Thinking... > **Developing a balanced response** > > I'm preparing a polished academic answer about avoiding "falling into the trap of transgressions." I'll clarify the distinction between necessary exceptional measures during crises and genuine legal or ethical violations. The response will emphasize proportionality, temporary limits, documentation, transparency, accountability, stakeholder communication, and learning without scapegoating. I'll also explain that strategic objectives never justify unlawful conduct, because legitimacy supports long-term performance. To support the discussion, I'll use concise references to ISO 31000, OECD integrity guidance, and research on psychological safety and accountability. > > **Structuring a crisis-response framework** > > I'm organizing the answer around six practical stages: immediate containment, assessing the incident's nature and scope, distinguishing inadvertent error from negligence or misconduct, applying proportionate corrective action, evaluating effects on strategic priorities, and communicating transparently while enabling safe reporting. I'll finish with a review stage focused on learning and prevention. I'm also preparing a concise sample paragraph suitable for an assignment, written in accessible formal Arabic, with dated citations and an APA-style bibliography. ## إجابة مقترحة يستطيع القائد منع التجاوزات من الإضرار بروح المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية عبر **الجمع بين الحزم والمرونة**: يتعامل مع الخطأ أو المخالفة بسرعة وعدالة، من دون أن يجعل المساءلة سببًا لإسكات الموظفين أو تعطيل العمل. أولًا، على القائد أن يميّز بين **المرونة المؤقتة التي تفرضها الأزمة** وبين **تجاوز القواعد أو القيم المؤسسية**. فقد تتطلب الأزمة تعديل بعض الإجراءات أو تفويض صلاحيات إضافية، لكن ينبغي أن يكون ذلك محددًا بمدة وصلاحية واضحتين، وأن يبقى ضمن الحدود القانونية والأخلاقية. كما ينبغي توثيق القرارات الاستثنائية ومراجعتها بعد انتهاء الأزمة؛ فإدارة المخاطر، وفقًا لمعيار ISO 31000، ينبغي أن تكون جزءًا من الحوكمة والاستراتيجية وصنع القرار، لا تصرفًا منفصلًا عنها (ISO, 2018). ثانيًا، لا يعالج القائد جميع التجاوزات بالطريقة نفسها؛ بل يحدد **سببها وحجم أثرها**: هل نتجت عن نقص في التدريب أو غموض في الصلاحيات، أم كانت إهمالًا أو مخالفة متعمدة؟ ثم يتخذ إجراءً متناسبًا، مثل تصحيح الإجراء أو التدريب أو إعادة توزيع المسؤوليات، مع تطبيق المساءلة المناسبة عند وجود مخالفة متعمدة. فالعدالة والوضوح يساعدان على حماية الثقة، بينما التساهل مع التجاوزات قد يجعلها مقبولة داخل المؤسسة. ثالثًا، ينبغي أن يهيئ القائد بيئة يستطيع فيها الموظفون الإبلاغ عن الأخطاء والمخاطر مبكرًا **من دون خوف من الإهانة أو الانتقام**، مع عدم إعفائهم من المسؤولية. فالأمان النفسي يعني إتاحة طرح المخاوف والتعلم من الأخطاء، وليس إلغاء المحاسبة؛ ويساعد ذلك المؤسسة على اكتشاف المشكلات قبل أن تتفاقم (Edmondson, 2011). وأخيرًا، يربط القائد كل قرار أثناء الأزمة بأهداف المؤسسة وقيمها، ويشرح للموظفين سبب القرار وما المتوقع منهم، ثم يتابع أثره بمؤشرات واضحة، مثل استمرارية الخدمات، جودة الأداء، ثقة العاملين وأصحاب المصلحة، والالتزام بالمعايير. وتؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أهمية أن يكون القائد قدوة في النزاهة، وأن يدعم ثقافة مؤسسية تجمع بين القيم والمساءلة والابتكار (OECD, 2020). وخلاصة القول:** يتجاوز القائد خطر التجاوزات** بوضع حدود واضحة للاستثناءات، ومعالجة أسباب المخالفات بعدل، وتشجيع الإبلاغ والتعلّم، وربط القرارات بالأهداف الاستراتيجية. وبهذا يحافظ على روح المؤسسة من دون التضحية بأهدافها أو بقيمها. ### المراجع

Edmondson, A. (2011). "Strategies for Learning from Failure." *Harvard Business Review*. [الرابط](https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure) – International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. [الرابط](https://www.iso.org/standard/65694.html) – OECD. (2020). *OECD Public Integrity Handbook: Leadership*. [الرابط](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en/full-report/leadership_1aa35fa2.html)

Summarized by © lakhasly.com