یادداشت

اعتماد عمومی را با خبر نمی‌توان ساخت

حسین امامی
مدرس ارتباطات

در روزهایی که مردم با گرانی و نگرانی‌های معیشتی دست‌وپنجه نرم می‌کنند، بسیاری از دستگاه‌ها گمان می‌کنند راه جلب رضایت عمومی، انتشار خبرها و گزارش‌های بیشتر از عملکردشان است. خروجی رسانه‌ای سازمان‌ها پر است از نشست، بازدید، افتتاح و وعده؛ اما پرسش ساده‌ای بی‌پاسخ می‌ماند: مردم در زندگی روزمره خود چه تغییری احساس کرده‌اند؟ مسئله امروز فقط ضعف اطلاع‌رسانی نیست؛ مهم‌تر، فاصله‌ای است که میان تجربه واقعی مردم و سخن مسئولان شکل گرفته است. وقتی خانواده‌ای هر روز با هزینه‌های تازه روبه‌رو است، چند گزارش درباره موفقیت‌های اقتصادی نگرانی‌اش را برطرف نمی‌کند. تکرار این گزارش‌ها، وقتی با تجربه مردم سازگار نیست، حتی بی‌اعتمادی را بیشتر می‌کند.

سال‌ها پیش دکتر حمید نطقی، پدر روابط‌عمومی نوین ایران، گفته بود: «روابط‌عمومی وکیل‌مدافع سازمان در بیرون و مدعی‌العموم در درون سازمان است». این سخن امروز زیر فشار اقتصاد تورمی، بیشتر معنا پیدا می‌کند. ما بیشتر به نقش نخست توجه کرده‌ایم، یعنی دفاع از سازمان و توضیح تصمیم‌های مدیران؛ اما نقش دوم تا حد زیادی فراموش شده است. امروز به روابط‌عمومی‌هایی نیاز داریم که در برابر مدیران نماینده مطالبات مردم باشند، تصمیم‌های نادرست را نقد کنند، درباره پیامدهای اجتماعی‌شان هشدار دهند و برای اصلاح، پاسخ بخواهند. روابط‌عمومی نباید فقط از مردم بخواهد شرایط سازمان یا شرایط جنگی را درک کنند؛ باید از مدیران هم بخواهد شرایط مردم را بفهمند. اینجاست که باید در شیوه اداره روابط‌عمومی‌ها تجدیدنظر کنیم. سال‌هاست از آنها خواسته‌ایم صدای سازمان را به مردم برسانند، ولی کمتر خواسته‌ایم صدای مردم را به اتاق تصمیم‌گیری ببرند، چه رسد به اینکه پیگیر نتیجه آن باشند. اگر قرار است از «حکمرانی ارتباطات» سخن بگوییم، نقطه شروع همین‌جاست. حکمرانی ارتباطات باید بر تصمیم‌های سازمان اثر بگذارد، به اصلاح رویه‌های نادرست کمک کند و به مردم نشان دهد شنیده‌شدن صدایشان نتیجه دارد. برای این کار، نه به تشکیلات عریض و طویل نیاز داریم و نه به بودجه‌های تبلیغاتی. بسیاری از دستگاه‌ها همین حالا سامانه شکایات، مراکز تماس، دفاتر ارتباط مردمی و درگاه اینترنتی دارند. مشکل این است که اطلاعات این بخش‌ها اغلب به تصمیم مدیریتی تبدیل نمی‌شود: شکایت ثبت می‌شود، شماره پیگیری صادر و گاه پاسخی اداری می‌رسد، ولی مشکل همچنان باقی می‌ماند. پیشنهاد مشخص من این است که روابط‌عمومی هر دستگاه اجرائی، علاوه بر مسئولیت اطلاع‌رسانی، مأموریت رسمی پیگیری مسائل عمومی مردم را نیز بر عهده بگیرد. البته نه به این معنا که جای واحدهای تخصصی تصمیم بگیرد یا مسئول اجرای همه امور شود، بلکه باید اختیار داشته باشد مسائل پرتکرار و مهم مردم را از این واحدها پیگیری کند و نتیجه را مستقیما به مدیر ارشد سازمان گزارش دهد. این سازوکار فایده دیگری هم دارد: مدیران پیش از آنکه نارضایتی‌ها به بحران تبدیل شود، از آنها باخبر می‌شوند. روابط‌عمومی باید بتواند بدون نگرانی از ناخوشایندبودن گزارش‌هایش، واقعیت را به مدیر منتقل کند؛ مدیری که فقط گزارش‌های مثبت دریافت می‌کند، ممکن است آخرین نفری باشد که از نارضایتی گسترده باخبر می‌شود. روابط‌عمومی نباید کارکنان را هم فراموش کند؛ کارمندی که خودش با فشار معیشتی و نگرانی شغلی روبه‌رو بوده و از تصمیم‌های سازمان بی‌خبر است، چگونه می‌تواند پاسخ‌گوی مردم باشد؟ شنیدن مسائل کارکنان و بازنشستگان و انتقال آن به مدیران نیز بخشی از همین مسئولیت است؛ کیفیت ارتباط با مردم از درون سازمان آغاز می‌شود. برای آغاز این تغییر، پیشنهاد من به رئیس‌جمهوری این است که با ابلاغیه‌ای، روابط‌عمومی دستگاه‌های اجرائی را به‌طور رسمی متولی شناسایی و پیگیری مطالبات عمومی کند و اختیار لازم برای مطالبه پاسخ از مدیران و واحدهای تخصصی را به آنها بدهد. در کنار آن، هر دستگاه موظف شود سازوکاری منظم و ساختارمند برای افکارسنجی، داده‌کاوی و شناخت مستمر دغدغه‌های مردم ایجاد کند تا در تصمیم‌گیری‌ها و اصلاح عملکرد سازمان اثر بگذارد. این اقدام می‌تواند رابطه مردم و دستگاه‌ها را تا اندازه‌ای اصلاح کند. البته نباید انتظار داشت روابط‌عمومی به‌تنهایی مشکلات اقتصادی و اجتماعی را حل کند؛ بسیاری از آنها به تصمیم‌های کلان و اصلاح سیاست‌ها وابسته‌اند. با این حال، روابط‌عمومی می‌تواند کاری کند که مشکلات مردم در میان مکاتبات اداری گم نشود و مدیران نتوانند به آسانی از کنار آنها بگذرند. اعتماد عمومی با دستور اداری، کار رسانه‌ای یا تبلیغات ساخته نمی‌شود؛ اعتماد زمانی شکل می‌گیرد که مردم ببینند مسئولان واقعیت را پنهان نمی‌کنند، انتقاد را می‌شنوند، اشتباه را می‌پذیرند و برای اصلاح آن کاری می‌کنند. شاید وقت آن رسیده باشد که پایان هر ماه، به‌جای بولتن پوشش خبری رسانه‌ها و چند خبر عملکردی، از مدیران بپرسیم این ماه کدام مشکل مردم را حل کردیم و درباره مشکلاتی که نتوانستیم حل کنیم، چه پاسخی داریم؟ معماری اعتماد عمومی در نظام حکمرانی ارتباطات از همین پرسش ساده آغاز می‌شود.

دنیای آزادکارها پس از جنگ و قطعی اینترنت با چه مشکلاتی مواجه است؟

فعالیت فریلنسرها در ابهام



بهناز توحیدی: حدود هشت‌ماه‌ونیم از جنگ ۴۰روزه می‌گذرد و همچنان در وضعیت آتش‌بس و بلاتکلیفی به سر می‌بریم. آتش‌بسی که پایان آن مشخص نیست و هر لحظه احتمال ازسرگیری جنگ وجود دارد. این بلاتکلیفی، بسیاری از کسب‌وکارها را به سمت کاهش هزینه‌ها، تعویق برنامه‌های توسعه و احتیاط در سرمایه‌گذاری سوق داده است. بازار فریلنسینگ نیز از این شرایط در امان نمانده است. به گفته حسین اسماعیلی، مدیرعامل پونیشا، تعداد پروژه‌های ثبت‌شده در این پلتفرم در سال ۱۴۰۵ نسبت به سال گذشته بیش از ۶۰ درصد کاهش یافته؛ کاهشی که به اعتقاد او، بخش عمده آن ناشی از شرایط مبهم فعلی و محافظه‌کاری کسب‌وکارهاست.

جنگ ۱۲روزه و افت بازار جهانی

اسماعیلی با تشریح وضعیت بازار فریلنسینگ ایران پس از جنگ ۱۲روزه گفت: «بخشی از مشکلات این بازار به روندهای جهانی مربوط می‌شود که ارتباطی با ایران ندارد. اگر الان وضعیت upwork و فایور را که لیدرهای بازار فریلنسینگ دنیا هستند، بررسی کنید، متوجه می‌شوید با افت مواجه شده‌اند». او ادامه داد: «ارزش سهام بعضی از این پلتفرم‌ها در یک سال گذشته تقریبا به نصف رسیده است؛ درحالی‌که قبل از اینکه این افت در آمریکا اتفاق بیفتد، بسیاری از شرکت‌ها حدود ۲۰ تا ۳۰ درصد رشد کرده بودند. این پلتفرم‌ها نه‌تنها رشد نداشتند، بلکه افت هم تجربه کردند». به گفته اسماعیلی چون این سایت‌ها مرجع سایت‌های ایرانی بودند، آنها هم تحت تاثیر قرار گرفتند و وقتی آنها افت می‌کنند، طبیعی است در ایران هم اتفاق مشابهی می‌افتد. او با اشاره به تاثیر هوش مصنوعی بر بازار جهانی فریلنسینگ گفت: «بسیاری از پروژه‌های کوچک، مثل طراحی کارت و لوگو و...، توسط هوش مصنوعی و دستیارهایش قابل انجام است. همین موضوع باعث شد حضور تعداد زیادی از پروژه‌ها در پلتفرم‌های فریلنسینگ موضوعیت نداشته باشد».

مدیرعامل پونیشا با بیان اینکه این اتفاق فشار رقابتی بر فریلنسرها را افزایش داده است، بیان کرد: «قبلا برای یک پروژه ۱۰۰ نفر رقابت می‌کردند، اما حالا ممکن است ۲۰۰ نفر برای همان پروژه درخواست بدهند. بنابراین گرفتن پروژه سخت‌تر شد». به گفته اسماعیلی این وضعیت برای بعضی از دسته‌های شغلی، مثل طراحی، تولید محتوا و ترجمه، به‌مراتب دشوارتر بود و گرفتن پروژه در بعضی از این حوزه‌ها ناممکن شد. پس از مسائل جهانی، مشکلات داخلی پس از جنگ ۱۲روزه هم باعث شد شرایط فریلنسرها دشوار شود. اسماعیلی در این مورد بیان کرد: «وقتی اتفاقی می‌افتد و ناگهان اینترنت قطع می‌شود یا بحرانی برای کسب‌وکارها به وجود می‌آید، همه نگران می‌شوند مبادا یک روز تعدیل نیرو شوند. برای همین، به فکر یک برنامه جایگزین می‌افتند». او ادامه داد: «در همین شرایط، موج جدیدی از ثبت‌نام فریلنسرها در پلتفرم‌ها شکل گرفت. ما قبلا روزانه حدود هزار نفر ثبت‌نام داشتیم، اما ناگهان این تعداد به سه هزار نفر رسید. این افراد فریلنسر نبودند یا به صورت حرفه‌ای به شکل فریلنسری فعالیت نمی‌کردند. اما بسیاری از آنها اعتقاد داشتند باید یک راه جایگزین داشته باشند تا اگر در آینده تعدیل شدند، شغل دومی داشته باشند». به گفته اسماعیلی، افزایش تعداد متقاضیان، شرایط را برای فریلنسرهایی که تمام‌وقت در این حوزه فعالیت می‌کردند، دشوارتر کرد. در نتیجه، بعضی از آنها دلسرد شدند، چون نمی‌توانستند پروژه بگیرند. در کنار تمام مشکلات، یک موج مهاجرتی هم شکل گرفت. اسماعیلی دراین‌باره بیان کرد: «این مهاجرت شامل افرادی بود که ۱۵ سال سابقه فریلنسری داشتند و صدها پروژه انجام داده بودند. این افراد از نظر تخصص، نحوه تعامل با کارفرما و ارتباط حرفه‌ای در سطح بسیار خوبی قرار داشتند». او ادامه داد: «بسیاری از آنها به دلیل کاهش مداوم ارزش پول، دیگر فعالیت در ایران را از نظر اقتصادی به‌صرفه نمی‌دیدند و تصمیم به مهاجرت گرفتند». از دیگر مشکلات فریلنسرها می‌توان به کاهش ورود پروژه‌ها اشاره کرد. اسماعیلی دراین‌باره توضیح داد: «یکی از دلایل آن موضوع هوش مصنوعی بود؛ اما مسئله مهم‌تر این بود که بسیاری از کسب‌وکارها شروع به کوچک‌کردن بودجه‌های بازاریابی و توسعه محصولشان کردند تا بتوانند برای شرایط اضطراری، منابع مالی بیشتری کنار بگذارند».

شرایط احتیاط و ابهام

اسماعیلی در ادامه صحبت‌های خود به شرایط کنونی و وضعیت فریلنسرها اشاره و بیان کرد: «الان شرایط کمی مبهم‌تر شده است. همین ابهام باعث شده کسب‌وکارها محافظه‌کارانه‌تر عمل کنند. معمولا در این مقطع از سال کسب‌وکارها برای کمپین‌های پایان سالشان شروع به برنامه‌ریزی می‌کردند؛ مثلا برای بلک‌فرایدی، شب یلدا و نوروز. کسب‌وکارها باید نیرو استخدام و با آژانس‌های مختلف همکاری کنند تا هرکدام بخشی از کار را انجام دهند». او ادامه داد: «اما الان که من با شما صحبت می‌کنم، کسب‌وکاری را ندیدم که برای شروع کارهای جدید شور و شوقی داشته باشد. البته کسب‌وکارهای بزرگی مثل اسنپ و دیجی‌کالا را کنار می‌گذارم که بودجه‌های مارکتینگشان را به هر طریقی حفظ می‌کنند. اما آنها شاید ۱۰ درصد بازار باشند. ۹۰ درصد بازار ترجیح داده‌اند محافظه‌کارانه‌تر عمل کنند». به گفته اسماعیلی، همه منتظر سرنوشت جنگ هستند و این وضعیت بلاتکلیف است و تا زمانی که شرایط روشن نشود، کسب‌وکارها نمی‌توانند مطمئن باشند اگر سرمایه‌گذاری کنند، سرمایه‌شان از بین نمی‌رود. او در این مورد توضیح داد: «قبلا اگر می‌خواستیم برای یک پروژه سرمایه جذب کنیم، با ۱۰ سرمایه‌گذار صحبت می‌کردیم و بالاخره می‌توانستیم یکی از آنها را قانع کنیم. اما الان حتی کسی نیست که با او صحبت کنیم. سرمایه‌گذاران ترجیح می‌دهند پولشان را در ملک و طلا و بازارهایی بگذارند که ارزش دارایی‌شان حفظ شود تا زمانی که شرایط کمی شفاف‌تر شود». مدیرعامل پونیشا با اینکه در کنار موضوع جنگ، وقتی قبح قطع اینترنت ریخته شده و سه یا چهار بار اینترنت قطع می‌شود، طبیعی است سرمایه‌گذار این ریسک را نپذیرد، گفت: «سرمایه‌گذار ممکن است ریسک جنگ را بپذیرد، اما ریسک قطع اینترنتی را نمی‌پذیرد».

کاهش ۶۰درصدی پروژه‌های پونیشا

مدیرعامل پونیشا با اشاره به کاهش بیش از ۶۰درصدی تعداد پروژه‌های ثبت‌شده در این پلفترم در سال ۱۴۰۵ نسبت به سال گذشته، گفت: «تعداد پروژه‌ها در سال ۱۴۰۴ نسبت به سال ۱۴۰۳ حدود ۵۰ درصد کاهش پیدا کرده بود. حالا در سال ۱۴۰۵، نسبت به سال ۱۴۰۴، این روند کاهشی ادامه داشته و از ۶۰ درصد هم عبور کرده است». اسماعیلی در این مورد توضیح می‌دهد: «به نظرم آن کاهش ۵۰درصدی سال ۱۴۰۴ نسبت به ۱۴۰۳، تقریبا ارتباطی با شرایط داخلی ما نداشت؛ همان موج هوش مصنوعی بود که در سطح جهانی تاثیر گذاشت. البته قطعی اینترنت و محدودیت‌ها هم تا حدی اثرگذار بودند، اما دلیل اصلی آن نبودند. اما کاهش بیش از ۶۰درصدی نسبت به سال گذشته را با اطمینان می‌توانم بگویم عمده آن به دلیل شرایط مبهم فعلی است». خلاف تعداد پروژه‌ها و کارفرماها به گفته اسماعیلی تعداد فریلنسرهایی که ثبت‌نام می‌کنند، همچنان تقریبا به همان میزان سال گذشته است. اسماعیلی با بیان اینکه تعداد افرادی که زیر ۱۸ سال هستند و می‌خواهند در پونیشا ثبت‌نام کنند هم در حال افزایش است، گفت: «یک نکته قابل توجه برای من، افزایش تعداد افرادی است که زیر ۱۸ سال هستند و می‌خواهند در پلتفرم ثبت‌نام کنند. ما به دلیل اتصال به وب‌سرویس ثبت احوال، اجازه ثبت‌نام افراد زیر ۱۸ سال را نمی‌دهیم. اما تعداد زیادی از این افراد برای ما ایمیل می‌فرستند و درخواست می‌کنند امکان ثبت‌نام برایشان فراهم شود».

تلاش برای اتصال در جنگ

اسماعیلی درمورد اینکه در زمان قطعی اینترنت چگونه فریلنسرها فعالیت کردند، توضیح داد: «هفته اول که اینترنت قطع شد، ما به دلیل مکاتباتی که حدود دو ماه قبل از آن انجام داده بودیم، به نهادهای مربوطه اطلاع داده بودیم فریلنسرها در شرایط جنگی و نزدیک‌شدن به شب عید باید بتوانند کار کنند و درآمد داشته باشند». او ادامه داد: «بعد از ما خواستند فریلنسرهای فعال را که پروژه باز داشتند و برای انجام یا تحویل کارشان به اینترنت نیاز داشتند، با کد ملی و اطلاعات هویتی معرفی کنیم تا اگر بستری فراهم شد، امکان دسترسی آنها به اینترنت وجود داشته باشد». به گفته اسماعیلی، آنها هم افرادی را که پروژه فعال داشتند و برای تحویل کارشان به اینترنت نیازمند بودند، معرفی کردند: «در همان هفته اول، تقریبا قبل از ۱۵ اسفند، برای آنها سیم‌کارت پرو تهیه کردیم تا بتوانند کارشان را تحویل بدهند. بعد از مدتی، اپراتورها شروع به ثبت‌نام و ارائه این خدمات کردند. آنها به صورت مستقیم با ما ارتباط گرفتند و با آنها صحبت کردیم». اسماعیلی با اشاره به اینکه در آن دوره فریلنسرها می‌توانستند به اینترنت وصل شوند، اما کارفرماها اینترنت نداشتند، گفت: «کارفرما اینترنت نداشت. یعنی فریلنسر برای کارفرمایی کار انجام می‌داد که فعالیت کسب‌وکارش متوقف شده بود. مثلا کسب‌وکاری می‌خواهد در اینستاگرام کمپین اجرا کند. این کمپین به دیده‌شدن نیاز دارد و وقتی مردم اینترنت ندارند، طبیعتا کمپین هم دیده نمی‌شود». بنابراین براساس گفته‌های اسماعیلی، قطعی اینترنت به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم روی فعالیت فریلنسرها تاثیر می‌گذارد؛ چه خود فریلنسر اینترنت داشته باشد و چه نداشته باشد.

بی‌میلی به طرح بیمه

چند سال است فعالان حوزه فریلنسینگ در تلاش برای بیمه تامین اجتماعی فریلنسرها هستند. حالا مدیرعامل پونیشا اعلام می‌کند فریلنسرها تمایلی به بیمه ندارند. او دراین‌باره توضیح داد: «سال گذشته جلساتی با سازمان تامین اجتماعی برگزار کردیم تا از سمت ما یک وب‌سرویس در اختیار آنها قرار بگیرد. به این ترتیب، افرادی که در پلتفرم فعالیت می‌کنند، متناسب با میزان کارکردشان بتوانند بیمه شوند». او ادامه داد: «البته طبق صحبت‌هایی که داشتیم، این بیمه در نهایت به شکل خویش‌فرما پرداخت می‌شد. یعنی ما فقط اطلاعات و میزان کارکرد افراد را در اختیار سازمان قرار می‌دادیم و هزینه بیمه باید از کمیسیون کارفرما یا خود فریلنسر تامین می‌شد و ما آن را به سازمان تامین اجتماعی واریز می‌کردیم». اسماعیلی با بیان اینکه در این زمینه آنها یک پیمایش انجام دادند، گفت: «در این پیمایش تقریبا ۱۰۰ درصد فریلنسرهای ما تمایلی به استفاده از بیمه تامین اجتماعی نداشتند. حتی حاضر بودند آن پول را صرف خرید طلا یا دارایی دیگری کنند تا اینکه آن را برای بیمه پرداخت کنند». او افزود: «من هم این موضوع را به اطلاع مسئولان رساندم و گفتم فریلنسرها خودشان علاقه‌ای به این طرح ندارند. ما هم اگر بخواهیم از آنها پولی دریافت کنیم، در شرایطی که خودمان هم منابع مالی کافی نداریم، نمی‌توانیم چنین کاری انجام بدهیم». به گفته اسماعیلی، کارفرما هم تمایلی به پرداخت هزینه بیمه ندارد. او توضیح می‌دهد: «یکی از دلایلی که بعضی کارفرماها به‌جای استخدام نیروی ثابت، سراغ فریلنسر می‌روند، همین است که هزینه بیمه پرداخت نکنند. اگر قرار باشد هزینه بیمه را هم بپردازند، ممکن است ترجیح بدهند نیروی ثابت استخدام کنند».

ضرورت آموزش به فریلنسرها

اسماعیلی در ادامه آموزش را یکی از مشکلات اساسی بازار فریلنسینگ ایران دانست و گفت: «سرفصل‌های آموزشی کشور به‌روز نیستند. مثلا هوش مصنوعی با سرعت بسیار زیادی در حال پیشرفت است، اما همچنان سرفصل‌های آموزشی رشته‌های مهندسی نرم‌افزار و سخت‌افزار به اندازه کافی به‌روز نشده‌اند». او افزود: «در نهایت، آموزش اصلی به بازار منتقل می‌شود و افراد باید از طریق نهادهای ثانویه، مثل مکتب‌خونه و دوره‌های آموزشی آنلاین، مهارت‌های موردنیازشان را یاد بگیرند». اسماعیلی با تاکید بر ضرورت سازمان‌دهی این موضوع از سوی نهادهای بالادستی گفت: «در غیر این صورت، بار این مسئولیت به بخش خصوصی تحمیل می‌شود و در نهایت افرادی وارد بازار فریلنسینگ می‌شوند که واقعا مهارت کافی ندارند. این افراد وارد کار می‌شوند و در ادامه، نارضایتی کارفرماها را به وجود می‌آورند. فریلنسر باید به سطح مشخصی از مهارت برسد تا بتواند پروژه بگیرد و کارفرما هم از نتیجه کارش رضایت داشته باشد».

اسماعیلی در ادامه صحبت‌های خود به شرایط کنونی و وضعیت فریلنسرها اشاره و بیان کرد: «الان شرایط کمی مبهم‌تر شده است. همین ابهام باعث شده کسب‌وکارها محافظه‌کارانه‌تر عمل کنند. معمولا در این مقطع از سال کسب‌وکارها برای کمپین‌های پایان سالشان شروع به برنامه‌ریزی می‌کردند؛ مثلا برای بلک‌فرایدی، شب یلدا و نوروز. کسب‌وکارها باید نیرو استخدام و با آژانس‌های مختلف همکاری کنند تا هرکدام بخشی از کار را انجام دهند

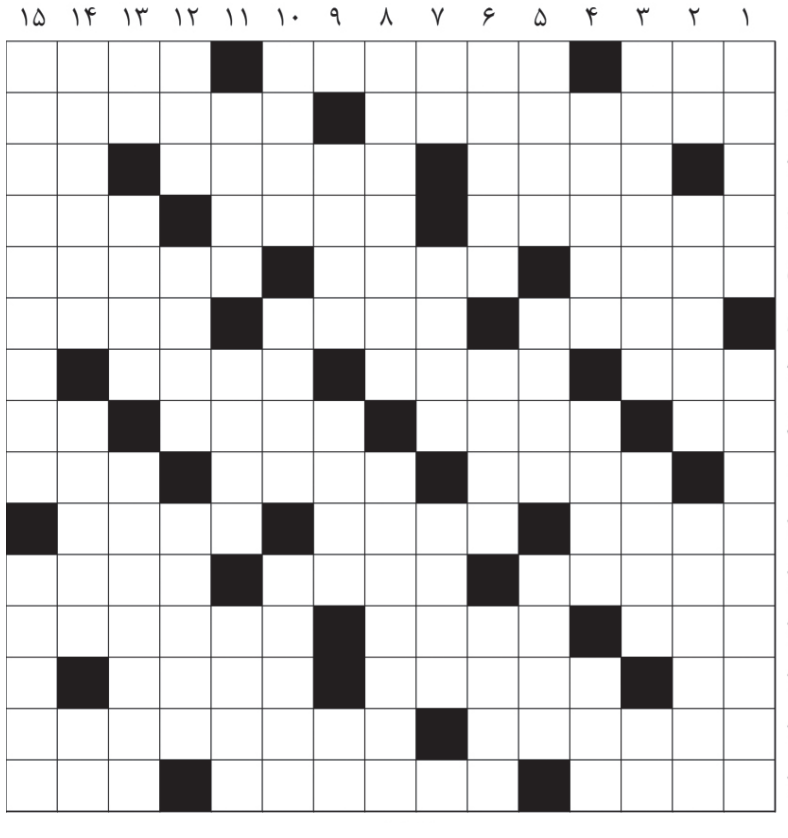
جدول ۵۴۶۱ طراح: بیژن گورانی

افقی:

۱- نوعی پارچه سنتی- دستگاه اعدام مجرمان در فرانسه- انقباض شدید عضلات ۲- نوعی جلد مقوایی- نوعی گاو با شاخ‌های بلند ۳- پدر- قسمت جلوی موشک- روستای ییلاقی شمال غرب تهران ۴- چیزی را به کسی دادن- پرنده‌ای لذیذگوشت- گلخن حمام ۵- زائده سر بندپایان- رودی جاری در مازندران- منادیان توحید و خداپرستی ۶- قله- چند وزیر- ماشین‌نویسی ۷- از فرماندهان سپاه کیخسرو کیانی- قطعی برای کتاب- پاره آتش ۸- ریشه- از اصول دین- نوعی نمایش کمدی سبک با تاکید بر حرکات اغراق‌آمیز- چوب خوشبو ۹- همان کبوتر است- پیشوندی برای شمارش اتم‌ها در شیمی- لیکن ۱۰- مدافع موکل- اپرای کوچک- شبیه ۱۱- همانندی- ویرایش- ویژگی‌های شخصیتی و فرهنگی فرد ۱۲- قطار- نیم‌گرم- آلبومی خاطره‌انگیز با آواز شهرام ناظری ۱۳- چه وقت- از غذاهای محلی بلوچستان ایران- صدمه ۱۴- با سرعت و عجله- پستاندار حشره‌خوار کوچک آمریکایی ۱۵- در حمام می‌کشند- بانوی نابینایی که سمبل زندگی اجتماعی برای نابینایان بود- شیر نوشیدنی

عمودی:

۱- نویسندگی- غذای سنتی و محلی شهر اراک ۲- ضمیر جمع- درزی در لباس برای تنگ‌کردن- نوعی پارچه با خطوط برجسته ۳- عاشق- موجودیت- سنگ آسیاب ۴- ینگه دنیایی- بی‌دست‌وپا- مخفف تباه ۵- سقف نیم‌کره- دوری از وطن- از سازهای بادی برنجی در ارکستر سمفونیک ۶- بی‌همتا- از القاب حضرت فاطمه(س)- آشیانه ۷- تکرار حرفی- شیرینی خامه‌ای لوله‌ای- تکه ۸- حمله همراه با غارتگری- معادل فارسی جمعیت ۹- پرتو نور تک‌رنگ- لازم و ضروری- سخن بی‌پرده ۱۰- دید و نظر- پاسبان قدیم- به کمال رسیدن ۱۱- خواهش‌های نفسانی- کوهی کوچک پیش‌روی خانه کعبه- سمت چپ ۱۲- شماره متن نوشته که خواننده را به پانوشت ارجاع می‌دهد- شجاع- پرتو ماه ۱۳- حس بویایی- فاسد- خودرو ۱۴- احسان- فهرست الفبایی آغاز کتاب- برگزیده ۱۵- مجموعه شعری سروده شمس لنگرودی- از سبزی‌های معطر



حل سودوکو ۴۴۵۶

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

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

حل جدول ۵۴۶۰

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

سودوکو سخت ۴۴۵۷

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

سودوکو ساده ۴۴۵۷

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.

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