

مدل مدیریت تولید با رویکرد ناب در سینمای ایران

دکتر غلامرضا گودرزی*

مرتضی شاپوری**

چکیده

لازمه رقابت در دنیای تولید کنونی بهره‌گیری از تمام فنون، ابزارها و اندیشه‌های جدید ناب است. در نیمه دوم قرن بیستم، تولیدکنندگان جهان با محیط رقابتی جدیدی مواجه شدند که با نیمی از سرمایه و امکانات لازم، محصولات را با کیفیتی بهتر، تنوعی بیشتر و قیمتی پایین‌تر به بازار جهانی عرضه می‌کردند. یکی از این تکنیک‌های جدید تولید ناب نام دارد. تولید ناب در واقع رویکردی سامان‌مند برای حذف ضایعات و اتلاف‌ها و از بین بردن هر فرآیند اضافی است، از مرحله تهیه مواد اولیه گرفته تا تولید و در نهایت فروش. این مقاله با توجه به مراحل تولید فیلم سینمایی و تطبیق این فرآیند با آنچه در خط تولید صنعتی اتفاق می‌افتد، در پی شناسایی و کشف اتلاف‌هایی است که طی مراحل ساخت فیلم پیش می‌آید. تجزیه و تحلیل نتایج با استفاده از روش تحقیق مفهوم‌سازی بنیادین منجر به شکل‌گیری پانزده مفهوم و به تبع آن پنج مقوله اصلی شد. این مقولات شامل سه نوع اتلاف زمان، دوباره‌کاری، ناهماهنگی و دو عامل زیرساختی و فرهنگی در فرآیند تولید فیلم سینمایی است.

کلید واژه‌ها

مدیریت تولید، تولید ناب، رسانه، سینمای ایران، اتلاف سینمایی.

* عضو هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع)

** کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه امام صادق (ع)

مقدمه

وابستگی تولیدات سینمایی کشورمان به منابع مالی دولتی و محدود پیامدهای ناگوار بسیاری برای این صنعت - هنر پرمخاطب داشته است. مطلوب نبودن کمیت تولید فیلم‌های سینمایی در ایران، تولید نشدن فیلم‌های سینمایی عظیم و پرشکوه که نیازمند بهره‌گیری از منابع مالی گسترده‌اند، روآوردن به فیلم‌های سینمایی آپارتمانی و در لوکیشن‌های محدود و بسته از جمله این پیامدها است.

امروزه در بازارهای رقابتی جهانی با استفاده از فنون و ابزارهایی در پی آن‌اند که با بهره‌گیری از رویکردهای نوین تولیدی محصولاتی را با هزینه‌های بسیار کمتر ولی با کیفیت بهتر و تنوع بیشتر به مخاطبان عرضه کنند. یکی از این رویکردهای نو «تولید ناب»¹ در فضای صنعت است که مزایا و سودهایی دارد، از جمله استفاده مطلوب از امکانات و منابع در دسترس، کاهش هزینه‌های تولید، و حذف اتلاف‌ها و فرآیندهای اضافی از مرحله تهیه مواد اولیه تا تولید و در نهایت فروش. به نظر می‌رسد به کمک پژوهش‌هایی در زمینه مدیریت تولید و به‌کارگیری رویکردهای نو تولید؛ از جمله رویکرد تولید ناب به اصلاح وضعیت تولید در سینمای ایران و نیز بهبود و ارتقای وضعیت تولید می‌توان کمک کرد. نکته مهم این است که مشکلات فرآیند تولید در سینمای ایران باعث تولید فیلم‌های ارزان‌قیمت و اغلب سطحی شده و بسیاری اوقات محتوا و مضمون تحت تأثیر مسائل و مشکلات تولید قرار گرفته است.

در این مقاله، با توجه به آنچه در ابتدا به آن اشاره شد، با استفاده از رویکرد مدیریتی «تولید ناب»، مدل تولید ناب در حوزه سینمای ایران بررسی خواهد شد. سؤال اصلی مطرح شده این است:

مدل مفهومی تولید ناب فیلم‌های سینمایی چگونه است؟

به منظور نیل به هدف مقاله و رسیدن به پاسخ سؤال اصلی مطرح شده، از روش تحقیق مفهوم‌سازی بنیادی استفاده شده است. برای رسیدن به نتایج مورد انتظار و با توجه به

مدیریت تولید با رویکرد ناب در سینمای ایران v 183

روش تحقیق انتخابی، با خبرگان و صاحب نظران حوزه سینما مصاحبه‌هایی شد. و تلاش بر آن بود که به منظور حصول نتایج دقیق و علمی با خبرگان سینمای ایران در حوزه‌های مختلف عملیاتی و تولیدی مصاحبه‌های جدی شود، و در نهایت با شش مصاحبه صورت گرفته که شامل مصاحبه با دو تهیه‌کننده، دو مدیر تولید و دستیار برنامه‌ریز و دو کارگردان و دستیار کارگردان بود، کفایت نظری حاصل شد.

در این مقاله، به شرح مختصری از مبانی نظری پرداخته و سعی شده است تا جوانب مختلف موضوع روشن شود. در ادامه، روش گردآوری و تحلیل نتایج شرح داده شده و در نهایت به تجزیه و تحلیل نتایج پرداخته و در پایان پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی داده می‌شود.

مدیریت تولید

مدیریت تولید و عملیات عهده‌دار هدایت و مهار فرآیندهای تبدیل ورودی‌ها به کالاهای تمام‌شده و خدمات است (Krajewsk & Ritzman, 1996: 3) و فرآیند برنامه‌ریزی، طراحی و فعال‌سازی سیستم‌ها و زیرسیستم‌های تولیدی را برای کسب اهداف سازمان به عهده دارد (Martinich, 1997: 11).

سیر تکامل تدریجی سیستم‌های تولید در مدیریت تولید و عملیات

1. سیستم‌های تولید دستی (1870 - 1905)

در گذشته، محصولات صنعتی به شکل دستی و در کارگاه‌های مستقل تولید می‌شد و چون معیار خاصی برای قطعات و محصولات وجود نداشت، هر کارگاه محصولی منحصر به فرد تولید می‌کرد. حتی دو محصول مشابه نیز دقیقاً یکسان نبودند. هر محصولی زمان و فعالیت نیروی متخصص بسیار نیاز داشت و بهای تمام‌شده بسیار بالا بود. از این‌رو، میزان فروش آن‌ها پایین بود و غالباً کالاهایی لوکس محسوب می‌شدند (متقی، 1384: 3).

2. سیستم‌های تولید انبوه (1905 - 1950)

مبتکر این سیستم‌ها هنری فورد بود. در این نوع سیستم تولید، که در واقع مثالی از سیستم‌های پیوسته است، محصول در حجم بالا تولید می‌شود و ضابطه‌های مشخص برای قطعات محصول تعیین می‌شود. استقرار ایستگاه‌ها بر طبق توالی عملیاتی است که باید بر روی محصول اجرا شود و چون ماشین‌آلات مورد استفاده کاملاً تخصصی‌اند، هر تغییری در محصول مستلزم صرف زمان بسیار و هزینه بالایی است (همان: 4).

3. سیستم تولید ناب (1950 تا 2006)

این سیستم در ابتدا در کارخانه‌های اتومبیل‌سازی تویوتا طراحی و اجرا شد. تولید به‌هنگام¹ و تولید ناب بر مبنای اندیشه «بهبود مستمر» بنا شده است و کار گروهی در آن نقش اساسی دارد. در رویکرد ناب هر فعالیتی که ارزش افزوده به محصول اضافه نکند فعالیت زائد و جزو ضایعات تلقی می‌شود و باید از مجموعه فعالیت‌ها حذف شود (همان).

4. سیستم تولید چابک (2006 - 2010)

براساس تحقیقات دانشگاه لی‌های²، پیش‌بینی می‌شود که محیط‌های رقابتی جدید تحولات بسیاری را در سیستم‌های تولیدی و سازمان‌ها پدید آورد و سازمان‌هایی که دارای مزیت‌های رقابتی در این محیط‌های جدید باشند به سرعت می‌توانند محصولات را مطابق نیاز مشتریان تولید کنند و چابک باشند. منظور از تولید چابک نوعی استراتژی تولید مبتنی بر معرفی محصولات جدید به بازارهایی است که به سرعت متحول می‌شوند و همچنین توانا کردن سازمان برای پاسخ‌گویی به تغییرات مداوم و پیش‌بینی‌ناپذیر محیط رقابتی است (همان: 5).

1. Just In Time

2. lechay

تولید ناب

تاریخچه

خاستگاه نظریه تولید ناب¹ در شرکت تویوتا در جزیره ناگویا در ژاپن است. نخستین پیروزی خانواده تویوتا در صنعت ماشین‌آلات نساجی بود و در دهه 1930 به علت نیاز شدید دولت، شرکت مذکور وارد صنعت وسایل نقلیه موتوری شد. در آن سال‌ها این شرکت با مشکلاتی از قبیل بازار داخلی کوچک، نیروی کار ثابت، نبود سرمایه کافی، و رقبای خارجی علاقه‌مند به بازار ژاپن روبه‌رو بود.

در همان زمان، آی جی تویوتا² همراه مهندس شرکت، تا ای چی اوهنو، به امریکا سفر کردند و از شرکت اتومبیل‌سازی فورد بازدید کردند و در نهایت به این نتیجه رسیدند که اصول تولید انبوه در ژاپن اجراشدنی نیست و این سیستم پر از اتلاف³ است. بر همین اساس، آن‌ها شیوه جدیدی از تولید را بنیان نهادند که بعدها تولید ناب نام گرفت (فرخ، 1380: 44).

در سال 1970، جیمز ووماک و همکارانش در دانشگاه MIT بحث تولید ناب را در قالب کاری تحقیقی با عنوان «ماشینی که جهان را تغییر داد» منتشر کردند. او و همکارانش تولید ناب را تقریباً ترکیبی از مدل تولید سنتی و نظارت اجتماعی در محیط تولید ژاپنی می‌دانند (همان: 45).

مفهوم تولید ناب

تولید ناب دید و نگرش سیستماتیک برای حذف ضایعات و اتلاف‌ها و از بین بردن هر فرآیند اضافی از مرحله تهیه مواد اولیه تا تولید و در نهایت فروش است. مبنای عملکرد سیستم در تولید ناب رابطه برد دو طرفه با کل اجزا و ذی‌نفعان در سیستم است و تمامی عناصر موجود در چرخه تولید ناب از فروشنده مواد اولیه تا فروشنده کالا، باید به شکلی

1. Lean Production

2. EIJI TOYODA

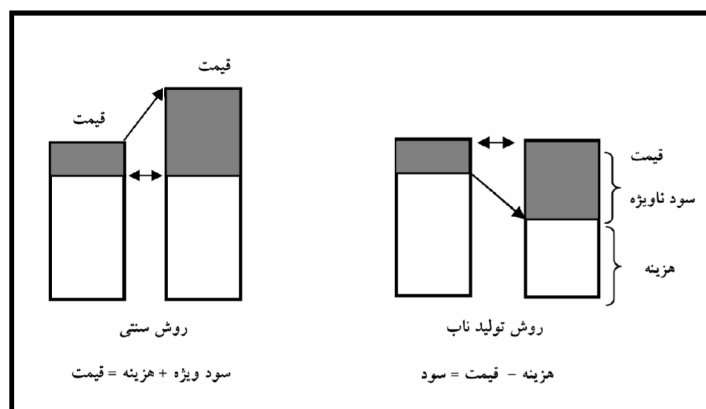
3. MUDA

مطلوب منتفع شوند (تاجیک، 1380: 115).

تولید محصول ناب بر پایه این نظریه از تولید ناب است که فرآیند بر سادگی و کارایی متمرکز باشد. در طی فرآیند هر فعالیتی ارزشیابی می‌شود تا مشخص شود که آیا آن فعالیت به ارزش محصول می‌افزاید یا خیر. اگر فعالیت در فرآیند تولید ارزشمند نباشد اصلاح یا حذف می‌شود.

مفهوم بنیادی تولید ناب در ریشه‌کن کردن اتلاف و آفرینش ارزش در سازمان نهفته است. تولید ناب نگرشی است برای افزایش بهره‌وری و ارزش‌آفرینی مستمر (کایزن) و حداقل کردن هزینه‌ها و اتلاف‌ها (فرخ، 1380: 45).

در شرایط امروز یگانه راه سودآوری مناسب کاهش و در صورت امکان از میان بردن انواع اسراف از مجاری باارزش شرکت‌هاست. این اقدام مبنای کاهش هزینه برای مؤسسات و شرکت‌هایی است که می‌خواهند در بازار بین‌المللی امروز کارایی داشته باشند. در این جهت شرکت‌ها باید نخست قیمتی را که مشتری می‌تواند پرداخت کند، تعیین و سپس هزینه‌های مربوط به محصول (قیمت تمام شده) را از آن کم کنند تا سود ناویژه خود را مشخص کنند. مقایسه روش سنتی تعیین قیمت در مقایسه با روش امروزی با توجه به اصل کاهش هزینه‌ها، در شکل 1 نشان داده شده است.



شکل 1- مقایسه روش سنتی تعیین قیمت در مقایسه با روش امروزی با توجه به اصل کاهش

هزینه‌ها (مهربان، 1384: 18)

انواع اتلاف

مودا لغتی ژاپنی به معنای اتلاف یا هر نوع فعالیتی است که مشتری مایل نیست به ازای آن پولی بپردازد (سقایی و همکاران، 1385: 40).

اتلاف به علت تولید بیش از اندازه¹

تایی چی² انو² تولید مازاد را ریشه همه مشکلات تولید می‌داند. در اینجا تولید مازاد به معنای تولیدی است که نتوان آن را به فروش رساند (همان: 42).
تولید اجزایی از محصول که استفاده فوری ندارد، به علت هزینه نگهداری یا صدمه دیدن هنگام نگهداری در تولید ناب، اسراف محسوب می‌شود (مهربان، 1384: 20).

اتلاف وقت (تأخیر یا انتظار)³

مودای تأخیر هنگامی رخ می‌دهد که کارگر منتظر رسیدن مواد خام، رفع مشکل توقف خط تولید و یا تمام شدن کار ماشین بر روی قطعه است. همچنین بر اثر ازدیاد کالای نیمه‌ساخته به علت اندازه دسته‌های تولیدی، مشکلات مربوط به تجهیزات و یا بروز خرابی‌هایی که نیازمند دوباره‌کاری‌اند نیز مودای تأخیر رخ می‌دهد.
تأخیر زمان تأمین محصول (زمان بین صدور سفارش و دریافت مشتری) را افزایش می‌دهد. زمان تأمین محصول یکی از شاخص‌های بحرانی در سیستم ناب به شمار می‌آید. زمان تحویل را می‌توان به این صورت تعریف کرد:

$$\text{زمان تحویل} = \text{زمان نگهداری} + \text{زمان فرآیند}$$

تأخیر زمان نگهداری محصولات نیمه‌ساخته را، که اغلب عملیات تولیدی از زمان فرآیند بیشتر است، افزایش می‌دهد (سقایی و همکاران، 1385 : 44).

1. over production
2. taichi ono
3. Waiting

اتلاف حرکتی¹

هر نوع حرکتی که برای کامل کردن عملیات مربوط به محصول ضروری باشد، اسراف حرکتی نامیده می‌شود (مهربان، 1384: 24).

حرکات اضافه هم شامل حرکات ماشین و هم شامل حرکات انسان است. حرکات اضافه انسانی به ارگونومی ضعیف محل کار مربوط می‌شود. طراحی ضعیف ارگونومی محل کار، مثلاً ایمنی پایین، در بهره‌وری و کیفیت تأثیر منفی می‌گذارد. در صورت وجود حرکات‌های نامفید، مانند چرخش‌های غیرضروری و جست‌وجوهای نالازم، کیفیت و بهره‌وری کاهش می‌یابد.

اتلاف حرکات را می‌توان در ماشین‌ها نیز مشاهده کرد؛ مثلاً قرار گرفتن ماشین‌ها در فواصل خیلی دور از هم منجر به بروز مودای غیرضروری در حرکات می‌شود (سقای و همکاران، 1385: 45).

اتلاف عملیات اضافه (فرآیندهای زائد)²

این نیز صورت پیچیده‌ای از اتلاف است که به عملیات مازاد بر نیاز مشتری مربوط می‌شود. چنین اتلافی اغلب در شرکت‌هایی دیده می‌شود که توسط بخش‌های مهندسی راهبری می‌شوند. برای مثال سازمانی که تمایل فراوان برای به کارگیری فناوری پیشرفته‌ای دارد و یا شدیداً به دنبال دستیابی به اهداف فنی است، ممکن است ارتباط خود را با خواسته واقعی مشتری از دست بدهد (همان: 46).

عملیات بیش از اندازه روی محصول اسراف پردازشی نیز نامیده می‌شود. این نوع اسراف از مشکل‌ترین انواع اسراف در شناسایی، کاهش یا از میان بردن آن است. کاهش این نوع اسراف اغلب از طریق حذف بعضی از عوامل یا مراحل فرآیند انجام می‌شود (مهربان، 1384: 25).

1. motion
2. Extra processing

اتلاف موجودی (انبار کردن)¹

یکی از انواع اتلاف‌ها انبار کردن مواد اولیه یا قطعات نیمه‌تمام یا تمام‌شده، در حین تولید، است (مهربان، 1384: 26).

اتلاف موجودی عبارت است از نگهداری غیرضروری مواد خام، قطعات و محصولات نیمه‌ساخته. این شرایط هنگامی رخ می‌دهد که جریان مواد در کارخانه به‌شدت به هم پیوسته است و محصول براساس مقدار تقاضای بازار (کشش بازار) تولید نمی‌شود؛ مثلاً سازمان‌هایی که برنامه تولیدی خود را تنها بر اساس برنامه‌ریزی نیازمندی‌های مواد² تنظیم می‌کنند، قطعاً اتلاف موجودی خواهند داشت (سقایی و همکاران، 1385: 47).

اتلاف حمل و نقل³

حرکت دادن مواد اولیه بیشتر از حد لازم موجب اسراف و هزینه بیش از اندازه می‌شود (مهربان، 1384: 26).

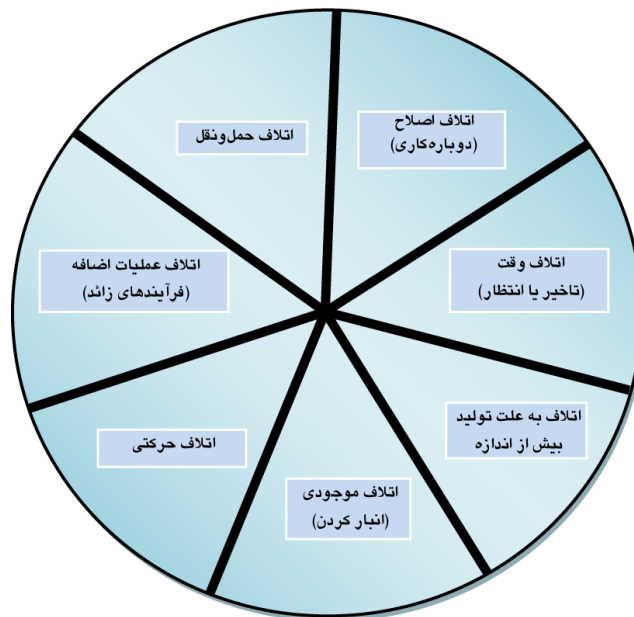
به شکل معمول و مرسوم، چیدمان نامناسب تجهیزات و ماشین‌آلات بزرگ و یا تولید به روش دسته‌ای باعث اتلاف حمل‌ونقل می‌شود. اتلاف‌های ناشی از حمل‌ونقل، تأخیر و حرکات اضافی با یکدیگر ارتباط نزدیکی دارند (سقایی و همکاران، 1385: 48).

اتلاف اصلاح (دوباره‌کاری)

تولید محصولات خراب یا ضایع کردن محصولات در زمان جابه‌جایی آن‌ها از جمله اسراف‌های ضایعاتی، فاسد کردن یا خراب کردن است. از جمله اسراف‌هایی که در این محدوده قرار می‌گیرد دوباره‌کاری به علت تولید ناصحیح در مرحله اول است. این نوع اسراف موجب کاهش بهره‌وری به علت فعالیت‌های مربوط به دوباره‌کاری است (مهربان، 1384: 27).

1. Inventory
2. MRP
3. Transportation

اتلاف اصلاح یا دوباره کاری مربوط به اصلاح محصولات معیوب است که شامل زمان و انرژی های صرف شده برای تعمیر خرابی های آنهاست (سقایی و همکاران، 1384: 48).
شکل 2 نمایش دهنده اتلاف های هفتگانه است و مدل مفهومی تولید ناب در حوزه سینمای ایران با استفاده از این مدل طراحی می شود.



شکل 2- موداها در تولید ناب (سقایی و همکاران، 1385: 42)

مراحل تولید فیلم سینمایی

مقدمات

تهیه فیلم نامه

نخستین گام در تهیه فیلم فراهم کردن فیلم نامه است. با داشتن فیلم نامه می توان برای تولید آن سرمایه جذب کرد و گروه خلاق را به کار گرفت که فیلم نامه را به محصول نهایی تبدیل کنند. در اصل، تا پیش از تکمیل فیلم نامه، تهیه کننده نمی تواند پیش تولید را آغاز کند. چون وقوع تغییرات در فیلم نامه ناگزیر است، تهیه کننده با در نظر گرفتن جزئیات، خود را با تغییرات هماهنگ می کند (دبلیو.ریا و کی.ایروینگ، 1384: 46).

تأمین بودجه و سرمایه‌گذار

نقش سنتی تهیه‌کننده همانا تأمین سرمایه است. تهیه‌کننده برای سرمایه‌گذاری در ساخت فیلم، سرمایه جمع می‌کند. کار وی بسیار مهم است، چون پول شریان حیاتی هر طرح است. بدون سرمایه‌گذاری کافی طرحی در کار نخواهد بود.

پیش‌تولید

شکل‌گیری گروه تهیه‌کنندگی

آیرا کینگزبرگ در فرهنگ کامل فیلم در تعریف «تهیه‌کننده» چنین آورده است: کسی که مسئول امور مالی و اجرایی تولید فیلم است، از ابتدای پروژه تولید، برنامه‌ریزی‌های اولیه تا تمامی مراحل تولید، پخش و تبلیغات. گاه تهیه‌کننده در جنبه هنری فیلم هم دخالت می‌کند و در کیفیت نهایی محصول تأثیری قاطع می‌گذارد (کینگزبرگ، 1379: 663).

در دفترچه‌های سیاست‌گذاری معاونت امور سینمایی، که در پایان هر سال انتشار می‌یافت، تهیه‌کننده سینما چنین تعریف شده است: «تهیه‌کننده حقیقی فردی است واجد صلاحیت‌های فرهنگی با شناخت حرفه‌ای و تخصص کافی، توانایی جذب و تأمین امکانات و سرمایه لازم، که به‌طور مستمر نسبت به تولید فیلم اقدام می‌کند و در این مسیر با رعایت حقوق عوامل دست‌اندرکار بر روند تولید، براساس مقررات نظارت داشته و مسئولیت رهبری تولید را از آغاز تا به انجام بر عهده دارد» (جعفری‌نژاد، 1386: 214).

تهیه‌کننده باید بر افرادی که استخدام کرده نظارت کامل داشته باشد و تمام آن‌ها را به کار گمارد. نباید برنامه‌ریزی طوری باشد که هنگام کار عده‌ای در استودیو بیکار باشند و گروه اندکی تمام کارها را بر عهده گیرند. از دیگر کارهای تهیه‌کننده تخمین هزینه‌هاست. همچنین نگاه‌داری وسایل فیلم‌برداری و غیره که در محل فیلم‌برداری است، در غیر ساعات کار به عهده اوست (اوحدی، 1360: 20).

شکل‌گیری گروه کارگردانی

کارگردان شخصی است که مسئولیت ساختار بصری و بیان هنری فیلم را بر عهده دارد.

همه فعالیت‌ها و همه مراحل تولید فیلم زیر نظر او انجام می‌شود. شاید مهم‌ترین وظیفه کارگردان این باشد که کاری کند تا همه همکاران دیدی جمع‌نگر داشته باشند (دبلیوریا و کی‌ایروینگ، 1384: 95).

تجزیه فیلم‌نامه

پیش از تعیین برنامه فیلم‌برداری، تهیه‌کننده فیلم‌نامه را از تمام زوایای عملی می‌سنجد. تا این مرحله، بسط فیلم‌نامه بر داشتن دیدگاهی خلاق تقدم داشت؛ تأکید بر این بود که ساختار و گفت‌وگوهای داستان به بهترین نحو تعیین شوند. فیلم‌نامه‌های حرفه‌ای در قالب استانداردی نوشته می‌شوند تا مدیر تولید بتواند به آسانی ارزش تولید هر صفحه را برآورد کند و این اطلاعات را در قالب برنامه و بودجه بگنجاند.

برنامه‌ریزی تولید

پس از آنکه تهیه‌کننده فیلم‌نامه را تحلیل و تشریح کرد و عناصر اصلی تولید را از آن بیرون کشید، آن‌گاه می‌تواند برای فیلم‌برداری برنامه‌ای دقیق طراحی کند. این برنامه نقشه اولیه روند تولید است و نیز عامل اصلی برای تعیین هزینه واقعی فیلم. برنامه فیلم‌برداری یا تولید نشان‌دهنده ترتیب صحنه‌هایی است که باید در طول تولید، فیلم‌برداری شود. به ندرت اتفاق می‌افتد که فیلمی پشت سر هم، یعنی به ترتیبی که در فیلم‌نامه آمده است، فیلم‌برداری شود.

بودجه‌بندی

وقتی مدت زمان و هزینه‌های فیلم‌برداری مشخص می‌شود، تعیین بودجه آسان‌تر خواهد بود.

فیلم‌نامه و بودجه دو رکن اساسی تولیدند. بودجه است که تعیین می‌کند کدام پارامتر عملی است و کدام نیست. بودجه شامل جزئیات کامل و دقیقی است که در طول پروژه به

مدیریت تولید با رویکرد ناب در سینمای ایران v 193

آن نیازمندیم. این جزئیات در برگیرنده تمامی هزینه‌های پیش‌تولید، تولید و پس از تولید است (همان: 122).

شکل‌گیری گروه فیلم‌برداری

مدیر فیلم‌برداری گروه فیلم‌برداری را تعیین می‌کند که شامل فیلم‌بردار، نورپرداز، چند دستیار و... است. او به همراه کارگردان درباره‌ی نوع نماها و نوع نورپردازی تصمیم می‌گیرد و دستورات لازم را به فیلم‌بردار و نورپرداز می‌دهد و بر کار آن‌ها نظارت دقیق دارد.

انتخاب عوامل فنی و هنری

تهیه‌کننده (در نقش مدیرتولید) مسئول استخدام گروه فنی است. مسئولیت او این است که، تاجایی که بودجه اجازه می‌دهد، همکاران کارگردان را از خلاق‌ترین افراد انتخاب کند. کارگردان نیز در جریان انتخاب اعضای گروه شرکت مستقیم دارد، اما تهیه‌کننده است که باید با اعضای گروه وارد مذاکره شود و قرارداد ببندد (1384: 150).

یافتن محل‌های فیلم‌برداری

تهیه‌کننده برای تهیه لوکیشن باید قیمت، نزدیک بودن، زمان‌بندی و... را در نظر گیرد. تهیه‌کننده تمام لوکیشن‌های دارای این مشخصات را در ذهن دارد (همان: 4: 175).

انتخاب بازیگران

باورپذیری پروژه با انتخاب درست بازیگران ارتباط مستقیم دارد. از اهمیت یافتن بازیگران مناسب برای فیلم هر چه گفته شود کم است. بازیگران در حکم کلماتی هستند که با آن‌ها داستان را نقل خواهید کرد.

انعقاد قراردادها و بیمه

بیمه نقش مهمی در تولید ایفا می‌کند. برخورداری از بیمه به اندازه داشتن فیلم خام یا

دوربین مناسب اهمیت دارد. طی تولید اثر سینمایی، تصادف، بیماری، دزدی، یا وقوع آتش‌سوزی ممکن است موجب توقف تولید شود.

طراحی صحنه و لباس

صحنه‌آرایی عبارت است از قرار دادن هر چیزی که در دکور وجود دارد. این شامل فرش‌ها، چراغ‌ها، مبلمان، نقاشی‌ها، پنجره، لوسترها، کمد‌ها و نیز جزئیات دیگری همچون ظروف داخل کابینت‌ها و حباب‌های لوسترها است. مسئول لباس یا طراح لباس با کارگردان هنری همکاری می‌کند. او با همراهی کارگردان درباره‌ی ظاهر لباس‌های استفاده شده در فیلم نظر می‌دهد. کار بخش لباس این است که با استفاده از لباس، تشخیص شخصیت‌ها را ممکن سازد (همان: 191).

اجارۀ تجهیزات فنی

مذاکره با مؤسسات کرایۀ تجهیزات فیلم بر عهده‌ی تهیه‌کننده است. در مؤسسات کرایه‌دهنده، وسایل گران‌قیمتی وجود دارد و آن‌ها ترجیح می‌دهند در برابر بخشی از قیمت کل وسایل آن‌ها را کرایه بدهند تا بگذارند روی قفسه‌ها خاک بخورند.

انتخاب لابراتوار

در فرآیند فیلم‌سازی لابراتوار اهمیت بسیار دارد. لابراتوار مسئول حفظ نگاتیو و خلق محصول نهایی است.

تولید

فیلم‌برداری

مراحل مختلف به فیلم برگرداندن فیلم‌نامه، پس از طی مراحل برنامه‌ریزی پیش از تولید و پیش از تدوین نهایی، را فیلم‌برداری گویند. این مراحل شامل انجام کارهای آماده‌سازی برای فیلم‌برداری (مثل ساخت دکور، آماده‌سازی منابع نور و تمرین با بازیگران)

مدیریت تولید با رویکرد ناب در سینمای ایران v 195

و فیلم‌برداری از صحنه‌های فیلم است. فیلم در دست تولید، فیلمی است که در مرحله فیلم‌برداری است.

تولید گاه مراحل مختلف تدوین، ترکیب و فیلم‌برداری و جلوه‌های ویژه، به علاوه عملیات‌های ذکر شده دیگر را هم شامل می‌شود (کینگزبرگ، 1379: 665).

پس از تولید

مرحله پس از تولید دوره هیجان‌انگیزی است. این مرحله از مرحله فیلم‌برداری اصلی کم‌تنش‌تر است.

بخش عمده‌ای از آنچه مخاطب بر صفحه نمایش می‌بیند، در فرآیند پس از تولید خلق می‌شود، که طی آن مواد خامی که در طول فیلم‌برداری گردآوری شده به محصول نهایی تبدیل می‌شود. این مرحله شامل مراحل چون تدوین فیلم، جلوه‌های ویژه، موسیقی، صداگذاری و گرفتن پروانه نمایش است.

روش تحقیق

«تئوری مفهوم‌سازی بنیادی نوعی استراتژی پژوهشی است که در پی تدوین تئوری است و ریشه در داده‌هایی مفهومی دارد که به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده‌اند» (دانائی فرد، و دیگران، 1383: 19). این استراتژی با استفاده از رویکرد استقرایی سعی در مفهوم‌سازی داده‌ها، گردآوری و تحلیل توأم داده‌ها دارد، به گونه‌ای که مدل مستقیماً از داده‌ها ظاهر شود. این برخلاف رویکرد قیاسی غالب در پژوهش است که با بررسی مبانی نظری، چارچوب مفهومی یا تئوری تدوین می‌شود و سپس داده‌ها با استفاده از ابزارهای پژوهش جمع‌آوری می‌شوند تا در پی تحلیل آن‌ها، چارچوب مفهومی آزمایش شود (دانائی فرد، 1384: 47).

روش مفهوم‌سازی بنیادی دستیابی به نظریه‌ای برآمده از تجزیه و تحلیل داده‌هاست. داده‌هایی که به خصوصیات واقعی موضوع مربوط می‌شوند و به همین علت در این نوع

تحقیق به اطلاع‌رسانان اصلی و درگیر با ابعاد مسئله مراجعه می‌شود و کوشش به عمل می‌آید که با روش کیفی و از طریق مصاحبه عمیق، فعال و اکتشافی با این مطلعان، در ساختار درونی ارزش‌ها و نگرش‌ها و تجارب آنان، که به نحوی با موضوع تحقیق ارتباط دارد، تعمق و امعان نظر شود.

هدف بیش از توصیف یا تبیین، اکتشاف است. تحلیل داده‌ها در مفهوم‌سازی بنیادین طی فرآیندی منظم و در عین حال مداوم از مقایسه داده‌ها صورت می‌گیرد. فن اصلی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این روش، کدگذاری است که طی فرآیندی سه‌مرحله‌ای انجام می‌شود و عبارت است از: 1. کدگذاری باز؛ 2. کدگذاری محوری؛ 3. کدگذاری انتخابی. این مراحل واقعاً از هم جدا نیستند بلکه صرفاً برای توضیح بیشتر فرآیند به صورت سه مرحله متمایز توصیف می‌شوند.

در این فرآیند سه‌مرحله‌ای و در عین حال غیرخطی است که به مضامین اصلی و اولیه داده‌ها عنوان‌هایی داده می‌شود و سپس از دل آن‌ها مفاهیم و مقولات در می‌آیند، مقولات فرعی مربوط به هر کدام از مقولات استخراج می‌شوند و از این رهگذر خوشه‌های مفهومی تشکیل می‌شوند که هر یک به مقولاتی تعلق دارند و سرانجام از ارتباط این مقولات است که سطوحی از مفاهیم، مقولات و قضایای طی سه مرحله کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی به دست می‌آیند. مقایسه و تحلیل مداوم و رمزگذاری سیستماتیک مفاهیم و مقولات کمک می‌کند تا کار محقق منسجم باشد. شاید بتوان گفت که به یک نظر، محقق در کدگذاری باز بیشتر با مفاهیم سروکار دارد. کانون اصلی کدگذاری محوری مقولات است و در نهایت در کدگذاری انتخابی قضایا و وضوح کافی پیدا می‌کند، همین قضایاست که روابط تعمیم یافته میان مقولات را منعکس می‌کند (فراستخواه، 1388: 97). سه عنصر مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها ارکان اصلی این استراتژی هستند.

در پی جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها از کنار هم قرار گرفتن چند مفهوم، مقوله شکل گرفته و در نهایت با بیان روابط تعمیم یافته بین هر مقوله و مفاهیم آن و بین مقوله‌های معین و سپس طبقه‌بندی روابط این عناصر در زمینه و فرآیند آن پدیده، مدل مفهومی

مدیریت تولید با رویکرد ناب در سینمای ایران v 197

تبیین‌کننده پدیده آشکار می‌شود (دانائی فرد، 1384: 47؛ دانائی فرد، و دیگران، 1383: 137). چون ماهیت مقاله حاضر طراحی مدلی برای مدیریت تولید ناب در سینمای ایران است، جهت‌گیری پژوهش بنیادی محسوب می‌شود. به دلیل تأکید خاص روش مفهوم‌سازی بنیادی بر شکل‌دهی مدل مفهومی یا تدوین تئوری و نیز نیاز به آشکارسازی دانش ضمنی خبرگان در این حوزه و نظر به سازگاری این روش با جهت‌گیری، فلسفه و رویکرد این مقاله از استراتژی مفهوم‌سازی بنیادی استفاده می‌شود.

تجزیه و تحلیل نتایج

روش انتخابی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها روش مفهوم‌سازی بنیادی است و با توجه به اکتشافی بودن این پژوهش، به منظور تأمین اهداف مقاله حاضر، با نخبگان سینمای ایران، که در فعالیت‌های سینمایی کشور حضور مؤثر داشته‌اند، مصاحبه شد. نمونه انتخاب شده تا مرز تحقق کفایت نظری مورد نظر در روش مفهوم‌سازی بنیادی گسترش یافت. در نهایت با نخبگان انتخاب‌شده، با توجه به نقشی که هر یک در فرآیند تولید فیلم سینمایی بر عهده داشته‌اند، شش مصاحبه عمیق انجام شد. پراکنش مصاحبه‌شوندگان با توجه به نقش آن‌ها در تولیدات سینمایی در جدول 1 تبیین شده است.

جدول 1- پراکنش مصاحبه‌شوندگان تحقیق با توجه به نقش آن‌ها در تولید سینمایی

عنوان فعالیت در تولید سینمایی	تعداد
تهیه‌کننده	2
کارگردان و دستیار اول	2
مدیر تولید و دستیار برنامه‌ریز	2
مجموع	6

این مقاله به دنبال رسیدن به مدل مفهومی تولید ناب و بهره‌گیری از این مدل مدیریتی، در فرآیند تولید در صنعت - هنر سینماست. در فرآیند تولید سینمایی، با توجه به اینکه محصول نهایی را می‌توان به نوعی محصولی هنری - فرهنگی نامید، هر یک از عواملی که

در فرآیند تولید دخیل‌اند، نگرش خاصی به این محصول دارند. از این‌رو، سعی بر این بوده است تا با دوری از نگرش تک‌بعدی، با پراکنشی متعادل، مصاحبه‌شوندگان از عواملی انتخاب شوند که در نهایت بتوان به دیدی جامع از آنچه در خط تولید فیلم سینمایی در ایران رخ می‌دهد، رسید.

معیار اصلی در تعیین تعداد مصاحبه‌های لازم برای تحقق هدف پژوهش حصول به مرحله کفایت نظری روش پژوهش یعنی مفهوم‌سازی بنیادی است.

به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، هر مصاحبه «کدگذاری باز» شد. بدین معنا که پس از استخراج نکات اصلی از مصاحبه‌ها، همه آن‌ها کدگذاری باز شدند. سپس این کدهای استخراج‌شده ذیل طبقه‌هایی که کلی‌تر و انتزاعی‌تر از کدهای باز هستند تحت عنوان «مفاهیم» دسته‌بندی شدند. هر کدام از این مفاهیم را می‌توان ذیل گروه‌های بزرگ‌تری به نام «مقوله‌ها» جای داد. بنابراین، پس از مفهوم‌سازی کدهای باز، مقوله‌بندی مفاهیم استخراج‌شده صورت گرفت. گفتنی است که با توجه به روال انتخابی در روش تحقیق مفهوم‌سازی بنیادی، طبقه‌های مذکور مفاهیم و مقوله‌ها به‌مرور و با افزایش تعداد مصاحبه‌ها شکل منسجم‌تر و کامل‌تری می‌یابند.

نکات اساسی استخراج‌شده در مرحله قبل را، ذیل عناوین مشترک، مفهوم‌سازی می‌کنیم. نکته مهم آنکه از میان 105 نکته مهم استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، بسیاری از نکات، هم‌زمان در ذیل چند مفهوم مختلف طبقه‌بندی شده‌اند.

مفاهیم در این مرحله با توجه به دو عنصر با اهمیت به‌دست‌آمده است: 1. با توجه به نکات مهم اشاره‌شده در مصاحبه اول؛ 2. با کمک کدگذاری باز انجام گرفته در پایان مصاحبه اول. همچنین می‌دانیم که عوامل متعددی در فرآیند تولید فیلم سینمایی دخیل‌اند که آن‌ها را به چهار دسته کلی تقسیم کردیم: 1. مقدمات؛ 2. مرحله پیش‌تولید؛ 3. مرحله تولید؛ 4. مرحله پس از تولید. این تقسیم‌بندی جامع است و چارچوبی نظری پشتوانه آن است و با توجه به مصاحبه‌ها، مشخص شد که بروز ضعف و نقصان در هر یک از این مراحل چهارگانه و توسط عواملی که در ذیل این مراحل آمده است، باعث بروز اتلاف در

مدیریت تولید با رویکرد ناب در سینمای ایران 199 v

فرآیند تولید فیلم سینمایی خواهد بود. چگونگی ظهور و تأیید مفاهیم در مصاحبه‌های صورت گرفته در جدول 1 آمده است.

پس از تحلیل مفاهیم، آن‌ها را در قالب چهار مقوله (مفاهیم انتزاعی‌تر) دسته‌بندی کردیم. این مقوله‌ها شامل «اتلاف زمان (تأخیر)»، «اتلاف دوباره‌کاری»، «اتلاف ناهماهنگی» و «عامل زیرساختی و فناوری» است.

اولین مقوله ظاهر شده از نکات اصلی، «اتلاف زمان یا تأخیر» است. اتلاف زمان از گسترده‌ترین و شایع‌ترین انواع اتلاف در فرآیند تولید فیلم سینمایی است که در تعریف آن می‌توان گفت هر عملی که موجب تأخیر در فرآیند تولید فیلم سینمایی شود اتلاف زمان یا تأخیر است. جامعیت این مقوله به حدی است که می‌توان گفت به نوعی هر اخلاقی در فرآیند تولید منجر به اتلاف زمان خواهد شد؛ مثلاً هر نوع اتلاف دوباره‌کاری حتماً اتلاف زمان هم هست، اما لزوماً هر اتلاف زمانی اتلاف دوباره‌کاری نیست.

توجه به زمان در فرآیند تولید فیلم سینمایی در ایران از آن ناشی می‌شود که در بیشتر فیلم‌های سینمایی هزینه‌های مالی لحاظ شده، به‌خصوص در مرحله تولید، روزانه حساب می‌شود؛ از اجاره تجهیزات گرفته تا دستمزد عوامل. مبحث زمان در بحث هنری کار نیز در ایران بسیار پراهمیت است؛ زیرا تغییرات ناخواسته فراوانی با گذشت زمان حادث می‌شود که در این تحقیق مجال پرداختن به همه آن‌ها نیست.

یکی دیگر از مقوله‌های ظهور یافته که منتج از نکات مهم مطرح شده و مفاهیم مصاحبه اول است، «اتلاف دوباره‌کاری» است. اتلاف دوباره‌کاری، در سینما بسیار نزدیک به همان مفهومی است که در تولید ناب ذکر کردیم؛ مثلاً چنانچه به هر دلیلی در بازی بازیگر وضعی مشاهده شود، باید برداشت مجددی صورت گیرد که این برداشت هزینه‌های زیادی را در فرآیند تولید به همراه خواهد داشت. محدودیتی که تهیه‌کننده برای میزان برداشت‌ها تعریف می‌کند به علت همین هزینه‌های زیادی است که برداشت‌های مکرر در پی دارند.

مقوله سوم که از نکات مهم تحقیق و مفاهیم استخراج شده است عامل زیرساختی و فناوری است. این مقوله از جنس علت است و در فرآیند تولید فیلم سینمایی در ایران

بسیار مشاهده می‌شود. عوامل بسیاری در بروز این عامل نقش دارند. بخش مهمی از میزان اثرگذاری و کیفیت محصول خروجی در سینما، بستگی مستقیم به تجهیزات و امکانات لازم برای ساخت فیلم دارد، از این‌رو، کمبود و نقص در زیرساخت‌ها و فناوری‌ها باعث بروز مشکلات بسیار در روال تولید فیلم سینمایی خواهد شد.

در تعریف این مقوله می‌توان گفت که «عامل زیرساختی و فناوری» عبارت است از هر آنچه در فرآیند تولید فیلم سینمایی به شکل اتلاف و ضایعات به دلیل عوامل «زیرساختی» رخ می‌دهد که مقصود از آن زیرساخت‌های لازم در بلندمدت است؛ از جمله استودیوها و شهرک‌های سینمایی و ...؛ و «فناوری» که مقصود از آن ابزارهای تولید سینمایی نظیر دوربین، تجهیزات نور و صدا و ... است که در مرحله فیلم‌برداری از آن‌ها استفاده می‌شود. چهارم مقوله «اتلاف ناهماهنگی» است، در فرآیند تولید در سینما به نوعی تلفیق میان صنعت و هنر را مشاهده می‌کنیم. به عبارت بهتر، می‌توان گفت که در تولید فیلم سینمایی، طی فرآیندی صنعتی، به دنبال محصول فرهنگی - هنری هستیم.

اتلاف ناهماهنگی ناظر به دو موضوع کلی است؛ اول ناهماهنگی میان عوامل هنری تولید فیلم سینمایی که دیدگاه هنری دارند؛ مثلاً کارگردان، کارگردان هنری و ... با عوامل اجرایی نظیر تهیه‌کننده و مدیرتولید و ... و دوم ناهماهنگی‌ای که به علل گوناگون میان عوامل فنی مرحله فیلم‌برداری بروز می‌یابد.

همچنین پس از بررسی‌ها و با توجه به نکات اساسی مطرح‌شده در مصاحبه دوم که اشاراتی به مقوله فرهنگ و اثرگذاری مشهود آن در پدید آمدن ضایعات و اتلاف‌هایی در کل فرآیند تولید داشته است؛ مقوله جدیدی به نام «عامل فرهنگی» به چهار مقوله قبلی اضافه شده و بدین ترتیب تعداد مقولات به پنج مقوله توسعه می‌یابد. «عامل فرهنگی» همانند «عامل زیرساختی و فناوری» از نوع علت است و گستردگی بیشتری دارد.

هرچند به نظر می‌رسد این اتلاف در دایره‌ای وسیع‌تر از دایره خط تولید فیلم سینمایی بگنجد، اما اهمیت بسیار آن سبب شد تا این مقوله، که اهمیت بسیار و انکارناپذیری در فرآیند تولید در سینمای ایران دارد، در مدل نهایی تحقیق پیش‌بینی شود.

«عامل فرهنگی» را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: عاملی است که به دلیل شرایط فرهنگی جامعه ایرانی و تأثیر آن در رفتار افراد جامعه؛ و به‌ویژه بر عوامل مؤثر در فرآیند تولید فیلم سینمایی، در نهایت منجر به بروز اتلاف‌های چشمگیر در فرآیند تولید فیلم خواهد شد. این عامل مهم از ابتدای فرآیند تولید؛ مثلاً از انتخاب فیلم‌نامه، چگونگی بودجه‌بندی و جذب سرمایه تا مرحله فیلم‌برداری و حتی پس از تولید نیز اثرگذار است. عامل فرهنگی است که باعث می‌شود در مراحل مختلف تولید فیلم سینمایی در ایران نتوان با اطمینان گام برداشت و برای هر مرحله به‌دقت برنامه‌ریزی کرد.

عامل فرهنگی نه تنها در نوع رفتار عوامل اصلی ساخت فیلم اثرگذار است، بلکه نمود اجتماعی آن در فرهنگ مردم ایران نیز سبب اختلال در فرآیند تولید به‌خصوص در مرحله فیلم‌برداری در محیط‌های بیرونی می‌شود.

در مطالعه موارد پنجم و ششم مفهوم و مقوله‌ای اضافه نشد و توسعه هم نیافت. چون در دو مصاحبه صورت‌گرفته پایانی، هیچ نکته جدیدی به مجموعه نکات مهم و در نتیجه به مفاهیم و مقولات به دست آمده افزوده نشد، بنابراین می‌توان گفت که به مرحله کفایت نظری رسیده‌ایم (جدول 2).

جدول 2- ظهور و تأیید مفاهیم از مصاحبه‌ها؛ مطالعه مورد A تا F

F	E	D	C	B	A	مورد مطالعه	مفاهیم
	P		P	P	P		1 ضعف فیلم‌نامه
	P		P	P	P		2 ضعف گروه تهیه‌کنندگی
P	P	P	P	P	P		3 ضعف گروه کارگردانی
P	P	P	P		P		4 ضعف تجزیه فیلم‌نامه
P	P	P	P	P	P		5 ضعف برنامه‌ریزی تولید
	P	P	P	P	P		6 ضعف بودجه‌بندی
P	P	P	P	P	P		7 ضعف عوامل فنی و هنری
		P		P	P		8 ضعف یافتن محل‌های فیلم‌برداری
P	P	P		P	P		9 ضعف بازیگران (انتخاب، آموزش و ...)

ادامه جدول 2- ظهور و تأیید مفاهیم از مصاحبه‌ها؛ مطالعه مورد A تا F

F	E	D	C	B	A	مورد مطالعه	مفاهیم
		P	P	P	P	ضعف قراردادهای و مجوزها و الزامات قانونی	10
P		P	P	P	P	ضعف تجهیزات فنی	11
		P		P	P	ضعف فیلم برداری	12
		P		P		ضعف به علت بروز حوادث غیرمترقبه	13
P	P				P	ضعف موسیقی	14
P		P			P	ضعف چاپ و کپی (تدوین و صداگذاری و...)	15
	P	P				ضعف بازاریابی	16

استخراج مقوله‌ها

در این مرحله مفاهیم به دست آمده در مرحله قبل ذیل یک مقوله طبقه‌بندی شده است.

جدول 3 - شکل‌گیری مقوله‌ها با توجه به مفاهیم

مقوله‌ها	مفاهیم
اتلاف زمان (تأخیر)	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف فیلم‌نامه • ضعف گروه تهیه‌کنندگی • ضعف گروه کارگردانی • ضعف تجزیه فیلم‌نامه • ضعف بازیگران • ضعف عوامل فنی و هنری • ضعف محل‌های فیلم برداری • ضعف تجهیزات فنی • ضعف فیلم برداری • ضعف به دلیل بروز حوادث غیرمترقبه • ضعف قراردادهای، مجوزها و الزامات قانونی • ضعف موسیقی • ضعف بازاریابی

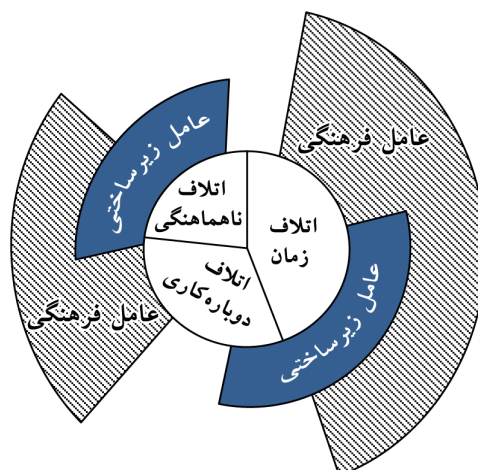
ادامهٔ جدول 3 - شکل‌گیری مقوله‌ها با توجه به مفاهیم

مقوله‌ها	مفاهیم
اتلاف دوباره‌کاری (اصلاح)	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف گروه تهیه‌کنندگی • ضعف گروه کارگردانی • ضعف عوامل فنی و هنری • ضعف برنامه‌ریزی تولید • ضعف فیلم‌برداری • ضعف چاپ و کپی (تدوین، صدا و ..) • ضعف موسیقی • ضعف محل‌های فیلم‌برداری
اتلاف ناهماهنگی	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف گروه تهیه‌کنندگی • ضعف گروه کارگردانی • ضعف برنامه‌ریزی تولید • ضعف عوامل فنی و هنری
عامل زیرساختی و فناوری	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف تجهیزات فنی • ضعف فیلم‌نامه • ضعف به دلیل بروز حوادث غیرمترقبه • ضعف عوامل فنی و هنری
عامل فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف تهیه‌کنندگی • ضعف بودجه‌بندی و سرمایه • ضعف قراردادهای، مجوزها و الزامات قانونی • ضعف عوامل فنی و هنری • ضعف بازیگران • ضعف فیلم‌برداری • ضعف برنامه‌ریزی تولید

در نتیجه مدل «مدیریت تولید با رویکرد ناب در سینمای ایران»، که برگرفته از مدل ارائه شده در شکل 2 است، در شکل 3 آمده است.

نقش سه عامل «اتلاف زمان»، «اتلاف دوباره‌کاری» و «اتلاف ناهماهنگی» با توجه به

میزان اهمیت آن‌ها در دایره میانی مدل مشخص شد. اتلاف زمان بدان علت اهمیت می‌یابد که خبرگان این حوزه آن را مهم‌ترین مقوله دانستند، به طوری که تعداد دفعات تکرار این اتلاف در مقایسه با سایر مقولات فراوانی بسیار بیشتری داشت. نکته مهم درباره این مقوله آن است که بیشتر اتلاف‌هایی که در فرآیند تولید فیلم سینمایی روی می‌دهد به نوعی زیرمجموعه اتلاف زمان است. هنگامی که اتلاف دوباره‌کاری رخ می‌دهد، تکرار آن بخش از فرآیند، باعث تأخیر در روند تولید می‌شود. ناهماهنگی نیز در نهایت باعث تأخیر می‌شود. همان‌گونه که عوامل فرهنگی و زیرساختی و فناوری نیز در نهایت، مسبب اتلاف زمان خواهند بود.



شکل 3 - مدل نهایی تحقیق، مدل تولید ناب در سینمای ایران (شناسایی اتلاف‌ها در صنعت - هنر سینما)

دو مقوله «عامل فرهنگی» و «عامل زیرساختی» به شکلی نشان داده شده‌اند که نقش آن‌ها در اتلاف‌ها در فرآیند تولید فیلم بارز و مشخص است. چشم‌پوشی از این عوامل به علت تکرار زیاد در مصاحبه‌ها ناممکن می‌نمود. همان‌طور که پیش‌تر آمد عوامل زیرساختی و فرهنگی را می‌توان از نوع علت نیز دانست، این دو عامل با توجه به بررسی‌ها مسبب بروز سه اتلاف مورد اشاره نیز می‌شوند که در دایره میانی مدل آمده‌اند. با توجه به مدل فوق مشخص است که نقش عامل فرهنگی بیشتر مورد

تأکید کارشناسان و خبرگان سینمای کشور بوده است. در پایان علاوه بر مقولات ذکر شده، این امکان متصور است که عوامل دیگری نیز در بروز اتلاف در فرآیند تولید فیلم سینمایی دخیل باشند، به همین دلیل در مدل ارائه شده عوامل فرهنگی و زیرساختی به شکل دایره کامل ترسیم نشده‌اند.

نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد هدف از این مقاله تطبیق فرآیند تولید فیلم سینمایی در ایران با آن چیزی است که در خط تولید صنعتی و با رویکرد ناب اتفاق می‌افتد و در پی آن به دنبال شناسایی و کشف اتلاف‌هایی است که طی مراحل ساخت فیلم در سینمای ایران بروز می‌یابند. با بررسی‌ها و نیز مصاحبه با خبرگان و صاحب‌نظران سینمای ایران، که در بخش‌های مختلف در تولید یک فیلم سینمایی فعالیت داشتند و تجزیه و تحلیل نتایج، با استفاده از روش تحقیق مفهوم‌سازی بنیادی مدل نهایی تحقیق به دست آمد که عبارت از «مدل تولید ناب در سینمای ایران» است.

مهم‌ترین اتلاف‌های به دست آمده در فرآیند تولید فیلم سینمایی در این مدل عبارت‌اند از: اتلاف زمان، اتلاف دوباره‌کاری، اتلاف ناهماهنگی، همچنین دو عامل «زیرساختی و فناوری» و «فرهنگی» که در بروز اتلاف نقش داشتند.

در این مقاله برای پرداختن به مسائل زیرساختی مرتبط با مدیریت کلان حوزه سینما و نقش آن در فرآیند تولید فیلم سینمایی مجاللی نبود، این حوزه زمینه مناسبی است برای انجام دادن تحقیقات کاربردی و علمی جدید در حوزه سینمای ایران که در اینجا پیشنهاد می‌شود. همچنین با استفاده از مدل ارائه شده در این مقاله می‌توان به دنبال شناسایی و به کارگیری روش‌های کمی تولید ناب، برای رفع اتلاف‌های یاد شده بود. در پایان امید داریم تا جامعه سینمای ایران با استفاده از «مدل تولید ناب در سینمای ایران» در جهت کاهش هزینه در مسیر تولید فیلم سینمایی گام بردارد و به سمت تولید ناب و بدون اتلاف پیش برود.

منابع

- اوحدی، مسعود (1360). «روند ساخت فیلم از آغاز تا پایان»، پایان‌نامه کارشناسی، تهران: دانشگاه هنر.
- تاجیک، امیرحسین؛ کاظم‌زاده، رضا (1384). تولید ناب؛ صنعت لاستیکی ایران، ش 34.
- جعفری‌نژاد، شهرام (1386). بررسی راهکارهای انسجام‌بخشی به چرخه تولید، توزیع و نمایش آثار سینمایی در ایران، تهران: پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات.
- دانائی‌فرد، حسن، «تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرائی؛ استراتژی مفهوم‌سازی تئوری بنیادی» ماهنامه علمی پژوهشی دانشگاه شاهد، سال دوازدهم، ش 11: 57 - 70.
- الوانی، سید مهدی، و عادل آذر (1383). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت، رویکردی جامع، تهران: صفار.
- ریا، دبلیو.پیترا؛ ایروینگ، کی. دیوید بهار (1384). تهیه‌کنندگی و کارگردانی فیلم کوتاه و ویدئو، ترجمه لیدا کاووسی، تهران: بنیاد سینمایی فارابی.
- سقایی، عباس، و عظیم‌زاده، نیما، و حسین پارسا (تابستان 1385). تولید ناب به زبان ساده: راهنمایی برای اجرای موفقیت‌آمیز تولید ناب، تهران: مترجم.
- فراستخواه، مقصود 1387. «آینده‌اندیشی درباره کیفیت آموزش عالی ایران مدلی برآمده از نظریه مبنایی GT»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ش 50، ص 68.
- فرخ، علی (1380). «تولید ناب» تدبیر ش 118، سال دوازدهم، ص 43.
- کاظمی، سید عباس، و کسایی، مسعود (1387). مدیریت تولید و عملیات، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
- کینگزبرگ، آیرا (1379). فرهنگ کامل فیلم، ترجمه رحیم قاسمیان، تهران: سازمان تبلیغات اسلامی حوزه هنری.
- متقی، هایده (1384). مدیریت تولید و عملیات، تهران: آوای پاتریس.
- مهربان، رضا؛ بهار (1384). تولید ناب؛ تهران: جهان فردا.
- ووماک، جیمز، و جونز، دانیل، و روس، دانیل (1375). تولید ناب، ترجمه آزاده رادنژاد، اصفهان: هشت بهشت.

مدیریت تولید با رویکرد ناب در سینمای ایران v 207

- Krajewski, L.J. & L.P.Ritzman (1996). *Operations Management: Strategy and Analysis*; Reading, Mass.: Addison – Wesley.
- Martinich, Joseph S. (1997). *Production and Operation Management: An Applied Modern Approach*; New York: John Wiley & Sons Inc.