

## إدارة المخاطر

## إدارة

## المخاطر المؤسسية

في عام 2025، انتقلنا من نهج تقليدي يركّز على الحد من المخاطر إلى نموذج قائم على المرونة الاستراتيجية، بما يمكن بروج من الازدهار في بيئة تتسم بالتقلب والتعقيد.

## إدارة المخاطر: نهج المرونة الاستراتيجية

وقد عملنا ضمن سياق عالمي يتسم بحالة من عدم اليقين الاقتصادي الكلي، والاضطرابات الجيوسياسية، والتغيرات التنظيمية المتسارعة. ورغم هذه التحديات، استمرت قدرتنا على الاستباق والتكيف والاستجابة بفعالية، مستندين إلى إطار متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية مُدمج بعمق في جميع وحدات العمل في الشركة.

يستند نهجنا في إدارة المخاطر المؤسسية إلى معايير دولية معترف بها، بما في ذلك المعيار "ISO 31000" وإرشادات إدارة المخاطر المؤسسية الصادرة عن لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي، بما يضمن توافقه مع أفضل الممارسات العالمية. هذا الإطار ليس مجموعة من الإجراءات فحسب، بل يُعد جزءاً من الثقافة المؤسسية، حيث يتم دمج اتخاذ القرارات المستندة إلى تقييم المخاطر في جميع المراحل، بدءاً من الاستراتيجية وتخصيص رأس المال وصولاً إلى التنفيذ التشغيلي، مما يعزز الثقة والمرونة.

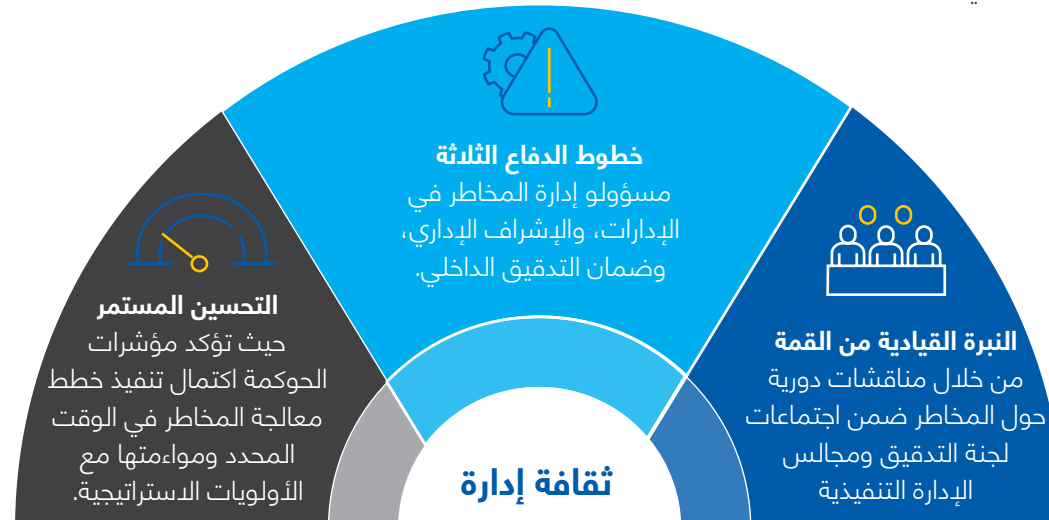
في عام 2026، تتمثل أولويتنا في تحقيق أهدافنا الاستراتيجية للنمو، مع الحفاظ على المرونة عبر مختلف دورات السوق، وتمكين أعمالنا من الاستفادة من النمو طويل الأجل في الطلب على البولي أوليفين. فنحن لا نكتفي بإدارة المخاطر، بل ندير أعمالنا وفق معطيات الواقع من خلال بناء المرونة اليوم لتحويل الطلب المستقبلي إلى قيمة مستدامة.

## ثقافة إدارة المخاطر

تمثل ثقافة إدارة المخاطر إحدى الركائز الأساسية التي تستند إليها مرونة بروج. في عام 2025، عملنا على تعزيز هذه الثقافة من خلال ترسيخ حوارات استباقية حول المخاطر عبر مختلف منصات القيادة، بما في ذلك اجتماعات لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة ومراجعات الإدارة التنفيذية. وتضمن هذه الحوارات تحديد المخاطر الناشئة في مراحل مبكرة ومناقشتها على أعلى المستويات، بما يعزز وضوح التوجه القيادي من القمة.

ويعتمد نموذج الحوكمة لدينا على نهج منظم متعدد المستويات للإشراف، حيث يتولى الرئيس التنفيذي اعتماد الاتجاه الاستراتيجي لإدارة المخاطر في بروج، فيما تعمل الإدارة العليا على مواءمة استراتيجيات الحد من المخاطر مع أهداف الأعمال، ويقوم مسؤولو إدارة المخاطر في مختلف الإدارات برصد المخاطر عند مصدرها. كما يوفر التدقيق الداخلي ضماناً مستقلاً للتحقق من فعالية الضوابط، مما يدعم التحسين المستمر ويعزز المساءلة.

وترتكز ثقافة إدارة المخاطر لدينا على ما يلي:



## فلسفة معالجة المخاطر والتخفيف منها

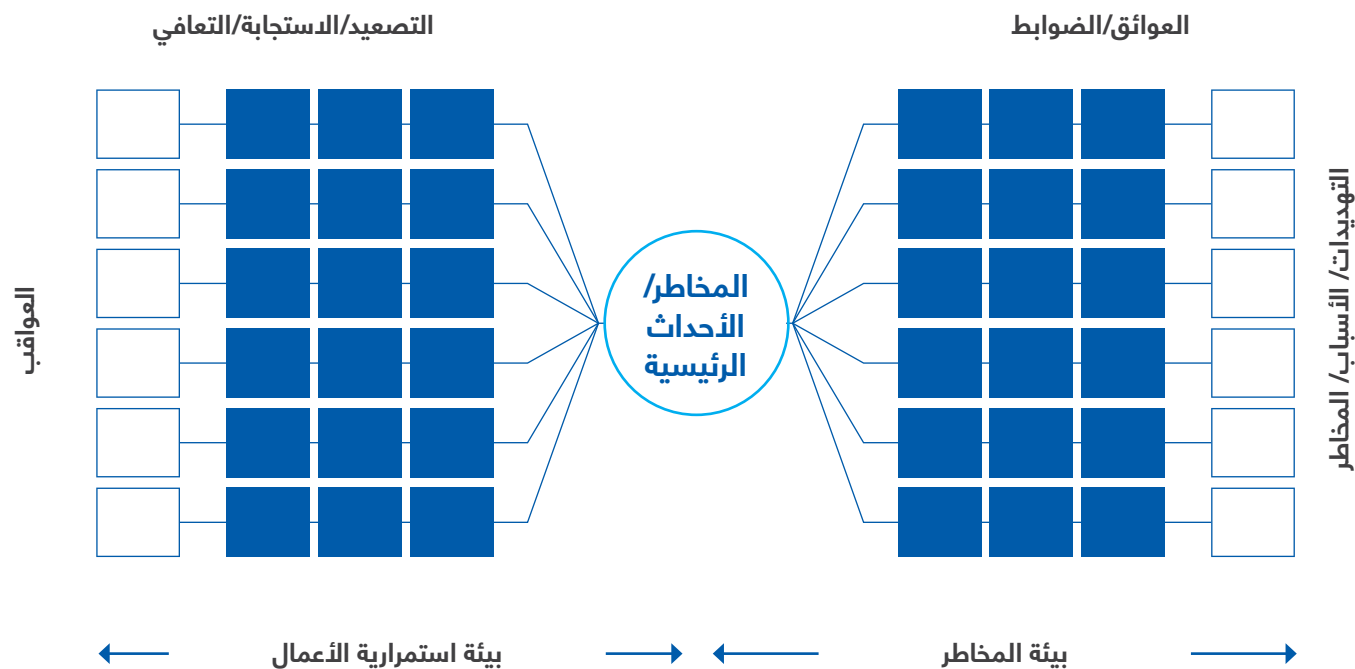
استناداً إلى حدود المخاطر ومستويات التحمل المعتمدة لدينا، تطبق بروج أربع استراتيجيات رئيسية لمعالجة المخاطر وإدارتها بفعالية:

- **المعالجة:** تقليل احتمال حدوث المخاطر و/أو تأثيرها من خلال تنفيذ خطط التخفيف أو خطط إدارة المخاطر.
- **التحمل:** قبول المخاطر ضمن حدود محددة مع الاستمرار في مراقبتها لرصد أي تغييرات.
- **النقل:** تحويل الأثر المالي أو التشغيلي للمخاطر إلى طرف خارجي كما في حالة التأمين أو التعهيد الخارجي. وهذا لا يؤدي إلى إلغاء المخاطر بالكامل، ولكنه يخفف من تبعاتها.
- **الإنهاء:** تجنب النشاط الذي يسبب المخاطر أو إيقافه متى ما كان ذلك ممكناً

## هيكل تقييم المخاطر

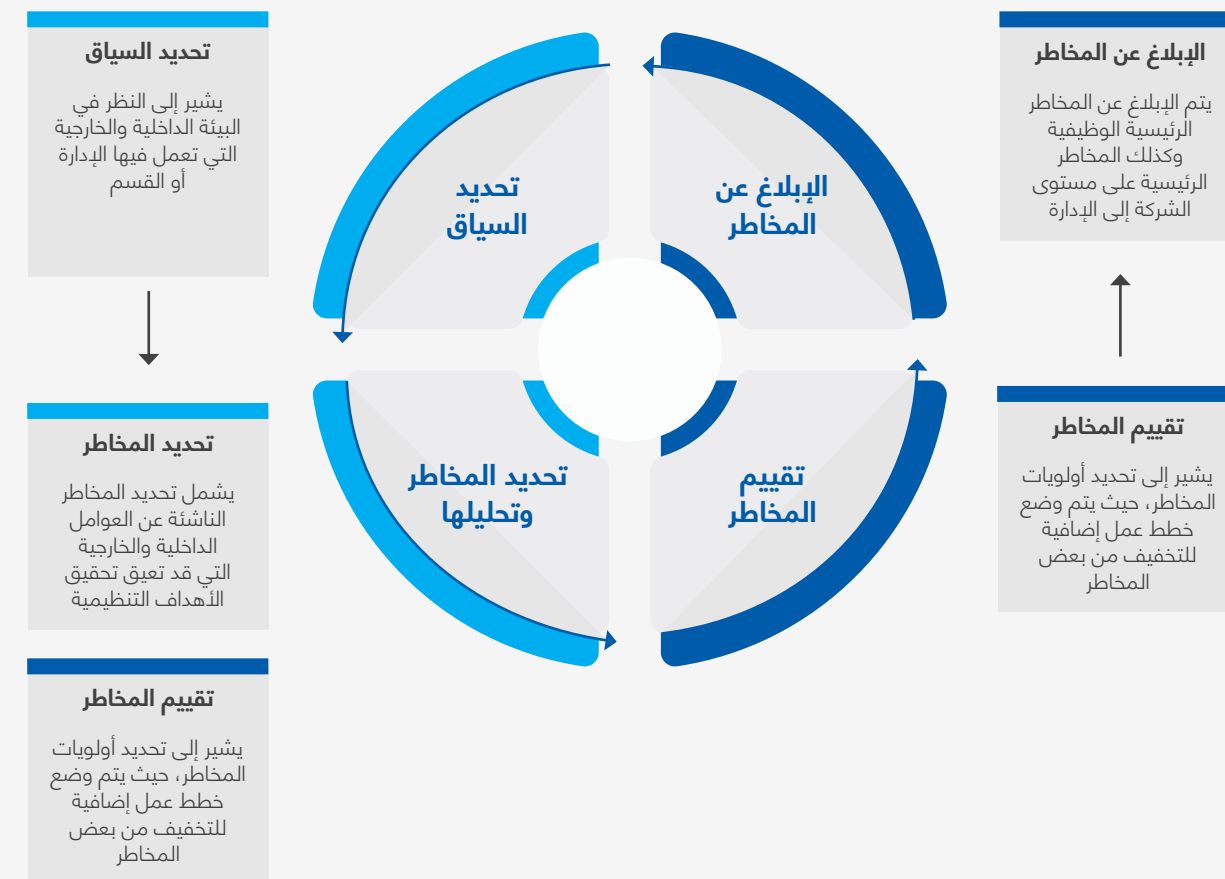
نطبق عملية منهجية لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، بما يضمن اتباع نهج موحد عبر جميع مواقع التشغيل.

- **تحديد السياق:** نقوم بتحديد المعايير الأساسية استناداً إلى البيئة الخارجية، وتوقعات المساهمين، ومحركات القيمة الداخلية لدينا.
- **تحديد المخاطر وتحليلها:** نقوم بتقييم مكان وزمان وكيفية تأثير الأحداث المحتملة على أهداف أعمالنا، مع مراعاة التهديدات والفرص التي قد تنشأ.
- **طريقة ربطة العنق:** تمثل هذه المنهجية البصرية وسيلة لتوضيح مسار تطور المخاطر من أسبابها الجذرية إلى نتائجها النهائية، حيث تبيّن بوضوح الفرق بين الضوابط الوقائية (قبل وقوع الحدث) والضوابط التفاعلية (بعد وقوع الحدث)، بما يدعم التخطيط الفعال لاستمرارية الأعمال



## إطار إدارة المخاطر المؤسسية في بروج

تستند منهجية إدارة المخاطر لدينا إلى المعيار "ISO:31000" وإرشادات إدارة المخاطر المؤسسية الصادرة عن لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي، بما يضمن توافقها مع أفضل الممارسات العالمية المتعارف عليها. وتشكل إدارة المخاطر المؤسسية جزءاً من الثقافة المؤسسية الشاملة



## إدارة المخاطر

الحوكمة والإشراف  
والتحسين المستمر

## المخاطر الناشئة

في ظل بيئة سوقية ديناميكية، نواصل تقييم المخاطر الناشئة بشكل مستمر للحفاظ على نهج استباقي وتعزيز مرونتنا. وتشمل هذه العملية المراقبة والتحليل المستمرين للعوامل الخارجية التي قد تؤثر في أهدافنا وأدائها. ويجري استعراض المخاطر الناشئة التي يتم تحديدها من خلال لجان الإدارة، بما يضمن وضوح الرؤية لدى القيادة وجاهزيتها للاستجابة المناسبة.

وحيثما أمكن، يتم ربط المخاطر الجديدة والمتغيرة بفئات المخاطر القائمة، مما يتيح اعتماد استراتيجية متكاملة ومتناسكة لإدارة المخاطر. ومن ثم يتم وضع خطط إجراءات للتخفيف من هذه المخاطر، ومتابعتها ورصد تنفيذها لضمان استجابة فعالة وفي الوقت المناسب. هذا النهج الاستباقي يعزز قدرة بروج على التكيف مع التقلبات والحفاظ على مرونتها في سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وقد شمل ذلك في عام 2025 ما يلي:

## الاستمرار في إعداد التقارير وتقييم المخاطر الناشئة

عبر لجان القيادة واجتماعات لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة، بما يضمن وضوح الرؤية والإشراف في الوقت المناسب.



## دعم فرق الإدارة والمشاريع من خلال توفير رؤى

متخصصة حول المخاطر في مشاريع النمو الاستراتيجية والمبادرات الرئيسية.



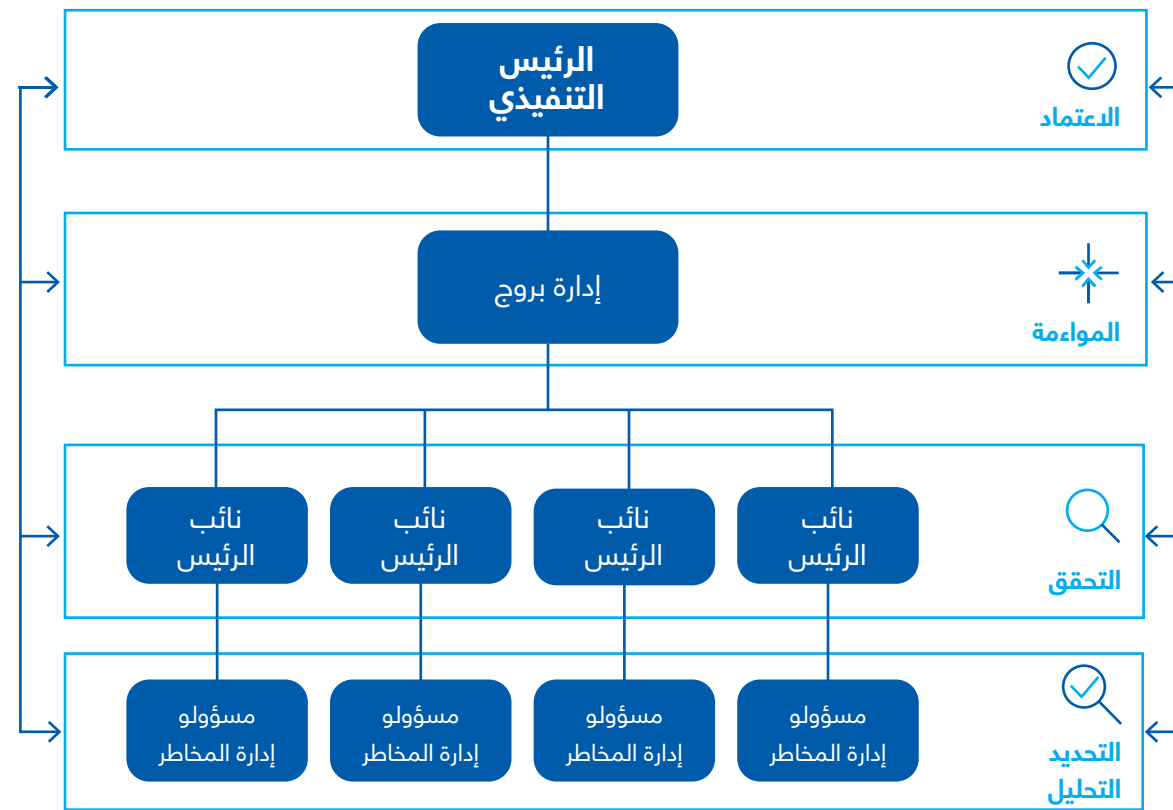
## إجراء تقييمات للمخاطر قائمة على السيناريوهات لدعم

الأعمال في مواجهة ظروف السوق المضطربة والأحداث العالمية التي تؤثر في عملياتنا.



ويقدم قسم التدقيق الداخلي ضماناً مستقلاً من خلال تقييم فعالية هذه العمليات، ودمج ملاحظات الإدارة ومسؤولي إدارة المخاطر وفريق إدارة المخاطر المؤسسية.

وهذا يضمن بقاء بيئة الضوابط في بروج قوية وقابلة للتكيف ومتوافقة مع تطورات بيئة الأعمال والمخاطر.



**تُدمج إدارة المخاطر المؤسسية في جميع أنحاء الشركة لضمان القدرة على إدارة المخاطر بفعالية، ودعم الأداء على المدى القصير وطموحات النمو على المدى الطويل.**

ويعتمد نهجنا على التكامل والاستباقية، بما يمكّن الشركة من التنبؤ بمختلف المخاطر والاضطرابات المحتملة والاستجابة لها بكفاءة.

ويضمن هيكل الإشراف متعدد المستويات وضوح المساءلة في كامل الشركة:

## الاعتماد

يتولى الرئيس التنفيذي الاعتماد النهائي للتوجه الاستراتيجي العام لإدارة المخاطر في بروج.

## المواءمة

تضمن الإدارة العليا مواءمة إجراءات الحد من المخاطر مع أهداف الأعمال والأولويات التشغيلية.

## التحقق

يقوم مدراء الإدارات بالتحقق من فعالية إجراءات التخفيف وتطبيقها في إداراتهم وفق الخطط الموضوعة.

## التحديد والتحليل

يقوم مسؤولو إدارة المخاطر الموزعون في جميع الإدارات برصد المخاطر الناشئة من مصدرها وتصعيدها وفق الآليات المعتمدة.

## إدارة المخاطر

## إدارة المخاطر الرئيسية في عام 2025

شهد العام استمرار الاضطرابات الجيوسياسية والاقتصادية، حيث تعرض ممر البحر الأحمر وقناة السويس، الذي يمر عبره عادةً ما بين 12% و15% من التجارة العالمية ونحو 20% من حركة الحاويات، لاضطرابات كبيرة، ما اضطر شركات الشحن إلى إعادة توجيه مساراتها عبر رأس الرجاء الصالح. وأدى ذلك إلى زيادة زمن العبور بما يصل إلى أسبوعين، وارتفاع تكاليف الشحن إلى مستويات تجاوزت 140% مقارنة بمستويات ما قبل الأزمة. وقد عملت بروج على الحد من هذه التأثيرات من خلال تبني استراتيجيات التوريد من الدول الصديقة وتنويع مسارات الخدمات اللوجستية، مما ساهم في الحفاظ على سلامة سلسلة الإمداد.

## المخاطر الجيوسياسية والاقتصادية:



أضافت الظروف الاقتصادية الكلية مزيداً من التعقيد، حيث تباطأ نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي إلى 3.2%، في حين واجهت أسواق البولي أوليفين دورة هبوط ملحوظة نتيجة فائض المعروض وضعف الطلب. واستجابت بروج لذلك من خلال الإدارة المنضبطة لرأس المال، وتطبيق استراتيجيات تسعير قائمة على القيمة، والتركيز على المنتجات المتخصصة لحماية الهوامش. وفي الوقت نفسه، تسارعت التطورات التنظيمية، حيث انتقلت آلية تعديل حدود الكربون في الاتحاد الأوروبي إلى مرحلتها النهائية، وبدأت متطلبات الإفصاح المرتبطة بالاستدامة بموجب لائحة إعداد تقارير الاستدامة للشركات وللائحة التصميم البيئي للمنتجات المستدامة في إعادة تشكيل بيئة الدمثال. وقد بادرت بروج إلى تعزيز مبادرات خفض كثافة الكربون، وتطوير قدرات تتبع بيانات المنتجات للحفاظ على الوصول إلى الأسواق وتلبية توقعات أصحاب المصلحة المتزايدة.

## المخاطر الاقتصادية الكلية ومخاطر الأسواق



وفي عام 2025، طبقت الولايات المتحدة إجراءات جمركية واسعة ضمن سياسة المعاملة التجارية بالمثل، حيث فرضت رسوماً أساسية بنسبة 10% على معظم الواردات، مع زيادات كبيرة على قطاعات محددة، بما في ذلك الكيماويات واللدائن. وواجهت واردات البولي أوليفين، مثل البولي إيثيلين والبولي بروبيلين، رسوماً إجمالية تجاوزت 25%، بينما خضعت المنتجات البلاستيكية النهائية لرسوم وصلت إلى 45%. وقد أدت هذه الإجراءات إلى اضطراب تدفقات التجارة العالمية، وارتفاع تكاليف المدخلات، وانخفاض واردات الراتنجات إلى الولايات المتحدة بنحو 7% مقارنة بالعام السابق. بالنسبة لبروج، حدت هذه البيئة الجمركية من تنافسية المنتجات القياسية، لكنها عززت في المقابل الأهمية الاستراتيجية للمنتجات المتخصصة وتنويع الأسواق إقليمياً، ما مكّن الشركة من الحد من المخاطر والحفاظ على الوصول إلى الأسواق رغم تغير ديناميات التجارة العالمية.

تصاعدت مخاطر الأمن السيبراني على القطاعات الصناعية، مع تزايد هجمات برامج الفدية والهجمات التي تستهدف أنظمة التشغيل الصناعية وأنظمة التحكم. واستجابةً لذلك، انتقلت بروج من الاعتماد على الضوابط الثابتة إلى حوكمة ديناميكية قائمة على الاستعانة بالوكلاء وتطبيق مبادئ انعدام الثقة على تكنولوجيا التشغيل، ونشر استراتيجيات مرونة مدعومة بنماذج التوأم الرقمي. وهذه الإجراءات تعزز قدرتنا على حماية البنية التحتية الأساسية وضمان استمرارية العمليات.

## الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني



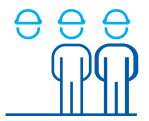
يبدأ تطبيق النظام النهائي لآلية تعديل حدود الكربون في 1 يناير 2026، حيث سيطلب من المستوردين في الاتحاد الأوروبي شراء وتسليم شهادات آلية تعديل حدود الكربون مقابل الانبعاثات المضمنة في القطاعات المشمولة، مع النظر في توسيع نطاق التطبيق. وعلى صعيد الإفصاح، تم بموجب حزمة التعديل الأوروبية الأولى تضييق نطاق لائحة إعداد تقارير الاستدامة للشركات ليشمل الشركات التي يتجاوز حجم إيراداتها 450 مليون يورو ويزيد عدد موظفيها على ألف موظف، مع قيام شركات الموجة الأولى بالإفصاح عن بيانات عام 2024 وتأجيل بعض المراحل اللاحقة. كما سيبدأ تطبيق جوازات السفر الرقمية للمنتجات ضمن لائحة التصميم البيئي للمنتجات المستدامة تدريجياً اعتباراً من عام 2026، مع إعطاء الأولوية للبطاريات وغيرها من الفئات ذات الأثر المرتفع، بالتوازي مع تطوير معايير موحدة لضمان قابلية التشغيل البيئي. ويتمثل الأثر الرئيسي لذلك في أن انخفاض كثافة الكربون وإمكانية تتبع بيانات المنتجات سيصبحان شرطين أساسيين للوصول إلى أسواق الاتحاد الأوروبي.

## الاستدامة والممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة



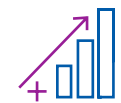
يُعد مجمع الرويس المتكامل التابع لبروج أكبر مجمع لإنتاج البولي أوليفين في موقع واحد على مستوى العالم، وهو ما يشكل ركيزة أساسية في استراتيجية إدارة مخاطر الصحة والسلامة والبيئة في بروج. فمن خلال وضع وحدات الإنتاج والمرافق وأنظمة السلامة ضمن إطار حوكمة موحد، تضمن تطبيق معايير متسقة وتعزيز المرونة التشغيلية. كما أن تطبيق نظام إدارة الطاقة المعتمد وفق المعيار "ISO 50001" وبرنامج الرويس للاستدامة البيئية أدى إلى تخفيضات ملموسة في عمليات الحرق واستهلاك المياه وانبعاثات غازات الدفيئة في الموقع منذ عام 2018. كما تم تنفيذ أعمال صيانة دورية واسعة النطاق، مثل أعمال الصيانة في مصنع "بروج 2"، مع الالتزام الصارم بروتوكولات الصحة والسلامة والبيئة وتحقيق ملايين ساعات العمل الآمنة، مما يؤكد التزامنا بالحد من المخاطر التشغيلية. ويسهم هذا النهج المتكامل في تعزيز قدرتنا على الوقاية من تحديات الصحة والسلامة والبيئة واكتشافها والاستجابة لها على مستوى المجمع بكامله.

## الصحة والسلامة والبيئة والعمليات التشغيلية



يظل تنفيذ المشروع "بروج 4" أولوية محورية. وتشمل مجالات التركيز الرئيسية الجاهزية لبدء التشغيل، وتوفير الكوادر البشرية، وتسريع الاندماج في السوق، إلى جانب إدارة دورة رأس المال بحكمة في ظل مؤشرات فائض المعروض في قطاع الكيماويات الأساسية.

## النمو الاستراتيجي



تشير نتائج تقرير "مستقبل الوظائف 2025" الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي إلى تحوّل كبير في المهارات، حيث يُتوقع أن تتغير 39% من المهارات الأساسية بحلول عام 2030، مع بروز الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، والأمن السيبراني، والثقافة التكنولوجية ضمن أسرع القدرات نمواً. ويتوقع أصحاب العمل زيادة كبيرة في جهود إعادة تأهيل المهارات، مع تركيز الطلب على من يجمعون بين الخبرة في مجال البتروكيماويات ومهارات البيانات والأتمتة. لذلك تركز برامج تخطيط التعاقب الوظيفي وإدارة المعرفة لدينا على تطوير هذه المهارات الهجينة ذات الأهمية الاستراتيجية.

## الموارد البشرية والمواهب



في عام 2026، ينتقل التوجه الاستراتيجي لبروج من مرحلة إعادة المواءمة إلى مرحلة تنفيذ عالية الأهمية. ويظل تشغيل المشروع "بروج 4" أولوية رئيسية تتطلب تخطيطاً دقيقاً للجاهزية، وتحسين كفاءة الموارد البشرية، وتسريع الاندماج في السوق. وفي الوقت ذاته، نواصل التعامل مع دورة رأسمالية صعبة تتسم بفائض المعروض في قطاع البتروكيماويات وتراجع الهوامش. ومن خلال التركيز على الاستثمار المنضبط، والتميّز التشغيلي، والامتثال لمتطلبات الاستدامة ستتمكن بروج من تحويل المخاطر المحتملة إلى مزايا هيكلية. **نتيجة لترسيخ مفهوم المرونة في مختلف جوانب أعمالنا، بدءاً من الحوكمة والثقافة المؤسسية وصولاً إلى التكنولوجيا والاستدامة، تتمتع بروج اليوم بوضع قوي يتيح لها تحقيق قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة في ظل بيئة عالمية تزداد تعقيداً.**

## الخط المستقبلي: عام 2026 وما بعده

