثار ذلك الموقف عند السلطان العثمانى والتصدى لتصوير ذلك الخروج عن رغبة السلطان بأنه محاولة للانفصال بمصر، ربما يرجع ذلك إلى رغبته فى الحصول على ولاية الشام من السلطان، لا إلى خوفه منه بعد ما أصبح يراه فى حجمه الحقيقى، فكتب لوكيله بالآستانه، ولكبار الموظفين – الذين دأب على رشوتهم – بأنه لا يرغب فى الانفصال عن الدولة الا أنه يفضل استخدام الحيله لإخراج جنوده من الموره بسلام، حتى يمكنه استرداد قوته لمساعدة السلطان بعد ذلك(٤٦).

وقد حاول محمد على استخدام شيخ الإسلام بالاستانه والذى دأب على رشوته – كما رأينا – فى حث الدولة العثمانية على القبول بمفاوضة الدول الأوروبية مباشرة، فكان يبلغه بما يصله من أخبار من الأجانب عن عزم الدول الأوروبية مهاجمة الدولة العثمانية، وكان يطلب منه إبلاغ ذلك لكبار المسؤلين دون الإشارة إلى أن تلك المعلومات جاءته من طرف محمد على(٤٧).

كما حاول محمد على إقناع شيخ الإسلام بإصدار فتوى تجيز مطالب اليونانيين والدول الأوروبية فى الحصول على كامل الحرية، وأن كان ذلك مضرا للدين والدولة – فى رأى محمد على وشيخ الإسلام– إلا أنه يجوز موافقة الدول الأوروبية كنوع من الحيل "اقتداء بأعمال ولاة أمور الإسلام السالفين حتى يمكن الوصول لأسباب عمارية البلاد"(٤٨)، أى أن قبول مطالب البلاد الأوروبية بإطلاق الحريات يمكن الموافقه عليه كشكل من أشكال المناورة السياسية(٤٩).

وهكذا نرى أن محمد على قد نجح فى الحد من خسائره بالاستمرار فى مواجهة الجيوش الأوروبية، وبتقليل خسائره بسحب قواته من المورة، رغم رفض السلطان لذلك الانسحاب.

المرحلة الرابعة : (استعادة النشاط)

بدأ محمد على فى إعداد خططه لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة، وذلك بإعادة بناء جيشه وأسطوله، ويلاحظ أن محمد على بدأ ذلك فور وصول نبأ تدمير الأسطول المصرى فى نفارين فى ثلاث ساعات ونصف، حيث كتب لطاهر باشا "أنه لابد من تجديد دوننمه أخرى أقوى"(٥٠)، وهنا نجد أن محمد على رغم ما يشعر به من حزن وأسى لفقدانه اسطوله الا أنه يقرر فى نفس اللحظة ضرورة بناء أسطول جديد.

كذلك نجد إبراهيم باشا يشرع فى تكوين فرق عسكرية جديدة بعد وصوله إلى مصر بأيام قليلة، هذا ما يمكن استنتاجه من مكاتبات محمد على، فقد كتب لكتخدا بك أن "نجله إبراهيم باشا الذى هو إكسير فؤاده قد شرف ثغر الإسكندرية بالسلامة" يوم ٤ ربيع ثانى سنة ١٢٤٤هـ /١٥ أكتوبر سنة ١٨٢٨(٥١)، وبعد ذلك بعشرة أيام أمر محمد على كتخدا بك بصرف "٥٠٠ كيس من خزينة الإسكندرية وإرسالها إلى ناظر الجهادية محمود بك على ذمة مشترى الخيول اللازمة للآلايات السوارى التى صار تشكيلها حسب طلب نجله إبراهيم باشا بناء على التماس ناظر الجهادية(٥٢).

وهكذا نرى أنه بعد عشرة أيام فقط بدأت الخطوات التنفيذية لإعادة تشكيل وحدات الجيش، وهذا يعنى أنه قد تم تحديد الوسائل اللازمة لإعادة بناء الجيش، كما تم تحديد متطلبات إنشائه، وتقدير التكاليف، ومن هذا نرى أن محمد على استخدم إمكانياته لإعادة بناء جيشه بدلاً من إنفاقها فى حرب خاسرة فى المورة، وبتكاليف أقل من تكاليف الحرب، وهذه القوة الجديدة التى يبنيها تمكنه من أن يحمى ولايته فى مصر، حتى لا يُضيع ما حققه من مكاسب طوال ٢٥ عاماً فى صراع مع الدول الكبرى.

وقد ساعد إنهاء الأزمة فى نفس الوقت على إعادة الاستقرار للبلاد، بتخفيض

تكاليف الحرب الباهظة، وإعادة جو الأمان للجنود الذين مات منهم ما يزيد على ٣٠ ألفا فى حرب لا ناقة لهم فيها ولا جمل، وقد شهد الريف المصرى اضطرابات بسبب التجنيد، لا سيما بعد أن أصبح الأبناء يغادرون قراهم لسنوات طويلة وقد لا يعودون، مما ساعد على ظهور اتجاه لتشويه الأطفال حتى لا يتم تجنيدهم مستقبلا، وكان على محمد على أن يتصدى لتلك الظاهرة الجديدة من تشويه الأطفال حتى يصبحوا غير لائقين لأداء العسكرية[٥٢].

خامسا : (مرحلة التعلم)

تبدأ مرحلة التعلم بتقييم عناصر الأزمة وتحليلها ودراسة أحداثها وردود الفعل، ولعل هذه الخطوة من أهم العوامل التى تزيد من قدرة الحاكم المستقبلية فى التعامل مع الأزمات المختلفة، فلاشك أن الحاكم الذى يجتاز أزمة معينة يكون أقدر وأنجح فى التعامل مع الأزمات المستقبلية، حيث تتوفر له ولمساعديه الخبرة والمعرفة مما يؤدى إلى الارتقاء بأدائه بعد الأزمة[٥٣].

ويلاحظ أن مرحلة التعلم عملية مستمرة مصاحبة لجميع تطورات ومراحل الأزمة من اكتشاف للإشارات ، إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية للمنع أو الاستعداد، وأخيرا استعادة النشاط، ففى كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة يمكن مراجعة الأحداث المشابهة وتلافى السلبيات والعمل على عدم الوقوع فى الأخطاء مرة أخرى.

ويمكن استخلاص الدروس التى استوعبها محمد على من الأزمة من خلال أوامره التى أصدرها عقب تلك الأزمة، ومن خلال تحليل الأحداث التى وقعت بعد ذلك وطريقته فى التعامل معها، إذ لا نستطيع الزعم بأنه يوجد لدينا حصر للدروس التى استخلصها من تلك الأزمة، خصوصا أننا نتعامل مع أحداث تاريخية انتهت إلا أنه يمكن استنتاج تلك الدروس من خلال سياسة محمد على نفسه بعد حرب المورة.

لعل أهم هذه الدروس هو الوقوف على إمكانيات السلطان العثمانى ، والعمل للخروج عليه دون مخاوف ، لا سيما بعد أن فشلت محاولات اقناع السلطان بالتفاوض مع الدول الأوروبية لحل الأزمة سياسيا ، والتى اعتبرها محمد على ضرورة استراتيجية حتى يمكن إعداد قواته مرة ثانية [٥٤]، حيث قرر محمد على مفاوضة الدول الكبرى مباشرة ووقع معها اتفاقا نص على جلاء قواته عن المورة فى أغسطس سنة ١٨٢٨ دون اطلاع السلطان عليها [٥٥] ، ثم سارع بنقل جنوده إلى الاسكندرية على سفن أجنبية استأجرها بالاضافة إلى مالديه من سفن [٥٦]، وهكذا حصل محمد على على مكانة دولية بعيدا عن السلطان وهو ما أثار السلطان العثمانى .

ومما لا شك فيه أن هذا الاجراء أظهر محمد على بمظهر المتصرف غير التابع للسلطان العثمانى ، واعتاد محمد على على رفض بعض طلبات السلطان بلا حرج ، فقد رفض طلب السلطان امداده بضباط مصريين لتدريب الجنود العثمانيين على النظم الحديثة متعللا بأن ضباطه قد تم تدريبهم على يد ضباط أوربيين تختلف عاداتهم عن هؤلاء العثمانيين ويحصلون على رواتب أعلى مما سيؤدى لوقوع اضطرابات بينهم وبين هؤلاء العثمانيين [٥٧] ، وحين قامت الحرب بين الدولة العثمانية وروسيا فى ١١ أكتوبر سنة ١٨٢٨ [٥٨]، رفض محمد على مساعدة السلطان حتى لا تتأثر قوته كما حدث فى حرب المورة ، مما أدى إلى هزيمة السلطان وتوقيعه لصلح أدرنه فى أكتوبر ١٨٢٩ والذى يبيح لروسيا حق الملاحة من البحر الأسود إلى المتوسط والاعتراف باستقلال اليونان [٥٩].

أما أهم الدروس التى تعلمها محمد على من الأزمة هو ضرورة تحديث جيشه، بعد أن بهر إبراهيم باشا فى المورة بالتنظيم العسكرى الحديث للجيوش الأوروبية لا سيما الفرنسيين ، وشروعه بعد الحرب فى اعادة تكوين جيشه على أسس فرنسية فى أعقاب عودته من المورة [٦٠]، لهذا استقدم محمد على مزيدا من المعلمين الفرنسيين

لتدريب الجيش المصرى مثل الجنرال بليار [٦١]، فى محاولة لامتلاك مؤسسة عسكرية تفوق المؤسسة العثمانية .

ثالث الدروس التى تعلمها محمد على من أزمة الموره هو ضرورة ضم الشام لمصر وذلك لاكتشافه أنها عمق استراتيجيى، يؤدى لزيادة قدرات مصر العسكرية، كما أن ثروات وإمكانيات الشام لم تكن بعيدة عن ذهن محمد على، إذ كان يدرك ما للمنطقة من موارد، وكان يعتمد على الأمير بشير، الذى ساعده من قبل على العودة إلى الشام، على أن يلتزم الأمير بشير بامداده بعشرة آلاف جندى بقيادة أكبر أبنائه وقت الحاجة إلى ذلك، إلا أنه لم يوف بوعوده حين طلب منه محمد على ذلك، متعللا بنقص موارده[٦٢]، لهذا لم يكن أمام محمد على سوى طلب ولاية الشام لنفسه ولابنه إبراهيم، "من أجل تنظيم ادارتها وتشكيل قوة عسكرية من ٤٠ ألف عسكرى نظامى"[٦٣].

ولإدراك تأثير حرب المورة على طلب محمد على لولاية الشام ، نجده يخبر ابنه إبراهيم بطلب ولاية الشام فى نفس الرسالة التى أخبره فيها باتفاقه مع الإنجليز على الجلاء عن المورة، وطلب منه فيها إخلاء المورة[٦٤].

لهذا نجد أن نجيب أفندى كتخذا محمد على فى الاستانه بدأ مساعيه لتعيين محمد على واليا على الشام، واراد الباب العالى احراج محمد على، فطلب من نجيب أفندى أن يتقدم محمد على شخصيا بطلبا رسميا موقعا منه يطلب فيه تعيينه واليا على الشام، وحين أرسل نجيب أفندى الطلب إلى محمد على لتوقيعه وبخ محمد على نجيب أفندى لطلبه هذا، وطلب منه السعى لدى كبار الموظفين العثمانيين، لأنه لم يحدث أن تقدم محمد على بطلب مماثل فى أى من الأمور التى اسندت إليه[٦٥].

ولم يكن محمد على ليستطع وحده الخروج بتلك الدروس وإدارة الأزمة، بل كان هناك فريق ساعده فى إدارتها وأن كان محمد على يعد أهم أفراد هذا الفريق

وعصبه الرئيسى وهو ما سنلقى عليه الضوء .

فريق إدارة الأزمة [٦٦]:

لقد أدار محمد على أزمة حرب المورة معتمدا بشكل أساسى على جهازه الإدارى الذى كان يقوم بإدارة شئون الدولة، ويمكن القول أن الأزمة قد أديرت من خلال فريق مكون – إضافة لمحمد على نفسه – من ولده إبراهيم باشا، ووزير خارجيته بوغوص بك يوسفيان، وقائد بحريته محرم بك، بالإضافة إلى نجيب افندى كتخداه بالاستانه، ويلاحظ على هذا الفريق أنه مكون من فردين من أسرة محمد على إلى جوار بوغوص بك ونجيب أفندى وكيله بالاستانه.

وقد كان محمد على قائد هذا الفريق، ولا يجوز لأى من هؤلاء أن يبت فى أمر من أمور الأزمة الا بعد الرجوع له شخصيا بما فى ذلك تحركات إبراهيم باشا التى لم تكن تتم دون مشورة محمد على الذى كان الدينامو المحرك لكافة الأمور من مصر، التى كانت تشكل مركز القيادة للقوات الموجودة فى اليونان، ومركز إدارة الأزمة.

أما إبراهيم باشا فقد كان قائد القوات الميدانية والمنفذ لتعليمات محمد على الخاصة بكافة شئون الأزمة من أمور مالية وسياسية وعسكرية، وهو القائد المباشر للقوات المقاتلة فى ميادين القتال[٦٧].

أما بوغوص بك فقد تولى الاتصالات الخارجية مع القناصل الأجانب، ومفاوضة الدول الأجنبية[٦٨]، كما قام بتدبير جميع الموارد المالية اللازمة للباشا لإدارة الأزمة[٦٩].

أما محرم بك فقد كان صهر محمد على – زوج ابنته توحيده هانم – وقائد الأسطول، ولعب دورا مهما فى إدارة الأزمة من خلال تدبير وسائل الانتقال وذلك عن طريق الأسطول المصرى، وكان همزة الوصل بين محمد على وإبراهيم باشا،

باستخدام الأسطول المصرى الذى تم تدميره فى نفارين،ثم انتقل بعد ذلك للعمل كمحافظ للإسكندرية(٧٠).

وكان نجيب أفندى كتخدا محمد على فى الاستانه، والممثل له أمام الباب العالى، وقد لعب نجيب أفندى أدوار مهمة فى توزيع رشاوى محمد على على كبار المسئولين العثمانيين، وفى توصيل بعض المعلومات التى يريد محمد على إبلاغها للباب العالى بشكل غير مباشر، حيث كان يقوم بتسريب المعلومات لكبار الموظفين الذين ينقلونها بدورهم للسلطان، كذلك قام نجيب أفندى بجمع المعلومات المختلفة من كافة المصادر وإرسالها إلى محمد على فى مصر(٧١)، ويمكن القول أنه كان عين محمد على الساهرة فى الاستانة، كما كان المتحدث باسمه فى طلب ما يريد(٧٢).

وقد طلب محمد على من نجيب افندى إزاحة بعض كبار الموظفين العثمانيين مثل دفتر دار كريت، وخسرو باشا، والذى فشل نجيب أفندى فى إزاحته مما أدى إلى غضب محمد على عليه (٧٣).

والملاحظ أن محمد على كان يحلل المعلومات التى ينقلها إليه نجيب أفندى من الاستانة، ولا يتلقاها على أنها أمر مسلم به، فحين أخبره أن أمريكا اتفقت مع الدول العليه على مقاومة فرنسا وانجلترا، أبدى محمد على استغرابه لذلك، واتهمه بقصر النظر، وعدم الوقوف على أحوال أوروبا(٧٤). فقد توافرت لديه بصيرة القائد، لذلك نجده بارعا فى رسم السيناريوهات وهى أحد خصائص القائد الناجح ، وهو ما سنلقى عليه الضوء.

محمد على رسم اسوأ السيناريوهات :

امتاز محمد على طوال الأزمة بقدرته الدائمة على رسم أسوأ سيناريو لما يمكن أن تصل إليه الأمور، وقد ساعده ذلك على وضع قواعد للأمان لإدارته فقد افترض حدوث فتن فى مصر والحجاز بإيعاز من الإنجليز، وافترض أن يصل

العداء مع إنجلترا إلى اقصاه، ورسم السيناريو الذى أعده الخطوات اللازمة لكل موقف، فقد حرص على إرضاء الإنجليز وعمل على ألا يناصبهم العداء السافر، كما عمل على عدم توريط القوات المصرية الموجودة فى الحجاز آنئذ فى عمليات عسكرية جديدة حتى لا يؤدى ذلك إلى ما لا يحمد عقباه.

كذلك رسم محمد على سيناريو لما يمكن أن يحدث لقواته فى المورة، حيث توقع حدوث تمرد عسكرى من عساكر الباشبوزق العثمانيين الموجودين فى المورة بسبب عدم دفع رواتبهم، وإمكان انتقال ذلك التمرد لجنوده، لذلك حرص دائما على استمرار وصول التموين اللازم لجنوده سواء من مصر، أو بمهاجمة اليونانيين للحصول على غذاء الجيش باستخدام وحدات سريعة الحركة، مع ثبات المدفعية الثقيلة فى مواقعها حتى لا يؤدى تحريكها لإجهاد الجنود.

كما نجده يستخدم تلك السيناريوهات للضغط على الباب العالى، عن طريق تسريب شائعات للاستانه بأسوأ التوقعات حتى يحث السلطان على اتخاذ مواقف أفضل، كذلك استخدم محمد على تلك السيناريوهات كبالونات اختبار حيث يخطر نجيب أفندى المسؤلين العثمانيين بما يمكن أن يقع مستقبلا من احتمالات لتفادى الأزمة لقياس رد الفعل العثمانى إزاء تلك السيناريوهات حتى دون أن تقع.

وسائل محمد على للاتصال والاعلام :

لقد أدرك محمد على ضرورة توفير وسائل سريعة لنقل المعلومات والبريد سواء قبل الأزمة أو اثناءها، فقد عهد فى ٢٠ صفر سنة ١٢٣٧هـ، للخواجه ابرو خال بوغوص بك ومجموعة أخرى بتأسيس البوستة الخديوية بين مصر والإسكندرية لسهولة نقل الأخبار إليه، وقد حرص على ألا تحمل البوستة الأشياء الثقيلة حتى يسهل نقل البريد من الإسكندرية للقاهرة(٧٥).

كذلك قام محمد على بتحويل البريد القادم من الآستانة إلى الطريق البرى وبعد

أن فقد اسطوله البحرى، وبعد ان اصبح الطريق البحرى غير آمن[٧٦]، كما استخدم محمد على السفن التجارية الإنجليزية والفرنسية لنقل رواتب الجند[٧٧]، وكانت بعض تلك السفن تعرض بنفسها نقل الرواتب والرسائل بينما يعتذر محمد على حين لا يوجد[٧٨] بريد، وزيادة فى الحذر طلب محمد على من بوغوص بك تقسيم الرواتب على أكثر من سفينة[٧٩].

وقد أدار محمد على مسألة الدعاية بنفسه، فقد كان يقوم باختبار المعلومات التى تتجمع لديه، سواء ما يصله منها بالبريد من الاستانة، أو المورة أو ما يصله عن طريق السفن التجارية بالإسكندرية، وبعد أن يتأكد من صدق المعلومات كان يكتب إلى جميع المسئولين داخل الدولة بما جاءه من أخبار.

فحين تصله أنباء انتصارات إبراهيم باشا، يكتب لجميع ولاة الدولة العثمانية، وللحجاز والسودان التابعتين له ليزف لهم البشرى، ويطلب من كل هؤلاء الولاه إذاعة أخبار انتصارات جيوشه.

أما الصورة المأساوية التى وصل إليها الجيش المصرى بعد هزيمة نفارين فقد حرص أيضا على رسمها ولكن لكبار الموظفين العثمانيين للضغط على السلطان، فكان يكتب العديد من الرسائل لهؤلاء المسؤلين.

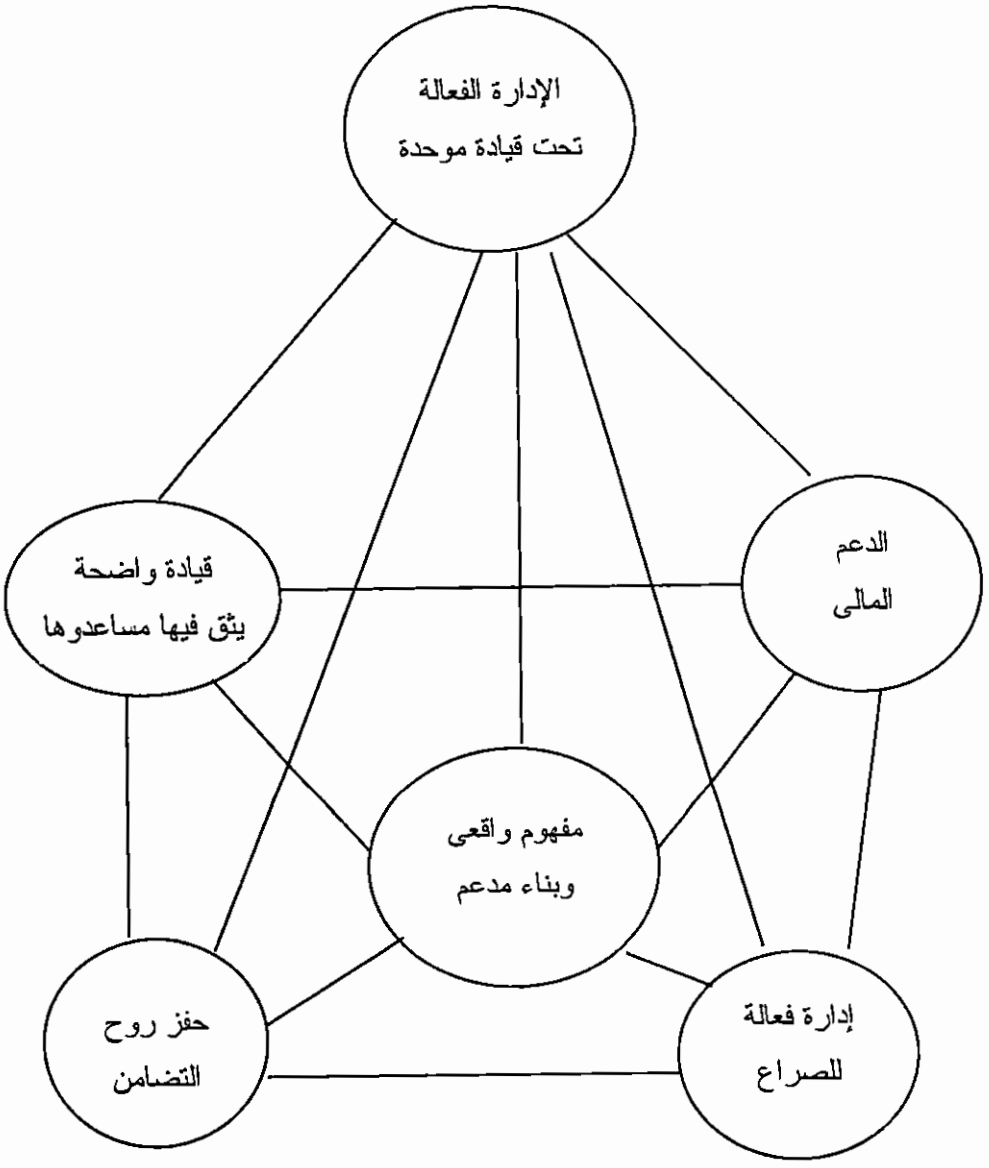
عوامل نجاح محمد على فى إدارة الأزمة

يرجع نجاح محمد على فى إدارة الأزمة لأسباب عدة، أولها هو إدارته الفعالة لها، من خلال قيادة واحدة توافرت لها مقومات القيادة الفعالة، وثانيها هو ثقة مساعديه من فريق إدارة الأزمة فى قيادته، وأنصياعهم المطلق لأوامره وثالثها توافر روح من التضامن بين فريق إدارة الأزمة أى بين محمد على نفسه وبين مساعديه، مما انعكس بشكل ايجابى على تعاملهم معها ، أما رابع هذه الأسباب فهو تلك الإدارة الفعالة للصراع من تجنب للتأخير والإعداد لتلافى الأزمة أولا بأول بأسرع إجراءات

ممكنة، والابتعاد عن البيروقراطية بإجراءاتها، أما خامس الأسباب فهى توفير الدعم المالى لإدارة الأزمة، من خلال وضع جميع موارد البلاد فى خدمة الجيش، وهكذا تمكنت مصر من تأمين التمويل الكافى للجيش، وبدون ذلك ما كان محمد على بقادر على تحقيق هذا النجاح الكبير فى إدارة الأزمة.

أخيرا يأتى المفهوم الواقعى المتوافر لمحمد على، الملم بحقيقة الأمور داخل الدولة العثمانية، والمطلع على القدرة العسكرية للدول الأوروبية، والذى يعرف نظم التشغيل لكافة موارده فى ضوء أحداث عصره، ويوضح الشكل رقم (٢) عوامل نجاح محمد على فى إدارة الأزمة.

شكل رقم (٢) يوضح الدعائم التى أدت إلى نجاح محمد على فى إدارة الأزمة



شكل رقم (٢) يبين الدعائم الست لفاعلية إدارة الازمات

من هذا الشكل الذى وضعه Rainer Muller سنة ١٩٨٥ [٨٠] نرى كيف أن تلك الدعائم كانت منطبقة على إدارة محمد على للأزمة، وإن كان بشكل عفوى ينم

عن عبقرية فطرية دون أن ترتبط بمعرفة منظمة بعلوم الإدارة .

الخاتمة

تلقى إدارة الأزمات الضوء على صانع القرار ومدير الأزمة وهو محمد علي باشا، إذ يتضح من الدراسة كثير من الجوانب المعتمة، مثل المعرفة بإطار العمل، والعوامل المحددة للقضية، ومدى معرفته بعصره، وبالدولة العثمانية التى يعيش تحت سيادتها، وقدرته على تدبر الأمر فى إطار سيادة الدولة، كما رأينا من خلال الدراسة كيف بحث محمد على عن المعلومات واختبر صحتها على ضوء معارف عصره وخبرته، مرتكنا إلى سليقته وفطرته.

يتضح أيضاً من الدراسة كيف أثرت الخبرة مع المشاكل الاستراتيجية السابقة فى محمد على، ومدى المهارات على الخلفيات الاستراتيجية التى اكتسبها محمد على بعد فترة تقل قليلاً عن ربع قرن من الزمان فى حكم مصر.

ومن الدراسة نرى أيضاً أثر الحافز المرتقب والمرتبط بالقرار فى قرارات محمد على، إذ أن قبوله القيام بنجدة السلطان فى المورة يرتبط بحصوله على حكم ولايات أخرى إلى جانب مصر، ولذا أبدى استعداده لتدبير كافة التكاليف المرتبطة بذلك، ولكن حين أصبحت الأمور تهدد ما حصل عليه من مكاسب بعد فترة طويلة من حكمه لمصر، قرر الانسحاب على عكس ارادة السلطان، واكتشف من خلال أزمته تلك الحجم الحقيقى للسلطان.

من الدراسة نرى أيضاً استغلال محمد على للدين، حيث حاول دوماً الحصول على رضا شيخ الإسلام بالآستانة، ودفعه بالرشوة لتبرير سلوكه .

ويلاحظ أيضاً من الدراسة كيف أن محمد على اتخذ كل قراراته فى ظل ضغوط متنوعه أولها دولية تمثلت فى الحصار البحرى من الدول الأوروبية، وضغوط داخل الدولة تمثلت فى ضغط الباب العالى للاستمرار فى القتال الذى كان يهدد جيشه

بالإبادة، كما اتخذ كافة قراراته فى ظل وسائل بسيطة للاتصال.

كذلك تبرز قدرة محمد على على إدارة الأزمة رغم التنازع فى الاختصاصات بينه وبين باقى موظفى السلطان الذين انيط بهم قمع ثورة المورة، حيث كان خسرو باشا قائد الاسطول خصما له، وهو رجل ضعيف الحيلة والمهارات، قد ذهبت محاولات محمد على لدى الباب العالى لتوحيد القيادة فى يد ابنه إبراهيم أدراج الرياح وكانت النتيجة هى ضياع الأسطول مما أدى إلى ضغوط عصبية ونفسيه على محمد على، ومع ذلك استطاع الوصول بالأمور إلى بر الأمان.

وتبرز أهمية قرارات محمد على فى ضوء تعقد الأمور أثناء الأزمة، وتعارض مصالحه مع مصالح السلطان، ومن هنا كان من الضرورى التضحية بمصالح الدولة العلية من أجل مصالحه، وكان قراراً صعباً فى تلك الفترة، انعكست آثاره فيما تلا ذلك من مواجهات مع السلطان العثمانى، بعد أن أدرك أن مواجهة السلطان ليست بالأمر العسير.

كذلك ظهر أثر عواطف محمد على الجياشة حيث أصبح ابنه إبراهيم باشا – اكسير فؤاده على حد تعبيره – مهددا بالموت فى المورة، فقد اختيار ابنه وجيشه وضرب بمصالح الدولة والسلطان عرض الحائط، واستمر فى هذا الطريق إلى نهايته.

وقد حقق العمل الدؤوب لقرارات محمد على الفاعلية الكاملة فى تحديد أبعاد الموقف، والبحث عن المعلومات الجديدة من كافة المصادر، ومراجعة الاستراتيجيات أولاً بأول، مما ساعد على تركز سلطة اتخاذ القرار فى يد واحدة – محمد على باشا شخصياً – مما ساعده على التصدى لكل المواقف بما تقتضيه الحاجة.

هوامش الدراسة

(1) Muller, Rainer, "Corporate crisis managment". Long Range Planning, 1985, vol.18, No.5.

(2) Pouchant & Douville, "Toward a systmic crisis Management strategg". Industrial crisis Quarterly, 1993, vol.5, No.3.

(3) Reilly, Anne. H. "Are organization Ready for crisis" Columbia Journal of world Business, Vol.22, Spring 1997.

(4) Fink, Steven, "Crisis Management". Planning for inevitable, New York. p.13.

(5) Wheelen Thomas, L.& J. David Hunger, Strategic Managment, U.S.A., Wesley, Third Edition. p.131.

(٦) د. محمد رشاد الحملاوى، إدارة الأزمات، مكتبة جامعة عين شمس، القـــاهرة، د.ت، ص ٩٣ .

(٧) د. منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات، الوسيلة للبقاء، القـــاهرة، ١٩٩٨، ص٥٣.

(8) The world Encyclopedia, volume 8, world book, 1995, U.S.A., p.342.

(٩) د. زينب عصمت راشد، كريت تحت الحكم المصـــرى، الجمعيـــة المصريـــة للدراسات التاريخية، ١٩٦٤، ص٥٢.

(١١) رسالة من محمد على للصدر الأعظم، ١٥ شعبان سنة ١٢٣٧هـ /١٤ ابريل سنة ١٨٢٤، يعتذر فيها عن إرسال إبراهيم باشا لبغداد، مخطـــوط الأوامـــر والمكاتبات الصادرة من عزيز مصر محمد على باشا ثم من ولـــده العزيـــز إبراهيم إلى وفاته، مخطوط غير منشور رقـــم ٢٤٨، تـــاريخ تيمـــور، دار الكتب القومية.

(١٢) عريضـــة مـــن محمـــد علـــى للصـــداره العظمـــى، غـــرة رجـــب ســـنة ١٢٣٩هـ/٢٢مارس ١٨٢٤، المصدر السابق، ص١٢٠.

(١٣) مكاتبة من محمد على باشا لسحدار الحضرة الشاهانية، المصدر السابق، ص١٢١.

(١٤) مكاتبة من محمد على باشا، لناظر الضربخانه العامرة، المصدر السابق، ص١٢٢.

(١٥) مكاتبة من محمد على باشا إلى احد موظفى المابين الهمايونى فى ٢٢ ذى العقدة سنة ١٢٣١هـ/٣٠ أكتوبر سنة ١٨٢٨، المصدر السابق، ص١٤٠.

(١٦) مكاتبة من محمد على باشا إلى أغا دار السعادة فى نفس التاريخ، المصدر السابق، ص١٤١.

(١٧) مكاتبة من محمد على باشا، إلى شيخ الإسلام، نفس التاريخ، المصدر السابق، ص١٤١.

(١٨) مكاتبة من محمد على باشا إلى محافظ اسلامبول، نفس التاريخ، المصدر السابق، ص١٤٢.

(١٩) مكاتبة من محمد على باشا إلى امين الضربخانة العامرة، نفس التاريخ، المصدر السابق، ص١٤٣.

(٢٠) مكاتبة من محمد على باشا إلى أمين الترسانة العامرة، نفس التاريخ، المصدر السابق، ص١٤٢.

(٢١) تضم مكاتبات محمد على مجموعة كبيرة من الأسماء التى أرسلت لهم الرشاوى مثل بهجت أفندى وترجمان الحرمين الشريفين بالاستانة، ونجل درى افندى، والعديد من المواطنين العثمانيين انظر المصدر السابق ص١٤٠، ص١٤١، ص١٤٢، ص١٤٣.

(22) Le Grand Atlas de L'histoire Mondiale Encycolpaedia Universalis, P.24, France, Paris, 1991.

(23) Encyclopaedia Universalis, P.890, France, Paris, Corpus 10, Paris, 1993.

(*) سبق لمحمد على أن فقد ولدين الأول هو طوسون الذى توفى فى ٢٩ سبتمبر سنة ١٨١٦، والثانى هو اسماعيل الذى توفى فى اكتوبر سنة ١٨٢٢، أنظر : عبد الرحمن الرافعى، عصر محمد على، ص ص١٤٣، ١٦٦، دار المعارف، ١٩٨٩.

(٢٤) رسالة من محمد على لبوغوص بك، وثيقة رقم ١٨٣٦٨، ديوان التجارة والأمور الأفرنجية، دار الوثائق القومية.

(٢٥) أمر من محمد على لكتخدابك ، ١٤ ربيع ثنى سنة١٢٤٢هـ/١٦ نوفمبر سنة ١٨٢٦م.

(٢٦) مكاتبة لنجيب أفندي، غرة رجب سنة ١٢٣٧هـ، ابريل سنة ١٨٢٠، المصدر السابق.

(٢٧)-مكاتبة لنجيب افندى، ١٥ شعبان سنة ١٢٣٩ هـ/١٤ ابريل سنة ١٨٢٤م، يطلب تعيينه قائدا للاسطول العثمانى لاتحاد المصالح، المصدر السابق، ص١٢٧.

(٢٨) مكاتبه لأحد ياوران الحضرة الشاهانية، يطلب ولاية وقيادة الدوننمه البحرية لابنه ابراهيم، ٦ رمضان سنة ١٢٣٩هـ، نفس المصدر، ص١٥٥.

(٢٩) عريضة للصدر الأعظم، ٣ ربيع أول سنة ١٢٤١هـ، ١١اكتوبر سنة ١٨٢٥م، نفس المصدر.

(٣٠) مكاتبه إلى نجيب أفندى قبوكتخدا بالاستانه، ١٣ ربيع آخر سنة ١٢٤٣هـ/٤ نوفمبر سنة ١٨٢٧، نفس المصدر.

(٣١) أمر منه إلى مأمور الأقاليم البحرية والقبلية ٢٨ شعبان سنة ١٢٤١هـ/٨ ابريل سنة ١٨٢٥م يأمر فيه بعدة إجراءات لمقاومة آثار الشراقى.

(٣٢) مكاتبة لنجيب افندى بالاستانة ، ١٣ ربيع آخر سنة ١٢٤٣ هـ/ ٤ نوفمبر سنة ١٨٢٧، المصدر السابق.

(٣٣) مكاتبة من محمد على لنجيب افندى، ١٨ جماد آخر سنة ١٢٤٣ هـ /٩ نوفمبر سنة ١٨٢٧ ، المصدر السابق.

(٣٤) مكاتبه من محمد على لنجيب أفندى، ٢٤ جمادى آخر سنة ١٢٤٣هـ، ١٥ نوفمبر سنة ١٨٢٧، المصدر السابق.

(٣٥) مكاتبة من محمد على لنجيب افندى، ١٧ شوال سنة ١٢٤٣هـ/ ٣١ مارس سنة ١٨٢٧، المصدر السابق.

(٣٦) رسالة من محمد على لإبراهيم باشا وإلى جده، ٢٧ محرم سنة ١٢٣٧هـ

(٣٧) مكاتبه من محمد على لبوغوص بك ١٠ ذو القعدة ١٢٤٣هـ/ ٢٥ مايو سنة ١٨٢٨م

(٣٨) نفس المصدر.

(٣٩) مكاتبة من محمد على لنجيب افندى، ١٦ صفر سنة ١٢٤١هـ.

(٤٠) مكاتبة إلى إبراهيم باشا ، ٢٩ محرم سنة ١٢٤٤هـ /١٢ أغسطس سنة ١٨٢٨م.

(٤١) عريضة للصدارة العظمى، ٢٧ رجب سنة ١٢٤٣هـ /١٠ أغسطس سنة ١٨٢٨م.

(٤٣) عريضة للصدارة العظمى، ٢٩ محرم سنة ١٢٤٤هـ /١٢ أغسطس سنة ١٨٢٨

(٤٤) مكاتبة منه لنجيب افندى، ٩ ذى الحجة سنة ١٢٤٤ هـ /١٣ يونية سنة ١٨٢٨م.

(٤٥) عبد الرحمن الرافعى، نفس المرجع، ص٢١٤.

(٤٦) مكاتبة إلى إبراهيم باشا ٢٩ محرم سنة ١٢٤٤ هـ، ١٢ أغسطس سنة ١٨٢٨م.

(٤٧) مكاتبة إلى شيخ افندى، ٨ جماد آخر سنة ١٢٤٣هـ /٢٨ ديسمبر ١٨٢٧م.

(٤٨) مكاتبة منه إلى شيخ افندى بالاستانة ، ٢٣ جمادى أول سنة ١٢٤٣هـ /١٣ ديسمبر سنة ١٨٢٧م.

(٤٩) نفس المصدر.

(٥٠) مكاتبة من محمد على لطاهر باشا، باشبوغ الدوننمه الهمايونية ١٣ ربيع آخر سنة ١٢٤٣هـ، نفس المصدر، ص ٢١٨.

(٥١) أمر من محمد على باشا لكتخدابك، ٤ ربيع ثانى سنة ١٢٤٤هـ / ١٥ أكتوبر سنة ١٨٢٨م.

(٥٢) أمر من محمد على باشا لكتخدا بك، ١٤ ربيع ثانى سنة ١٢٤٢هـ /٢٥ أكتوبر سنة ١٨٢٨م.

(٥٣) د. منى صلاح الدين شريف، المرجع السابق، ص٣٠٥.

(٥٤) مكاتبة إلى نجيب افندى بالاستانة ١٣ ربيع آخر سنة ١٢٤٣هـ /٤ نوفمبر سنة ١٨٢٧م.

مكاتبة إلى نجيب أفندى بالاستانة، ١٥ جماد أول سنة ١٢٤٣هـ/٤ ديسمبر سنة ١٨٢٧م.

(٥٥) مجموعة من الباحثين، ابراهيم باشا ، الجمعية المصرية للدراسات التاريخية، ص ١٠٥، القاهرة ١٩٤٨.

(٥٦) مكاتبة من محمد على لابراهيم باشا، ٢٩ محرم سنة ١٢٤٤ هـ /١٢ أغسطس سنة ١٨٢٨م.

(٥٧) مكاتبه من محمد على لنجيب افندى، ٢٥ ربيع أول سنة ١٢٤٢هـ /٢٥ ديسمبر سنة ١٨٢٦.

(٥٨) محمد مختار باشا ، التوفيقات الالهامية، ص١٢٨٢، تحقيق ونشر د. محمد عمارة، المؤسسة العربية للدراسات، بيروت ١٩٨٠.

(٥٩) مجموعة من الباحثين ، ابراهيم باشا، ص١٠٥.

(٦٠) فيجان، التاريخ العسكرى لمحمد على وأبنائه، مخطوط مترجم وغير منشور، محافظ الأبحاث، محفظة ١٨ ، دار الوثائق القومية.

(٦١) محمد مختار، نفس المصدر، ص ١٢٨٣.

(٦٢) مكاتبة إلى الميربشير، ٧ رجب ١٢٣٩هـ/١١ مارس سنة ١٨٢٤.
مكاتبة إلى الميربشير، ٩ رجب سنة ١٢٣٩هـ /١٣ مارس سنة ١٨٢٤.

(٦٣) مكاتبة لشيخ الإسلام، ٢٣ جمادى ثانى سنة ١٢٤٣هـ/ ٢٢ يناير سنة ١٨٢٧.

(٦٤) مكاتبة لإبراهيم باشا ٢٩ محرم سنة ١٢٤٤ هـ / ١٥ أغسطس سنة ١٨٢٨م.

(٦٥) مكاتبة إلى نجيب افندى ٢٤ جماد آخر سنة ١٢٤٣هـ /٢٣ يناير سنة ١٨٢٧م.

(٦٦) يفترض خبراء الإدارة أن يدير الأزمة فريق مكون من أخصائى قانونى، واخصائى فى العلاقات العامة، وخبراء فنيون، اخصائى مالى، اخصائى اتصالات، بالإضافة إلى رئيس الفريق وهو ما لم يتطابق مع حالتنا، حيث كان فريق إدارة الأزمة كما سنوضح، لمزيد من التفاصيل، انظر: محمد رشاد الحملاوى، ادارة الأزمات، ص١٥٩، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥.

(٦٧) أمر من محمد على لابراهيم باشا، ١٣ ربيع آخر سنة ١٢٤٣هـ /٤ نوفمبر سنة ١٩٢٧. لمزيد من التفاصيل : انظر: مجموعة من الباحثين ، ابراهيم باشا، الجمعية التاريخية، انظر أيضا: مكاتبات محمد على لابراهيم باشا، مخطوط المكاتبات الصادرة من عزيز مصر محمد علىباشا ووولده العزيز إبراهيم، مصدر سابق، الجزء الأول.

(٦٨) انظر: بوغوص بك يوسفيان، فيلسوف محمد على ومستشاره، المنشور فى نفس الكتاب.

(٦٩) ديوان التجارة والأمور الأفرنجية، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، مجلد ٥٧، العدد٢، ابريل سنة ١٩٩٧، ص١٣٩.

(٧٠) الأهرام، العدد ٨٢٥١، ١٢ مايو سة ١٩٠٥.

(٧١) مكاتبة من محمد على لنجيب أفندى، ١٥ جماد اول سنة ١٢٤٣هـ/٢٥ أكتوبر سنة ١٨٢٧م.

(٧٢) مكاتبة من محمد على لنجيب افندى، ٨ جماد أول سنة ١٢٤٣هـ /١٨ أكتوبر سنة ١٨٢٧م.

(٧٣) مكاتبة من محمد على لنجيب أفندى، لايقاف تعيين راغب أفندى دفتر دار لكريد، ١٦ صفر سنة ١٢٤١هـ.

مكاتبة من محمد على لنجيب افندى، ٥ رمضان سنة ١٢٤١هـ/ لعزل خسرو باشا.

(٧٤) مكاتبة من محمد على لنجيب افندى، ٨ جمادى اول سنة ١٢٤٣هـ /٢٨ نوفمبر سنة ١٨٢٧.

(٧٥) مكاتبة من محمد على لحاكم البحيرة، ٢٠ صفر سنة ١٢٣٧هـ/١٣ سبتمبر سنة ١٨٢٧.

(٧٦) مكاتبة من محمد على لنجيب افندى، ١٥ شعبان سنة ١٢٣٨هـ/٢٨ ابريل سنة ١٨٢٢.

(٧٧) مكاتبة من محمدعلى لبوغوص بك، وثيقة رقم ١٨٦١١، ديوان التجارة والأمور الافرنجية، دار الوثائق القومية.

(٧٨) مكاتبة من محمد على لبوغوص بك، وثيقة رقم ١٨٤٠٧، ديوان التجارة والأمور الافرنجية، دار الوثائق القومية.

(٧٩) مكاتبة من محمد على لبوغوص بك، وثيقة رقم ١٨٢٨٤، ديوان التجارة

والأمور الافرنجية، دار الوثائق القومية.

(80) Rainer Muller, "Corporata crisis Management" Long Range Planning, p.46. vol. 18, No.5.

المصادر

أولاً: المصادر غير المنشورة

١- الوثائق غيرالمنشورة المحفوظة بديوان التجارة والأمور الافرنجية، دارالوثائق القومية.

٢- الوثائق غير المنشورة ، المعية السنية، دار الوثائق القومية.

ثانياً: المخطوطات غير المنشورة

١- المكاتبات الصادرة من عزيز مصر محمد على باشا وولده ابراهيم، مخطوط غير منشور، دارالكتب، مجموعة تيمور، رقم ٢٤٨٤، تاريخ تيمور، دارالكتب القومية.

٢- فيجان ، التاريخ الحربى لمحمد على وابنائه، مخطوط غير منشور، محافظ الأبحاث، محفظة ١٨، دار الوثائق .

ثانياً: المصادر المنشورة

اولاً: المراجع العربية :

١- د. منى صلاح الدين شريف، ادارة الازمات الوسيلة للبقاء، القاهرة ، ١٩٩٨.

٢- محمد رشاد الحملاوى، ادارة الازمات، مكتبة عين شمس، القاهرة ، ١٩٩٥.

٣- عبد الرحمن زكى، التاريخ الحربى لعصر محمد على الكبير، الجمعية الملكية للدراسات التاريخية، دار المعارف، ١٩٩٠.

٤- مجموعة من المؤلفين : إبراهيم باشا، الجمعية الملكيـــة للدراســـات التاريخيـــة، القاهرة، ١٩٤٨.

٥- زينب عصمت راشد، كريت تحت الحكم المصرى، الجمعية الملكية للدراســـات التاريخية، ١٩٦٤.

٦- عبد الرحمن الرافعى، عصر محمد على، دار المعارف، ١٩٨٩.

ثالثا: الدوريات العربية:

١- مجلة كلية الآداب ، جامعة القاهر، المجلد ٥٧، العدد ٢.

٢- الأهرام ، ١٩٠٥.

الدوريات الأجنبية Periodicals

1- Long Range Planning, vol.18, 1985.
2- Industial crisis Quaterly, vol.5, No.3, 1993.
3- Columbia Journal of world Business, vol.22, Spring, 1997.

دوائر المعارف الأجنبية

1- The world Encyclopedia, volume 8, world book, U.S.A., 1995.
2- Le Grand Atlas de Mondiale Encylopaedia Universlais France, Paris, 1991.
3- Encylcopaedia Unversalis France, Paris, 1993.

المراجع الأجنبية

1- Fink, Steven, Crisis Mangement; planing for inevitable , New York.
2- Wheelen Thomas, J.David Hunger, Strategic Mangement, Wesley, U.S.A.