تقـريـر

تيكاد 9

نموذج تنموي جديد لليابان في أفريقيا

13-9-2025

إعداد

هايدي الشافعي

وحدة الدراسات الأفريقية بالمركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية

في أحدث انعقاد لمنتديات (أفريقيا+1) التي انتهجتها الدول الكُبرى لتعزيز تعاونها مع الدول الأفريقية، انعقد منتدى طوكيو الدولي التاسع للتنمية في أفريقيا (تيكاد9) في مدينة يوكوهاما اليابانية في الفترة من 20 إلى 22 أغسطس 2025، بحضور ممثلين عن 49 دولة أفريقية، من بينهم 33 رئيس دولة وحكومة، وبمشاركة رئيس الوزراء الياباني السيد «شيغيرو إيشيبا»، بالإضافة إلى ممثلين عن المنظمات الدولية والقطاع الخاص وأعضاء البرلمان والمجتمع المدني بالإضافة إلى ممثلين من الاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة. وفي هذا السياق، يتناول التقرير الحالي السياق الاستراتيجي لمنتدى تيكاد التاسع، مع توضيح لأبرز القضايا التي ناقشها المنتدى، وأهم مخرجاته، فضلًا عن توضيح أبعاد المشاركة المصرية في المنتدى خلال أيام انعقاده الثلاثة.

أولًا

السياق الاستراتيجي التنافسي لتيكاد 9

يُعد (تيكاد 9) نقطة تحول في تطور العلاقات اليابانية الأفريقية، فمنذ إنطلاقه عام 1993 كان تيكاد بمثابة الذراع الرئيسية التي تستخدمها اليابان للتأثير إيجابياً على تنمية أفريقيا في مجالات مثل الحوكمة والتنمية وتغير المناخ وتمكين المرأة وغيرها. ورغم أن تيكاد كان يُعقد في البداية كل خمس سنوات في اليابان، إلا أنه بدءً من عام 2016 أعادت طوكيو صياغة استراتيجيتها تجاه أفريقيا لتمنحها مكانه أكبر، وسط تنافس دولي محتدم من القوى الكُبرى على النفوذ في أفريقيا، واصبحت تيكاد تُعقد كل ثلاث سنوات، على أن يكون مقر الإنعقاد مرة في اليابان ومرة في أفريقيا، وكانت البداية من أفريقيا؛ (تيكاد6) في كينيا عام 2016، ثم (تيكاد8) في تونس عام 2022. ويأتي منتدى هذا العام في وقتٍ تواجه فيه القارة الأفريقية إلى جانب التحديات الرئسية – من فقر وبطالة وتضخم وإرهاب وصراعات ونزوح إلى غيرذلك – ضغوطًا اقتصادية كبيرة ناتجة عن حرب التعريفات الجمركية التي شنّها الرئيس الأمريكي دونالد ترامب، والتخفيضات في برامج المساعدات الخارجية، التي أثرت سلبًا على جهود التنمية في القارة الأفريقية.

من جهة أخرى، لا يمكن قراءة التحركات اليابانية في أفريقيا بمعزل عن التنافس الاستراتيجي الياباني مع الصين، حيث تسعى طوكيو من خلال تعزيز تعاونها مع الدول الأفريقية إلى تقويض نفوذ الصين في القارة لأنها ترى أن توسع بكين في أفريقيا قد يمكّنها من الاستفادة من الدعم الأفريقي في القضايا الشائكة مثل النزاعات الإقليمية في بحر الصين الجنوبي. فقد كانت اليابان –رابع أكبر اقتصاد في العالم من حيث الناتج المحلي الإجمالي وفقًا لـworldometer– في مقدمة المهتمين بالشأن الأفريقي، وهو الاهتمام الذي تمت ترجمته إلى إطلاق منتدى طوكيو الدولي لتنمية أفريقيا «تيكاد» قبل نحو 7 سنوات من إطلاق الصين لمنتداها الأفريقي «فوكاك» عام 2000. ومع ذلك، ظل نفوذ اليابان في القارة محدودًا مقارنةً بالجهات الفاعلة الأخرى، خصوصًا الصين، لا سيما على الصعيد الاقتصادي.

حيث يُقدّر حجم تجارة اليابان مع أفريقيا بنحو 20 مليار دولار أمريكي في عام 2024، وهو رقم لا يزال أقل بكثير من حجم تجارة الصين البالغ حوالي 300 مليار دولار عن نفس العام، وفقًا لبيانات منظمة التجارة العالمية. ولم تمثل القارة سوى 0.5 بالمئة من قيمة الاستثمار الأجنبي المباشر لطوكيو في عام 2024، وفقا لوزارة المالية اليابانية، بينما تشير تقديرات مؤسسة هينريش إلى أن إفريقيا تُمثل حوالي 15 بالمئة من قيمة استثمارات الصين الخارجية.

ومع ذلك، يظل منتدى تيكاد أحد أهم المنصات الدولية لتعزيز الشراكات الاستراتيجية بين اليابان وأفريقيا، ونافذة مهمة لتحقيق التنمية في أفريقيا، حيث تركز اليابان في علاقتها مع الدول الأفريقية على مجالات ذات أولوية للدول الأفريقية، ولكنها لا تشغل اهتمام الصين، فبينما تركز بكين على تمويل مشاريع البنية التحتية الكبيرة، تركز طوكيو في دعمها على المشاريع والشركات الصغيرة والمتوسطة وتنمية الموارد البشرية، مما يساعد في نقل المهارات وتوطينها في القارة الأفريقية، بالإضافة إلى تركيزها على مجالات مثل التخفيف الاستباقي للكوارث، وهو مجال تُعد اليابان رائدة عالميًا فيه، فضلًا عن تقديم نفسها كشريك تنموي لا كممول تقليدي، وتتبنى سياسة قائمة على احترام المعايير الدولية للتمويل، ودعم الحوكمة الرشيدة، والقيم الديمقراطية.

ثانيًا

قضايا مشتركة مُلحة

تمحورت مناقشات منتدى تيكاد التاسع، على مدار ثلاثة أيام، حول عدد من القضايا المشتركة بين اليابان وأفريقيا، التي تربط عادة بين المجتمع والاقتصاد والسلام والاستقرار من منظور الأمن الإنساني. وتمثلت أبرز تلك القضايا فيما يلي:

- **التكنولوجيا الرقمية:** في ظل التطور التكنولوجي السريع وسعي أفريقيا للاستفادة من الخبرة اليابانية في هذا الشأن، ركز المنتدى على التحول الرقمي وأثره في الحوكمة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في أفريقيا. وتمت مناقشة قضايا الذكاء الاصطناعي وحماية الخصوصية وأمن البيانات، بالإضافة إلى أهمية صياغة تشريعات وطنية وإقليمية لتنظيم هذا المجال.

- **التكامل القاري والإقليمي:** احتلت قضية التكامل الإقليمي أهمية خاصة في المنتدى باعتباره مدخل لتعزيز التنمية في أفريقيا، مع التركيز بشكل خاص على منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية (AfCFTA)، ودورها في تعزيز حركة التجارة والاستثمار في القارة كما ناقش المنتدى المشروعات المرتبطة بمعالجة أحد أبرز تحديات التكامل في افريقيا، وهو تطوير البنية التحتية؛ بما يتضمنه من مشروعات طرق وسكك حديدية وموانئ ومشروعات الربط الكهربائي. وتمت الدعوة إلى تشجيع التجارة الإلكترونية مع تعزيز دور الاتحاد الأفريقي كمظلة رئيسية لقيادة هذا المسار.

- **قضايا اللاجئين:** ناقش المنتدى قضايا اللاجئين والنازحين باعتبارها من القضايا متعددة الأبعاد التي تتشابك فيها الجوانب الإنسانية مع الاعتبارات الأمنية والسياسية والاقتصادية، وتحظى باهتمام مشترك بين اليابان وأفريقيا، وفي هذا السياق ركزت إحدى الجلسات الموضوعية على «التضمين الاقتصادي للنازحين قسرًا في أفريقيا»، حيث جرى التأكيد على أهمية دمج اللاجئين داخل النظم الوطنية وتوفير فرص عمل وخدمات أساسية تعزز اعتمادهم على الذات وتدعم

المجتمعات المضيفة في الوقت ذاته. كما ناقش المنتدى الأسباب البنيوية للهجرة القسرية في أفريقيا، وكيفية معالجتها والتعامل مع تداعياتها.

- **الصحة والتعليم وتمكين الشباب والمرأة:** أولى المنتدى اهتمامًا ملحوظًا بقطاعي الصحة والتعليم، باعتبارهما أساس التنمية البشرية. حيث ركز المنتدى من خلال جلساته المختلفة على بناء أنظمة صحية مرنة بعد تجربة جائحة كورونا، وتعزيز سلاسل توريد الأدوية والمستلزمات الطبية. كما ناقش المنتدى سبل تحسين جودة التعليم والتوسع في التعليم الرقمي والتدريب المهني بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل. مع التركيز على الإدماج الاجتماعي للشباب والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة، والتأكيد على أهميتهم من خلال رامج ريادة الأعمال والتعليم والمشاركة السياسية.

- **توفير فرص العمل:** حظيت قضية التشغيل بجزء من مناقشات المنتدى، باعتبارها من أهم التحديات التي تواجه القارة الأفريقية، مع وجود حوالي 36 مليون عاطل عن العمل في عمر 15 سنة فما فوق في بداية عام 2024، وفقًا لبيانات statista. وركزت المناقشات على برامج إعادة الإعمار بعد الكوارث الطبيعية كالفيضانات والجفاف، مع تدريب العمالة على استخدام تقنيات البناء اليابانية منخفضة التكلفة. مع ضرورة الاستثمار في مشروعات قصيرة الأجل لتوفير وظائف عاجلة، إلى جانب المشروعات طويلة الأجل لبناء قاعدة اقتصادية أكثر صلابة

- **الأمن الغذائي:** شكّل الأمن الغذائي محورًا رئيسيًا في أعمال منتدى تيكاد التاسع، نظرًا للأهمية الاستراتيجية التي تحظى بها قضية الأمن الغذائي للقارة الأفريقية. حيث تمت مراجعة إنجازات مبادرة الأمن الغذائي والتغذية في أفريقيا (IFNA) التي عملت لعقد كامل على تعزيز استراتيجيات التغذية متعددة القطاعات. وفي السياق ذاته، نظّمت الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (جايكا-JICA) بالتعاون مع وكالة الاتحاد الأفريقي للتنمية (نيباد) - التي تتولى مصر رئاستها - جلسات ركزت على تعزيز الاكتفاء الذاتي الغذائي وبناء سلاسل قيمة زراعية مستدامة، مع الاستفادة من منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية. كما نوقشت تجارب توظيف العلوم النووية والتقنيات الإشعاعية من خلال مبادرة «Atoms4Food» لتحسين إنتاجية المحاصيل وسلامة الغذاء.

- **السلام وإصلاح مجلس الأمن الدولي:** شكّلت قضايا السلام والأمن محورًا رئيسيًا في مناقشات منتدى تيكاد التاسع باليابان، في ظل الصراعات المتزايدة في منطقة القرن الأفريقي وليبيا والسودان والكونغو الديمقراطية والساحل الأفريقي، وانطلاقًا من إدراك أن تحقيق التنمية المستدامة في إفريقيا لا يمكن أن يتحقق دون بيئة مستقرة وآمنة. حيث أكدت الجلسة العامة حول السلام والاستقرار على أهمية الحلول الإفريقية للمشكلات الأمنية، ما يتطلب دعم مجلس السلم والأمن التابع للاتحاد الإفريقي، وتعزيز قدراته في الوقاية من النزاعات. فضلًا عن تعزيز مشاركة المرأة والشباب في بناء السلام. كما حصلت قضية إصلاح مجلس الأمن على إهتمام خاص في جلسات تيكاد 9 عبر دعوة لإصلاح مجلس الأمن الدولي لتعكس الأصوات الأفريقية في الساحة الدولية الثقل الحقيقي للقارة، وتنادي أفريقيا في هذا السياق بتخصيص مقعدين دائمين للقارة في المجلس. وتتوافق هذه الدعوات مع طموح طوكيو بإصلاح مجلس الأمن الدولي والحصول على مقعد دائم لها بمساندة الدول الأفريقية.

ثالثًا

مخرجات تيكاد 9

اشتمل المنتدى من خلال فعالياته التي استمرت على مدى ثلاثة أيام، ونتائجه التي تضمنها إعلان يوكوهاما، على عدد من الرسائل التي تعكس واقع الاستراتيجية اليابانية تجاه أفريقيا خلال السنوات الثلاثة القادمة. وهي على النحو التالي:

- **إطلاق «المنطقة الاقتصادية للمحيط الهندي وأفريقيا» كمنصة جديدة للتعاون**

يتصاعد التنافس الدولي على الثروة المعدنية الوفيرة التي تتمتع بها القارة الأفريقية من كوبالت وليثيوم ونحاس وغيرها من المعادن الحيوية اللازمة للصناعات التكونولوجية، والتحول نحو الطاقة الخضراء. فبينما سعت الصين إلى إطلاق مبادرة الحزام والطريق، وبدأت الولايات المتحدة الأمريكية في إنشاء ممر لوبيتو للاستفادة من المعادن الأفريقية، أطلقت اليابان «المنطقة الاقتصادية للمحيط الهندي وأفريقيا» خلال منتدى تيكاد التاسع. ويُمثل إعلان رئيس الوزراء الياباني «شيغيرو إيشيبا» عن هذه المبادرة المُخرَج الأكثر أهمية للمنتدى. وتهدف المبادرة الجديدة إلى تعزيز الروابط التجارية والاستثمارية بين اليابان والهند والشرق الأوسط وأفريقيا، يأتي هذا المشروع ضمن جهود طوكيو لتعزيز الأمن الاقتصادي وضمان إمدادات مستقرة للموارد الاستراتيجية، خاصة المعادن. ولتحقيق ذلك، تعمل طوكيو على تطوير موانٍ قادرة على استقبال السفن الضخمة، وطرق تربط المناطق الداخلية بالموانٍ. وتتجاوز هذه المبادرة التعاون الثنائي التقليدي باقتراحها إطارًا موسعًا يربط الاقتصادات الأفريقية ليس فقط باليابان، بل أيضًا بمنطقة المحيطين الهندي والهادئ الأوسع، بما في ذلك؛ الشرق الأوسط والهند. كما تتعامل مع القارة كمنطقة اقتصادية متكاملة وليست كأسواق منفردة، بما يتماشى مع أجندة التكامل الأفريقي في إطار منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية.

• التحول من المساعدات إلى الشراكة

يُعد أبرز ما يميز منتدى تيكاد 9 عن سابقيه تجاوز التركيز على ملف المساعدات اليابانية للدول الأفريقية، فبينما تعهدت اليابان في تيكاد 8 بتقديم مساعدات للدول الأفريقية تصل إلى 30 مليار دولار، تجنبت القمة التاسعة أي ذكر للمساعدات، وتحول التركيز نحو تحفيز الاستثمارات، في محاولة لتغيير وضعها من مانح إلى شريك اقتصادي، بما يتلاءم مع التطلعات الأفريقية نحو عقد شراكات حقيقية وعلى قدم المساواة مع الدول الكُبرى، ويساير الاتجاه العالمي نحو تراجع تدفقات المساعدات الإنمائية الرسمية. وفي هذا السياق، شهد المنتدى خلال دورته التاسعة توقيع حوالي 300 اتفاقية تعاون بين الكيانات اليابانية والإفريقية، وهو ما يزيد بثلاثة أضعاف عن القمة السابقة التي عقدت في عام 2022 في تونس. وتغطي الاتفاقيات الموقعة عدة قطاعات، مع التركيز على البنية التحتية والصحة والتكنولوجيا والتعليم والزراعة.

ومع ذلك، يواجه الاتجاه نحو الشراكة من خلال جذب الاستثمارات اليابانية لأفريقيا تحدي رئيسي يتمثل في تخوّف المستثمرين اليابانيين من المخاطرة، وتفضيلهم للأسواق المحلية أو المألوفة، ما دفع المنتدى نحو التركيز على آليات تخفيف المخاطر – بما في ذلك ضمانات الخسارة الأولى، والتأمين ضد المخاطر السياسية، وأدوات التحوّط من مخاطر العملات – ليس بهدف القضاء على المخاطر، بل توزيعها بكفاءة أكبر على الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص، مما يُتيح المجال لظهور حلول قائمة على السوق، ويحفز المستثمرين اليابانيين نحو التوسع في الأسواق الأفريقية. وعلى الرغم من آليات تخفيف المخاطر المتطورة والضمانات الحكومية، يظل التنفيذ الفعلي لهذه الآليات تحدي كبير، فالمعالجات الاقتصادية وحدها لن تكون ذات جدوى ما لم يصاحبها مزيد من الجهد للتغلب على العوامل الثقافية والمؤسسية التي تحول دون توجيه المستثمرين اليابانيين استثماراتهم لأفريقيا.

• الاعتماد على سندات ساموراي كأداة تمويل جديدة

كما قدّمت طوكيو إلى جانب تسهيلات قروض بقيمة 5.5 مليار دولار أمريكي، وسيلة تمويل جديدة للقارة الأفريقية، عن طريق إصدار سندات ساموراي المقومة بالين الياباني. ويُمثل نجاح كوت ديفوار في إصدار سندات ساموراي بقيمة 50 مليارين، بصفتها أول دولة أفريقية تصدرها بصيغة رسمية في

الأسواق اليابانية إنجازًا تاريخيًا في اندماج أفريقيا مع أسواق رأس المال اليابانية – سبق أن أصدرت تونس سندات ساموراي عبر إصدار خاص غير مدرج في السوق عام 2012. إن نجاح هذه الصفقة يفتح آفاقًا جديدة أمام دول أفريقية أخرى للوصول إلى التمويل عن طريق أسواق رأس المال اليابانية. كما يساهم في تقليل تخوفات المستثمرين بشأن تقلبات أسعار العملات الوطنية، ما يساعد في جذب الاستثمارات وتحقيق التنمية في القارة الأفريقية.

- **التوسع في برامج تدريب الأفراد على الذكاء الاصطناعي**

مع تزايد الاتجاه العالمي نحو استخدام الذكاء الاصطناعي في كل المجالات، وفي ظل استعداد القارة الأفريقية لأن تكون موطنًا لثلث شباب العالم بحلول عام 2050، أعلنت اليابان التزامها بتدريب 30 ألف متخصص في الذكاء الاصطناعي في جميع أنحاء أفريقيا على مدى السنوات الثلاث المقبلة. مما يُعَد إحدى أبرز مبادرات منتدى تيكاد 9 التطلعية، إنطلاقًا من إدراك أن قوة القارة الأفريقية الأولى تكمن في مواردها البشرية، ومن ثم فإن تنمية رأس المال البشري في مجال التكنولوجيا يمكن أن يُحقق عوائد تحويلية لكل من أفريقيا وشركائها، ويساعد في نقل التكنولوجيا.

رابعًا

مشاركة مصرية فعالة ومثمرة

شاركت مصر في منتدى تيكاد 9 بوفد رسمي برئاسة الدكتور مصطفى مدبولي، رئيس مجلس الوزراء، نيابة عن الرئيس عبد الفتاح السيسي. ضم الوفد عدد من المسؤلين المصريين، بما في ذلك؛ الدكتورة رانيا المشاط، وزيرة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدوليّ، والسيد محمد عبد اللطيف، وزير التربية والتعليم والتعليم الفني، والسيد وليد جمال الدين، رئيس الهيئة العامة للمنطقة الاقتصادية لقناة السويس. وتأتي المشاركة المصرية في منتدى تيكاد التاسع في ظل حرص مصر على لعب دور فعال على الصعيدين الأفريقي والعالمي. وتضمنت المشاركة عقد عدد من اللقاءات رفيعة المستوى إلى جانب المشاركة الفعالة في فعاليات المنتدى، وذلك كما يلي:

- **لقاءات رفيعة المستوى**

على هامش المنتدى عقد الوفد المصري، على رأسهم الدكتور مصطفى مدبولي، على مدار أيام المنتدى الثلاث، عددا من اللقاءات رفيعة المستوى، مع مسؤلين في اليابان وبعض الدول الأفريقية، أبرزهم اللقاء مع؛ رئيس الوزراء الياباني شيجيرو إيشيبا، والسيد يويتشيرو كويكي، وزير الدولة الياباني للاقتصاد والتجارة والصناعة ،والدكتور أكيهيكو تاناكا، رئيس الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (جايكا). كما التقى الدكتور مصطفى مدبولي، بالسيدة جوديث تولوكا سومينا، رئيسة وزراء جمهورية الكونغو الديمقراطية، والسيد محمود علي يوسف، رئيس مفوضية الاتحاد الأفريقي، إلى جانب عدد آخر من المسؤلين.

- **فعاليات مهمة**

شارك الوفد المصري بفعالية في عدد من الفعاليات المرتبطة بمنتدى تيكاد، بما في ذلك؛ فعالية نظمتها الأمم المتحدة، حول «الحوكمة في العصر الرقمي: دروس لأفريقيا. وحلقة نقاشية رفيعة المستوى نظمتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بالتعاون مع الاتحاد الأفريقي، حول البنية التحتية

والتحول الإنتاجي. بالإضافة إلى مشاركة الدكتور مصطفى مدبولي في منتدى مجلس الأعمال المصري الياباني، الذي جمع عدداً من الشركات المصرية واليابانية الرائدة لبحث فرص تعزيز التعاون بينهما. وتم خلاله التوقيع على 12 اتفاقية وخطاب نوايا في مجالات مختلفة، منها؛ التعليم الفني وتأهيل الكوادر البشرية، والطاقة المتجددة، والهيدروجين الأخضر، والخدمات اللوجستية وتكنولوجيا المعلومات وتطوير البرمجيات، والصناعات الهندسية، فضلًا عن الإسكان، والبنية التحتية، والسياحة، بالإضافة إلى التعاون الاستثماري في صناعة السيارات ومكوناتها وتوطين الصناعة

أما المشاركة الأبرز فكانت من خلال كلمة الدكتور مدبولي في جلسة السلام والاستقرار، حيث سلط رئيس الوزراء الضوء على التحديات المتزايدة التي تواجه القارة الأفريقية، وتتطلب دعمًا كبيرًا للجهود الوطنية، خاصة من قبل شركاء القارة الأفريقية وفي مقدمتهم اليابان. مع التأكيد على حرص مصر على تقديم يد العون للدول الأفريقية للتغلب على هذه التحديات من خلال تفعيل مركز إعادة الإعمار الذي تستضيفه القاهرة، إلى جانب تعزيز التعاون مع الدول الأفريقية من خلال الوكالة المصرية للشراكة من أجل التنمية. وحرص الدكتور مصطفى مدبولي على أن تكون مشاركته في المنتدى فرصة لدعم القضية الفلسطينية، حيث أكد رفض القاهرة للحرب الإسرائيلية على غزة ومنعها وصول المساعدات الإنسانية، مما فاقم الأزمة الإنسانية في القطاع. ورفض مصر لأي محاولة لتهجير الفلسطينيين من أرضهم، محذرًا من أن مثل هذه الإجراءات ستؤدي إلى تصفية القضية الفلسطينية. مع التأكيد على أهمية التنسيق المشترك مع اليابان لتحقيق الأمن والاستقرار في المنطقة. ومن جانبه، أشاد رئيس الوزراء الياباني بدور مصر في الضغط من أجل وقف إطلاق النار في غزة والإفراج عن الأسرى. كما دعا إسرائيل إلى احترام القانون الدولي وتحسين الوضع الإنساني في القطاع.

ختامًا، مثّل منتدى طوكيو الدولي التاسع للتنمية الأفريقية (تيكاد9)، تحولًا في سياسة اليابان تجاه أفريقيا، سواء فيما يتعلق بوقف المساعدات، أو تقديم وسائل التمويل الجديدة (سندات ساموراي)، أو التعاون الإقليمي في إطار المنطقة الاقتصادية الجديدة. وستشهد السنوات الثلاثة المقبلة اختبارًا لهذه السياسة ومدى ملاءمتها في السياق الأفريقي، في ظل اتجاه عالمي أوسع لتراجع المساعدات التي تشتد الحاجة إليها في أفريقيا.

لمزيد من القراءة

يمكنكم زيارة مكتبة المركز

مكتبة المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية