یادداشت

تحریک مطالبه عمومی برای فناوری و نوآوری

سیدسپهر قاضی‌نوری*

● فرض کنید برق منزل یا محل کار شما ناگهان قطع شده باشد. چقدر طول می‌کشد تا به اداره برق زنگ بزنید و پیگیری کنید؟ حداکثر چند دقیقه. حالا اگر نانوایی محله شما تعطیل شده باشد؛ چون آرد به آن نرسیده است، چقدر تحمل می‌کنید تا به اداره بازرگانی شکایت ببرید؟ حداکثر دو، سه روز. بار دیگر فکر کنید که مدرسه فرزند شما بی‌معلم مانده است. این بار چقدر زمان می‌برد تا به اداره آموزش و پرورش مربوطه اعتراض کنید؟ نهایتا یکی، دو هفته. پس متوجه می‌شوید که چرا وزارت نیرو همواره بسیار منظم‌تر و چالاک‌تر از وزارت بازرگانی سابق بوده و وزارت آموزش و پرورش از هر دو آنها صلب‌تر است. حالا اگر کشور در زمینه علم فیزیک یا فناوری هوش مصنوعی عقب بیفتد یا اصولا تعطیل باشد، چقدر طول می‌کشد تا به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری اعتراض کنید؟ چند سال؟ اصلا این کار را می‌کنید؟ خیلی بعید است! همین باعث شده که وزارت علوم از نظر ساختار و بوروکراسی، عقب‌افتاده‌تر از همه وزارتخانه‌ها باشد. نه‌تنها هیچ اقدامی هم در راستای اصلاح آن انجام نشود؛ بلکه دائما با تأسیس نهادهای موازی، به تضعیف آن بپردازیم. نیروی پیشران اصلاح و بهبود یک دستگاه دولتی چیست؟ تزریق منابع مالی؟ به‌هیچ‌وجه. تزریق پول به یک ساختار ناسالم و سنگین، فقط به معنای چاق‌ترکردن یک فرد بیمار است که همین الان هم از فرط بی‌حالی، توان و انگیزه حرکت ندارد. تنها یک چیز است که مدیران دولتی را وادار به تحرک می‌کند: مطالبه و خواست عمومی جامعه. هر وقت عموم مردم چیزی را از حکومت با جدیت مطالبه کند، حکومت به دنبال تحقق آن می‌رود و برعکس، بدیهی‌ترین تصمیمات و اقدامات (مثلا حذف یارانه انرژی که اقتصاد و محیط زیست کشور را به فلاکت کشانده است) چون مطالبه مردم نیست، ده‌ها سال است که به تعویق می‌افتد. حالا اگرچه شاید هیچ رسانه‌ای حاضر نیست محبوبیت خودش را هزینه کند و به مردم تفهیم کند که «به خدا حذف یارانه انرژی به نفع همه و به‌ویژه طبقات ضعیف‌تر است»؛ اما روزنامه «شرق» با پیش نهاده تا به عوام و خواص، تصویری واقعی از وضع فناوری و نوآوری کشور بنمایاند و واقعیت‌های آشکاری مانند ضرورت حیاتی کسب‌وکارهای نوآفرین (استارت‌آپ) و توسعه نوآوری‌های فناورانه در اقتصاد و جامعه و آینده ایران را به آنان یادآور شود. اگر آحاد ملت روی سرنوشت این شرکت‌های آینده‌ساز حساس باشند، آن وقت دیگر شاهد نخواهیم بود که با یک نشست و برخاست مدیران، فلان نرم‌افزار که بستر فعالیت اقتصادی صدها و هزاران شرکت نوپاست، تعطیل شود و شاغلان آنها به دست قضا و قدر سپرده شوند. امید جدی دارم که این سرویس جدید خبری روزنامه «شرق»، جوالدوزی به مردم و شاید سوزنی به مدیران عالی باشد که باور کنند نمی‌شود کشور را با روش‌ها و فناوری‌های قرن بیستمی اداره کرد. فسانه گشت و کهن شد حدیث اسکندر.

*** استادتمام سیاست‌گذاری علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس**

در گفت‌وگو با دبیر ستاد اقتصاد دیجیتال و هوشمندسازی معاونت علمی ریاست‌جمهوری مطرح شد

توسعه اقتصاد استارت‌آپ‌ها با کمک رسانه‌ها میسر است

نزدیک به ۱۰ سال پیش وقتی موبایل‌های هوشمند وارد بازار شد، اقتصاد دیجیتال معنای جدیدتری به خود گرفت و این گوشی‌ها سبب شدند تا همه مردم بتوانند به صورت روزانه و آنلاین با دنیای اقتصاد دیجیتال در ارتباط باشند. همان زمان بود که در کشور ما نیز معاونت علمی و فناوری ریاست‌جمهوری به دنبال آن شد تا با راه‌اندازی ستادهایی ویژه، حوزه فناوری‌های نوظهور را در سطح کلان مدیریت کند.

دو سال پیش بود که به درخواست دکتر مهدی محمدی، دبیر حال حاضر ستاد اقتصاد دیجیتال و هوشمندسازی معاونت و هوشمندسازی علمی ریاست‌جمهوری، پیشنهاد ترکیب دو ستاد میکروالکترونیک و ستاد فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) با موافقت مواجه شد تا ستاد توسعه فناوری‌های حوزه اقتصاد دیجیتال و هوشمندسازی که امروزه از محورهای اصلی توسعه اقتصادهای بزرگ جهانی شناخته می‌شود، شکل بگیرد. به گفته مهدی محمدی در این ستاد تلاش شده تا اکوسیستم اقتصاد دیجیتال ایران گسترش یافته و هماهنگی‌های لازم بین‌بخشی و بین‌دستگاهی میان نهادهای متولی از طریق این ستاد امکان‌پذیر باشد.

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران معتقد است مردم و دولتمردان باید با تکنولوژی‌های روز دنیا آشنایی داشته باشند تا بتوانند نیاز اقتصاد را به درستی پاسخ گویند. آنچه در ادامه می‌خوانید مشروح گفت‌وگوی ما با مهدی محمدی دبیر ستاد توسعه فناوری‌های حوزه اقتصاد و دیجیتال و هوشمندسازی معاونت علمی ریاست‌جمهوری، درخصوص استارت‌آپ‌ها و نقش آنها در توسعه اقتصادی کشور است.

با توجه به رشد مفهوم اقتصاد دیجیتال، برای توسعه آن در کشور چه برنامه‌ای دارید؟

امروزه معنای اقتصاد دیجیتال برای بسیاری از مردم مشخص نیست اما اگر بگوییم اسنپ یا دی‌جی‌کالا، همان اقتصاد دیجیتال را برای مردم معنا می‌دهد و با آن ارتباط برقرار می‌کنند.

در ستاد اقتصاد دیجیتال و هوشمندسازی با تغییر رویکرد از پروژه‌محوری به مسئله‌محوری، به این موضوع نگاه کردیم که برای توسعه اقتصاد دیجیتال چه اتفاق‌هایی در بستر جامعه باید روی دهد که در نهایت منجر به توسعه این اقتصاد نوپا شود؟ سپس تلاش کردیم که آن بسترها را محقق کنیم. مثلا دیدیم مردم باید توانمند شوند و حالا چه اتفاقاتی باید شکل بگیرد تا مردم توانمند شوند؟ برای آن برنامه‌ریزی کردیم. یا مثلا فضاهایی برای شکل‌گیری ایده‌ها به وجود آید تا این ایده‌ها به مرحله اجرا وارد شوند و نظام تأمین مالی و مکانیسم‌های رشد بازار برای ایده‌های جدید معنا یابد. استارت‌آپ‌ها هم در همین چارچوب اقتصاد دیجیتال فعالیت دارند.

فضای استارت‌آپی ایران در قیاس با کشورهای توسعه‌یافته چه وضعیتی دارد؟

نسبت به پیشروترین کشورهای جهان تأخیر ما برای ورود به حوزه اکوسیستم استارت‌آپی زیاد نبوده و کمتر از ۱۰ سال است. از زوایای مختلف که نگاه کنیم، آغاز فعالیت این اکوسیستم را می‌توانیم به سال‌های مختلفی نسبت دهیم؛ مثلا می‌توانیم تاریخچه اصلی کسب‌وکارهای اینترنتی در جهان را به زمان ورود مایکروسافت نسبت دهیم. اما بعدا در حوالی سال ۲۰۰۴ با ظهور شبکه‌های اجتماعی همچون فیس‌بوک، تحولی در مدل‌های کسب‌وکار اینترنتی ایجاد شد. ولی در هر صورت این ورود گوشی‌های هوشمند در زندگی مردم بود که موجب جهش یک‌دفعه اقتصاد دیجیتال شد. یعنی از سال ۲۰۰۷ و با ورود گوشی‌های هوشمند، کسب‌وکارهای اینترنتی جهش خوبی در جهان پیدا کرد و با توجه به اینکه کسب‌وکارهای بزرگ اینترنتی حال حاضر ایران نیز کار خود را از سال ۲۰۱۰ شروع کردند ما از نقطه جهش جهانی چندان عقب نیستیم.

و نسبت به کشورهای همسایه چه وضعیتی داریم؟

نسبت به همسایه‌های شرقی، غربی و شمالی وضعیت ما کاملا بهتر است و کسب‌وکارهای اینترنتی خدمات‌محور ما جلوتر هستند. در مقایسه با کشورهای حاشیه خلیج فارس آنها از زیرساخت‌های اقتصاد دیجیتال همچون ضریب نفوذ، دسترسی به اینترنت، گوشی هوشمند و سرعت اینترنت و پهنای باند فیبر نوری از ما جلوتر هستند با این حال تعداد و اندازه کسب‌وکارهای اینترنتی که در ایران شکل گرفته نسبت به آن کشورها بیشتر بوده و خروجی و عملکرد اقتصاد دیجیتال ما بالاتر است. یعنی ما با امکانات و زیرساخت‌های کمتر، نتیجه‌ای بهتر از آنها گرفته‌ایم که یک علت آن می‌تواند تعداد بالای نیروی انسانی فارغ‌التحصیل دانشگاهی در ایران باشد.

دی‌جی‌کالا استارت‌آپ ایران است، یعنی کشورهای حوزه خلیج فارس از نظر مقیاس بزرگ‌تر از دی‌جی‌کالا ندارند؟

بله. مثلا «کریم» یکی از بزرگ‌ترین استارت‌آپ‌های شناخته‌شده در برخی از کشورهای حوزه خلیج فارس است و فعالیتی همچون اسنپ دارد. تعداد سفرهایی که در کریم صورت می‌گیرد از سفرهای اسنپ کمتر است و به همین دلیل ما در گسترش کسب‌وکارهای اینترنتی وضعیت بهتری داریم.

اکوسیستم استارت‌آپی ایران برای توسعه نیازمند چه چیزی است؟

به اعتقاد من آینده اکوسیستم استارت‌آپی ایران خوب است. برای توسعه لازم است متنوع‌سازی را در دستور کار خود قرار دهیم. این اکوسیستم وقتی رشد می‌کند که از زمین خاکی بیرون آمده و وارد زمین اصلی اقتصاد شود. بازی فوتبال را در نظر بگیرید. وقتی در زمین خاکی باشد، فقط بچه‌های محل با یکدیگر بازی می‌کنند و مسابقات محلی و کوچک برگزار می‌شود. کسی هم خیلی آنها را جدی نمی‌گیرد. اما بازی در زمین اصلی یعنی بازی در ابعاد بزرگ‌تر با قواعد بزرگ‌تر که سبب رشد بیشتر، هم برای خود اکوسیستم و هم پیشرفت کشور می‌شود.

برای اینکه کمک کنیم اکوسیستم استارت‌آپی وارد زمین اصلی اقتصاد شود، باید مردم را در جریان این اکوسیستم قرار دهیم و آنها هم از نزدیک این اکوسیستم را لمس کنند و خودشان عضوی از بازی باشند. یکی از راهکارهایی که می‌توان مردم را وارد بازی استارت‌آپی کرد، بهره‌گیری از ظرفیت رسانه‌ها برای معرفی این اکوسیستم است.

اکوسیستم استارت‌آپی هم‌اکنون حرف اول را در اقتصاد جهانی می‌زند و در ایران نیز باید حرف نخست را بزند؛ بازی اکوسیستم استارت‌آپی بازی بزرگان است و امروزه از ۱۰ ثروتمند برتر جهان، پنج نفر در زمین استارت‌آپی بازی می‌کنند.

رسانه چطور می‌تواند زمین خاکی این اکوسیستم را به زمین اصلی تبدیل کند؟

در فوتبال وقتی در زمین خاکی بازی می‌کنیم، فقط خودمان و دوستانمان بازی ما را می‌بینند اما وقتی در زمین اصلی بازی می‌کنیم، مردم نیز بیننده بازی ما می‌شوند. رسانه با انعکاس اخبار حوزه استارت‌آپی کشور سبب می‌شود مردم هم وارد بازی استارت‌آپی شوند و اقتصاد دیجیتال رشد کند. مردم خواهند دانست می‌توانند پول خود را در حوزه‌های دیگر نیز سرمایه‌گذاری کنند و مسکن و سکه و طلا تنها گزینه‌های موجود نیستند.

اینکه مردم بدانند دی‌جی‌کالا در پنج سال چه رشدی داشته و ارزش حال حاضر بازار سهامش چقدر است سبب می‌شود به آن علاقه‌مند شوند. اتفاقی که برای گوگل، فیس‌بوک و سایر شرکت‌های بزرگ افتاد و وارد بورس شدند. وقتی شرکتی وارد بورس می‌شود همه آن را می‌بینند و سهامش را می‌خرند و کم کم آن را لمس می‌کنند و ما در ایران به این موضوع نیازمندیم و رسانه می‌تواند به این مهم کمک کند.

معتقدید عمومی‌کردن مفهوم استارت‌آپی در میان مردم تأثیرگذار است؟

بله باید جایی وجود داشته باشد که مردم از آن طریق با جریان‌های جدید سرمایه‌گذاری آشنایی پیدا کنند. باید بدانند که امروز بسیاری از استارت‌آپ‌ها در اتاق‌های بازرگانی حضور پیدا کرده‌اند و آینده روشنی پیش‌روی آنهاست و سرمایه‌گذاری روی آنها اقدام ارزشمندی است. بیان این موضوعات در رسانه‌های عمومی سبب شفاف‌سازی نقاط ضعف و قوت این اکوسیستم شده و کمک می‌کند به راحتی در زمین اصلی اقتصاد بازی کند.

بزرگ‌ترین کمک رسانه به جریان‌های استارت‌آپی کشور را در چه می‌دانید؟

رسانه‌ها مکانیسم یک‌جانبه نیستند که تنها اخبار را انعکاس دهند بلکه مکانیسم بازخورد دارند و می‌توان از این طریق نظر مردم را درخصوص استارت‌آپ‌ها دریافت کرد. رسانه سبب می‌شود اثرات این اکوسیستم را در جامعه شاهد باشیم و ببینیم که در یک شهر کوچک در یک استان محروم کشور، یک نفر با خواندن این مفاهیم به دنبال ایجاد کسب‌وکار خودش برآمده و به عنوان مثال به دنبال آن است صنایع‌دستی شهر خود را از طریق اپلیکیشن به فروش برساند. مردم باهوش هستند و وقتی یک تجربه استارت‌آپی را در حوزه‌های نوآورانه اجتماعی فرا می‌گیرند، آن را به شیوه خود بومی‌سازی می‌کنند و این بزرگ‌ترین کمک رسانه‌ها به اکوسیستم استارت‌آپی است. کافی است رسانه‌ها شش ماه از جریان‌های استارت‌آپی حمایت کنند تا شاهد رشد چشمگیر این اکوسیستم در اقتصاد کشور باشیم.

البته نباید از این موضوع هم غافل شد که منابع طبیعی و نفت و پتروشیمی پاسخ‌گوی نیازهای ۱۰ سال آینده اقتصاد ایران نیستند و دولتمردان وقتی با جریان‌های استارت‌آپی آشنایی بیشتری پیدا کنند به آن علاقه‌مند شده و آن را حمایت می‌کنند تا اتکای کشور به سرمایه‌های نفتی و گازی انتها یابد. بازار محصولات نفتی اشباع شده و وقتی بخواهیم آن را در مقیاس بالا عرضه کنیم، قیمت پایین‌تری دریافت می‌کنیم و در چنین شرایطی مدبرانه است به جایگزین‌های بهتر برای نفت فکر کرد؛ در حال حاضر باید توسعه اکوسیستم استارت‌آپی کشور را راهکار نجات‌بخش اقتصاد دانست.

معرفی کتاب

راه استارت‌آپی

استارت‌آپ‌ها دنیای ما را تغییر داده‌اند؛ از اوبر در آمریکا گرفته تا اسنپ در ایران. زندگی ما را متحول و روش زیستن ما را دگرگون کرده‌اند. استارت‌آپ‌ها اغلب شرکت‌های کوچک مقیاس‌پذیر در حال رشد هستند؛ با افرادی ریسک‌پذیر و خلاق. سازمان‌های بزرگ و بالغ اما این‌گونه نیستند. رشد کرده‌اند و به ثبات رسیده‌اند. سهم بازار مشخص دارند و مشتریان خود را با محصولات و خدمات خود سرویس می‌دهند.

این ثبات اگرچه می‌تواند برای آنها مفید باشد ولی می‌تواند شمشیر دولبه‌ای باشد که آنها را به سکون و عدم تحرک بکشاند. عدم تحرکی که می‌تواند آنها را آرام‌آرام از گردونه رقابت‌ها خارج کرده و جایگاه خود را در بازار از دست بدهند. تجربه نوکیا با بیش از یک میلیارد مشتری در سال ۲۰۰۷ و رهبری بازار و جایگاه ضعیف آن در سال ۲۰۱۷ نشان‌دهنده این است که شرکت‌های بزرگ هم نمی‌توانند خود را مصون از اثرات بازار بدانند. کتاب راه استارت‌آپی مسیری است که تلاش می‌کند راه و روشی را که استارت‌آپ‌ها استفاده می‌کنند، در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ به‌کار برد. تزریق روحیه کارآفرینانه، تأکید بر خلاقیت و استفاده از ایده‌های کارکنان در فرایندها و فائق‌آمدن بر مشکلات سازمانی به عنوان اصول راه استارت‌آپی در این کتاب تشریح می‌شوند.

در بازار رقابتی کنونی هر شرکتی می‌تواند و باید از این اصول استارت‌آپی بهره برد و اگر نبرد احتمالا یک استارت‌آپ همه سهم بازارش را تصرف خواهد کرد.

اریک ریس
مترجمان: محمدرضا پارساتژاد، ابوالفضل کیانی‌بختیاری، عرفان محبی‌جو
انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

نگاه

منازعت چهارکَس جهت انگورکِی هریکی به نام دیگر فهم کرده بود...

عادل طالبی*

● حضرت مولوی در بخش ۱۱۲ از دفتر دوم مثنوی معنوی، درباره آن چهار نفری صحبت می‌کنند که می‌خواستند به درهمی چیزی بخرند، هریک چیزی می‌گفت، تُرک اوزوم می‌خواست، عرب عنب و فارس انگور و الی آخر.

این روزها فضای جامعه همان را می‌طلبد که استارت‌آپ‌ها فراهم کرده‌اند و استارت‌آپ‌ها همان را می‌گویند که جامعه به آن نیاز دارد؛ اما چرا این دو، به شکل مناسبی نمی‌توانند با هم در تعامل باشند؟ چرا حرف همدیگر را نمی‌فهمند؟ چرا کسب‌وکارهای آفلاین سر ناسازگاری با استارت‌آپ‌ها دارند و استارت‌آپ‌ها هم نمی‌توانند کسب‌وکارهای غیردیجیتال را با این فضای جدید آشتی دهند؟ چرا نهادهای مختلف (شامل طرف‌های دولتی یا متصل به آن یا بخش خصوصی) نتوانسته‌اند به شکل درستی فهم مناسبی از آنچه در اکوسیستم (هرچند ناقص) استارت‌آپی شاهد هستیم، داشته باشند؟

دست‌کم به نظر نگارنده این سطور این‌گونه به نظر می‌رسد که مشکل اصلی، نه در این سو (کسب‌وکارهای غیردیجیتال)؛ بلکه در سوی استارت‌آپ‌ها نهفته باشد. آنها که زبان تکنولوژی و تغییر را به‌خوبی می‌فهمند، توان مناسبی در برقراری ارتباط به‌ویژه از نوع کلامی و توضیحی با این سوی ماجرا از خود نشان نداده‌اند و بخش مهمی از این بدفهمی و بی‌تعاملی مناسب، در همین موضوع نهفته است. برای استارت‌آپ‌ها بسیاری از موضوعات ازجمله تغییر مدل‌های کسب‌وکار و تغییر در نحوه تعامل و ارتباط تولیدکننده یا ارائه‌دهنده محصول یا خدمت با مشتریان و مصرف‌کننده امری بدیهی به نظر می‌رسد؛ درحالی‌که برای سوی غیردیجیتال، این امری جدید، ناشناخته و کاملا مبهم است.

بسیار خوب است که استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای آنلاین دارای رسانه‌های تخصصی خود هستند؛ اما بسیار اهمیت دارد که کسب‌وکارهای آنلاین و استارت‌آپ‌ها از طریق رسانه‌های عمومی و با مخاطب عام، ارتباط بهتری با کسب‌وکارهای غیردیجیتال برقرار و سعی کنند زبان مشترکی برای ارتباط و تعامل بهتر با آنها پیدا کنند یا بسازند.

مثل همیشه می‌توان صداوسیمای به‌اصطلاح ملی را مقصر دانست که در طول این سال‌ها به جای نهادینه‌کردن این موضوعات، در اغلب موارد به پوشش مشکلات پرداخته است؛ اما با نبش قبر مشکلات، به چیزی جز استخوان‌های پوسیده نخواهیم رسید. این هم قبری نیست که اصلا استخوان قابلی در آن یافت شود. شاید بهتر آن است که هر رسانه قابل، به نوبه خود تلاش کند قدمی در این راه بردارد. چه نیکو که روزنامه «شرق» با توجه به مخاطبان فرهیخته و گسترده‌ای که به‌ویژه در بین مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دارد (کسب‌وکارهای بزرگ و Enterpriseها اغلب توانسته‌اند خود را با تغییرات وفق دهند) اقدام به راه‌اندازی سرویسی ویژه استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای آنلاین کرده است.

امیدوارم استارت‌آپ‌ها با درک فرصت مغتنم پیش‌آمده، تمام تلاش خود را برای پیداکردن زبانی مشترک برای ارتباط با مخاطبان واقعی خود، همان‌ها که در بوم‌های مدل کسب‌وکار با عنوان Key Partner از آنها نام می‌برند، به کار گیرند.

*** استراتژیست کسب‌وکارهای آنلاین**

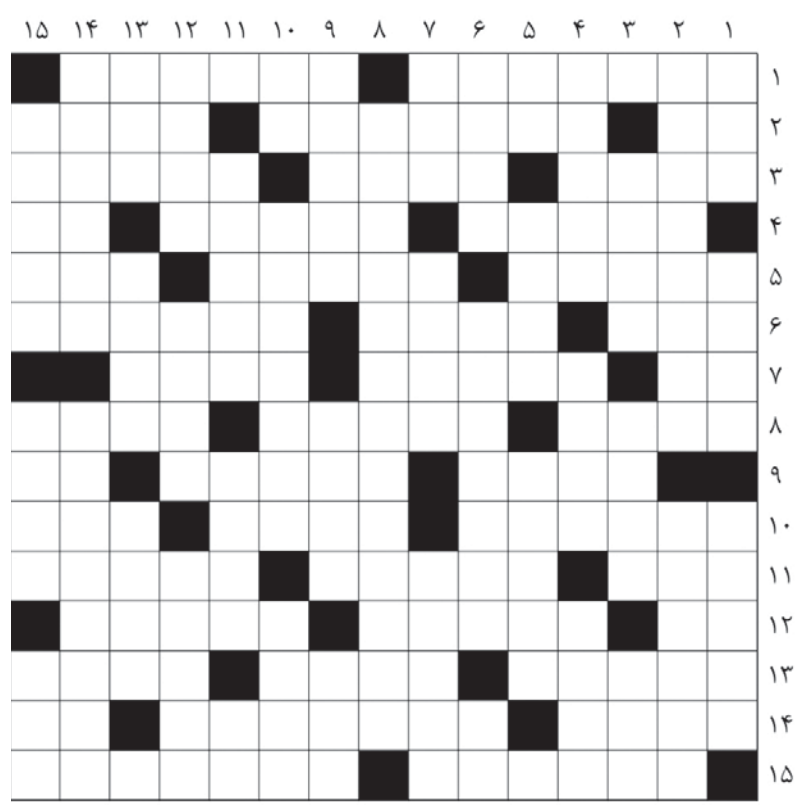
جدول ۳۳۵۰ ■ طراح: بیژن گورانی

افقی:

۱- سخن معقول و سنجیده- توده انباشته‌شده از چیزی ۲- میان- از رهبران انقلاب مشروطیت ایران و ملقب به سالار ملی- دارای مقام و منزلت ۳- پاک و منزه- پرده گوش- همراهی‌کردن جنازه تا گورستان ۴- غیرقابل انکار- جانشینی- طلا ۵- نیروی باطنی- صمغ برخی درختان- سرد مطبوع ۶- سارق- بسیار مرغوب- همسایه کامرون ۷- حرف دهن‌کجی- واگذار کردن- گلی زیبا ۸-استارت قدیمی- دیده‌ها در طلب لعل ... خون شد- مایع نشاسته ۹- فرماندهان- داداش- خودنمایی بی‌جا ۱۰- بی‌اعتقاد به دین- امتلای معده- به هوش باش ۱۱- ضمیر اشاره- بستر- چاه فاضلاب ۱۲- معبر رودخانه- برادر کمبوجیه - کومه ۱۳- منسوب به آخرت- نوشیدنی مستی‌آور- سخت و محکم ۱۴- افزون‌شونده- عنوان مجتهدان شیعه- فتنه‌جو ۱۵- روشندل- سمینار.

عمودی:

۱- گلو- مالی که در قبال آزادی کسی پرداخت شود- پایتخت بولیوی ۲- فرمانروای زابلستان در زمان بهرام گور- عنوان سلاطین مغول در ایران بود ۳- بسیار مهربان- پوشاکی زنانه- دو رویی ۴- شعری که در زندان سروده شود- شاگردی‌کردن- دربان ۵- نیم ساعت!- ترس- قیادت ۶- دورترین- شهری در استان گلستان- از خواهران برونته ۷- از هالوژن‌ها- هم سخن- علم طلسمات ۸- قطعه شعری معروف سروده نیمایوشیج ۹- دیرکرد- امپراتور دیوانه روم- شیرینی سوغات کرمانشاه ۱۰- نفی عرب- فرماندار کوفه در عهد امام حسین (ع)- ظرف آزمایشگاهی ۱۱- ضد هم‌بودن- واسطه خریدار و فروشنده- درهم‌پیچیدن ۱۲- زیر پای مادران است- ظالم و ستمکار- پایتخت انرژی ایران ۱۳- بی‌سواد- لباس صوفیان- شهری تاریخی بین اصفهان و نائین ۱۴- مشورت- برنامه کاربردی ۱۵- میدان جنگ- برنج فروش- آموختنی مدرسه.



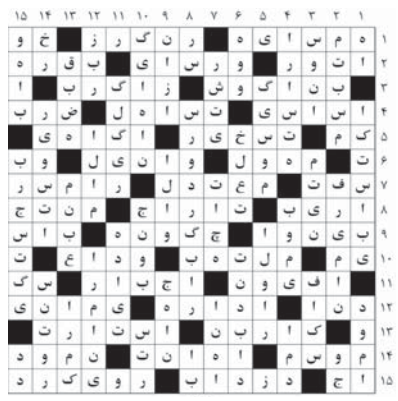
حل سودوکو سخت

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

حل سودوکو ۲۳۴۵

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

جدول ۳۳۴۹



سودوکو سخت ۲۳۴۶

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.

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

سودوکو ساده ۲۳۴۶

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.

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