نگاه

دانشگاهیان؛ همراهان امین و صادق رئیس‌جمهور

امیرستاری

در روزگاری که کشـور با مسـائل پیچیـده و تصمیم‌های سرنوشت‌سـاز روبه‌روسـت، هیچ سـرمایه‌ای ارزشـمندتر از خرد جمعی و توان علمی نخبگان نیسـت. دعوت رئیس‌جمهور از دانشگاهیان برای حضور فعال‌تر در حل مسائل کشور، در حقیقت دعوت از یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های فکری ایران برای ایفای نقش در عرصه‌ای اسـت که بیش از همیشـه به دانـش، تخصص و نگاه کارشناسی نیاز دارد.

جامعه دانشـگاهی ایران نیز با درک شـرایط کشـور و با احساس مسئولیت اجتماعـی، آمادگـی خود را بـرای کمک به دولت و مشـارکت در مسـیر حل مشـکلات اعلام کرده است. بیانیه‌ها، مواضع و اظهارنظرهای جمعی از استادان و دانشـگاهیان نشان می‌دهد دانشگاه خود را جدا از سرنوشت کشور نمی‌داند و همچنان بر این باور اسـت که دانش و تخصص باید در خدمت منافع عمومی و پیشـرفت ایران قرار گیرد. این همراهی بیش از آنکه یک حمایت سیاسـی باشد، یک مسـئولیت ملی اسـت. دانشـگاهیان زمانی در کنار دولت قرار می‌گیرند که هدف، ارتقای کیفیت حکمرانی، کاهش مشکلات مردم و یافتن راه‌حل‌های علمی برای مسائل کشور باشد. حمایت مسئولانه به معنای تأیید همه تصمیم‌ها بدون ارزیابی نیسـت، بلکه به معنای آن است که دانشـگاه در کنار دولت می‌ایستد تا با دانش و تجربه خود، مسـیر تصمیم‌گیـری را دقیق‌تر، علمی‌تر و کارآمدتر کند. پشتیبانی مسئولانه دانشگاهیان از رئیس‌جمهور، سه ویژگی اساسی دارد: نخست، صداقت در بیـان واقعیت‌ها؛ دوم، ارائه نقدهای کارشناسـی برای اصلاح امور؛ و سـوم، مشـارکت عملی در طراحی و اجـرای راهکارها. دانشـگاه اگر فقط به تشویق یا انتقاد از بیرون بسنده کند، بخشی از ظرفیت خود را نادیده گرفته است. نقش واقعی دانشـگاه آن است که مسئله را دقیق بشناسـد، ریشه‌ها را تحلیل کند و برای عبور از مشـکلات، راه‌حل‌های مبتنی بـر دانش ارائه دهد. در مقابل، دولت نیز باید این همراهی را یک فرصت ارزشـمند بداند. اعتماد به دانشگاه به معنای واگذاری مسـئولیت‌های اجرایی به مراکز علمی نیسـت، بلکه به معنای بهره‌گیری از عقل کارشناسی در کنار تجربه مدیریتی است. تصمیم‌گیری‌های بزرگ ملـی زمانی موفق‌تر خواهند بود که پیش از اجـرا، از فیلتر تحلیل‌های علمی و دیدگاه‌های تخصصی عبور کنند. یکی از مهم‌ترین ضرورت‌ها در این مسیر، تبدیل این همراهی ارزشـمند به یک سازوکار دائمی و پایدار است. ارتباط میان دولت و دانشـگاه نباید صرفا در مقاطع خاص یا در قالب دیدارها و نشست‌های محدود شـکل بگیرد، بلکه باید به یک رابطه سازمان‌یافته، مستمر و نهادمند تبدیل شود. برای تحقق این هدف، می‌توان سـازوکارهایی مشـخص طراحی کرد؛ از تشکیل کارگروه‌های تخصصی مشترک میان دولت و دانشگاه‌ها تا تعریف پروژه‌های ملی مسـئله‌محور که دانشگاه‌ها در آنها به‌صورت مسـتقیم به ارائه راهکار بپردازند. همچنین ایجاد مسیرهای مشخص برای انتقال یافته‌های پژوهشی به دستگاه‌های اجرایی، می‌تواند فاصله میان دانش و عمل را کاهش دهد. دانشـگاه‌های کشور ظرفیـت عظیمی در حوزه‌هـای مختلف دارنـد؛ از اقتصـاد و مدیریت تا علوم اجتماعی، فناوری، محیط زیسـت، حقوق و فرهنـگ. بهره‌گیری از این ظرفیت‌ها نباید به اسـتفاده موردی از چند متخصص محدود شود، بلکه باید به یک رویکرد پایدار در نظام تصمیم‌سـازی کشـور تبدیل شـود. البته تحقق این هدف نیازمند یک شرط اساسی اسـت: اعتماد متقابل. دانشگاهیان باید اطمینان داشته باشند دیدگاه‌های علمی آنان شنیده می‌شود و نقدهای کارشناسی آنان با نگاه اصلاحی مورد توجه قرار می‌گیرد. دولت نیز باید مطمئن باشـد دانشگاه، با وجود استقلال علمی، در مسیر منافع ملی و حل مسائل واقعی جامعه حرکت می‌کند. همراهی دانشگاهیان با رئیس‌جمهور، در نهایت همراهی با ایران است. این همراهی نه به معنای کنارگذاشتن پرسشگری و نقد، بلکه به معنای پذیرفتن مسئولیت اجتماعی دانشـگاه در یکی از حساس‌ترین دوره‌های کشور است. دانشگاهیان می‌توانند در کنـار دولت، نقش یک شـریک فکری امین را ایفا کنند؛ شـریکی که هم در ارائه راهکارها مشارکت می‌کند و هم با نگاه علمی، نقاط ضعف و کاستی‌ها را یادآور می‌شـود. امروز فرصت ارزشمندی فراهم شده اسـت تا رابطه دولت و دانشگاه از یـک ارتباط مقطعی به یک همکاری راهبردی تبدیل شـود. اگر این فرصت با برنامه‌ریـزی دقیـق، اعتماد متقابل و اسـتفاده واقعی از ظرفیت علمی کشـور همراه شود، نتیجه آن فقط موفقیت یک دولت نخواهد بود؛ بلکه ارتقای کیفیت حکمرانـی، افزایش سـرمایه اجتماعی و تقویت امید به آینـده ایران را به دنبال خواهد داشت. دانشگاهیان همراهان صادق رئیس‌جمهور هستند؛ همراهانی که سرمایه آنان دانش، پشـتوانه آنان تخصص و انگیزه آنان خدمت به ایران است. همراهی آنان می‌تواند یکی از مهم‌ترین پشتوانه‌های کشور برای عبور از چالش‌ها و حرکت به سوی آینده‌ای روشن‌تر باشد.

انرژی شرق

سرمایه‌گذاران در صف؛ دستگاه‌ها در اختلاف

تجدیدپذیرها در ترافیک تصمیم‌های دولتی

مریم علیزاده: دولت توسـعه نیروگاه‌های خورشیدی را یکی از ستون‌های اصلی عبور از بحـران ناترازی برق معرفی می‌کند؛ اما فعالان این صنعت معتقدند بزرگ‌ترین مانع، نه تحریم است و نه کمبود سـرمایه، بلکه ساختار تصمیم‌گیری دولت است. به گفته یکی از فعالان صنعت انرژی‌های تجدیدپذیر، سـرمایه‌گذار امروز بیـش از آنکه نگران تأمین تجهیـزات یا منابع مالی باشـد، درگیر چرخـه‌ای از ابهام، تعارض نهـادی و پاس‌کاری مسـئولیت میان دسـتگاه‌های اجرائی اسـت؛ وضعیتی که می‌تواند اهـداف چند هزار مگاواتی دولت را پیش از رسیدن به مرحله اجرا، دست‌نیافتنی کند.

عکس: امیرحسین جامه‌بزرگ، آنا

پیچ‌وخم بوروکراسی

دولت توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر را راه‌حل اصلی کاهش ناترازی برق می‌داند؛ اما بخش خصوصی همچنان از کندی اجرای پروژه‌ها گلایه دارد. گره اصلی کجاست؟

فعال صنعت: مسـئله امروز صنعت خورشـیدی بیش از آنکه فنی یا حتی مالی باشد، به حکمرانی برمی‌گردد. سـاتبا به‌عنوان نهاد متولی توسعه تجدیدپذیرها، فقط مسئول صدور مجوز نیست؛ این سـازمان باید میان دسـتگاه‌هایی مانند وزارت صمت، سازمان توسـعه تجارت، بانک مرکـزی و گمرک هماهنگی ایجاد کند. اگر این هماهنگی شـکل نگیرد، هیچ برنامه توسـعه‌ای به نتیجه نمی‌رسـد. آنچه فعالان صنعت از آن به‌عنوان «خلأ حکمرانی» یاد می‌کنند، امروز در فرایندهای اجرائی کاملا مشاهده می‌شود. اختلاف دیدگاه میان سـاتبا، وزارت صمت و سازمان توسعه تجارت درباره ثبت سفارش، واردات تجهیزات و تأمین ارز، باعث شده سرمایه‌گذاران در رفت‌وآمد میان دستگاه‌های مختلف، ماه‌ها بدون پاسخ روشن باقی بمانند.

سرمایه‌گذار، قربانی پاس‌کاری مسئولیت دولتی‌ها

این ناهماهنگی در عمل چه تبعاتی برای سرمایه‌گذاران ایجاد کرده است؟

فعال صنعت: امروز وقتی یک سـرمایه‌گذار برای پیگیری ثبت سفارش مراجعه می‌کند، هر دستگاه مسئولیت را به دستگاه دیگری ارجاع می‌دهد. وزارت صمت می‌گوید منتظر نظر سـاتبا هستیم، ساتبا می‌گوید موضوع در اختیار سـازمان توسعه تجارت است و در نهایـت هیچ نهادی مسـئولیت نهایـی را نمی‌پذیرد. نتیجه این وضعیـت، توقف ورود تجهیزات، خواب سـرمایه و عقب‌افتادن پروژه‌های نیروگاهی اسـت. به گفته این فعال صنعـت، مهم‌ترین مطالبه بخش خصوصی، تعییـن تکلیف پرونده‌های بلاتکلیف ثبت سفارش است؛ پرونده‌هایی که بعضا ماه‌هاسـت در انتظار تصمیم دستگاه‌های اجرائی باقی مانده‌اند.

راهروهای دولت؛ ایستگاه توقف پروژه‌ها

این اختلاف‌ها در عمل چه اثری بر پروژه‌های نیروگاهی گذاشته است؟

فعال صنعت: اثر آن کاملا ملموس اسـت. پروژه‌ای کـه باید ظرف چند ماه وارد مرحله اجرا شود، ماه‌ها در انتظار تعیین تکلیف ثبت سفارش یا پاسخ یک دستگاه باقی می‌ماند. تجهیزات وارد نمی‌شوند، قراردادهای تأمین به تعویق می‌افتد، منابع مالی بلوکه می‌شود و سرمایه‌گذار ناچار است هزینه تأخیر را بپردازد؛ هزینه‌ای که در نهایت به قیمت تمام‌شده برق و کاهش جذابیت سرمایه‌گذاری در این صنعت منتقل می‌شود.

ریسک ابهام سنگین‌تر از ریسک‌های مالی

دولت از جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی سخن می‌گوید. با این شرایط، این پیام تا چه اندازه برای سرمایه‌گذار قابل باور است؟

فعال صنعت: سرمایه‌گذار پیش از هر چیز به پیش‌بینی‌پذیری نیاز دارد. شاید بتوان با کمبود منابع مالی کنار آمد، اما با بی‌تصمیمی نمی‌توان پروژه اقتصادی تعریف کرد. وقتی فعال اقتصادی نداند ثبت سـفارش چه زمانی تعیین تکلیف می‌شـود یا آیا اساسا ارزی دریافـت خواهد کرد یا نه، نمی‌تواند برای قرارداد، تأمین مالی یا زمان‌بندی پروژه تصمیم بگیرد. ریسک ناشی از ابهام، گاهی از کمبود منابع هم مخرب‌تر است.

سرمایه‌های سرگردان پشت در بلاتکلیفی

آیا مشکل اصلی، کمبود منابع ارزی است یا نحوه مدیریت آن؟

فعال صنعت: شـاید ارز به اندازه کافی وجود نداشـته باشـد؛ اما مسـئله این است که هیچ‌کس به سـرمایه‌گذار نمی‌گوید تکلیف چیست. شرکت‌ها ماه‌ها در صف تخصیص ارز می‌مانند، بدون اینکه بدانند اساسا قرار است ارزی دریافت کنند یا خیر. این بلاتکلیفی از خودِ کمبود ارز آسیب بیشـتری به پروژه‌ها وارد کرده است. دولت باید هرچه سریع‌تر سیاست خود را شفاف اعلام کند؛ حتی اگر تصمیم بر عدم تخصیص ارز باشد.

فعال صنعت: اگر قرار نیست برای تجهیزات نیروگاه‌های خورشیدی ارز تخصیص داده شود، این موضوع باید صریح و رسمی اعلام شود. سرمایه‌گذار باید بتواند مسیر خود را تغییر دهد، ثبت سفارشـش را اصلاح کند و از سـایر روش‌های تأمین ارز استفاده کند. بدترین حالت این اسـت که شـرکت‌ها ماه‌ها در انتظار تصمیمی بمانند که هیچ‌وقت اعلام نمی‌شود.

اظهارات این فعال صنعت نشـان می‌دهد مهم‌ترین مطالبـه بخش خصوصی، نه دریافت امتیاز ویژه، بلکه ایجاد یک نظام تصمیم‌گیری شفاف و پاسخ‌گو است؛ نظامی که در آن سرمایه‌گذار بداند مسئول نهایی حل مشکلات چه نهادی است و فرایندهای اداری تا چه زمانی به نتیجه خواهد رسید.

اصلاح حکمرانی واجب‌تر از نان شب برای تجدیدپذیرها

در چنین شرایطی، آیا هدف‌گذاری‌های دولت برای توسعه چند هزار مگاوات نیروگاه خورشیدی قابل تحقق است؟

فعال صنعت: تحقق این اهداف بیش از آنکه به ظرفیت فنی یا منابع مالی وابسته باشد، به اصلاح حکمرانی وابسته است. تا زمانی که میان دستگاه‌های اجرائی هماهنگی وجود نداشته باشد و مسئول مشخصی پاسخ‌گوی فرایندها نباشد، هر میزان هدف‌گذاری، برنامه و وعده، در عمل با تأخیر یا توقف مواجه خواهد شد. توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر پیش از آنکه به پنل خورشیدی نیاز داشته باشد، به اصلاح سازوکار تصمیم‌گیری نیاز دارد.

در حین بازی، قوانین را تغییر ندهیم

چرا سرمایه‌گذاری در انرژی خورشیدی پرریسک شده است؟

فعـال صنعت: یکـی از چالش‌های کمتر دیده‌شـده در مسـیر توسـعه انرژی‌های تجدیدپذیر، نه کمبود فناوری اسـت، نه نبود سـرمایه‌گذار و حتی نه محدودیت‌های خارجی، بلکه بی‌ثباتی در قواعد بازی اسـت. صنعتی که قرار اسـت با سرمایه‌گذاری بلندمدت شـکل بگیرد، امروز با تغییرات مکرر در مقررات و رویه‌های اجرائی مواجه است؛ وضعیتی که پیش‌بینی‌پذیری اقتصادی را کاهش داده و ریسک ورود به این بازار را افزایش داده است.

سـرمایه‌گذاری در نیروگاه خورشـیدی ذاتا یک سـرمایه‌گذاری بلندمدت اسـت. سـرمایه‌گذار برای احداث یک نیروگاه، از مرحله خرید تجهیزات تا بازگشت سرمایه، نیازمند افقی چندسـاله است؛ اما زمانی که قواعد اقتصادی و اجرائی در میانه مسیر تغییر می‌کند، محاسـبات اولیه پروژه دیگر اعتبار خود را از دست می‌دهد. وضعیت فعلی صنعت تجدیدپذیر را می‌توان به یک مسابقه فوتبال تشبیه کرد؛ مسابقه‌ای که بازیکنان پیش از شـروع، براساس قوانین مشـخص وارد زمین شده‌اند، ولی در میانه بـازی ناگهان قانون آفسـاید، پنالتی یا ابعاد زمین تغییر می‌کند. در چنین شـرایطی، حتی بهترین تیم‌ها هم نمی‌توانند عملکردی قابل پیش‌بینی داشـته باشند. مشکل اصلی فعالان صنعت این نیسـت که قوانین تغییر نکنند؛ زیرا اصلاح سیاسـت‌ها در هر اقتصادی امری طبیعی است. مسئله آن است که تغییرات بدون دوره گذار، بدون ارزیابی آثار اقتصادی و بدون توجه به قراردادها و تعهدات ایجادشده انجام می‌شود. نتیجه این روند، انتقال ریسک سیاست‌گذاری از دولت به بخش خصوصی است. برای مثال، یک سرمایه‌گذار زمانی که تصمیم به ورود به پروژه نیروگاه خورشیدی می‌گیرد، مجموعـه‌ای از فرضیات را در نظر می‌گیرد؛ از هزینـه واردات تجهیزات و نرخ ارز تا زمان دریافت مجوز، نحوه اتصال به شـبکه و مدل فروش برق. هر تغییر ناگهانی در ایـن متغیرها می‌تواند اقتصاد پروژه را تغییر دهـد و حتی یک طرح توجیه‌پذیر را به پروژه‌ای زیان‌ده تبدیل کند.

در چنین شرایطی، سرمایه‌گذار نه‌فقط با ریسک بازار مواجه است، بلکه باید ریسک تصمیمات اداری و تغییرات مقرراتی را نیز تحمل کند؛ ریسکی که در ادبیات اقتصادی از آن به‌عنوان ریسـک سیاست‌گذاری یاد می‌شـود. در نتیجه اگر قرار است انرژی‌های تجدیدپذیر به یکی از پایه‌های اصلی حل بحران ناترازی برق تبدیل شـود، اصلاح نگاه سیاست‌گذار ضروری است. توسعه خورشیدی فقط با تعیین هدف چند هزار مگاواتی محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند ایجاد محیطی است که سرمایه‌گذار بداند تصمیمی که امروز براساس آن سرمایه‌گذاری می‌کند، فردا با یک بخش‌نامه جدید بی‌اثر نخواهد شد.

سایه ارواح بلاتکلیفی بر سر خورشیدی‌ها

اگر قرار باشد فقط یک اقدام فوری انجام شود، آن اقدام چیست؟

فعال صنعت: دولت باید تکلیف سرمایه‌گذار را روشن کند؛ چه در ثبت سفارش، چه در تخصیص ارز و چه در تقسـیم مسئولیت میان دستگاه‌ها. فعال اقتصادی انتظار امتیاز ویژه ندارد؛ انتظار دارد بداند چه نهادی مسئول است، تصمیم چه زمانی گرفته می‌شود و قواعـد بازی در میانه مسـیر تغییر خواهد کرد. بدون چنین شـفافیتی، حتی بهترین سیاست‌های توسعه‌ای نیز در مرحله اجرا متوقف خواهند شد. در نهایت، توسعه انرژی خورشـیدی پیش از آنکه به پنل، توربین و منابع مالی نیاز داشـته باشـد، به یک اصل ساده اقتصادی نیاز دارد: ثبات قواعد بازی. بدون این اصل، حتی جذاب‌ترین فرصت‌های سرمایه‌گذاری نیز در صف انتظار تصمیم‌های دولتی باقی خواهند ماند.

لابیگری، قدرت است

ادامه از صفحه اول

پاسخ‌ها روشن و مستدل بود که برخی نظرات به‌طور فشرده و جمع‌بندی‌شده چنین است:

۱. در ایـن روزهـا می‌تـوان نوعـی سرگشـتگی در ایرانیان خارج از مرزها مشـاهده کرد؛ به قسمی که وقتـی رویدادهایی مانند حوادث دی‌ماه گذشـته در کف خیابان به وقوع می‌پیوندد، شـکاف و تقابل شدیدی در میان ایرانیان به وجود می‌آید. چنین فضایی را عمدتا رسـانه‌ها، به‌ویژه بنگاه‌های سـخن‌پراکنی فارسـی‌زبان، دامـن می‌زنند؛ اما افسـوس آنکه رسـانه ملی، به سبب فقدان سـرمایه فکری در هرم خود، به‌جز داد و بیداد و خط‌ونشان‌کشـی، حرفی برای گفتن ندارد و در قبال آن روایت‌ها، کار درخوری برای گفت‌وگو انجام نمی‌پذیرد. شـاید ایجاد یک سامانه منظم و فراگیر لازم باشد که تدارک و بنیان شود تا از این طریق بتوان شـبکه‌ای اجتماعی راه‌اندازی کرد که برای تولید و انتشار محتوا پررنگ‌تر از هجوم رسانه‌های خارجی، به‌ویژه مفسران حرفه‌ای صهیونیسـم، جلوه‌گری کند. نبود همین نهاد تغذیه فکری، سبب شده تا به چارچوب یک ارتباط آزاد و آمدوشد ایرانیان به داخل کشور ضربه اساسی وارد شود. اما در سوی دیگر ماجرا، آنگاه که میهن دستخوش هجوم خارجی می‌شود، حرکتی به سوی هم‌گرایی در یک جبهه شکل می‌گیرد که باشکوه است. این ظرفیت ملی می‌تواند با تصمیم‌های شـجاعانه‌ای در داخل تقویت شود.

۲. یـک اقدام برجسـته و ساختارشـکن که می‌توانـد منافع ملی را پشـتیبانی کند، این اسـت که حاکمیت ایران، لابی‌هایی را در کشـورهای مؤثر در عرصه بین‌الملل تـدارک ببیند و آن مراکز غیررسـمی را گام به گام فعال کند. چه‌بسا که خواسته‌ای مشروع در صحن سـازمان ملل در حضـور نماینـدگان ملت‌های جهان مطرح شده، ولی بدون نتیجه رها شده باشد؛ اما شده که نمایندگان کشـورهایی خرد در آسیا و آفریقا، حتی خود فلسطین، با لابی‌گری به‌موقع نمایندگان معدودشـان، حرف خود را به کرسـی نشانده باشـند. متأسـفانه سـوءتبلیغات در میان برخی صاحبان بلندگو و رسـانه‌ها در ایـران، لابی‌گری را امری مذمـوم و نفرت‌انگیز القا کرده اسـت؛ در حالی که اگر ایران لابی‌گری پویا و اندیشمندی در ایالات متحده ایجاد می‌کرد و صدای مردم ایران به دور از شعارها و شیطنت‌ها شنیده می‌شـد، بعید نبود که القائات اهریمنی لابی اسـرائیل به سـنگ بخورد و هیئت حاکمه آمریکا را از اینکه وارد باتلاق جنگ خلیج فارس شود، برحذر می‌داشت و راه‌هایی معقول و حساب‌شده برای گرفتن امتیازات بدون برقراری ارتباطات رسمی گشوده می‌شد. شایان ذکر است که لابی‌داشتن با یک کشور، لزوما به معنای برقراری ارتباط دوسـتانه یا ترک تخاصم نیسـت؛ چون هر دو طرف به کسب آگاهی مستقیم از سوی یکدیگر نیاز دارند.

۳. چه خوب اسـت کمی به فکر سرمایه اجتماعی کشور بود که بخش مهم آن از دسـت رفته اسـت. چیزی که فعلا موجود است، قدر و قیمت آن حتی با پشتوانه ارزی بانک مرکزی هم قابل قیاس نیست. یک رسانه قدرتمند با بهره‌گیری از نخبگان مستقل می‌تواند روایت‌هـا را ترمیم کند و مـواد درون‌زایی برای تغذیه فکری و آگاهی عمومی شود و در برابر حرکاتی بایستد که جامعه ایرانی را هر بار و به بهانه‌ای تهدید می‌کنند. عناصری که به سبب اهداف پوچ و فاقد عقلانیت سیاسی، اختلافات را دامن می‌زنند و اتحاد یک ملت را به ورطه‌ای تاریک و ناامیدکننده سوق می‌دهند. به نظر می‌رسد شعار همراهی وطن، مهم‌ترین کلان‌روایت باشد تا آشتی ملی را میان صاحبان افکار گوناگون و احزاب دلسوز میهن با حاکمیت کشور تضمین کند.

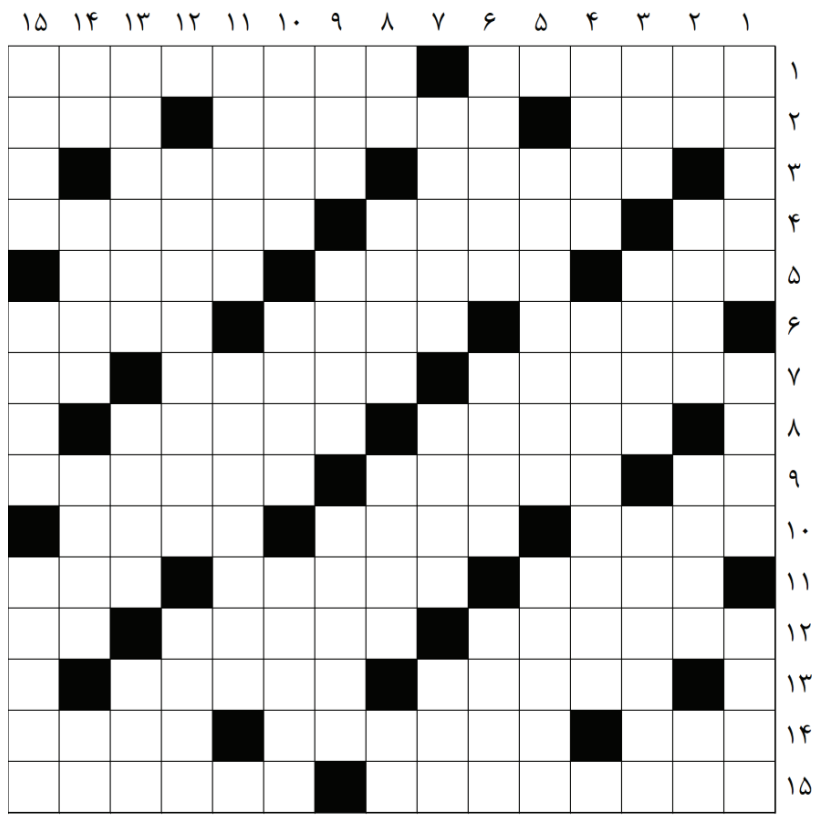
جدول ۵۳۷۶ طراح: بیژن گورانی

افقی:

۱- چاپگر کامپیوتـر- حل‌وفصل‌کردن ظاهری و سـطحی امری ۲- از برادران حضرت یوسـف(ع)- کوهی در خراسان شـمالی- همچنین ۳- غضروف هلالـی در مفصل زانو- دوسـتی خالص ۴- طرف- به‌تنهایی- پایتخت امـارات متحده عربی ۵- قرقره کاغـذ- دیگ دهان‌گشـاد- دیـد و نظـر ۶- پارچه ابریشـمی رنگین- ترسناک- قسـمتی از گوش ۷- پایتخت هنر و فرهنگ استرالیا- هماهنگی در اجزای چیـزی- رمـق آخر ۸- سـخن گسـتاخانه- لاغر و ضعیف ۹- تکرار حرفی- نقاش ایرانی عهد تیموری و صفوی- به طور پنهانی و مخفیانه ۱۰- سخنوران- مروارید- سـرنیزه ۱۱- فلانی- زن نازا- عدد هزار در گویـش آذری‌هـا ۱۲- لباس مردانـه قدیمی- گیره کاغذ- بانگ چوپـان ۱۳- نقاش فرانسـوی تابلوی صبحانه قایقران‌ها- چسـت و چابـک ۱۴- به‌طور ناگهانی- سرقت، دزدی- حلزون ۱۵- بلندترین کوه ژاپن- بیماری مشترک انسان و دام

عمودی:

۱- از پوشاک زمستانی- نوعی بادام پوست نازک- نادرسـت و واهی ۲- راهی که به آخر نمی‌رسـد- امتلاء معده- از صفات خدا به معنی توانا- خدای درویـش ۳- روز عـرب- برچسـب- نوعی ریحان کوهی ۴- نوزاد- آلبومی با آواز محمدرضا شجریان و آهنگسـازی حسین یوسـف‌زمانی ۵- هماهنگ- مدخـل ۶- امتـداد- فرودآینده- قانـون مغولان ۷- فرسـوده و قراضه- روایت‌کننـده- ریزریزکردن ۸- ضمیر جمع- گروه، دسـته- کیسه‌کش حمام- حرف همراهی ۹- همراه اطـوار- نرمی و روانی- صندلـی چرخدار معلـولان ۱۰- فیلمی سـاخته داریـوش مهرجویـی- از مهم‌تریـن رنگ‌هـای قالی ایرانی- سـروری ۱۱- سوره شـصت‌وچهارم قرآن- از جاذبه‌های گردشـگری اصفهان ۱۲- مرکز شهرسـتان گچسـاران در کهگیلویه‌وبویراحمـد- تندرسـت ۱۳- چشـم به‌راه‌بودن- دهمین خلیفه اموی- مرزبان ۱۴- قدم یکپا- مـاه یازدهم- نوعی لقـب- بیماری ریوی ۱۵- اهل یزد- رمانی به قلم اسـتیون کینگ، نویسنده آمریکایی- صندلی پارک



حل سودوکو ۴۳۷۱

۱	۵	۳	۸	۷	۲	۹	۶	۴
۹	۲	۶	۴	۱	۳	۷	۵	۸
۴	۷	۸	۵	۹	۶	۲	۱	۳
۷	۶	۴	۳	۲	۵	۸	۹	۱
۵	۸	۹	۷	۴	۱	۶	۳	۲
۲	۳	۱	۶	۸	۹	۵	۴	۷
۸	۴	۵	۱	۶	۷	۳	۲	۹
۶	۹	۷	۲	۳	۴	۱	۸	۵
۳	۱	۲	۹	۵	۸	۴	۷	۶

۶	۴	۷	۳	۸	۱	۵	۲	۹
۹	۸	۵	۲	۶	۴	۱	۳	۷
۱	۲	۳	۹	۷	۵	۸	۶	۴
۷	۳	۶	۸	۱	۲	۴	۹	۵
۴	۹	۱	۶	۵	۷	۲	۸	۳
۸	۵	۲	۴	۳	۹	۷	۱	۶
۲	۷	۹	۱	۴	۳	۶	۵	۸
۵	۱	۸	۷	۹	۶	۳	۴	۲
۳	۶	۴	۵	۲	۸	۹	۷	۱

حل جدول ۵۳۷۵

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
۱	خ	ی	ا	ل	■	ک	و	ی	ر	■	ا	ذ	ر	خ	ش
۲	ب	ا	ی	ر	ل	و	ر	ک	و	ز	ن	■	ب	ر	ا
۳	ا	ر	ت	■	ا	ر	م	ه	■	ا	ب	ر	ا	م	ز
۴	ز	ا	■	ا	ل	ه	ی	■	س	ی	ر	ت	■	ا	د
۵	■	ن	د	ب	ه	■	ش	م	ا	ل	■	ب	ا	ل	ه
۶	پ	ه	ل	و	■	م	ل	ا	ل	■	ب	ه	م	ن	■
۷	ز	■	ب	د	ی	ض	ا	■	ی	ا	ر	ی	■	ا	ب
۸	ش	ن	ا	■	م	ی	ن	و	د	ش	ت	■	ب	و	ا
۹	ک	ر	خ	■	ن	و	ا	ر	■	و	ا	ه	ی	■	ن
۱۰	■	م	ت	ق	ی	■	ن	ک	ت	ه	■	ا	ه	ن	گ
۱۱	م	ا	ه	ی	■	د	و	ا	ر	■	ع	ش	ا	ق	■
۱۲	ش	ف	■	ص	ف	ر	ا	■	ا	م	ا	م	■	د	م
۱۳	ه	ز	ا	ر	ت	و	■	ق	م	ص	ر	■	گ	ی	ج
۱۴	و	ا	ل	■	ا	ن	ا	ت	و	ل	ف	ر	ا	ن	س
۱۵	د	ر	م	ا	ن	■	س	ل	ا	ح	■	م	ر	ه	م

سودوکو سخت ۴۳۷۲

زمان پیشنهادی: ۴۰ دقیقه

قانون‌های حل جدول سودوکو

۱- در هر سطر و ستون باید اعداد یک تا ۹ نوشته شود. بدیهی است که هیچ عددی نباید تکرار شود.

۲- در هر مربع ۳×۳ اعداد یک تا ۹ باید نوشته شود و در نتیجه هیچ عددی نباید تکرار شود.

۳				۷		۹		۲
	۹				۴	۵		۷
		۱	۸					
۴		۳	۶					
	۶			۴			۳	
					۳	۱		۴
					۲	۴		
۶		۲	۴				۷	
۷		۹		۸				۶

سودوکو ساده ۴۳۷۲

زمان پیشنهادی: ۲۰ دقیقه

سودوکو

سودوکو Sudoku یک واژه ترکیبی ژاپنی به معنای عددهای بی‌تکرار است و امروزه به جدولی از اعداد گفته می‌شود که به عنوان یک سرگرمی رایج در نشریات کشورهای مختلف به چاپ می‌رسد.

		۹			۵	۳		
	۱		۹			۴		۵
		۳	۱	۴	۷			
۵	۳					۲	۸	
	۶						۵	
	۹	۲					۴	۳
			۸	۲	۶	۹		
۹		۸			۳		۲	
		۶	۴			۱		