

یادداشت

از چرایی به چگونگی

آزمون سال دوم دولت پزشکیان در آموزش‌وپرورش

حجت‌اله طالبیان بروجنی: زنگ مهر به صدا درآمده و دوباره نگاه‌ها به سمت مدرسه و آموزش‌وپرورش دوخته شده است. آغاز سال تحصیلی، همواره لحظه‌ای نمادین برای امید و نوشدن بوده، اما در ایران امروز، هم‌زمان فرصتی برای بازخوانی یک پرسش تکراری است: آیا آموزش‌وپرورش همچنان در مرحله بیان مشکلات باقی می‌ماند یا بالاخره گام‌های عملی برای تغییر برداشته خواهد شد؟

چرایی‌ها، تکراری و فرساینده

فهرست چرایی‌ها چنان تکرار شده که دیگر برای کسی تازگی ندارد؛ کمبود ده‌ها هزار معلم متخصص، تراکم کلاس‌ها تا ۳۵ نفر و بیشتر در کلان‌شهرها، مدارس نایاب در مناطق زلزله‌خیز و فرونشست‌خیز، افت تحصیلی در ریاضی و علوم و فرهنگیانی که زیر بار فشار معیشتی، دل و دماغ تدریس خلاقانه ندارند.

سخنان رئیس‌جمهور؛ ازوعده تا آزمون عمل

رئیس‌جمهور اخیراً گفته است هیچ منطقه‌ای نباید بدون مدرسه بماند و ساختن مدرسه تنها ابتدای کار است؛ کیفیت آموزش و ابزارهای یادگیری مهم‌ترند. او همچنین بر پنج مهارت کلیدی تأکید کرده است: حل مسئله، کار تیمی، ساختارسازی ذهنی، توان ارتباط و مهارت مدیریتی؛ سخنانی درست و امیدوارکننده است، اما پرسش جدی اینجاست: آیا آموزش‌وپرورش توان و برنامه‌ای واقعی برای تحقق آنها دارد؟ روسو گفته بود: «انسان را تنها انسان می‌سازد» و در اینجا «انسان معلم» است که می‌تواند نسل آینده را توانمند کند. اما معلمی که خود فرصت و ابزار یادگیری این مهارت‌ها را نداشته باشد، چگونه می‌تواند آنها را در کودکان پرورش دهد؟ تا زمانی که بازآموزی معلمان جدی گرفته نشود، مهارت‌های مورد نظر رئیس‌جمهور صرفاً در سطح شعار باقی می‌ماند.

مسئله مدیریت: گره در صف و ستاد

مسئله دیگر، مدیریت آموزشی است. امروز انتخاب مدیران و کارشناسان صف و ستاد بیش از آنکه بر اساس شایستگی و مهارت باشد، درگیر روابط سیاسی و مصلحت‌اندیشی‌های فردی است. مدیرانی که خود از مهارت‌های کار تیمی، حل مسئله و ارتباط اثربخش بی‌بهره‌اند، چگونه می‌توانند بستر تحول را فراهم کنند؟ اینجا همان نقطه‌ای است که چرایی‌ها دوباره به چرایی تبدیل می‌شوند. مونتسکیو گفته بود: «قانون‌گذاری خوب آن است که کمتر سخن گوید و بیشتر عمل کند». در آموزش‌وپرورش نیز همین اصل باید جاری شود. جامعه دیگر تحمل مدیرانی را ندارد که بیش از آنکه کارنامه داشته باشند، حامی سیاسی داشته باشند.

کیفیت یادگیری؛ از انباشت محفوظات تا مهارت‌های زندگی

در کنار معلم و مدیریت، کیفیت یادگیری همچنان مسئله‌های جدی است. افت شدید در ریاضی و علوم و ناتوانی دانش‌آموزان در حل مسائل ساده، نشان می‌دهد که آموزش ما همچنان حافظه‌محور باقی مانده است. آلفرد نورث وایتهد گفته بود: «دانش حقیقی آن است که در عمل به کار آید». اگر آموزش‌وپرورش ایران نتواند از انباشت محفوظات به سمت یادگیری مهارت‌های زندگی، کار تیمی و تفکر انتقادی حرکت کند، نسل آینده نتنها در عرصه جهانی عقب می‌ماند بلکه در زندگی روزمره نیز با بحران تصمیم‌گیری و مسئله حل‌کنی روبه‌رو خواهد شد.

چگونگی، چه باید کرد؟

راهکارها پیچیده نیستند، اما اجرای آنها اهل فن می‌خواهد: ۱. توانمندسازی معلمان: پنج مهارتی که رئیس‌جمهور بر آنها تأکید کرده، باید ابتدا در برنامه‌های بازآموزی و فرهنگ حرفه‌ای معلمان نهادینه شود. معلمی که خود حل مسئله یا کار تیمی نیاموخته، نمی‌تواند نسل آینده را به این سمت هدایت کند. ۲. شایسته‌گزینی در مدیریت: مدیران و کارشناسان باید بر اساس همین معیارها انتخاب شوند. کارآمدی در مدیریت آموزشی به معنای توان تصمیم‌گیری علمی، کار تیمی و توانایی ارتباط با بدنه معلمان است. بدون تغییر در شیوه انتصاب‌ها، هیچ تحولی رخ نخواهد داد. ۳. عدالت فضایی و تخصیص منابع: تا زمانی که منابع بر اساس فشارهای سیاسی و لابی‌های محلی توزیع شود، عدالت آموزشی تحقق نخواهد یافت. اولویت با مناطقی است که بیشترین تراکم، کمبود فضا و ریسک ایلامنی را دارند. ۴. بازنگری در محتوا و سنسب یادگیری: تغییر در کتاب‌های درسی و روش تدریس باید از تمرکز بر محفوظات به سمت آموزش مهارت‌های زندگی، خلاقیت و تفکر نقاد حرکت کند. همچنین نظام سنجش باید از آزمون‌های فشارآور به پایش‌های ملی کم‌فشار اما معتبر تغییر یابد.

سال دوم دولت پزشکیان آزمونی سرنوشت‌ساز است. از یک سو، جامعه خسته از چرایی‌های تکراری است و از سوی دیگر، فرصت برای تغییر هنوز از دست نرفته است. مهر امسال می‌تواند نقطه آغاز اعتمادی دوباره باشد؛ اگر دولت نشان دهد که اهل عمل است و چگونگی‌ها را به میدان می‌آورد، در غیر این صورت، همان خواهد شد که سعدی قرن‌ها پیش گفت: عالم بی‌عمل به چه ماند... انتظار عمومی این است: معلم توانمند شود، مدیران شایسته برگزیده شوند، منابع عادلانه توزیع شوند و یادگیری به مهارت‌های زندگی گره بخورد. اگر این چهار اصل به‌راستی پیگیری شود، آموزش‌وپرورش می‌تواند از چرایی فاصله بگیرد و در مسیر چگونگی گام بردارد؛ وگرنه مهر امسال هم تکرار همان روایت فرساینده سال‌های پیش خواهد بود.

افقی:

۱- مرکز استان خراسان‌جنوبی- طبخ- متعصب غیرمنطقی
۲- فیلم درام ورزشی ساخته کلیت ایشیتودو با بازی هیلاری سوانک
۳- سم حشره‌کش- رشته باریک و دراز- مسجی در دمشق
۴- امتانداران- بشقاب پرده- یکتاپرست
۵- آب‌بند- نمایشنامه‌ای نوشته نغمه ثمنی- ورق آهن قلع‌اندودشده- راه شاعرانه
۶- فنی در کشتی- ضروری- پرنده‌ای وحشی و حلال‌گوشت
۷- بزرگان- مخزن گلوله- محض، مطلق
۸- پختن- تغییر شکل بعد از دوره جنینی در دوزستان- داروی بی‌هوشی
۹- خطاب غیرمؤبدانه- پرنده سخنگو- صمغی خوشبو
۱۰- تکنیکی در شیوه اجرای نقاشی- فرعی- گروه موسیقی جنوب کشورمان به سرپرستی محسن شریفیان
۱۱- پوستین- فتنه- چاربدواری مسقف- کیف انگلیسی
۱۲- مرتفع‌ترین آبشار جهان- تخت پادشاهی- پرخور
۱۳- پوشش ضربه‌گیر تکواندو- مقابل پیشین- عریان
۱۴- از زیباترین بناهای دوران قاجار در شهر کرمان
۱۵- خراب‌کردن- بدنام- ظلمت.

عمودی:

۱- پس از مرحله قبل- گفته یا نوشته‌ای بر پایه استدلال‌های نادرست- ترس و بیم
۲- گوشت سرخ‌کرده که تخم‌مرغ روی آن بشکنند- دره‌متیندن- حیوان وحشی
۳- ضرباهنگ- تصرف و اشغال- شهری در استان فارس
۴- غیر از- روز قیامت- ریاکاری و تزویر
۵- مرطوب- قاتل- دریاچه دیدنی لورستان
۶- موجود خیالی- مرغ ششم‌پر- احساس آزاردهنده
۷- سگ فضانورد شوروی- زمختکش- رایحه
۸- تابخ- صندوقچه لباس

گفت‌وگو با سیدجمال هادیان درباره روند احیای مؤسسه انتشاراتی علمی و فرهنگی و دشواری‌های پیش‌رو

با برنامه مدون پا به این مؤسسه گذاشتم

یکی از قدیمی‌ترین مؤسسات فرهنگی و انتشاراتی ایران، انتشارات علمی و فرهنگی (فرانکلین) است که در چند سال اخیر حال و روز خوبی نداشته و با دشواری‌های مدیریتی و مالی فراوان مواجه بوده و تا مرز تعطیلی نیز پیش رفته است اما با حضور تیم مدیریتی جدید از اواخر سال گذشته، به تدریج امید به احیای این مؤسسه دیرینه افزایش یافته و این روزها شاهد رونق دوباره انتشارات علمی و فرهنگی هستیم. به این بهانه با سیدجمال هادیان، مدیرعامل انتشارات علمی و فرهنگی، درباره تحولات اخیر این مؤسسه گفت‌وگو کرده‌ایم.

آقای هادیان این روزها حال و روز علمی و فرهنگی چگونه است و با چه مشکلاتی دست‌وپنجه نرم می‌کند؟ وضعیت این شرکت هنگامی که شما تحویل گرفتید، چگونه بود و چرا بگویم به پذیرش مسئولیت یک شرکت فرهنگی ورشکسته با انبوهی از بدهی‌ها شدید؟
همان‌گونه که اشاره کردید، انتشارات علمی و فرهنگی در سال‌های گذشته دچار دشواری‌های مالی و مدیریتی بسیاری شده و تا مرز ورشکستگی و تعطیلی پیش رفته است تا جایی که کمتر کسی تمایل به پذیرش مسئولیت داشت و اگر نبود انگیزه‌های فرهنگی و عشق به پدیدآوری و عرق ملی، من هم نمی‌پذیرفتم. مدیریت در یک شرکت خودگردان آن‌هم از نوع فرهنگی با انبوهی از دشواری‌های تلنبارشده کار حضرت فیل است. باید بگویم بعد از آنکه دولت آقای پزشکیان مستقر شد، از من هم با توجه به سوابقی که داشتم، برای حضور در برخی از ارکان وزارتخانه‌ها دعوت شد اما ترجیح دادم به پدیدآوری در ساحت فرهنگ ادامه دهم. زمانی که از طریق یکی از دوستانم از وضعیت بفرنج انتشارات علمی و فرهنگی مطلع شدم که بعد از ۷۰ سال به روزگار عجیبی دچار شده و نزدیک به ۲۰۰ میلیارد تومان بدهی دارد، حقوق کارکنان عقب افتاده، توان پدیدآوری و تولید فرهنگی را از دست داده و ناتوان شده است، با خود گفتم: «اگر مرد می‌دانیم و از دشواری بیمی نداریم، این مسئولیت را بپذیریم و از تجربه و توانمندی‌های فرهنگی خود برای احیای یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین مؤسسات فرهنگی کشور، استفاده کنیم تا شاید باقیات‌الصالحاتی از ما به یادگار بماند». معتقدم مدیریت در دولت با بودجه‌های معین و مصوب کار دشواری نیست اما مدیریت در یک شرکت خودگردان آن‌هم از نوع فرهنگی با انبوهی از دشواری‌های تلنبارشده کار حضرت فیل است. اینجاست که دانش مدیریت و اراده و جسارت و درایت و خلاقیت افراد در بازکردن گره‌های کور مشخص می‌شود. چنین حسی من را متقاعد کرد که مدیرعاملی این مؤسسه را با وجود همه بدهی‌ها و انبوهی از مشکلات ساختاری و حقوقی بپذیرم. در اینجا دوست دارم گریزی نفاذانه به سازوکار مدیریت در دولت بزنم. شوربوخانه ما در دولت‌های متوالی در تربیت مدیران شش‌دانگ، با جرئت و جسارت، خلق، صاحب ایده و عمل‌گرا که مدیریت راهبردی بدانند و با سرعت و دقت تحولی ایجاد کنند، موفق نبوده‌ایم. متأسفانه بیشتر مدیران در همه رده‌ها ترجیح می‌دهند «به سری که درد نمی‌کند، دستمال نیندند» و تغییر و تحول بنیادی ایجاد نکنند، چون معتقدند کارنامه آنها باید عاری از فراز و فرود یا سؤال و جواب نباشد! ناهادهای نظارتی باش، پس لازم نیست عمل‌گرا باشند!

من هم با فراغت از انگیزه‌های مالی یا شهرت مدیریتی ترجیح دادم که مسئولیت سنگین این شرکت فرهنگی را با وجود بدهی‌های سنگینی که داشت، بپذیرم. بی‌تردید می‌گویم در ایران کسی نیست که از سواد خواندن و نوشتن تا مدارج بالای علمی برخوردار باشد اما با واسطه یا بی‌واسطه از کتاب‌های علمی و فرهنگی استفاده نکرده باشد.

انتشارات علمی و فرهنگی در این ۷۰ سال بیش از

پنج هزار عنوان کتاب منتشر کرده است. زمانی بوده که کتاب‌های درسی و دانشگاهی در اینجا تهیه و تدوین می‌شده است. بسیاری از کتاب‌های مشهور و مرجع ادبی، تاریخی، فلسفی، روان‌شناسی و تاریخ علم در این

انتشارات تهیه شده و بی‌تردید در طول تاریخ نشر کشور،

یکی از چهار نهاد فرهنگی برجسته‌ت بوده است. تقریباً

اغلب مشاهیر بزرگ کشور یک دوره‌ای با این انتشارات

به صورت مقطعی یا دائم در قالب نویسنده، مترجم،

ویراستار، نمونه‌خوان یا مصحح همکاری گران‌قدری از آثار

انتشارات علمی و فرهنگی میراث گران‌قدری از آثار

مکتوب، صوتی، تصویری و موزه‌ای است که باید حفظ

و حراست شود. چنین مؤسسه‌ای را نه می‌توان تعطیل

کرد و نه در آن تغییر ماهوی ایجاد کرد. راهی جز احیای

مجدد آن وجود ندارد. برای مثال نمی‌توانیم بگویم چون

تخت جمشید هزینه نگهدارش بیش از درآمدش

است، پس باید آن را جمع کنیم! یا مثلاً بگویم عمارت

عالی‌قاو و میدان نقش جهان چون اقتصادی نیست، پس آنها را تخریب و جمع کنیم! انتشارات علمی و فرهنگی نیز یکی از آثار میراث فرهنگی است که برای ادامه فعالیت خدماتی و فرهنگی، وقتی شرکت‌ها مطمئن می‌شوند که حساب‌وکتابی در کار نیست، دیگر عملکرد درستی نخواهند داشت. ضمن اینکه شرکت‌های دولتی شرایطی دارند که رقابت با شرکت‌های خصوصی را از آنها سلب می‌کند و این یک گرفتاری بزرگ است. به همین دلیل است که دولت در پی واگذاری شرکت‌های دولتی و خروج از بنگاهداری است

و تصمیم درستی است. متأسفانه در دولت نگاه دقیق و قابل تفکیکی به شرکت‌های عملکردی وجود ندارد! مثلاً به انتشارات علمی و فرهنگی همان‌گونه نگاه می‌شود که به شرکت‌های تولید زغال سنگ، نفت و پتروشیمی! در صورتی‌که این شرکت‌ها از یک جنس نیستند. من اعتقاد دارم ارزش‌های معنوی و حتی ارزش‌های غیرمستقیم مادی شرکت‌هایی مانند انتشارات علمی و فرهنگی از شرکت‌های نفتی و پتروشیمی و فولاد فراتر است. دبلیش هم واضح است. نهادهای فرهنگی تأثیرگذار مانند انتشارات علمی و فرهنگی روی ذهن و فکر و فرهنگ انبوهی از مردم تأثیر می‌گذارد و تضمین‌کننده آینده و سرنوشت نسل حاضر و آتی هستند اما مخاطب شرکت‌های اقتصادی و صنعتی فقط گروهی خاص از مخاطبان هستند. اگر دولت‌مردان با این نگاه به موضوع نگاه کنند، باید مؤسسات فرهنگی تأثیرگذاری چون انتشارات علمی و فرهنگی را بر سرشان بگذارند و حلالوحلا کنند و به آن ببالند.

مؤساتی مانند انتشارات علمی و فرهنگی، انتشارات امیرکبیر و کانون پرورش فکری کودکان و نوجوان نمونه‌های ارزشمندی از چنین مؤسساتی هستند که ریشه‌های عمیقی در فرهنگ و اجتماع ایران دارند و در طول حیات خویش تأثیرگذار بوده‌اند.

این انتشارات کتاب‌های ارزشمند و پرمخاطب بسیار زیادی را طی ده‌های گذشته منتشر کرده که بسیاری از آنها کتاب‌های مرجع هستند؛ اول سبست به مجموعه کتاب‌های ویل دورانت تا هزار سال نثر پارسی و صدها کتاب مشهور و پرمخاطب دیگر. متأسفانه دولتی‌شدن این انتشارات طی دهه‌های گذشته و سپس سوم‌مدیریت‌های متوالی، این انتشارات را به این روز انداخته که نزدیک به ۲۰۰ میلیارد تومان بدهی داشته باشد! فعالیت‌هایش دچار رکود و سکون شده و ارزش و اعتبارش تیزل تبدیل کرده! اما ما در چنین شرایط دشوار و طاقت‌فرسایی، با برنامه مدون برای احیای این ت‌ر نیمه‌جان، این مسئولیت دشوار را پذیرفتم. اغلب دوستان و حتی بهنام‌داران چندان امیدوار نبودند که انتشارات احیاشدنی باشد، آن‌هم در زمان نزدیک! اما ما معتقد بودیم در مدت یک تا دو سال، قابلیت احیای انتشارات وجود دارد.

لطفاً درباره برنامه‌هایی که برای احیای این مؤسسه داشتید، بیشتر توضیح دهید. دقیقاً چه کارهایی انجام دادید؟

وضعیت انتشارات علمی و فرهنگی در بدو ورود ما شبیه اتومبیل قدیمی و خرابی بود که با انبوهی از مسافران خارج از ظرفیت در جاده‌ای سنگلاخ به آرامی حرکت می‌کند، درحالی‌که عده‌ای از اطراف جاده به آن سسنگ می‌پرانند. در چنین شرایطی، هم باید مسافران اضافه را پیاده می‌کردیم، هم اتومبیل در حال حرکت را تعمیر و باک آن را پر از سوخت می‌کردیم! ما هم حواس‌مان به مسیر و موانع آن بود و هم با سنگ‌برانان کنار آمده و مذاکره می‌کردیم یا با لطایف‌الجللی آنان را دفع می‌کردیم. مثال دیگر آن است که ما با کوه یخی مواجه بودیم که فقط نوب آن از آب بیرون بود و چهار‌ای جز شاکفتن آن تا اعماق و عبور از آن نداشتیم. با علم به چنین شرایطی چهار برنامه عملیاتی و توسعه‌ای تدوین کردیم و به اجرای آن پای فشردیم. اول سبست به اصلاح فرایندهای ازدست‌رفته شرکت‌داری و مالی اقدام کردیم. کاری بسیار صعب و سخت که در طول شش ماه انجام شد. دوم باید بدنه فربه را کوچک و چابک و کارآمد می‌کردیم. یکی از مضرات شرکت‌های دولتی این است که فربه می‌شوند و چون دولتی هستند، باید سیستم‌های اداری و مالی و پشتیبانی بزرگی داشته باشند، در انتشارات هم روند به این صورت بود. سوم تولید را تنوع بخشیدیم و توسعه بازار را در اولویت قرار دادیم. در این بخش، عرضه‌های نوین تولید محتوا از جمله کتاب الکترونیکی، صوتی، تصویری و تولید کتاب تک‌نسخه‌ای براساس



سفارش مشتری را در دستور کار قرار دادیم. چهارم مولدسازی دارایی‌های موجود شرکت (دارایی‌های ملموس و غیرملموس) متناسب با اهداف فرهنگی را آغاز کردیم. این انتشارات علاوه بر دارایی‌های مادی مجموعه‌ای از دارایی‌های معنوی ارزشمند دارد که باید در فرایند مولدسازی برای همه آنها کاربری تعریف شود، از چاپخانه و فروشگاه‌های کتاب تا ساختمان مرکزی و پارکینگ و خودروهای مستهلک و موزه و آرشیو ۷۰ساله از اسناد بسیار ارزشمند.

ما در ابتدا آمدمیم آنچه از فرایندهای حقوقی، ثبتی، مالی، مالیاتی و بیمه‌ای بر زمین مانده را به‌روز کردیم. فرایندی بسیار سخت و طاقت‌فرسا! شامل یافتن و ثبت اسناد مالی سال‌های پیشین، تدوین و به‌روزرسانی صورت‌های مالی و تنظیم گزارش‌های مالی قابل استناد. سپس نوبت رسید به کوچک‌سازی بدنه با تدوین ساختار جدید و کاهش پست‌های سازمانی و متعاقب آن کاهش ۲۱ درصدی کارکنان مزدبگیر. همچنین دوشرکت زیرمجموعه شامل «شرکت چاپ و نشر کتیبه» و «شرکت بازرگانی کتاب‌کستر» را که کارایی خود را از دست داده بودند، در شرکت مادر ادغام کردیم. انتشارات علمی و فرهنگی صاحب چاپخانه‌ای است که بیش از دو دهه خدمات ارائه می‌کرد اما با تغییر پارادایم چاپ پرتیراژ به چاپ کم‌تیراژ در سال‌های اخیر، کارایی خود را بر اساس اصل فایده – هزینه از دست داده بود. چاپخانه بزرگی با بیش از ۱۰۰ هزار مترمربع وسعت که عمده تجهیزاتش از رده خارج و مستهلک بود و نمی‌توانست با بخش خصوصی رقابت کند و خدمات بهینه ارائه دهد. این نکته را هم بگویم که از عجایب حوزه نشر آن است که همه فکر می‌کنند یک ناشر حتماً باید چاپخانه مخصوص به خود داشته باشد! مثل این است که برای تأمین شیر روزانه خانواده گاو بخریم. بعد از آن برای چرای گاو مرزعه بپونجه بخریم و این دور و تسلسل باطل ادامه یابد. صنف چاپ و صنف نشر دو صنف مجزا از همدیگر هستند. از مضضلات بزرگ سال‌های اخیر این است که بسیاری از ناشران، چاپخانه‌های اقصت تأسیس کرده‌اند. این نوع چاپ برای تیراژهای بسیار زیاد مناسب است. در صورتی که شرایط فعلی به نحوی است که تنوع عناوین کتاب باید بالا باشد و شمارگان بر اساس تقاضای بازار تنظیم شود. در همین مسیر و با اتکا به قوانین بالادستی و تشریفات قانونی، تجهیزات بلااستفاده یا مستهلک و ناآکارم چاپخانه در معرض فروش گذاشته شد و تجهیزات کارآمد و بنای چاپخانه، به یکی از افراد معتبر صنف چاپخانه‌داران اجازه داده شد. با این کار نه تنها جلوی ضرر گرفته شد، بلکه درآمدی هم برای شرکت ایجاد کردیم.

ضمن اینکه در ازای فروش تجهیزات مستهلک، چاپخانه دیجیتال در ساختمان مرکزی انتشارات فعال شد که هر هفته حادقل سه کتاب چاپ می‌کند. این اقدام از آن دست اقداماتی بود که جرئت و جسارتی مثال‌زدنی را طلب می‌کرد و به سادگی ممکن نبود. یکی دیگر از برنامه‌های مولدسازی، فعال‌سازی فروشگاه‌های چهارگانه انتشارات بود. ساعت کاری این فروشگاه‌ها به دلیل دولتی‌بودن منطق با ساعت کاری بخش‌های دولتی بود و در بسیاری از ساعت‌های صنف پرفت‌وامد، تعطیل بودند و البته نیاز به بازسازی و سرمایه‌گذاری هم داشتند. از این منظر فروشگاه‌های انتشارات علمی و فرهنگی در مشارکت با افراد شاخص بازار کتاب در قالب مشارکت، احیا و سودآور شدند بدون اینکه هزینه‌ای بر گردن انتشارات تحمیل نشود. در این شیوه، هم درآمدی برای انتشارات ایجاد شد، هم هزینه‌های حقوق، بیمه، مالیات و خدمات کاهش پیدا کرد و هم انتظار می‌رود فروشگاه‌های علمی و فرهنگی پویاتر شوند، چون بخش خصوصی انگیزه‌های بیشتری برای تحرک و فعالیت در بازار دارد. بزرگ‌ترین فروشگاه انتشارات علمی و فرهنگی مشهور به فروشگاه کلفام واقع در خیابان نلسون ماندلا بعد از مدت‌ها تعطیلی، مجدداً احیا شد و امروز علاوه بر کتاب، سایر محصولات فرهنگی، هنری، صنایع دستی و نوشتافزار را عرضه می‌کند اما مهم‌ترین تغییری که اینجا رخ داد، این است که بعد از سال‌های طولانی انبار راكد کتاب‌های علمی و فرهنگی در منطقه سرخه‌حصار، به طبقه فوقانی فروشگاه کلفام منتقل شد. در انبار قدیمی واقع در منطقه سرخه‌حصار، کتاب‌ها دیو شده و برخی از آنها آن‌قدر آنجا مانده بود که به کتاب‌های دست‌دوم یا از رده خارج تبدیل شده بودند. تمام کتاب‌های قابل استفاده پس از گزندزایی و گردزدایی، از نو بسته‌بندی شد و طی دو ماه به طبقه فوقانی فروشگاه کلفام منتقل شدند؛ امروز این‌ن نوید را می‌دهم که در هفته‌های آتی انبار مدرن انتشارات را در کنار مرکز توزیع و فروش مجازی و فیزیکی در طبقه دوم این فروشگاه افتتاح می‌کنیم و به این ترتیب تمرکز بیشتری در توزیع و فروش انتشارات ایجاد خواهد شد.

ممن کامل گفت‌وگو را در سایت «شرق» بخوانید.

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

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

سودوکو سخت ۴۱۶۳

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.

سودوکو ساده ۴۱۶۳

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.

حل سودوکو ۴۱۶۲

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

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

حل جدول ۵۱۶۶

۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱	۵	۳	۴	۱	۲	۷	۸	۶	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
۲	۳	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷
۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷
۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸
۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹
۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰
۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱
۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲
۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳
۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴
۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵
۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶
۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶	۲۷
۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶	۲۷	۲۸
۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶	۲۷	۲۸	۲۹