سرآمد اقتصاد

سه‌شنبه-۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۵-سال دوازدهم-شماره ۲۴۹۰

«سرآمد» بررسی کرد؛

استمرار حیات در طوفان آتش

واکاوی مدیریت جهادی و هوشمند شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران در جنگ رمضان

گروه نفت و انرژی - مرتضی خدابخشی - در میانه‌ی یکی از پیچیده ترین و بی رحمانه ترین تقابل های اقتصادی - نظامی قرن، زمانی که تصور عمومی از کارکرد یک دولت مدرن در گرو تأمین بی وقفه ی انرژی شهروندانش است، ایران صحنه ای کم مانند از تلفیق «تعهد انقلابی» و «هوشمندی راهبردی» را رقم زده است. شرکت ملی پخش فـرآورده های نفتی ایران، بـه عنوان حلقه ی نهایی و حیاتی زنجیره ی تأمین انرژی، خود را نه در شرایط آرامش آزمایشگاهی، بلکه در کوران جنگی یافت که ترکیبی از تحریم های فلج کننده، حملات مستقیم به زیرساخت های فیزیکی و تهدیدات سایبری را شامل می شد. آنچه این نهاد را از یک سازمان صرفاً عملیاتی به نمادی از «تاب آوری ملی» بدل ساخت، رویکرد دوگانه ای بود که در یک کانون واحد جمع می شد: از یک سو «مدیریت جهادی» برآمده از باورهای عمیق انقلابی و اعتماد به نخبگان داخلی، و از سوی دیگر «مدیریت هوشـمند» مبتنی بر داده، پیش بینی بحران و بازآرایی لحظه ای شـبکه ی توزیع. جنگ اخیر آمریکا علیه ایران، چه در معنای کلاسیک حملات نظامی به تأسیسات نفتی و چه در معنای نوین آن یعنی جنگ ترکیبی اقتصادی - رسانه ای، ثابت کرد که اگر سازمانی از ظرفیت نخبگان بومی خود در ذیل یک اراده ی جهادی بهره گیرد، حتی آنگاه که بمب ها انبارهای سوخت را نشانه می گیرند و تحریم ها خرید هر قطعه ی یدکی را غیرممکن می سازند، چراغ صنایع، گرمای منـازل و حرکت چرخ های حمل و نقل، خاموش نخواهد شد.

برای درک عمق این موفقیت، لازم است نخست به معماری تهدیدی که شـرکت ملی پخش با آن روبرو شد، دقیق تر نگریسـت. در جنگی که رسـانه های جریان اصلی آن را «جنگ نیابتی با مقاومـت» می نامیدند، امـا در واقعیت، بازیگری مسـتقیم ایالات متحده با به کارگیری تجهیزات نظامی مدرن، ناوهـای هواپیمابر و جنگ الکترونیک علیه قلب زیرساخت های نفتی ایران جریان داشت، تأسیسات انتقال و توزیع فرآورده های نفتی به هدفی کاملاً راهبردی تبدیل شدند. نه فقط پالایشگاه ها، که هزاران کیلومتر خط لوله، مراکز سوخت گیری بین شهری، انبارهای منطقه ای و ناوگان تانکرهای حمل سوخت در تیررس قرار داشتند. خاطره ی بمباران تلمبه خانه ها در جنگ تحمیلی دهه ی ۱۳۶۰ برای مهندسان این شرکت زنده شد، با این تفاوت که این بار ابزارهای تخریب دقیق تـر، فرکانس حملات نامنظم تر و مهم تر از همه، دسترسی به قطعات و فناوری های خارجی به صفر رسـیده بود. تحریم های حداکثری نه فقط خرید شیرآلات صنعتی و سنسـورهای فشار، که حتی دانلود نرم افزارهای به روز برای دیسپچینگ شبکه را ممنوع ساخته بود. در چنین شرایطی، هر سازمان متعارفی یا به فلجی استراتژیک دچار می شد یا با صرف هزینه های گزاف به سراغ واسطه های ریسک پذیر می رفت. اما آنچه در شرکت ملی پخش رخ داد، ورق زدن کامل منطق مرسوم بود: «تهدید» به «فرصتی برای کشـف ظرفیت های پنهان داخلی» تبدیل شد.

مدیریت جهادی در این بستر، هرگز به معنای شعارزدگی یا بی برنامه گی عمل گرایانه نبود. بلکه شـاکله ای از باور جمعی به اولویت منافع ملی، روحیه ی ایثار سازمان یافته و تصمیم گیری در نقطه ی صفر امکانات را شکل می داد. روایت‌های مستند از روزهای اوج حملات به پالایشگاه‌ها و مجتمع‌های پتروشیمی نشان می‌دهد که گروه‌های عملیاتی شرکت، درست ساعاتی پس از اصابت پهپاد یا موشک به یک واحد تقطیر یا تأسیسات ذخیره، با مهندسی معکوس روی اتصالات آسیب‌دیده و اسـتفاده از قطعات ساخت کارگاه‌های کوچک صنعتی داخلی، جریان سـوخت را از مسیر جایگزین برقرار می‌کردند. این سطح از چابکی بدون «مدیریت نخبه محور» میسر نبود. تفکر نخبگی در اینجا به حاشیه رانده شدن مدرک گرایی صرف و جایگزینی آن با مسئولیت پذیری پیشران های خلاق بود. فرماندهان میدانی این نبرد، چه آنها که پشت میزهای کنترلی نشسته بودند و چه رانندگانی که تانکرهای خود را در شب های خاموش و در معرض پهپادهای شناسـایی به مقصد می رساندند، اغلب فارغ التحصیلان دانشگاه های صنعتی داخل بودند که هیچ گاه از مرزها خارج نشـده بودنـد، اما دانش آنان برابر با رقبای بین المللی بود. سـرمایه ی انسانی بومی که در سال های تحریم قابلیت «آموختن در حین انجام» را در خود نهادینه کرده بود، حالا به لطف فضای اعتماد جهادی، می توانست بدون هراس از آزمون و خطا، راهکارهای بی نظیری را ارائه دهد.

اما صرف روحیه ی جهادی، بدون اتصال به «هوشـمندی سیسـتمی» و تحلیل داده، در مقیاس یک کشـور وسیع با مصرف روزانه ی بالای یکصد میلیـون لیتر بنزین، به بی نظمی می انجامید. اینجا بود که مدیران شرکت ملی پخش، راهبرد «سه لایه» را طراحی کردند: لایه ی اول، مقاوم سازی شبکه ی فیزیکی با اسـتفاده از قطعات ساخت داخل؛ لایه ی دوم، هوشمندسـازی و بازطراحی الگوی توزیع و لایه ی سوم، پایش لحظه ای جریان سـوخت توسط تیم های سایبری که نقشه ی حملات دشمن را پیش بینی می کردند. برای نمونه، پس از شناسـایی الگوی حملات دشـمن به ایستگاه های فشار گاز مایع و بنزین سوپر، الگوریتم پیش بین در شرکت توسعه یافت که با تحلیل داده های لرزه ای، نوسانات جریان و حتی داده های باز از شبکه های اجتماعی دشمن، مسیرهای احتمالیِ هدف گیری را با دقتی شگفت انگیز اعلام می کرد. متعاقبا، تیم های عملیاتی پیش از وقوع حمله، سوخت منطقه را از مسیرهای فرعی و امن تر تغذیه می نمودند. این یعنی «جهاد هوشمند»: نه واکنش صرف، که پیش دستی مبتنی بر عقلانیت بومی می باشد.

نقش نخبگان داخلی در این فرآیند فراتـر از تعمیر یا نرم افزار نویسـی بود. آنان نظریه پردازان «اقتصاد مقاومتی در عمل» شدند. در شرایطی که شرکت های خارجی پیش از تحریم، ارائه دهنده ی سرویس های جامع پشتیبانی بودند، مهندسان جوان ایرانی ناگزیر شدند تمامی زنجیره ی تأمین از استخراج کاتالیست های مورد نیاز در تصفیه ی سوخت تا ساخت سلول های خورشیدی برای روشنایی مجتمع های انتقال را بومی سازی کنند. هیچ نماد قوی تری از بازتولید قدرت ملی در ذیل تهدید و تحت شـدیدترین حملات پهپادی وجود ندارد. رسانه های غربی در تحلیل های خود، این پدیده را «معجزه ی قاچاق قطعـات» می نامیدند، اما واقعیت چیزی بسیار تحقیرآمیزتر برای تحلیل آنان داشت: تولد یک اکوسیسـتم صنعتی پنهان که در سایه ی تحریم، بلوغ خود را با سرعت جهشی طی کرد. شرکت ملی پخش نه به عنوان یک مصرف کننده، بلکه به عنوان «لنگر تقاضا» به صنایع داخلی اعلام کرد: هر قطعـه ای را که در بازه ی زمانی معین با کیفیت قابل قبول تولید کنید، خریدار قطعی آن هستیم. این سیاست، کارخانه های ریخته گری کوچک را به تولید قطعات آلیاژی پیچیده سوق داد و دانشکده های مهندسی مواد را به خط مقدم جبهه ی تعمیرات پیوند زد.

حملات به زیرسـاخت‌های راهبردی سوخت، از بمباران مخازن نفتی شـهر ری (که ذخیره‌سازی راهبردی بنزین و گازوئیـل پایتخت و مناطق اطراف را بر عهده داشـت) و انبار نفت شهران تهران تا انفجار در مجتمع پتروشیمی بندر امام (به عنوان یکی از کلیدی‌ترین گره‌های تأمین خوراک و فرآورده‌های میانی)، هر یک پازلی از ضعف‌های پیشین در زنجیره توزیع را نمایان می‌کردند. اما پاسخ شرکت ملی پخش «شبکه‌سازی چندلایه اضطراری» بود. زمانی که خط لوله ی اصلی در منطقه ای اسـتراتژیک از کار می افتاد، به جای اتلاف وقت برای ترمیم در شرایط ناامن، بلافاصله «راه سبز سوخت رسانی زمینی» فعال می گشت: هماهنگی با هزاران کامیون دار دارای کارت سوخت هوشمند، ایجاد ایستگاه های سیار سوخت در شهرهای میانی و استفاده از حداکثر ظرفیت انبارهای منطقه ی همجوار. این عملیات لجستیکی در مقیاسـی انجام می شد که سـازمان های لجستیک نظامی ناتو نیز آن را پیچیده ارزیابی می کردند. اما تفاوت در «مدیریت جهادی زمـان» بود. در پروتکل های کلاسیک، تصمیم گیری برای واگذاری ناوگان زمینی جایگزین، هفته ها طول می کشد، اما در این ساختار، تیم های عملیاتی، اختیار تغییر مسیر صدها تانکر را طی کمتر از نود دقیقه داشتند. چنین چابکی تنها در صورتی ممکن اسـت که نخبگان نه مأمور اجرای دسـتور، که صاحب تصمیم در تراز ملی باشند. این الگو، درس های شگرفی برای تئوری مدیریت بحران در کشورهای در حال توسعه به همراه دارد: تفویض اختیار به نخبگان دلسوز، کارآمدتر از هزاران صفحه آیین نامه است.

از سوی دیگر، مدیریت هوشمند مصرف نیز بخش جدایی ناپذیر این کارنامه ی درخشـان بود. در اوج جنگ روانی دشمن که با تیترهایی چون «صف های طولانی در پمپ بنزین ها» و یا «کمبود سـوخت در انبارهای نفت» همراه شده بود، شرکت ملی پخش با اجرای سامانه های پایش بی سیم مخازن خانگی و صنعتی، و اتصال آنها به داشبورد مرکزی تصمیم گیری، توانسـت تقاضا را در سطح خرد شبیه سازی کند. این کار نه برای سرکوب مصرف، که برای «عدالت در توزیع محدودیت» صورت گرفت. جهاد در این بستر، یعنی اثبات اینکه تحریم و جنگ هرگز به معنای نابرابری در دسترسی به سـوخت نیست. مناطق محروم مرزی که پیش تر معمولاً در بحران ها قربانی اولویت دهی به مراکز صنعتی می شـدند، در این دوره به طرز شگفت آوری با ذخیره سازی پیشگیرانه و کاروان های سوخت رسان، کمترین نوسان را تجربه کردند. نخبگان طراحی این الگو، از دل داده های آماری و رفتاری مردم در سال های قبل، الگوریتمی برای «تاب آوری عادلانه» استخراج کرده بودند که در آن، بخش تولیـد صرفاً به اندازه ی ضرورت حیاتی، سـوخت دریافت می کرد و مابقی به حوزه های مسـکونی و حمل و نقل عمومی تزریق می گردید. اتاق های جنگ این شرکت، شباهتی عجیب به مراکز فرماندهی نظامی داشت: با مانیتورهایی که وضعیت تک تک انبارها، پیش بینی تعطیلی جاده ها بر اسـاس نقشه های پهپادی دشمن و حتی میزان اسـترس رانندگان تانکر (بر اساس ساعات رانندگی) را رصد می کرد. این سطح از دقت، که یادآور مدیریت ناوگان شرکت های فضایی است، صرفاً توسط تیم هایی قابل اجراسـت که نه از سر اجبار، که از روی تکلیف انقلابی و افتخار ملی عمل می کنند.

نقش جنگ آمریکا علیه ایران در شکل گیری این مدیریت دوگانه را نمی توان نادیده گرفت. آنچه در ابتدا به عنوان یک نقطه ضعف آشکار یعنی انزوای فناورانه، نمود پیدا کرد، به لطف بازتعریف «امنیت انرژی» به مثابه یک پروژه ی فرهنگی - مهندسـی، به نقطه ی قـوت بی بدیل بدل گردید. وقتی درهای خرید بسته می شـود، ابتکار عمل به قله های خلاقیت انسـانی گره می خورد. شرکت ملی پخش با «بی اعتنایی راهبردی» به دشـمن، نشان داد که زیرساخت های نفتی یک کشور نه با واردات، که با «اراده و دانش بومی» محافظت می شوند. در اوج حملات سایبری که هدفشـان مختل کردن سـامانه های هوشمند کارت سوخت بود، تیم های امنیتی شرکت با استفاده از پروتکل های رمزنگاری بومی و به روزرسـانی آفلاین توانستند کلاهبرداری الکترونیکی را تقریباً به صفر برسـانند. این دسـتاورد در شـرایطی رقم خورد که برخی بانک های اروپایی نیز در آن بازه ی زمانی قربانی حملات مشـابه شده بودند. وجه تمایز، سرمایه گذاری پیش دستانه روی نخبگان داخلی در سال های قبل از تشدید جنگ بود.

در پایان، آنچه کارنامه ی شـرکت ملـی پخش فرآورده های نفتی ایران را به الگویی بـرای «دولت های مقاوم» در سراسر جهان تبدیل کرده اسـت، ترکیب بدیع و کم مانند «شـجاعت جهادی» و «ظرافت هوشمندی» است. جهاد بدون هوشمندی، سر از شعار و اتلاف منابع در می آورد. هوشـمندی بدون روحیه ی جهادی، به مدیریت خشـک و بوروکراتیک ناهماهنگ منجر می شود که در بحران های تمام عیـار، اولین گزینه ی فـرار را انتخاب می کند. اما در مدیریت سوخت ایران زیر سایه ی جنگ و تحریم، ما شـاهد نهادینگی فرهنگی هستیم که در آن: «هر مهندس، یک سـرباز خط مقدم اسـت و هر راننده ی تانکر، یک راهبر لجسـتیک». حملات به تأسیسـات انتقال نه تنها نتوانست چرخ های اقتصاد ایران را متوقف کند، بلکه فرصتی طلایی برای بازآرایی شبکه با حداکثر کارایی مبتنی بـر تجارب میدانی فراهـم آورد. ثبت این کارنامه ی درخشان، پاسـخی قاطع به تئوری های غربیِ «شکست حتمی در برابر تحریم های هوشمند» بود. اینَ شـرکت ثابت کرد که اگر یک ملت مدیریت دارایی های راهبردی خود را به نخبگان بومیِ معتقد و مسلح به فناوری های به روز بسپارد، آنگاه بمباران خطوط لوله و محاصره ی نفتی، صرفاً به نمایشی از شکسـت راهبردی مهاجم تبدیل می شود. درسـی که فراتر از مرزهای ایران، برای هر کشوری که استقلال انرژی خود را با طوفان تهدیدها گره خورده می بیند، به مثابه چراغـی در طوفان خواهد درخشید.

مؤسسه مودیز پیش‌بینی کرد:

کشورها برای تضمین نفت، سراغ توافق ۲ جانبه با ایران می‌روند

مؤسسه مودیز پیش‌بینی کرد که کشورهای واردکننده نفت برای تضمین انرژی، سـراغ توافق با ایران خواهند رفت.

به گزارش اقتصادسرآمدبه نقل روزنامه دیلی اکسلسـیور، مؤسسه اعتبارسنجی «مودیـز» اعلام کـرد که هند و سـایر کشورهای واردکننده نفت احتمالاً برای تأمین انرژی مورد نیاز خود، به‌صورت دوجانبه با ایران مذاکره خواهند کرد و حتی ممکن اسـت مسـیرهای ترانزیتی هماهنگ ایجاد شود، اما بازگشت به حجم عبور نفت پیش از جنگ در سال ۲۰۲۶ بعید است.

مودیز در گزارش ریسـک‌های ژئوپلیتیکی خود تأکید کرد که چشم‌انداز توافق سـریع و پایدار میان آمریکا و ایران و در نتیجه بازگشایی کامل تنگه هرمز بسیار ضعیف است.بنابر گزارش تسنیم جریان عبور انرژی به‌تدریج بهبود خواهد یافت اما این امر نه از طریق یک بازگشـایی عمومی، بلکه از مسیر توافق‌های دوجانبه صورت خواهد گرفت.به گفته این مؤسسه، افزایش تدریجی عبور نفت و گاز از تنگه هرمز مبهم و همراه با احتمال اختلال خواهد بود.

مودیز همچنین تصریح کرد که واردکنندگان نفت، به‌ویژه چین، هند، ژاپن و کره جنوبی، ممکن اسـت برای عبور امن انرژی به‌صورت دوجانبه با ایران مذاکره کنند و مسیرهایی مانند کریدورهای ترانزیتی در نزدیکی جزیره لارک و آب‌های سرزمینی عمان شکل بگیرد، اما بازگشت به سـطح تردد پیش از جنگ در سال ۲۰۲۶ بعید است.

نگاه

برنامه وزارت نیرو برای مهار مصرف برق و توسعه انرژی‌های جایگزین

وزیر نیرو از اجـرای برنامه‌های جدیـد مدیریت مصـرف بـرق، توسـعه خودروهـای برقـی و محدودسازی مشترکان پرمصرف برای عبور از اوج مصرف تابستان خبر داد.

به گزارش اقتصادسرآمد، عباس علی‌آبادی در آیین آغاز برنامه‌های مدیریت اوج مصرف برق تابسـتان و رونمایی از پویش «۲۵ درجه، قرار همدلی» که در شرکت مادر تخصصی توانیر برگزار شد، بر جایگاه کلیدی بدنه کارشناسی در توسعه کشور تأکید کرد.

وزیر نیرو با بیان اینکه ساختارهای وزارتی و مقامات ارشد گذرا هستند، اظهار داشت: سـاختار دیوانی و کارشناسـی، زیربنای توسـعه پایـدار و همواره پابرجاست؛ بنابراین شایسـته است مدیران ارشد از دل همین بدنه کارشناسی و از میان افراد متخصص و ماندگار برگزیده شوند.

علی‌آبادی با اشاره به روند افزایشی مصرف برق در سال‌های گذشـته، تصریح کرد: رویکرد ما در این دوره، پیشگیری از رشد بی‌رویه مصرف و در صورت امکان، وارونه کردن این روند است. وی افزود: هدف وزارت نیرو این است که علاوه بر مدیریت مصرف، با جذاب‌سازی فضای کسب‌وکار و افزایش ظرفیت تولید، به سمت رفع ناترازی و دستیابی به تراز مثبت انرژی حرکت کنیم.

وزیر نیرو با تأکید بر اینکه نفـت نباید تنها به عنوان سوخت نگریسته شـود، گفت: نفت یک کالا و ماده اولیه بـرای زنجیره بزرگـی از محصولات باارزش اسـت، اما در حال حاضر این ثروت ملی و بنزین را می‌سوزانیم؛ روندی که در آینده قطعاً تغییر خواهد کرد.

علی‌آبادی با اشاره به مزایای برقی‌سازی حمل‌ونقل خاطرنشـان کرد: نیاز یک میلیون خـودروی برقی به توان الکتریکـی، در برابر حجـم عظیم بنزین و گازوئیلی که جایگزین آن می‌شـود، بسـیار ناچیز است. وی افزود: باید به سمت تأمین نیازهای مردم از طریق انرژی‌های ثانویه مانند برق حرکت کنیم و در همین راستا، توسعه منابع تجدیدپذیر متناسب با اقلیم کشور در اولویت قرار دارد.

تصمیمی برای افزایش قیمت بنزین گرفته نشده است

عضو هیئت رئیسه کمیسـیون انرژی مجلس تاکید کرد: فعلاً همه سیاسـت‌ها بر این است که مدیریت مصرف از طریق روش‌های غیرقیمتی دنبال شود.

به گزارش اقتصادسرآمد، رضا سـپهوند با اشاره به سناریوهای مطروحه در خصوص مدیریت مصرف بنزین به مهرگفت: فعلاً تصمیمی برای افزایش قیمت بنزین اتخاذ نشده و سیاست مشترک دولت و مجلس، مدیریت مصرف بر پایه راهکارهای غیرقیمتی است.

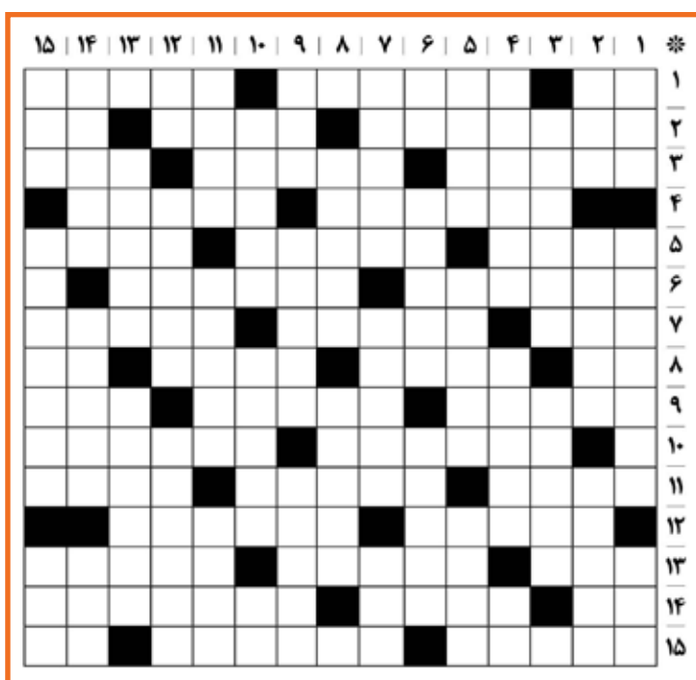
وی در ادامـه با تاکید بـر اینکه تصمیـم گیری در خصوص قیمت سوخت فراتر از وزارت نفت انجام می شور اظهار کرد: نخسـت این‌که ما سال قبل در هیئت وزیران و در سال‌های قبلی هم این موضوع را داشتیم. درباره تغییر قیمت سوخت، مجلس اختیار رابه دولت داده و دولت هم سال گذشته ابلاغ کرد و قیمت سوخت را افزایش داد.

عضو هیئت رئیسه کمیسیون انرژی مجلس در ادامه تصریح کرد: متناسب با شرایط، دولت می‌تواند این قیمت را افزایش دهد، اما این موضوع با مشـورت مجلس انجام می‌شـود. طبق جلسـاتی که تاکنون داشـتیم، مجلس و دولت فعلاً روی سیاسـت‌های غیرقیمتی بـرای مدیریت مصرف سـوخت توافق کرده‌انـد و در حال حاضر تصمیمـی برای افزایش قیمت سوخت گرفته نشده است.

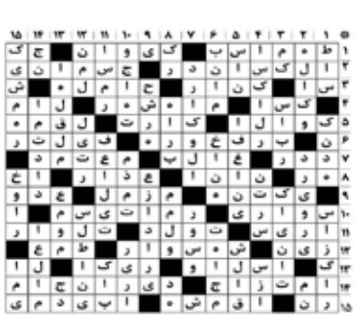
وی در ادامه بیان کـرد: سـناریوهای مطروحه در خصوص سیاست های قیمتی برای مدیریت مصرف سوخت بیشتر در حد نظرات و پیشنهادها است.

سـپهوند همچنین در رابطه با این‌که تصمیم‌گیری در حوزه قیمت سوخت فراتر از وزارت نفت انجام می‌شود، تصریح کرد: اگر قرار باشـد در این زمینه تصمیم‌گیری شـود، این کار در سطوح بالاتر انجام می‌شود و با مجلس نیز مشورت خواهد شد. فعلاً همه سیاست‌ها بر این است که مدیریت مصرف از طریق روش‌های غیرقیمتی دنبال شود.

جدول ۵۲۷



افقی:
۱ - مغز سـر - وسـیله بالا رفتـن - گیاهـی از خانواده پیواس
۳ - سومین شهر پرجمعیت جهان - شاخه‌ای از ریاضیات - حرف انتخاب
۳ - خیزاب‌هـای دریـا - مکتوب - پرنده‌ای از خانواده کلاغ
۴ - درختـی زینتی و بلنداز بازدانگان - سـراینده مثنوی وامق و عذرا
۵ - از جنس آهن - کارگروه - تابناک
۶ - دارای بوی بسـیار بد - قاضی تحقیق
۷ - عقیده - مخفی - گمشده
۸ - جانشین او - دیگر ندارد - تازه و جدید - دریا
۹ - بهشتی - آنچه غیر از خدا باشد - خانه بزرگ
۱۰ - گوش کـــــردن - برچیده‌شدن
۱۱ - پارچـه نخی سـاده - سـالی که در آنیم - صاحب برزنگ
۱۳ - درست دانسـتن سخن یا عملی - شکست خوردن لشکر
۱۳ - گداختن - شـهری در فارس - رهبری
۱۴ - جشـنواره سـینمایی معتبـر - پیشـینیان - از سازهای زهی ارکسـتری
۱۵ - هدایت‌کننده - از انواع عکاسی برحسـب موضوع و محتوا - راه شاعرانه

عمودی:
۱ - حکمت ارسطو - صاحب اعتبار و شرف - یاد خدا
۲ - ناپختـه - از نیروهـای سـه‌گانه ارتـش - خمیری چسـبنده برای آماده‌سازی سطح
۳ - دوره‌ای از زندگی آدمیان نخستین - پیدا نمی‌شود
۴ - آرایش‌شـده - رفاقـت - شـهر بـارگاه حضـرت معصومه(س)
۵ - جوینده راه - پست‌فطرتی - شب چله
۶ - مادر لر - سرزنش - مدت زمان طولانی
۷ - نوعی برنج مرغوب شمال کشور - تمام کردن - مادر
۸ - حرکت بـاد - ناتوانی در پرداخت بدهی به‌علت فقر
۹ - از حبوبات - رمان فلسفی و اجتماعی آناتول فرانس - حزن
۱۰ - عهـده‌دار - گلولـه خمیری - ضمیری انگلیسی
۱۱ - رهن‌دهنـــده - مدفـن ناصرخسـرو - درختی با میوه تلخ در دوزخ
۱۲ - مسـاوی - از مراکز خرید و فروش ارز - قطعی برای کتاب
۱۳ - فویل نازک بـرای طلاکوبی روی جلد کتاب - یار ایسال
۱۴ - دعا بـه درگاه خدا - خراب - پس غذا
۱۵ - بسـیار گرم و سـوزان - از هنرهای بومی اصفهان - دام صیاد

حل جدول شماره ۵۲۶