یادداشت

مطبوعات؛ صدایی که نباید خاموش شود

فردین کمانگر، روزنامه‌نگار: هفدهم مرداد فقط روز تبریک‌گفتن به خبرنگاران نیست؛ فرصتی است برای مرور حال و روز رسانه‌هایی که سال‌ها بار سنگین آگاهی‌بخشی، مطالبه‌گری و دفاع از منافع عمومی را بر دوش کشیده‌اند اما امروز خود به یکی از فراموش‌شده‌ترین بخش‌های فرهنگ و جامعه تبدیل شده‌اند.

اگر رسانه را رکن چهارم مردم‌سالاری بدانیم، مطبوعات ستون اصلی این رکن هستند؛ رسانه‌هایی که برخلاف شتاب‌زدگی فضای مجازی، بر پایه مسئولیت، راستی‌آزمایی، اخلاق حرفه‌ای و پاسخ‌گویی شکل گرفته‌اند. با این حال، واقعیت آن است که مطبوعات ایران، به‌ویژه نشریات محلی، سال‌های دشوار و کم‌سابقه‌ای را پشت سر می‌گذارند؛ سال‌هایی که بسیاری از فعالان این حوزه فقط با عشق به حرفه و احساس مسئولیت، چراغ رسانه‌های خود را روشن نگه داشته‌اند. در استانی مانند کردستان که همواره به عنوان یکی از کانون‌های فرهنگ، ادب، هنر و اندیشه شناخته شده است، تعداد نشریات چاپی به شکل محسوسی کاهش یافته و امروز فقط شمار اندکی از آنها همچنان منتشر می‌شوند. این آمار، صرفا یک عدد نیست، بلکه نشانه‌ای از دشوارشدن ادامه حیات مطبوعات در شرایط اقتصادی امروز است. افزایش مداوم هزینه‌های چاپ و نشر، گرانی کاغذ، زینک، مرکب، خدمات چاپخانه‌ای و توزیع، انتشار هر شماره از یک روزنامه یا هفته‌نامه را به کاری پرهزینه و گاه زیان‌ده تبدیل کرده است. در چنین شرایطی، بسیاری از رسانه‌های محلی دیگر نه بر پایه اقتصاد رسانه، بلکه بر پایه تعهد صاحبان امتیاز، مدیران مسئول و خبرنگارانی اداره می‌شوند که هنوز باور دارند جامعه بدون رسانه حرفه‌ای، بخشی از توان خود برای نقد، اصلاح و پیشرفت را از دست خواهد داد. از سوی دیگر، سال‌هاست حمایت‌های مؤثر از مطبوعات محلی کم‌رنگ شده است. یارانه‌های تخصصی مطبوعات و کاغذ که زمانی بخشی از هزینه‌های انتشار را جبران می‌کرد، دیگر نقشی تعیین‌کننده در تداوم فعالیت رسانه‌های محلی ندارد. هرچند توزیع آگهی‌های دولتی از طریق سامانه‌های مربوطه، اقدامی قابل توجه است، اما این درآمدها فاصله زیادی با هزینه‌های واقعی اداره یک رسانه دارند و نمی‌توانند جایگزین سیاست‌های حمایتی پایدار شوند. شاید نگران‌کننده‌تر از مشکلات مالی، مهاجرت سرمایه انسانی رسانه باشد. طی سال‌های اخیر، بسیاری از خبرنگاران، دبیران سرویس و روزنامه‌نگاران حرفه‌ای، به دلیل نبود امنیت شغلی، درآمد ناکافی، مشکلات معیشتی و آینده نامعلوم این حرفه، ناچار شده‌اند رسانه را ترک کنند و در حوزه‌های دیگر مشغول به کار شوند. این خروج آرام اما مستمر، خسارتی است که آثار آن در سال‌های آینده بیشتر نمایان خواهد شد. خالی‌شدن تحریریه‌ها از نیروهای باتجربه، راه را برای ورود افرادی باز کرده که گاه بدون آموزش حرفه‌ای، بدون شناخت اصول روزنامه‌نگاری و بدون پایبندی به اخلاق رسانه وارد این عرصه می‌شوند. نتیجه چنین روندی، کاهش کیفیت تولید محتوا، تضعیف مرجعیت رسانه‌های رسمی و افزایش بی‌اعتمادی مخاطبان خواهد بود؛ مسئله‌ای که در عصر گسترش اخبار جعلی و اطلاعات نادرست، تهدیدی جدی برای جامعه محسوب می‌شود. از سوی دیگر، سال‌هاست نمایشگاه مطبوعات، به عنوان مهم‌ترین رویداد رسانه‌ای کشور، برگزار نمی‌شود و بسیاری از جشنواره‌های تخصصی مطبوعات نیز یا متوقف شده‌اند یا به دلیل کمبود اعتبارات، دیگر شور و اثرگذاری گذشته را ندارند. این رویدادها فقط محل تقدیر از خبرنگاران نبودند، بلکه فرصتی برای آموزش، تبادل تجربه، معرفی فناوری‌های نوین و تقویت همبستگی جامعه رسانه‌ای به شمار می‌رفتند. در کنار این مسائل، دغدغه‌های معیشتی خبرنگاران همچنان پابرجاست. بیمه، مسکن، امنیت شغلی، دستمزد متناسب با مسئولیت حرفه‌ای و اجرای کامل قوانین حمایتی، هنوز از مهم‌ترین مطالبات فعالان رسانه است. وعده‌هایی همچون تشکیل نظام صنفی رسانه نیز سال‌هاست مطرح می‌شود، اما هنوز به مرحله اجرا نرسیده است. با این همه، نباید فراموش کرد خاموش‌شدن هر نشریه فقط تعطیلی یک بنگاه فرهنگی نیست، بلکه خاموش‌شدن چراغ بخشی از حافظه اجتماعی، مطالبه‌گری مدنی و گردش آزاد اطلاعات است. رسانه‌های محلی، نزدیک‌ترین رسانه‌ها به مردم هستند. آنها مشکلات شهرها و روستاها را روایت می‌کنند، ظرفیت‌های مناطق را معرفی می‌کنند، صدای اقشار کمتر شنیده‌شده را به گوش مسئولان می‌رسانند و حلقه اتصال جامعه و حاکمیت هستند. در روزگاری که سرعت انتشار خبر بیش از هر زمان دیگری افزایش یافته، جامعه بیش از گذشته به رسانه‌های حرفه‌ای نیاز دارد؛ رسانه‌هایی که خبر را نه برای جلب مخاطب، بلکه برای آگاهی جامعه منتشر می‌کنند. حمایت از مطبوعات، هزینه نیست؛ سرمایه‌گذاری برای توسعه فرهنگی، افزایش اعتماد عمومی و تقویت سرمایه اجتماعی کشور است.

روز خبرنگار اگر قرار است فقط در حد پیام‌های تبریک باقی بماند، تغییری در وضعیت رسانه‌ها ایجاد نخواهد کرد. آنچه امروز مطبوعات به آن نیاز دارند، سیاست‌های حمایتی پایدار، کاهش هزینه‌های تولید، تقویت اقتصاد رسانه، حمایت از خبرنگاران و توجه جدی به نقش رسانه‌های محلی در توسعه کشور است. نبض مطبوعات هنوز می‌تپد، اما تداوم این تپش، بیش از هر زمان دیگری به تصمیم‌های مؤثر، حمایت‌های عملی و نگاهی راهبردی به آینده رسانه‌های کشور وابسته است.

سرنوشت نیروی کار بعد از جنگ

امنیت شغلی در سراشیبی

شرق: گزارش‌ها یک به یک از سوی نهادهای دولتی و خصوصی منتشر می‌شود و همه یک پیام دارند: موج سنگین بیکاری در حال بلعیدن نیروهایی است که در جایگاهشان توانسته بودند چرخ‌دنده اقتصاد درگیر با تورم کشور را بچرخانند. جنگ، تورم، قطعی و اختلال اینترنت باعث شده از ابتدای سال ۱۴۰۵ شرکت‌ها بیش از نیمی از نیروهای خود را اخراج کنند. چندی پیش مرکز آمار اعلام کرد نرخ بیکاری در بهار ۱۴۰۵ به ۹.۱ درصد رسیده و از سوی دیگر شمار شاغلان ۴۵۰ هزار نفر کاهش یافته که نتیجه این اتفاق، کاهش مشارکت اقتصادی بوده است. جالب آنکه در این چرخه اخراج نیروها، این زنان بوده‌اند که بیشترین آسیب را دیده‌اند. اثرات جنگ و وضعیت اقتصادی و اجتماعی کشور فقط باعث اخراج نیروهای شرکت‌ها و سازمان‌ها نشده، حالا کارفرماها به سمت قراردادهای کوتاه‌مدت با نیروهایی باقی‌مانده رفته‌اند که مشخص نیست تا چه زمانی می‌توانند پشت میزشان بنشینند. بررسی‌های تازه ایران‌تلنت، پلتفرم کاریابی آنلاین، از تغییر معنادار رفتار کارفرمایان در بازار کار حکایت دارد. براساس داده‌های این پلتفرم آنلاین، ۶۴ درصد قراردادهای کاری امسال به صورت کوتاه‌مدت و برای دوره‌ای سه‌ماهه یا کمتر منعقد شده‌اند. هم‌زمان، حقوق ۳۰ درصد نیروهای کار یا نسبت به سال گذشته تغییری نکرده یا کاهش یافته یا پرداخت آن به درآمد شرکت‌ها گره خورده است. به گفته مدیرعامل ایران‌تلنت، این آمار فقط یک تغییر در الگوی استخدام نیست، بلکه نشانه‌ای از حاکم‌شدن نااطمینانی بر فضای کسب‌وکار است؛ شرایطی که سازمان‌ها را به سمت کاهش تعهدات بلندمدت و استفاده از قراردادهای کوتاه‌مدت برای مدیریت ریسک سوق داده است. به باور کارشناسان، این اعداد بیش از آنکه درباره قراردادهای کاری باشند، تصویری از اقتصاد امروز ایران ارائه می‌کنند؛ اقتصادی که در آن نااطمینانی، برنامه‌ریزی بلندمدت را برای کارفرما و امنیت شغلی را برای نیروی کار دشوار کرده است.

احتیاط برای روزهای پیش‌رو

گزارش‌های پلتفرم‌های آنلاین کاریابی، تصویری تیره از فضای کار در ایران را نشان می‌دهد. برای نمونه هفته گذشته ایران‌تلنت در گزارشی داده‌های بازار کار را رونمایی کرد که روایت از یک اقتصاد محتاط پس از جنگ را نشان می‌داد. این گزارش، با مشارکت مدیران عامل و مدیران و کارشناسان منابع انسانی از طیف گسترده‌ای از صنایع، تصویری از وضعیت کسب‌وکارها در نخستین ماه‌های سال ۱۴۰۵ و در فضای پس از جنگ ارائه می‌دهد. جان‌مایه گزارش یک کلمه است: احتیاط. سازمان‌ها در شرایط عدم قطعیت اقتصادی، افق تعهدات خود را کوتاه کرده‌اند، دستمزدها را مشروط بسته‌اند و تمرکزشان را از توسعه به سمت بقا و مدیریت هزینه چرخانده‌اند.

بارزترین یافته این گزارش، فشرده‌شدن افق زمانی قراردادهاست. ۶۶ درصد از قراردادهای سال ۱۴۰۵ برای بازه‌ای سه‌ماهه یا کوتاه‌تر بسته شده‌اند؛ یعنی اکثریت سازمان‌ها ترجیح داده‌اند به‌جای تعهد بلندمدت، دست خود را برای واکنش سریع به تغییرات بازار باز نگه دارند. قرارداد کوتاه‌مدت از یک سو ابزار مدیریت ریسک کارفرماست ولی از سوی دیگر بار بی‌ثباتی را به دوش نیروی کار منتقل می‌کند و می‌تواند به کاهش تعلق سازمانی، کاهش بهره‌وری یا افزایش تمایل به ترک کار دامن بزند.

داده‌های ایران‌تلنت نشان می‌دهد دغدغه امروز مدیران منابع انسانی دیگر فقط جذب نیرو یا افزایش حقوق نیست. چهار چالش بیش از همه تکرار شده‌اند: تأمین حقوق و دستمزد کارکنان با ۶۴ درصد، حفظ انگیزه نیروی انسانی و تعدیل نیرو هرکدام با ۵۰ درصد و در نهایت، ابهام ناشی از تغییرات فضای کسب‌وکار با ۴۷ درصد. کنار هم قرارگرفتن این چهار شاخص، تصویری از بازاری را ترسیم می‌کند که هم‌زمان زیر فشار افزایش هزینه‌ها و فرسایش سرمایه انسانی قرار گرفته است؛ شرکت‌ها از یک سو با دشواری تأمین هزینه‌های نیروی کار روبه‌رو هستند و از سوی دیگر برای حفظ انگیزه کارکنان و جلوگیری از خروج یا تعدیل آنها تقلا می‌کنند. در این میان، شاید مهم‌ترین یافته گزارش به عاملی بیرون از دیوارهای شرکت‌ها برگردد. ۹۰ درصد مدیران شرکت‌کننده در این نظرسنجی، «درگیری ذهنی کارکنان با شرایط جاری کشور» را مهم‌ترین دلیل افت بهره‌وری دانسته‌اند؛ نتیجه‌ای که نشان می‌دهد بحران‌های اقتصادی و اجتماعی دیگر صرفا محیط کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار نمی‌دهند، بلکه به‌طور مستقیم بر تمرکز، انگیزه و عملکرد نیروی انسانی سایه انداخته‌اند. اگرچه ۵۹ درصد شرکت‌ها اعلام کرده‌اند افزایش قانونی حقوق را برای کارکنان خود اعمال کرده‌اند، جزئیات گزارش روایت دیگری را هم پیش‌روی مخاطب می‌گذارد؛ نزدیک به ۳۰ درصد قراردادهای تمدیدشده یا بدون افزایش حقوق بسته شده‌اند یا با کاهش دستمزد همراه بوده‌اند یا پرداخت حقوق در آنها به درآمد شرکت وابسته شده است. این ارقام نشان می‌دهد برای بخشی از بازار کار، تمدید قرارداد بیش از آنکه نشانه بهبود شرایط باشد، تلاشی مشترک از سوی کارفرما و نیروی کار برای عبور از دوره‌ای پرابهام و حفظ بقا بوده است.

نیروهایی که دیگر انگیزه ندارند

«۲۲ درصد از کارکنان فقط به یک دلیل سازمان خود را ترک می‌کنند: بی‌انگیزگی». این شاید مهم‌ترین آماری بود که آسیه حاتمی، مدیرعامل ایران‌تلنت در رویداد «سرمایه انسانی؛ از درد تا دگرگونی» مطرح کرد؛ آماری که به گفته او فقط بخشی از بحران نیروی انسانی را نشان می‌دهد. از نگاه حاتمی، مسئله فقط خروج این ۲۲ درصد نیست، بلکه ۷۸ درصدی هستند که در سازمان مانده‌اند اما با انگیزه‌ای فرسوده و ذهنی درگیر بحران‌های بیرون از محل کار، روزهای کاری خود را سپری می‌کنند.

او با استناد به نتایج پیمایش‌های ایران‌تلنت، تصویری از بازار کاری ارائه داد که بیش از هر زمان دیگری زیر سایه نااطمینانی قرار گرفته است. به گفته او، ۶۴ درصد قراردادهای کاری امسال برای دوره‌ای سه‌ماهه یا کمتر منعقد شده‌اند و در مقابل، حدود ۳۰ درصد کارکنان یا افزایش حقوقی دریافت نکرده‌اند یا با کاهش دستمزد مواجه شده‌اند یا پرداخت حقوقشان به درآمد شرکت وابسته شده است. حاتمی این روند را نتیجه مستقیم افزایش نااطمینانی در فضای کسب‌وکار دانست؛ شرایطی که سازمان‌ها را به سمت کاهش تعهدات بلندمدت و مدیریت ریسک از طریق قراردادهای کوتاه‌مدت سوق داده است. حاتمی در بخش دیگری از سخنانش، یکی از رایج‌ترین گزاره‌های بازار کار را به چالش کشید؛ اینکه «نیروی متخصص پیدا نمی‌شود». او معتقد است مسئله کمبود نیروی انسانی نیست، بلکه شکاف میان نیاز واقعی سازمان‌ها و شیوه جذب آنهاست. به گفته او، در کشوری با جمعیت ۹۰میلیونی نمی‌توان از نبود نیروی کار سخن گفت؛ آنچه وجود دارد، کمبود مهارت و اصرار سازمان‌ها بر الگوهای قدیمی جذب و ارزیابی نیرو است. او همچنین به تفاوت انتظارات نسل‌های مختلف از محیط کار اشاره کرد. براساس داده‌های ایران‌تلنت، نیروهای زیر ۳۰ سال بیش از همه تمایل دارند در شرکت‌های تجارت الکترونیک، استارتاپ‌ها، اپراتورهای مخابراتی و بانک‌ها فعالیت کنند، در حالی که نیروهای بالای ۴۰ سال بیشتر به صنایع تولیدی، نفت و گاز گرایش دارند. از نگاه حاتمی، همین تفاوت ترجیحات نشان می‌دهد بسیاری از صنایع هنوز نتوانسته‌اند خود را با انتظارات نسل جدید نیروی کار تطبیق دهند. او تاکید کرد سازمان‌ها باید از نگاه کلیشه‌ای به نیروی انسانی فاصله بگیرند و به‌جای جست‌وجوی یک «نیروی ایدئال»، افراد را براساس مجموعه‌ای از مهارت‌ها، استعدادها و شایستگی‌های واقعی ارزیابی کنند. به اعتقاد او، کارکنان در شرایط بحرانی انتظار ندارند سازمان‌ها همه مشکلات را حل کنند؛ آنچه برای آنها اهمیت دارد، شفافیت، صداقت و همراهی مدیران در عبور از روزهای پرابهام است. حاتمی سه راهکار را برای عبور از بحران سرمایه انسانی پیشنهاد کرد: ادامه حرکت حتی با گام‌های کوچک و برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و بودجه‌ریزی و در نهایت، همراهی واقعی مدیران با کارکنان؛ سه مؤلفه‌ای که به باور او می‌تواند بخشی از شکاف ایجادشده میان سازمان‌ها و نیروی انسانی را ترمیم کند.

بیکاری و آغاز یک بحران مالی

اما روایت بازار کار به قراردادهای کوتاه‌مدت، افت انگیزه یا تعدیل نیرو ختم نمی‌شود. داستان تازه وقتی شروع می‌شود که فرد بیکار نمی‌داند بعد از بیکاری چه اتفاقی برایش می‌افتد یا اینکه نیروی کاری که شغلش را از دست می‌دهد، تا پیداکردن فرصت بعدی چگونه هزینه‌های زندگی را تأمین می‌کند و چقدر برای عبور از این دوره تاب‌آوری مالی دارد؟

پاسخ این پرسش را می‌توان در تازه‌ترین نظرسنجی جاب‌ویژن با عنوان «هزینه‌های بیکاری» جست‌وجو کرد؛ نظرسنجی‌ای که نشان می‌دهد بیکاری برای بسیاری از افراد فقط به معنای از دست دادن شغل نیست، بلکه آغاز یک بحران مالی است. براساس این نظرسنجی، ۸۵ درصد از کارجویان بیکار حداکثر تا سه ماه می‌توانند بدون درآمد هزینه‌های زندگی خود را تأمین کنند. از این میان، ۲۷ درصد فقط برای یک تا سه ماه پشتوانه مالی دارند و فقط ۱۵ درصد گفته‌اند ذخیره‌ای بیش از سه ماه در اختیارشان است. این اعداد نشان می‌دهد برای بخش بزرگی از نیروی کار، طولانی‌شدن فرایند استخدام می‌تواند خیلی زود به بحران معیشتی تبدیل شود. محدودبودن این حاشیه امن مالی، امید به آینده را هم تحت تأثیر قرار داده است. فقط ۴۱ درصد از شرکت‌کنندگان گفته‌اند نسبت به پیداکردن شغل در سه ماه آینده امیدوار یا بسیار امیدوار هستند؛ در مقابل، ۳۰ درصد چشم‌انداز مثبتی برای بازگشت به بازار کار ندارند و ۲۹ درصد نیز در وضعیت بلاتکلیفی قرار دارند. وقتی درآمد قطع می‌شود، اولین تکیه‌گاه بسیاری از کارجویان نه حمایت‌های رسمی، بلکه خانواده است. بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان، معادل ۵۲ درصد، گفته‌اند هزینه‌های زندگی خود را با کمک خانواده تأمین می‌کنند و ۳۹ درصد نیز از پس‌انداز شخصی‌شان استفاده می‌کنند. در مقابل، سهم حمایت‌های رسمی بسیار ناچیز است؛ فقط چهار درصد از افراد اعلام کرده‌اند از بیمه بیکاری بهره‌مند می‌شوند. به همین دلیل بسیاری از کارجویان برای گذر از دوره بیکاری ناچار به استفاده از راهکارهای پرهزینه‌تری شده‌اند.

نتایج این نظرسنجی نشان می‌دهد ۷۲ درصد از کارجویان در دوره بیکاری دست‌کم یک بار ناچار به دریافت قرض یا وام شده‌اند؛ آماری که از فشار شدید مالی بر خانوارها حکایت دارد. در همین حال، ۹ درصد نیز برای تأمین هزینه‌های روزمره، بخشی از دارایی‌های خود را فروخته‌اند.

مجموع این داده‌ها تصویری نگران‌کننده از بازار کار امروز ترسیم می‌کند؛ بازاری که در آن از دست دادن شغل برای بسیاری از افراد فقط به معنای پایان یک قرارداد نیست، بلکه آغاز زنجیره‌ای از بدهی، وابستگی به خانواده و از دست رفتن سرمایه‌های شخصی است؛ چرخه‌ای که اگر فرصت شغلی تازه به‌سرعت فراهم نشود، می‌تواند پیامدهای اقتصادی و اجتماعی عمیق‌تری برای نیروی کار، خانواده‌ها و جامعه به همراه داشته باشد.

فن‌بیز

Swvl؛ استارتاپی که از بحران ترافیک قاهره متولد شد

ازدحام، تأخیر، کمبود ناوگان و حمل‌ونقل عمومی فرسوده، سال‌هاست بخشی از زندگی روزمره شهروندان قاهره است. همین بحران، در سال ۲۰۱۷ به فرصتی برای سه کارآفرین مصری تبدیل شد تا مدلی تازه از جابه‌جایی شهری را طراحی کنند؛ مدلی که نه مالک اتوبوس‌ها بود و نه قصد داشت جایگزین تاکسی‌های اینترنتی شود. آنها پلتفرمی به نام Swvl راه‌اندازی کردند؛ سامانه‌ای که امکان رزرو آنلاین صندلی در ون‌ها و اتوبوس‌های خصوصی را روی مسیرهای ثابت فراهم می‌کند. Swvl را مصطفی قندیل، احمد صباح و محمود نوح بنیان گذاشتند؛ سه فعال اکوسیستم فناوری مصر که پیش‌تر در استارتاپ‌ها و شرکت‌های فناوری تجربه فعالیت داشتند. ایده اولیه از مشاهده یک مشکل ساده شکل گرفت: اتوبوس‌های دولتی پاسخ‌گوی حجم تقاضا نبودند و در مقابل، بخشی از ظرفیت ناوگان خصوصی بلااستفاده مانده بود. بنیان‌گذاران تلاش کردند این دو سوی معادله را با یک پلتفرم دیجیتال به هم متصل کنند.

از تجربه کریم تا تولد یک استارتاپ

مصطفی قندیل پیش از راه‌اندازی Swvl در شرکت‌هایی مانند Rocket Internet و Careem فعالیت کرده بود و تجربه توسعه خدمات حمل‌ونقل در چند کشور را داشت. همین تجربه به او نشان داد بسیاری از شهرهای خاورمیانه و آفریقا با مسئله‌ای مشترک روبه‌رو هستند؛ حمل‌ونقل عمومی ناکارآمد و نبود گزینه‌ای قابل اعتماد میان تاکسی و اتوبوس شهری.

Swvl با سرمایه اولیه حدود ۳۰ هزار دلار آغاز به کار کرد. اندکی بعد یکی از سرمایه‌گذاران Careem حدود ۵۰۰ هزار دلار در این استارتاپ سرمایه‌گذاری کرد و در ادامه نیز این شرکت توانست ده‌ها میلیون دلار سرمایه جذب کند؛ منابعی که مسیر توسعه منطقه‌ای آن را هموار کرد.

مدل کسب‌وکار؛ بدون مالکیت ناوگان

برخلاف بسیاری از شرکت‌های حمل‌ونقل، Swvl مالک اتوبوس یا ون نیست. این شرکت با مالکان ناوگان خصوصی و شرکت‌های کوچک حمل‌ونقل همکاری می‌کند و از ظرفیت بلااستفاده آنها بهره می‌گیرد. کاربر پس از نصب اپلیکیشن، مبدأ و مقصد خود را انتخاب می‌کند و مسیرهای موجود، زمان حرکت، هزینه و ظرفیت هر سرویس را مشاهده می‌کند. پس از رزرو و پرداخت آنلاین، امکان ردیابی خودرو تا زمان رسیدن نیز فراهم است. این مدل باعث شده سفرهای روزانه کارکنان، دانشجویان و حتی مسیرهای بین‌شهری با هزینه‌ای کمتر از تاکسی و کیفیتی بالاتر از حمل‌ونقل عمومی سنتی انجام شود. فعالیت Swvl فقط به جابه‌جایی افراد محدود نیست. این شرکت به‌تدریج خدمات ویژه سازمان‌ها، شرکت‌ها و نهادهای دولتی را نیز به سبد خدمات خود اضافه کرده تا بتواند بازارهای B2B و B2G را هم پوشش دهد.

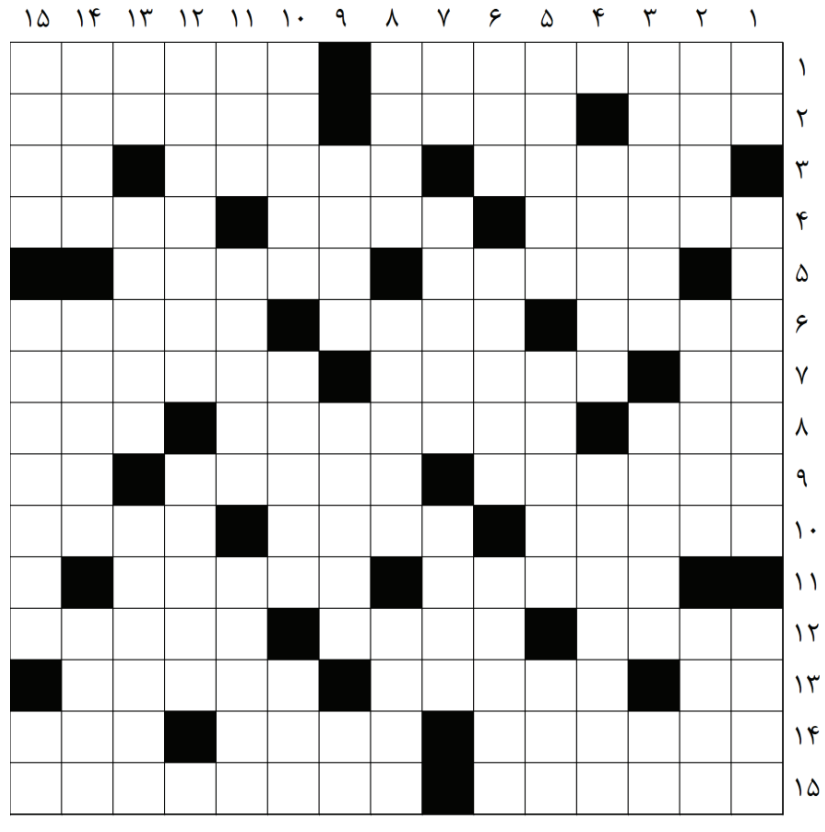
جدول ۵۳۷۸ طراح: بیژن گورانی

افقی:

۱- لقب شهاب‌الدین سهروردی، چهره برجسته فلسفه و عرفان- از طوایف کرد ایران ۲- پسندیده- از انجیل‌های معتبر- تقویم ۳- فرستادن- تیم باشگاهی لامین یامال- قطره ۴- جعبه نگهداری اموال- اولین حرف الفبای یونانی- تنگدست ۵- پیدا نمی‌شود- توصیه ۶- بوریا- رسم تازه- دیروقت شب ۷- کلاس عربی- پایتخت تاریخ و تمدن ایران لقب این شهر است- نام مادر امام جواد(ع) ۸- از قبایل قدیمی عرب- رشته‌های افقی و عمودی پارچه- تنها عضلات بدن که هرگز خسته نمی‌شوند ۹- از ماهیان خاویاری دریای خزر- آژیر خطر- نام هم‌وطن آذربایجانی ۱۰- محموله غیرقانونی- در موسیقی عامل شناسایی صداهای متفاوت است- ششم ۱۱- اندیشمند- نوعی طلاکوب روی جلد کتاب ۱۲- تفریق- صفحات داخلی روزنامه- حفره ۱۳- جای پا- دشنام- سخن و بیان شفاهی ۱۴- زد و خورد- از اقوام ایرانی- پیروان یک پیامبر ۱۵- انبوه- لقب تیم فوتبال منچسترسیتی

عمودی:

۱- سنگریزه- هنگامی که روشنایی آفتاب در سیاهی شب کم‌کم نمایان می‌شود- گروه انسان‌ها ۲- آحاد- همسر حضرت موسی(ع)- کمیابی ۳- خوراک- گلوله تفنگ شکاری- مخفف اگر ۴- بی‌خبر از پیاده- از تیم‌های فوتبال باشگاهی ایتالیا ۵- آچار لوله‌کشی- ایستاده- قلعه حکومتی ۶- قرقره کاغذ- مردان خدا- عنصر مؤثر در رشد استخوان‌های بدن ۷- سفید آذری- هیدراته- ردیف، طبقه ۸- سزاوار و شایسته- سرنوشته- خشک ۹- فراگیرترین شیوه چاپ در جهان امروز- ناپاکی- تکرارش نام نوعی بازی کودکانه است ۱۰- ریخت‌وپاش- قابل خواندن- میوه ریز شیرین ۱۱- واحد شمارش اسب- کوهی مشرف به سنندج- پلیس دوره قاجار ۱۲- محبوب و خوشایند- پوشیده و پنهان ۱۳- نفی عرب- داد و فریاد- از تیم‌های فوتبال باشگاهی قطر ۱۴- دستوری- پیش‌غذا- بتن مسلح ۱۵- آن‌که کتاب چاپ و منتشر می‌کند- شاهکار معماری سلجوقی در شهر مراغه- خمیدگی کاغذ

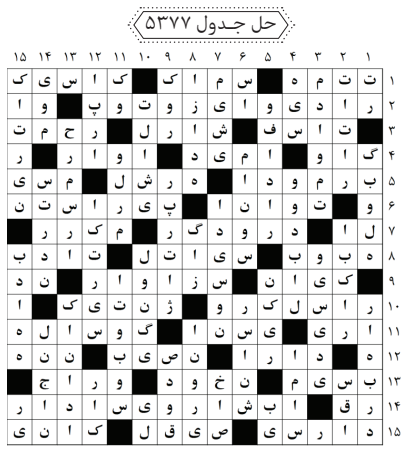


حل سودوکو ۴۳۷۳

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

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

حل جدول ۵۳۷۷



سودوکو سخت ۴۳۷۴

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.

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

سودوکو ساده ۴۳۷۴

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.

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