نگاه

معماران رشد

حمیدکردبچه
صاحب‌نظر حوزه اقتصاد دیجیتال

برنامه هفتم پیشرفت برای اقتصاد ایران، هدف رشد اقتصادی متوسط سالانه هشت درصد را تعیین کرده و در کنار آن، رشد ۲.۸ درصدی بهره‌وری کل عوامل تولید و سهم ۳۵ درصدی بهره‌وری در رشد اقتصادی را در نظر گرفته است. اما پشت این اعداد یک پرسش اساسی وجود دارد که شاید از خود هدف مهم‌تر باشد: این رشد بر چه پایه‌ای ایجاد خواهد شد؟ پاسخ معمول، سرمایه‌گذاری، منابع مالی، فناوری، نیروی کار و افزایش ظرفیت تولید است. اما اگر به عقب برگردیم، همه این عوامل در نهایت به یک نقطه می‌رسند: انسان. هیچ فناوری‌ای بدون انسان به کار نمی‌افتد، هیچ سرمایه‌ای بدون تصمیم و مهارت انسانی به ارزش تبدیل نمی‌شود و هیچ نوآوری‌ای بدون جامعه‌ای که توان یادگیری و پذیرش تغییر داشته باشد، به رشد پایدار منجر نخواهد شد. بنابراین مسئله اصلی اقتصاد ایران فقط کمبود سرمایه نیست؛ مسئله مهم‌تر، ظرفیت اقتصاد برای خلق ارزش جدید است. این همان جایی است که در نوبل اقتصاد ۲۰۲۵ معنا پیدا کرد. جوئل موکیر، فیلیپ آگیون و پیتر هاویت در پژوهش‌های خود نشان دادند رشد پایدار صرفا حاصل انباشت منابع نیست، بلکه به توانایی اقتصاد برای ایجاد و جذب نوآوری و جایگزین‌کردن روش‌ها و فناوری‌های کم‌بازده با روش‌های کارآمدتر وابسته است. مفهوم «تخریب خلاق» نیز به همین واقعیت اشاره دارد که اقتصاد برای پیشرفت، ناگزیر است بخشی از ساختارهای قدیمی خود را کنار بگذارد و برای فعالیت‌های جدید جا باز کند. در این نگاه، نوآوری اتفاقی نیست که یک روز وارد اقتصاد شود و همه چیز را تغییر دهد؛ جامعه باید ظرفیت تولید، پذیرش و استفاده از آن را داشته باشد. اما چه چیزی این ظرفیت را می‌سازد؟ پیش از هر چیز، انسان سالم و توانمند. سلامت را معمولا در قالب هزینه‌های درمان، دارو، بیمارستان و بیمه می‌بینیم، در حالی که بخش مهمی از ارزش اقتصادی سلامت در جایی دیگر ایجاد می‌شود: در سال‌هایی که یک انسان سالم می‌تواند یاد بگیرد، کار کند، خلاق باشد و در اقتصاد مشارکت کند. وقتی بیماری مزمن موجب کاهش توان کاری فرد می‌شود، وقتی غیبت از کار افزایش می‌یابد یا فرد زودتر از بازار کار خارج می‌شود، اقتصاد فقط با هزینه درمان مواجه نیست؛ بخشی از ظرفیت تولید خود را از دست می‌دهد. حتی سرمایه‌ای که سال‌ها برای آموزش و مهارت همان فرد صرف شده است، دیگر بازده مورد انتظار خود را ایجاد نمی‌کند. از این زاویه، سلامت دیگر فقط یک موضوع اجتماعی نیست؛ بخشی از زیرساخت رشد اقتصادی است. این نگاه در شرایط جمعیتی ایران اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. اقتصادی که در سال‌های آینده با کاهش رشد جمعیت و افزایش سهم سالمندان مواجه خواهد بود، نمی‌تواند رشد خود را فقط بر افزایش تعداد نیروی کار بنا کند. وقتی تعداد نیروی انسانی محدودتر می‌شود، راه دیگری باقی نمی‌ماند جز اینکه کیفیت، سلامت، مهارت و بهره‌وری هر فرد افزایش پیدا کند. بنابراین شاید یکی از متغیرهای مهم اقتصاد آینده ایران نه‌فقط تعداد افراد در سن کار، بلکه تعداد سال‌های سالم و مولد زندگی آنان باشد. در چنین شرایطی، پیشگیری از بیماری، تشخیص زودهنگام، مراقبت اولیه، کنترل بیماری‌های مزمن، سلامت روان و دسترسی عادلانه به خدمات سلامت دیگر صرفا سیاست‌های رفاهی نیستند. آنها بخشی از سیاست حفظ ظرفیت اقتصادی کشورند. هر سال سالمی که به زندگی یک انسان اضافه می‌شود، بالقوه یک سال بیشتر برای یادگیری، کار، تولید و مشارکت اجتماعی است. اما انسان سالم، به‌تنهایی، اقتصاد مولد نمی‌سازد. انسان باید بتواند یاد بگیرد و خود را با تغییرات اقتصاد تطبیق دهد. اینجاست که آموزش وارد معادله می‌شود. یکی از مشکلات اقتصادهای امروز این است که دانش با سرعتی بیشتر از گذشته تغییر می‌کند، اما نظام‌های آموزشی معمولا با همان سرعت تغییر نمی‌کنند. ممکن است فرد سال‌ها تحصیل کرده باشد، اما مهارتی که بازار کار امروز به آن نیاز دارد در اختیارش نباشد. ممکن است دانشگاه مدرک تولید کند، اما بنگاه نیروی انسانی مورد نیاز خود را پیدا نکند. در چنین شرایطی، مسئله فقط بیکاری نیست؛ اقتصاد هم‌زمان با کمبود نیروی ماهر و مازاد نیروی فاقد مهارت مورد نیاز مواجه می‌شود. بنابراین آموزش نیز باید از یک خدمت عمومی به یک زیرساخت بهره‌وری تبدیل شود؛ زیرساختی که به انسان امکان می‌دهد نه‌فقط یک شغل، بلکه توانایی یادگیری مداوم و سازگاری با تغییر را به دست آورد. از اینجا می‌توان رابطه‌ای را دید که معمولا در سیاست‌گذاری‌های جداگانه پنهان می‌ماند: سلامت، ظرفیت انسان را حفظ می‌کند؛ آموزش، توانایی او را می‌سازد و نوآوری و فناوری، این توانایی را به ارزش اقتصادی تبدیل می‌کنند. اینها سه سیاست جداگانه نیستند؛ سه مرحله از یک زنجیره رشدند. فناوری نیز در این میان نقشی دوگانه دارد.

یادداشت کامل را در سایت شرق بخوانید

وقتی محصول، کافی نیست

کسب‌وکارهای موفق فقط محصول نمی‌فروشند؛ معنا، تجربه و رابطه خلق می‌کنند

لاله حلاج
پژوهشگر توسعه کسب‌وکار

در ژاپن واژه‌ای وجود دارد که شاید نتوان به‌سادگی معادل دقیقی برایش پیدا کرد: «ایکیگای». چیزی شبیه آنچه صبح‌ها ما را از تخت بلند می‌کند؛ دلیلی برای ادامه‌دادن، چیزی که زندگی را برایمان ارزشمندتر می‌کند. ایکیگای لزوما یک شغل بزرگ، یک رؤیای دور یا حتی یک هدف مشخص نیست؛ گاهی می‌تواند کاری ساده باشد که انجام‌دادنش به زندگی معنا می‌دهد. شاید اهمیت این مفهوم برای دنیای کسب‌وکار هم دقیقا از همین‌جا آغاز شود: انسان، حتی وقتی وارد بازار می‌شود، فقط به دنبال بیشترین منفعت نیست؛ او به دنبال تجربه، تعلق، ارتباط و معنایی است که انتخاب‌هایش برای زندگی او می‌سازند. اگر چنین باشد، شاید لازم باشد دوباره از خودمان بپرسیم: کسب‌وکارها واقعا چه چیزی می‌فروشند؟

تا همین چند دهه پیش، مسئله اصلی بسیاری از کسب‌وکارها ساده بود: چه چیزی تولید کنیم و چگونه آن را بیشتر بفروشیم؟ مزیت رقابتی اغلب در کیفیت محصول، قیمت، دسترسی یا مقیاس تولید تعریف می‌شد. اگر محصولی بهتر، ارزان‌تر یا در دسترس‌تر از رقیب تولید می‌کردید، احتمالا شانس بیشتری برای ماندن در بازار داشتید. اما بازار امروز نه‌تنها با کمبود محصول مواجه نیست، که با وفور آن روبه‌روست. تقریبا برای هر نیاز، انتخاب‌های بی‌شماری وجود دارد. کافی است چند دقیقه در یک پلتفرم خرید، یک شبکه اجتماعی یا یک اپلیکیشن جست‌وجو کنیم تا با ده‌ها گزینه مشابه روبه‌رو شویم. حتی در حوزه‌هایی که زمانی تمایز دشوار بود، فناوری و دسترسی به اطلاعات موجب شده فاصله میان رقبا سریع‌تر از گذشته کاهش پیدا کند. در چنین بازاری، پرسش مهم دیگر این نیست که «چه چیزی تولید کنیم؟» بلکه این است: «چرا مشتری باید ما را انتخاب کند؟». شاید پاسخ این پرسش را نتوان فقط در خود محصول جست‌وجو کرد.

از کالا به تجربه

اقتصاد در چند دهه گذشته مسیری را طی کرده که می‌توان آن را حرکت از کالا به خدمت و از خدمت به تجربه دانست. در سال ۱۹۹۸، جوزف پاین و جیمز گیلمور در مقاله‌ای از ظهور «اقتصاد تجربه» سخن گفتند؛ اقتصادی که در آن تجربه‌ای که برای مشتری خلق می‌شود، خود به بخشی از ارزش اقتصادی تبدیل می‌شود. مشتری فقط برای داشتن یک محصول پول نمی‌دهد؛ او برای سهولت، سرعت، کیفیت خدمات و احساسی که در فرایند خرید و استفاده، تجربه می‌کند نیز هزینه می‌کند. یک فنجان قهوه، صرفا قهوه نیست. ممکن است برای یک نفر محل قرار باشد، برای دیگری جایی برای کارکردن و برای فرد دیگری بخشی از یک سبک زندگی. یک رستوران فقط غذا ارائه نمی‌کند؛ نور، موسیقی، طراحی فضا، رفتار کارکنان، نوع مواجهه با مشتری و حتی آدم‌هایی که در آن حضور دارند، بخشی از تجربه‌ای هستند که مشتری خریداری می‌کند. این همان نقطه‌ای است که مفهوم «اقتصاد تجربه» اهمیت پیدا می‌کند: ارزش دیگر فقط در محصول یا خدمت نهایی نیست؛ در تجربه‌ای که برای انسان اتفاق می‌افتد نیز هست.

اما مسئله اینجاست که تجربه هم به‌تدریج در حال تبدیل‌شدن به یک کالای قابل تکرار است. امروز تقریبا همه از «تجربه متفاوت» حرف می‌زنند. بسیاری از برندها تلاش می‌کنند تجربه‌ای جذاب، شخصی‌سازی‌شده و به‌یادماندنی بسازند. در نتیجه، ایجاد تمایز صرفا از طریق تجربه نیز دشوارتر می‌شود. اگر همه می‌خواهند تجربه متفاوتی بسازند، سؤال بعدی چیست؟ احتمالا پاسخ، کمی عمیق‌تر باشد: رابطه.

وقتی رابطه، ارزش می‌سازد

یک تجربه می‌تواند برای چند ساعت جذاب باشد و بعد تمام شود. اما رابطه، اگر درست شکل بگیرد، می‌تواند ادامه پیدا کند. این تفاوت کوچکی نیست. فرض کنیم دو رویداد با محتوای مشابه برگزار می‌شوند. در اولی، سخنران توانمندی روی صحنه می‌رود، مخاطبان یادداشت برمی‌دارند و دو ساعت بعد همه به خانه برمی‌گردند. در دومی، علاوه بر محتوا، فضایی ایجاد می‌شود که افراد با یکدیگر آشنا شوند، درباره تجربه‌هایشان حرف بزنند، مسئله‌ای را با هم بررسی کنند و شاید حتی بعد از پایان برنامه، ارتباطشان ادامه پیدا کند. هر دو رویداد «محتوا» ارائه کرده‌اند، اما دومی چیزی بیشتر تولید کرده است: رابطه. یک آشنایی جدید، یک همکاری احتمالی، یک دوستی، یک اعتماد تازه یا حتی یک ایده که در گفت‌وگوی میان دو نفر شکل گرفته است. اینجا مفهوم سرمایه اجتماعی وارد اقتصاد می‌شود. سرمایه اجتماعی را می‌توان مجموعه‌ای از منابع دانست که از شبکه روابط، اعتماد و هنجارهای مشترک میان افراد به وجود می‌آید. برخلاف سرمایه مالی که در ترازنامه قابل ثبت است، سرمایه اجتماعی در کیفیت روابط و شبکه‌های انسانی نهفته است؛ اما پژوهش‌های گسترده در اقتصاد و علوم اجتماعی نشان داده‌اند همین شبکه‌ها می‌توانند دسترسی به اطلاعات، فرصت، همکاری و منابع را تسهیل کنند. به همین دلیل، رابطه انسانی در کسب‌وکار را نباید صرفا یک موضوع نرم و حاشیه‌ای دانست. رابطه می‌تواند زیرساخت خلق ارزش باشد. شبکه‌های انسانی دسترسی به فرصت‌ها را بیشتر می‌کنند. جوامع شکل‌گرفته حول یک برند می‌توانند به انتشار ایده و محصول کمک کنند. کارکنانی که احساس تعلق بیشتری دارند، ممکن است مشارکت و تعهد بیشتری نشان دهند. مشتری‌ای که خود را بخشی از یک جامعه می‌بیند، فقط خریدار نیست؛ می‌تواند به مشارکت‌کننده و حتی روایت‌کننده برند تبدیل شود. اینجاست که میان «رابطه انسانی» و «ارزش اقتصادی» ارتباط معناداری شکل می‌گیرد.

مشتری، پیش از آنکه مشتری باشد

با این حال، برای ساختن رابطه، یک تغییر مهم در نگاه کسب‌وکار لازم است. تا زمانی که انسان فقط به عنوان «مشتری» دیده شود، رابطه نیز احتمالا به مجموعه‌ای از تکنیک‌های بازاریابی تقلیل پیدا می‌کند: برنامه وفاداری، پیام شخصی‌سازی‌شده، امتیاز خرید، تخفیف و پیشنهادهای هدفمند. اما انسان قبل از آنکه مشتری باشد، انسان است. او نیاز به دیده‌شدن، تعلق، ارتباط، کشف، مشارکت و معنا دارد. گاهی خرید می‌کند چون به چیزی نیاز دارد و گاهی خرید او راهی برای بیان هویت، سبک زندگی یا ارزش‌هایش است. این همان جایی است که یک مفهوم قدیمی و در عین حال بسیار معاصر وارد بحث کسب‌وکار می‌شود: معنا.

وقتی معنا وارد بازار می‌شود

مشتری ممکن است یک کفش را به خاطر کیفیتش بخرد، اما ممکن است همان کفش برای او نماد سبک زندگی خاصی باشد. ممکن است فردی به یک کافه برود نه به خاطر تفاوت چشمگیر قهوه آن با کافه‌های دیگر، بلکه چون آنجا را بخشی از هویت اجتماعی خود می‌داند. ممکن است فردی در یک رویداد شرکت کند نه‌فقط برای یادگیری، بلکه برای یافتن آدم‌هایی که دغدغه‌های مشترکی با او دارند. در اینجا محصول و خدمت همچنان وجود دارند، اما نقش آنها تغییر کرده است. محصول می‌تواند وسیله‌ای برای تجربه معنا شود. برندها نیز از همین مسیر به چیزی فراتر از نام و نشان تجاری تبدیل می‌شوند. یک برند قدرتمند فقط نمی‌گوید چه چیزی می‌فروشد؛ به مخاطب نشان می‌دهد چه جهان یا چه نوع تجربه‌ای را نمایندگی می‌کند. این همان نقطه‌ای است که روایت اهمیت پیدا می‌کند. انسان‌ها فقط اطلاعات را به خاطر نمی‌سپارند؛ آنها اطلاعات را در قالب داستان و معنا بهتر می‌فهمند. برندهایی که بتوانند خود را در یک روایت بزرگ‌تر قرار دهند، فرصت دارند از رابطه‌ای صرفا معاملاتی فاصله بگیرند. اما روایت زمانی قدرتمند است که فقط از سوی برند گفته نشود. زمانی که مخاطب بتواند خودش را در آن روایت ببیند، داستان از «داستان برند» به بخشی از داستان انسان تبدیل می‌شود.

وقتی رابطه، موضوع نوآوری می‌شود

برای سال‌ها نوآوری را با محصول جدید، فناوری جدید یا مدل کسب‌وکار جدید سنجیده‌ایم. اینها همچنان مهم‌اند، اما نوآوری الزاما به معنای ساختن چیزی نیست که قبلا وجود نداشته است. گاهی نوآوری در پیداکردن یک رابطه جدید میان انسان و کسب‌وکار اتفاق می‌افتد. وقتی یک برند مشتری را از مصرف‌کننده به مشارکت‌کننده تبدیل می‌کند، نوعی نوآوری رخ داده است. وقتی یک کسب‌وکار فضایی ایجاد می‌کند که افراد بتوانند یکدیگر را پیدا و از ارتباط با هم ارزش خلق کنند، در واقع در حال طراحی یک رابطه جدید است. از این منظر، یکی از مهم‌ترین پرسش‌های نوآوری می‌تواند این باشد: «چه چیزی را می‌توانیم در رابطه میان انسان‌ها، برندها و تجربه‌هایشان تغییر دهیم؟». شاید بسیاری از فرصت‌های نوآوری آینده نه در آزمایشگاه، بلکه در مشاهده دقیق‌تر زندگی انسان‌ها پنهان شده باشد. کسی که واقعا به آدم‌ها گوش می‌دهد، می‌تواند مسئله‌ای را ببیند که در گزارش‌های بازار دیده نمی‌شود. کسی که تجربه واقعی مشتری را دنبال می‌کند، ممکن است نیاز پنهانی را کشف کند که در پرسشنامه‌ها ظاهر نمی‌شود. کسی که روابط میان افراد را می‌بیند، ممکن است فرصت کسب‌وکاری را پیدا کند که در تحلیل صرفا محصول‌محور قابل مشاهده نیست. در این معنا، شناخت انسان پیش‌شرط بخشی از نوآوری است.

از رابطه تا جامعه

رابطه میان دو انسان می‌تواند به یک شبکه تبدیل شود و شبکه، اگر حول تجربه یا معنای مشترکی شکل بگیرد، می‌تواند به جامعه تبدیل شود. این همان جایی است که مفهوم جامعه‌سازی برای کسب‌وکار اهمیت پیدا می‌کند. یک جامعه قوی فقط مجموعه‌ای از مشتریان نیست. مشتریان ممکن است یک محصول مشترک داشته باشند؛ اعضای یک جامعه، علاوه بر آن، نوعی تعلق مشترک دارند. تفاوت مهم همین‌جاست. در جامعه، افراد فقط از برند چیزی دریافت نمی‌کنند؛ از یکدیگر نیز ارزش دریافت می‌کنند. دانش، تجربه، ارتباط، اعتماد، فرصت و حتی هویت اجتماعی می‌تواند در میان اعضا جریان پیدا کند. به همین دلیل است که برخی کسب‌وکارها در نهایت صاحب چیزی می‌شوند که رقیب نمی‌تواند به‌سادگی کپی کند: شبکه‌ای از روابط انسانی. یک رقیب می‌تواند محصول مشابه تولید کند. می‌تواند قیمت خود را کاهش دهد. حتی می‌تواند ظاهر تجربه را تقلید کند. اما کپی‌کردن اعتماد، تعلق و روابطی که طی سال‌ها میان افراد شکل گرفته، بسیار دشوارتر است. در این نقطه، سرمایه اجتماعی به یک مزیت رقابتی تبدیل می‌شود.

همه‌چیز قرار نیست معنا داشته باشد

شاید اینجا لازم باشد یک سوءتفاهم را کنار بگذاریم. قرار نیست هر کسب‌وکاری رسالت بزرگ بشری داشته باشد یا هر خرید ساده‌ای به یک تجربه عمیق و فلسفی تبدیل شود. اقتصاد همچنان به قیمت، کیفیت، سرعت، بهره‌وری و کارایی نیاز دارد. مسئله، جایگزین‌کردن محصول با معنا نیست. مسئله، اضافه‌کردن لایه‌های انسانی به ارزش اقتصادی است. یک محصول خوب همچنان باید خوب باشد. یک رستوران همچنان باید غذای خوبی داشته باشد. یک نرم‌افزار همچنان باید کار کند. اما وقتی کیفیت و کارایی به حد قابل قبولی میان رقبا نزدیک می‌شود، تفاوت می‌تواند در چیزی شکل بگیرد که کمتر قابل اندازه‌گیری است: تجربه، اعتماد، تعلق، رابطه و معنایی که انسان از تعامل با آن کسب‌وکار دریافت می‌کند. بنابراین، آینده لزوما متعلق به کسب‌وکارهایی نیست که محصول را کنار می‌گذارند و به معنا می‌پردازند؛ متعلق به کسب‌وکارهایی است که می‌فهمند محصول فقط یکی از لایه‌های ارزش است.

بازگشت انسان به مرکز اقتصاد

اگر این مسیر را کنار هم بگذاریم، می‌توانیم تصویری متفاوت از خلق ارزش ترسیم کنیم: محصول، تجربه می‌سازد؛ تجربه می‌تواند رابطه ایجاد کند؛ رابطه می‌تواند تعلق و معنا بسازد؛ رابطه‌های پایدار می‌توانند جامعه ایجاد کنند؛ جامعه، سرمایه اجتماعی تولید می‌کند و سرمایه اجتماعی می‌تواند به فرصت‌های تازه برای خلق ارزش اقتصادی منجر شود. در این چرخه، انسان نه در انتهای زنجیره، بلکه در مرکز آن قرار دارد. شاید به همین دلیل باشد که برخی از مهم‌ترین تغییرات کسب‌وکار امروز، در مرز میان حوزه‌هایی اتفاق می‌افتند که زمانی جدا از هم تصور می‌شدند: طراحی و کسب‌وکار، فناوری و جامعه، برند و هویت، تجربه و اقتصاد، روابط انسانی و نوآوری. این مرزها در حال محوشدن‌اند. کسب‌وکار دیگر فقط درباره چیزی که تولید می‌کنیم نیست؛ درباره رابطه‌ای است که با جهان و با انسان‌ها ایجاد می‌کنیم و شاید این همان تغییری باشد که در تعریف ارزش در حال رخ‌دادن است.

در اقتصادی که تقریبا هر چیزی قابل تولید، تکرار و خریداری است، آنچه کمیاب‌تر می‌شود، ارتباط واقعی، تجربه معنادار و احساس تعلق است. شاید کسب‌وکارهای موفق آینده الزاما آنهایی نباشند که بهترین محصول را دارند، بلکه آنهایی باشند که بهتر از دیگران می‌فهمند انسان‌ها چه می‌خواهند تجربه کنند، با چه کسانی می‌خواهند ارتباط داشته باشند و چه معنایی می‌خواهند به انتخاب‌های خود بدهند. در نهایت، انسان‌ها فقط برای خریدن محصول وارد بازار نمی‌شوند؛ آنها برای تجربه‌کردن، انتخاب‌کردن، ارتباط‌گرفتن، تعلق‌داشتن و گاهی برای معنادادن به انتخاب‌هایشان وارد آن می‌شوند.

شاید آینده کسب‌وکار، بازگشت به چیزی باشد که اقتصاد مدرن برای مدتی فراموشش کرده بود: «انسان».

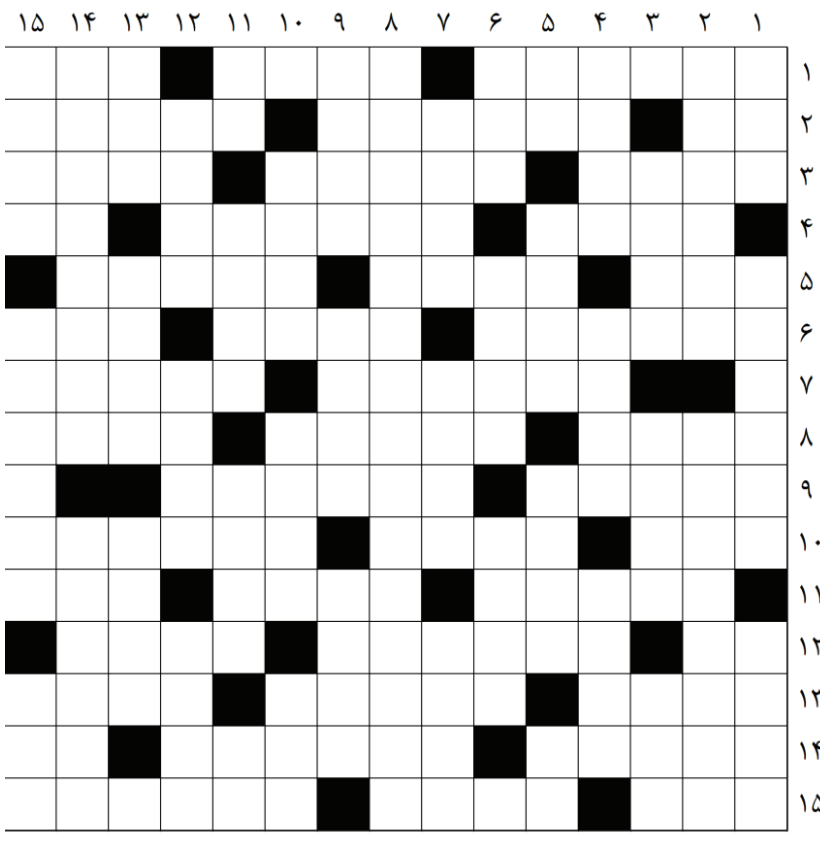
جدول ۵۴۰۱ طراح: بیژن گورانی

افقی:

۱- گلبول‌های خون در آن شناورند- سرباز نیروی دریایی- آهنکوب ۲- ضمیر سوم‌شخص- از شدت خنده بی‌حال‌شدن- محل مناسب برای شناکردن ۳- تباهی- حصیر- از تیم‌های فوتبال سری آ ایتالیا ۴- پسر معاویه- ذوب‌کردن- سنگریزه ۵- منفک- روکش- برآمدگی دامنه کوه ۶- روستای گردشگری مازندران- شهر قوم لوط- نخستین مسجدی که در تاریخ اسلام ساخته شد ۷- کنایه از آدم مرموز و حیله‌گر است- کشوری درون خاک آفریقای جنوبی ۸- دلسوزی و مهربانی- از رایج‌ترین ابزار طراحی- مقابل ارباب ۹- پیوسته- دربه‌دری ۱۰- انجیر قرآنی- گلی آپارتمانی- غریبه ۱۱- علاج‌کردن- خوش‌شکل- گام ۱۲- محبوب‌ترین نوشیدنی جهان- فیلمی ساخته مسعود کیمیایی- عجله ۱۳- یکی از سه حالت ماده- مکعب جورچین- آشکارکننده ۱۴- گروهی از جانوران بندپای بال‌دار- نوعی حرکت نمایشی با توپ- غذای رقیق ۱۵- کلمه پرسش- پاکی از گناه- غذای معروف ایتالیا که ماده اصلی آن برنج است.

عمودی:

۱- نوعی مبل که تکیه‌گاه ندارد- شیشه ایمنی- محوکردن ۲- مایعی که برای مصرف خارجی روی پوست به کار می‌رود- در قدیم به طبیب می‌گفتند ۳- رها- تکیه‌گاه- چین‌وچروک پوست ۴- برودت- شهری در انگلستان- خودستایی ۵- روییدنی بدن- از عناصر نمایشی و تجسمی تئاتر- فیلمی ساخته رسول ملاقلی‌پور- عید ویتنام ۶- آموختنی لقمان حکیم- ماقبل پیشین- حلقه بین پیچ و مهره ۷- پوشش ضربه‌گیر تکواندو- بسیار مشتاق- جنگ و پیکار ۸- از داستان‌های حماسی خواندنی در شاهنامه فردوسی ۹- تک‌خوان اپرا- مجلس نمایندگان روسیه- نماهنگ ۱۰- عبوس- جلادهنده کفش- نیاز اول فارغ‌التحصیلان دانشگاهی ۱۱- بله آلمانی- ژرف‌اندیشی- کفش لاستیکی- حرف دهن‌کجی ۱۲- ساکنان- چسب خمیری‌شکل- پاک ۱۳- رواندار خفته- اتفاق‌افتادن- روبند ۱۴- از افزودنی‌های مقوی برای نوشیدنی‌های تابستانی- هنر پنجم ۱۵- واحد پول نروژ- نوعی بیماری اختلال رشدی- بالیدن

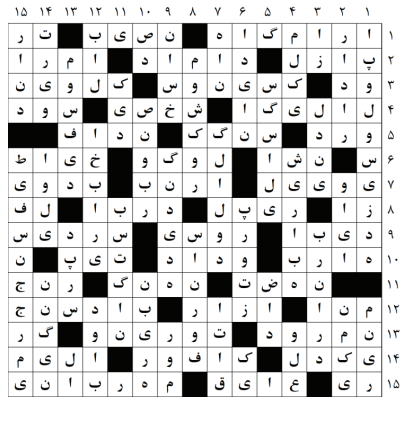


حل سودوکو ۴۳۹۶

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

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

حل جدول ۵۴۰۰



سودوکو سخت ۴۳۹۷

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

سودوکو ساده ۴۳۹۷

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.

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