



دانش (knowledge)

چگونه می توان دانش لازم برای تغییر را در افراد ایجاد کرد

WWW.SABAMCG.COM



فصل چهارم  
۱۰/۱۴

دانشی که در ذهن و توانایی افراد تحت تأثیر تغییر شکل می‌گیرد، نقش اساسی در موفقیت تغییر دارد. درک این که چگونه باید تغییر را اجرا کرد و در وضعیت آینده چگونه باید کار کرد، پیش‌نیازی ضروری برای پذیرش فرآیندها، سیستم‌ها و نقش‌های شغلی جدید است. زمانی که فرد نسبت به ضرورت تغییر آگاهی پیدا کرده و تمایل لازم برای حمایت از آن را دارد، نوبت به مرحله بعدی در مدل ADKAR می‌رسد: دانش (Knowledge). پنج عنصر مدل ADKAR نشان‌دهنده نتایجی هستند که یک فرد باید برای موفقیت تغییر به آن‌ها دست یابد: آگاهی (Awareness)، تمایل (Desire)، دانش (Knowledge)، توانایی (Ability) و تقویت (Reinforcement). سومین عنصر، یعنی دانش، به اطلاعات، آموزش و یادگیری لازم برای دانستن اینکه چگونه باید تغییر را اجرا کرد اشاره دارد. دانشی که هر فرد برای اجرای تغییر به آن نیاز دارد شامل موارد زیر است:

- رفتارها و مهارت‌ها
- فرآیندها، ابزارها و سیستم‌ها
- نقش‌ها و مسئولیت‌ها

## انتقال دانش

### عوامل مؤثر بر ایجاد دانش

- ۱- سطح فعلی دانش
- ۲- توانایی یادگیری
- ۳- منابع در دسترس برای آموزش و یادگیری

### تاکتیک‌هایی برای ایجاد دانش

- برنامه‌های اثربخش آموزش و یادگیری
- ابزارها و راهنماهای شغلی
- مربی‌گری فردبه‌فرد
- گروه‌های کاربری و انجمن‌ها

### جمع‌بندی

### گام‌های بعدی

در گذشته، آموزش رایج‌ترین روش برای ایجاد دانش بوده است. بسیاری از سازمان‌ها سابقه طولانی و گسترده‌ای در ارائه آموزش دارند و حتی برخی از آن‌ها واحد یا دپارتمان مستقلی برای آموزش ایجاد کرده‌اند. با این حال، آموزش تنها راه توسعه دانش نیست. تعاملات غیررسمی با همکاران و همچنین روش‌های رسمی دیگری مانند منابع مرجع خودآموز، منابع آنلاین، پشتیبانی کاربران خبره (Super Users) و راهنماهای شغلی (Job Aids) نیز نقش مهمی در شکل‌گیری و تقویت مستمر دانش دارند.

از دیدگاه مدیریت تغییر، هنگام ارزیابی نیازهای آموزشی و طراحی برنامه‌های آموزشی برای ایجاد دانش، باید به دو جنبه توجه کرد:

- دانش مربوط به نحوه ایجاد تغییر – یعنی اینکه افراد در طول دوره گذار چه اقداماتی باید انجام دهند. این موضوع نیازمند آموزش مهارت‌ها و رفتارهایی است که از تغییر حمایت می‌کنند.
- دانش مربوط به نحوه عملکرد مؤثر در وضعیت آینده – شامل اطلاعات دقیق درباره نقش‌ها و مسئولیت‌های جدیدی است که با تغییر ایجاد می‌شوند. این بخش همچنین آموزش استفاده از فرآیندها، سیستم‌ها و ابزارهای جدید را در بر می‌گیرد.

در یک برنامه مؤثر مدیریت تغییر، هر دو دسته دانش باید مورد توجه قرار گیرند. در عمل نیز اغلب این دو در قالب یک برنامه واحد طراحی و اجرا می‌شوند.

ایجاد دانش تنها زمانی مؤثر خواهد بود که فرد ابتدا نسبت به ضرورت تغییر آگاهی داشته باشد و تمایل به مشارکت در تغییر نیز در او شکل گرفته باشد. هرگونه فعالیت آموزشی که پیش از تحقق این دو عنصر نخست مدل ADKAR انجام شود، معمولاً اثرگذاری لازم را نخواهد داشت. عبور سریع به مرحله دانش، پیش از ایجاد آگاهی یا پیش از آنکه فرد تصمیم بگیرد در فرآیند تغییر مشارکت کند، می‌تواند پیامدهای منفی زیادی برای موفقیت پروژه داشته باشد. اگر کارکنان آمادگی یادگیری نداشته باشند یا صرفاً به دلیل الزام مدیر خود در آموزش شرکت کنند، احتمالاً با محتوا ارتباط برقرار نمی‌کنند و یادگیری در آن‌ها پایدار نخواهد ماند.

سه عامل اصلی بر دستیابی موفق به عنصر دانش (Knowledge) در مدل ADKAR پروسای تأثیر می‌گذارند:

### ۱- سطح فعلی دانش

با توجه به نقطه شروع هر فرد، درک نحوه تغییر ممکن است فرآیندی ساده یا نیازمند تغییر فکری عمیق باشد. در برخی موارد، فرد ممکن است از طریق تحصیلات یا تجربیات کاری گذشته، دانش لازم برای تغییر را از پیش دارا باشد. اما در موارد دیگر، ممکن است فاصله زیادی میان سطح دانش فعلی و سطح دانش مورد نیاز برای عملکرد مؤثر در وضعیت جدید وجود داشته باشد.

اندازه این شکاف دانشی به طور مستقیم بر احتمال موفقیت فرد در فرآیند تغییر تأثیر می‌گذارد.

برای افرادی که با شکاف دانشی زیادی روبه‌رو هستند، هم فرد و هم سازمان باید برای صرف زمان و تلاش قابل توجه جهت کسب دانش مورد نیاز برنامه‌ریزی کنند. گاهی اوقات نیز ممکن است برخی کارکنان قادر نباشند دانش لازم را برای موفقیت در تغییر به دست آورند و ناچار به تصمیم‌گیری برای ترک سازمان یا تغییر مسیر شغلی شوند.

علاوه بر شکاف دانش، هر فرد ظرفیت متفاوتی برای یادگیری دارد. برخی افراد به سرعت فرآیندها و ابزارهای جدید را می‌آموزند، در حالی که برخی دیگر ممکن است در یادگیری مهارت‌های فنی یا دریافت اطلاعات جدید دچار دشواری شوند.

همان‌گونه که تفاوت‌های یادگیری در میان کودکان و دانش‌آموزان وجود دارد، این تفاوت‌ها در میان بزرگسالان نیز در فرآیند ایجاد دانش مشاهده می‌شود. درک و احترام به این تفاوت‌ها در طراحی برنامه‌های آموزشی نقش مهمی دارد تا اطمینان حاصل شود که هر فرد فرصت و روش مناسب خود را برای یادگیری در اختیار دارد.

### - یادگیری در بزرگسالان و اهمیت آن در ایجاد دانش

یادگیری در بزرگسالان موضوعی پیچیده و ظریف است و درک آن برای توسعه دانش در محیط کار ضروری است. بزرگسالان پیش از یادگیری می‌خواهند بدانند چرا موضوع آموزش داده شده برایشان مهم و مرتبط است. اگر فرد نتواند میان دانشی که در دوره آموزشی ارائه می‌شود و مسئله واقعی و فوری خود ارتباطی برقرار کند، میزان توجه و یادگیری پایدار به شدت کاهش می‌یابد. از آنجا که «دانش» در مدل ADKAR پس از آگاهی (Awareness) و تمایل (Desire) شکل می‌گیرد، انتظار می‌رود که دلایل این تغییر («چرا باید تغییر کنیم؟») از پیش برای فرد روشن شده باشد. برای اطمینان از این ارتباط ذهنی، پیشنهاد می‌شود هر جلسه آموزشی با مرور علت و نیاز تغییر آغاز شود.

### - روش انتقال دانش و تأثیر آن بر یادگیری

نحوه برگزاری آموزش و فعالیت‌های انتقال دانش، تأثیر مستقیمی بر میزان حفظ اطلاعات در ذهن فراگیران دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که افراد تنها بخشی از مطالب آموزشی را به خاطر می‌سپارند، و در میان بزرگسالان، بالاترین میزان یادگیری زمانی حاصل می‌شود که آموزش به صورت عملی و در ارتباط مستقیم با یک مسئله واقعی انجام شود. به همین دلیل توصیه می‌شود تیم‌های پروژه و رهبران تغییر، در طراحی برنامه‌های آموزشی از متخصصان آموزش و توسعه حرفه‌ای کمک بگیرند تا اطمینان حاصل شود آموزش‌ها علاوه بر انتقال دانش، فرصت تمرین و به‌کارگیری واقعی آن دانش را نیز فراهم می‌آورند.

### - ظرفیت یادگیری در شرایط تغییر

حتی اگر فرد از توانایی یادگیری برخوردار باشد، ممکن است در زمان تغییر، ظرفیت ذهنی لازم برای یادگیری مهارت‌های جدید را نداشته باشد. دوران تغییر معمولاً همراه با فشار کاری، ابهام و خستگی ذهنی است، و گاه افراد نمی‌توانند برای آموزش و تمرین زمان اختصاص دهند یا تمرکز کافی برای یادگیری مؤثر ندارند. این واقعیت باید در طراحی برنامه‌های آموزشی در نظر گرفته شود تا فشار بیش از اندازه بر کارکنان وارد نشود.



### ۳- منابع در دسترس برای آموزش و یادگیری

میزان منابع آموزشی در سازمان‌ها بسیار متفاوت است. بعضی از سازمان‌ها دارای بودجه و امکانات گسترده آموزشی هستند، در حالی‌که برخی دیگر در تأمین پشتیبانی آموزشی ساختارمند برای تغییر با مشکل مواجه‌اند.

محدودیت منابع می‌تواند شامل عوامل زیر باشد:

- عدم دسترسی به خبرگان و مدرسین
- نبود فضای آموزشی و امکانات کلاس
- کمبود کتاب‌ها، منابع و تجهیزات لازم برای تمرین عملی
- حتی محدودیت بودجه برای پشتیبانی کل برنامه آموزشی

در برخی تغییرات، ممکن است دانش موردنیاز در دسترس فوری نباشد یا حتی در زمان مورد نیاز هنوز ایجاد نشده باشد. در چنین شرایطی، کمبود منابع و نبود اطلاعات کافی می‌تواند روند ایجاد دانش را تضعیف کند و در نهایت بر موفقیت تغییر اثر منفی بگذارد.

تغییراتی که سازمان شما با آن‌ها روبه‌رو است منحصربه‌فرد هستند. هر تغییر معمولاً به ترکیب خاصی از روش‌های یادگیری نیاز دارد تا بتوان دانش لازم را واقعاً در افراد تحت تأثیر تغییر ایجاد کرد. بر اساس پژوهش‌ها، چهار روش زیر بیشترین اثرگذاری را در دوران تغییر داشته‌اند و باید متناسب با ویژگی‌های هر تغییر، به صورت ترکیبی مورد استفاده قرار گیرند.

### • برنامه‌های اثربخش آموزش و یادگیری

برنامه‌های آموزشی رسمی که به درستی طراحی شده و به صورت حرفه‌ای اجرا شوند یکی از مهم‌ترین کانال‌ها برای ایجاد دانش در اغلب تغییرات هستند. از آنجا که بیشترین میزان یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که افراد بتوانند آموخته‌های خود را به صورت عملی روی یک مسئله واقعی به کار بگیرند، برنامه‌های آموزشی باید شامل فعالیت‌های عملی و نمایش‌های کاربردی باشند و کمتر بر تئوری، مطالعه یا سخنرانی صرف تکیه کنند.

برنامه‌های ویدئویی، وبینارها و سایر ابزارهای چندرسانه‌ای روش‌های مناسبی برای انتقال مفاهیم و توسعه دانش هستند. با این حال، یادگیری مربوط به ابزارها و فرآیندها زمانی بیشترین ماندگاری را دارد که این ابزارها در طول برنامه آموزشی به طور عملی مورد بحث و استفاده قرار گیرند.

برنامه‌های آموزشی اثربخش باید دقیقاً بر دانشی تمرکز کنند که یک فرد یا گروه برای عملکرد موفق در وضعیت آینده به آن نیاز دارد. انجام یک ارزیابی شکاف دانشی میان وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب آینده، اطلاعات مهمی برای طراحی و تنظیم محتوای آموزشی فراهم می‌کند. این تحلیل شکاف نشان می‌دهد کدام دانش، مهارت‌ها و رفتارها وجود ندارند و باید توسعه یابند.

یکی از روش‌های مفید برای ارزیابی این شکاف دانشی، همکاری با واحد منابع انسانی برای تدوین شرح شغل‌های جدید برای کارکنان است؛ به گونه‌ای که در آن‌ها دانش و مهارت‌های لازم برای انجام نقش‌ها در دوره گذار و در وضعیت آینده به طور دقیق مشخص شده باشد.

درک دانش موردنیاز در طول دوره گذار نیز اهمیت زیادی دارد. تغییرات معمولاً به صورت فوری و یکباره رخ نمی‌دهند. در بسیاری از موارد، فرآیندها و سیستم‌های قدیمی برای مدتی هم‌زمان با فرآیندها و سیستم‌های جدید مورد استفاده قرار می‌گیرند. همچنین ممکن است فرآیندهای موقت یا نسخه‌های آزمایشی (بتا) از ابزارها نیازمند مراحل اولیه باشند که با شیوه‌های مورد استفاده در وضعیت نهایی تفاوت دارند.

بنابراین، برنامه‌های آموزشی باید نه تنها نحوه کار کردن در وضعیت آینده را آموزش دهند، بلکه باید نشان دهند چگونه باید از روش فعلی کار به روش جدید منتقل شد. آخرین نکته مهم، زمان‌بندی آموزش‌ها و فعالیت‌های ایجاد دانش است. ماندگاری یادگیری در طول زمان به سرعت کاهش می‌یابد، به‌ویژه اگر آموخته‌ها بلافاصله مورد استفاده یا تمرین قرار نگیرند. از سوی دیگر، کارکنانی که تحت تأثیر تغییر قرار می‌گیرند باید پیش از زمان اجرای نهایی تغییر (Go-Live)، فرصت کافی داشته باشند تا تا حدی توانایی (Ability) - که عنصر بعدی در مدل ADKAR است - را نیز توسعه دهند.

به همین دلیل، زمان‌بندی آموزش باید با دقت برنامه‌ریزی شود:

- اگر آموزش خیلی زودتر از زمان اجرای تغییر برگزار شود، ممکن است دانش آموخته شده استفاده نشود یا به مرور فراموش شود.
- اگر آموزش بیش از حد نزدیک به زمان تغییر انجام شود، ممکن است کارکنان فرصت کافی برای تمرین و دستیابی به سطح اولیه‌ای از مهارت نداشته باشند؛ در حالی که انتظار می‌رود بلافاصله در کار روزانه خود از مهارت‌های جدید استفاده کنند.

#### • ابزارها و راهنماهای شغلی

برخی از انواع محتوای مرتبط با ایجاد دانش می‌توانند به افراد کمک کنند تا مدت‌ها پس از پایان دوره آموزشی نیز مفاهیم را به خاطر بسپارند. ابزارهای کمکی شغلی (Job Aids) و راهنماهای مرجع از جمله منابعی هستند که در تقویت دانش نقش مهمی دارند. این منابع می‌توانند شامل چک‌لیست‌ها، الگوها (Templates)، فایل‌های راهنمای آنلاین و اسکرین‌ها باشند.

این ابزارها ممکن است در قالب‌های مختلفی ارائه شوند؛ مانند قابلیت‌های راهنما یا عیب‌یابی که در نرم‌افزارهای سازمانی تعبیه شده‌اند، ویکی‌های داخلی سازمان، یا کارت‌های مرجع سریع. ابزارهای کمکی شغلی به کارکنان کمک می‌کنند تا یادگیری خود را در حین انجام کار تقویت کنند و بتوانند فرآیندهای پیچیده‌تر را در همان لحظه اجرا دنبال کنند. این ابزارها زمانی بیشترین اثربخشی را دارند که در زمان نیاز (On-Demand) و دقیقاً در لحظه انجام کار (Just-in-Time) در دسترس کارکنان قرار گیرند.

حتی با وجود مؤثرترین برنامه‌های آموزشی نیز بسیاری از کارکنان به مربی‌گری فردبه‌فرد نیاز دارند. افراد به شیوه‌های متفاوتی یاد می‌گیرند و سرعت یادگیری آن‌ها نیز متفاوت است. در مربی‌گری فردی، مربی می‌تواند آموزش را متناسب با موانع و نیازهای خاص هر فرد تنظیم کند. در برخی موارد نیز نقاط مانع ممکن است اصلاً به محتوای آموزشی مربوط نباشند، بلکه ناشی از یک مانع یا شرایط شخصی خاص باشند.

اگر فاصله زمانی طولانی‌ای میان شرکت کارکنان در دوره آموزشی و اجرای واقعی تغییر وجود داشته باشد، مربی‌گری فردبه‌فرد و آموزش در حین کار می‌توانند در زمان اجرای تغییر، تقویت دانش به صورت لحظه‌ای و عملی را فراهم کنند. همچنین زمانی که کارکنان وارد فعالیت‌های روزمره کاری می‌شوند، معمولاً شکاف‌هایی آشکار می‌شود که در دوره‌های آموزشی پوشش داده نشده‌اند. مربی‌گری فردی این امکان را فراهم می‌کند که یک فرد متخصص در دسترس باشد تا به پرسش‌ها پاسخ دهد و این شکاف‌ها را برطرف کند.

مربی‌گری معمولاً توسط مدیر مستقیم کارکنان یا متخصصان موضوعی (Subject Matter Experts) انجام می‌شود. برای موفقیت این نوع مربی‌گری، لازم است مدیران یا مربیان تعیین‌شده به درستی برای این نقش آماده و تجهیز شوند. بنابراین باید اطمینان حاصل شود که مربیان علاوه بر تسلط بر موضوعات فنی مرتبط با تغییر، با روش‌ها و مهارت‌های مؤثر مربی‌گری نیز آشنا هستند.



یادگیری از همکاران می‌تواند بسیار قدرتمند باشد، زیرا کارکنان به راحتی با تجربیات و چالش‌های همکاران خود ارتباط برقرار می‌کنند. با تعیین عاملان تغییر (Change Agents) و کاربران خیره (Super Users)، کارکنانی که مهارت‌های جدید را به خوبی فرا گرفته‌اند، می‌توانند دانش خود درباره سیستم‌ها، ابزارها و فرآیندهای جدید را با دیگران به اشتراک بگذارند و آن‌ها را در عبور از مراحل مشابه تغییر یاری دهند.

گروه‌های کاربری و انجمن‌ها فضایی فراهم می‌کنند تا همکاران بتوانند درس‌آموخته‌ها و تجربیات خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و یک فرآیند یادگیری مستمر ایجاد کنند که مکمل آموزش‌های رسمی باشد. این گروه‌ها همچنین بر یادگیری تجربی تکیه دارند؛ روشی که برای یادگیری بزرگسالان بسیار مؤثر است.

ایجاد یک پایه دانشی مستحکم برای یک تغییر، مستلزم ترکیبی از فعالیت‌هاست که به افراد امکان می‌دهد به شیوه‌ای که برایشان مؤثرتر است یاد بگیرند. این فعالیت‌ها باید شامل برنامه‌های رسمی آموزش و یادگیری، ابزارهای کمکی شغلی که هنگام به‌کارگیری دانش در محیط کار در دسترس باشند، مربی‌گری فرد به فرد توسط مدیران یا متخصصان موضوعی، و همچنین یادگیری همتایان در قالب گروه‌های کاربری و انجمن‌ها باشد. استفاده هم‌زمان از این روش‌ها کمک می‌کند کارکنان نه تنها دانش لازم را به دست آورند، بلکه بتوانند آن را در عمل به کار بگیرند و در طول فرآیند تغییر نیز مورد حمایت قرار گیرند.

بدون نگاه جامع مدل Prosci ADKAR، تیم‌ها ممکن است به‌سادگی در این دام بیفتند که هنگام معرفی یک تغییر، صرفاً کارکنان را به دوره‌های آموزشی بفرستند. این رویکرد به‌ندرت منجر به تغییر موفق می‌شود و حتی ممکن است پیامدهای منفی و ماندگاری برای کارکنانی که باید تغییر را در کار روزمره خود اجرا کنند به همراه داشته باشد.

آموزش بسیار مهم است، اما به‌تنهایی کافی نیست. برای اثربخش بودن، آموزش باید در چارچوب پنج عنصر تغییر فردی در مدل ADKAR ارائه شود؛ یعنی زمانی که فرد دلیل تغییر را درک کرده باشد، تمایل به مشارکت در فرآیند تغییر داشته باشد و به دنبال دانشی باشد که به موفقیت او کمک کند.

ایجاد دانش یک فرآیند مستمر است و نباید به رویدادهای آموزشی رسمی محدود شود. این فرآیند باید با مربی‌گری، راهنمایی همکاران، ابزارهای کمکی و سایر حمایت‌های تکمیلی ادامه پیدا کند. هرگونه تعارض در وظایف یا فشار کاری که مانع مشارکت کامل کارکنان در آموزش و یادگیری شود، می‌تواند موفقیت در ایجاد دانش را کاهش دهد.

بنابراین لازم است آگاهانه برنامه‌ریزی شود و زمان کافی برای یادگیری و تسلط بر مهارت‌های جدید در اختیار کارکنان قرار گیرد.

بسیاری از افراد تصور می‌کنند که دانش (Knowledge) به‌طور خودکار به توانایی (Ability) منجر می‌شود. این تصور به‌ویژه در موقعیت‌هایی دیده می‌شود که آموزش به‌عنوان ابزار یا فعالیت اصلی مدیریت تغییر مورد استفاده قرار می‌گیرد. با این حال، این یک اشتباه است که فکر کنیم میان دانستن نحوه انجام یک کار و توانایی انجام موفق آن تفاوتی وجود ندارد. در حالی که «دانش» بیانگر درک شناختی از اطلاعات مرتبط با تغییر و همچنین فهم ذهنی از چگونگی انجام تغییر است، «توانایی» به معنای قابلیت واقعی و قابل مشاهده برای اجرای تغییر است. در بخش «توانایی: چگونه توانایی اجرای یک تغییر را تقویت کنیم» به این موضوع پرداخته می‌شود که چگونه می‌توان دانش را به عمل تبدیل کرد تا عملکرد مورد انتظار در سازمان محقق شود. همچنین در این بخش بهترین شیوه‌ها برای تبدیل دانش به توانایی عملی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

- 
- Awareness (آگاهی)
  - Desire (تمایل)
  - Knowledge (دانش)
  - Ability (توانایی)
  - Reinforcement (تقویت)



**ما همبال روزی هستیم که سازمان‌ها و افراد بالاترین سطح خود شکوفایی را تجربه و به بهترین نسخه خود تبدیل شده و آن را حفظ کنند.**

بزرگترین دغدغه مدیرانی که قرار است سازمان خود را از خوب به عالی تبدیل کنند چالش‌هایی است که راه حل آن‌ها درون سازمان وجود دارد و ما اعتقاد داریم که با رشد و بالندگی افراد و همچنین بلوغ سازوکارهای سازمانی، سازمان می‌آموزد چگونه با آن‌ها روبرو شده و مسیر تبدیل شدن به بهترین نسخه خود را طی نماید. سبا در این مسیر همبال مدیران ارشدی است که برای ایجاد بهبودهای متمایز، پایدار و اساسی در عملکرد خود در تلاش بوده و آرزو دارند سازمانی عالی داشته باشند، سازمانی که بتواند ضمن جذب افراد استثنایی، آن‌ها را مشتاق و حفظ نماید. سبا بر این باور است که سازمان‌های زیادی استحقاق رسیدن به این ظرفیت را دارند.



**بود خود سیمرغ سی مرغ مدام**

[WWW.SABAMCG.COM](http://WWW.SABAMCG.COM)

**خویش را دیدند سیمرغ تمام**

آدرس دفتر: تهران، خیابان جمال‌الدین  
اسدآبادی (یوسف آباد)، بین خیابان  
دهم و دوازدهم، پلاک ۹۴، واحد ۱۸

SABAMCG.COM

[INFO@SABAMCG.COM](mailto:INFO@SABAMCG.COM)

۰۲۱-۸۸۴۸۰۵۶۱

با تشکر از توجه شما  
فصل‌های بعدی و قبلی مدل را از وب سایت ما دانلود کنید

ای هدهد صبا به سبا می‌فرستمت      بنگر که از کجا به کجا می‌فرستمت