

مهندسی سینما

برنامه‌ریزی و دستیاری کارگردان به عنوان
مدیریت فرایند و کنترل پروژه‌های فیلم‌سازی

حامد پوراسفندیانی



پیشگفتار

پروژه‌های فیلم‌سازی بسیاری در کشور ما با تأخیر، هزینه بیش از حد معین شده و خارج از زمان‌بندی دقیق به انجام می‌رسند. آسپیی که تا حد زیادی، توسط برنامه‌ریزان و دستیاران خبره کارگردان، قابل پیشگیری و یا تخفیف است، اما افسوس که بسیاری از فعالان این عرصه، به «دانش مدیریت پروژه» بی‌توجه بوده و معدود منابع فارسی موجود در این زمینه نیز، ترجمه شده و بدین دلیل با فرهنگ، ساختار و فرآیندهای بومی تولید در سینمای ایران ناسازگارند. نگارنده با احساس نیاز به منبعی مبتنی بر شرایط روز فیلم‌سازی ایران، پشتوانه تحصیلات مهندسی خود و سوابق عملی در برنامه‌ریزی تولیدات سینمایی و تلویزیونی، کتاب حاضر را تألیف و تلاش کرده روش‌هایی را پیشنهاد نماید که بهبوددهنده عملکرد پروژه‌های سینمایی‌مان باشد. مخاطب این کتاب، علاوه بر فعالان سینمای کشور، دانشجویان این رشته و همچنین همه علاقمندان به عرصه تولید و ساخت سینماست و بطور کلی برای تمامی آنانی که قصد ورود به عرصه حرفه‌ای فیلم‌سازی ایران را دارند و یا فعالانی که می‌خواهند بر دانش خود بیافزایند، آموزه‌های عملی، اجرایی، مبتنی بر شرایط واقعی فعلی و در عین حال مبتنی بر تفکر دقیق مهندسی و مدیریت علمی فراهم می‌آورد. برخی از دست اندرکاران تولید سینمای کشورمان، وضعیت اجرای پروژه‌ها در ایران را پر از اتفاقات پیش‌بینی نشده تلقی کرده و بدین جهت با منفی‌بافی اذعان می‌کنند که در چنین شرایطی «برنامه‌ریزی و کنترل پروژه» فاقد کارکرد است. تمام دلایلی را که

ایشان جهت تبیین قضاوت خود ارائه می‌نمایند، می‌توان برای حذف مجریان طرح، مدیران تولید و به طور کلی همه نیروهایی که با آینده‌سنجی پروژه سروکار دارند، به کار برد و عملاً هیچ پروژه‌ای را برنامه‌ریزی و مدیریت نکرد. اگر پروژه نیاز به مجری طرح و مدیرتولید دارد، به برنامه‌ریزی و کنترل پروژه هم نیاز خواهد داشت.

ابتدا باید دانست در کتاب حاضر «منظور از مهندسی چیست؟». به عبارتی در این کتاب، «مهندس کیست و چه کاری مهندسی است؟». از نگاه نگارنده، «مهندس» فردی است با ذهنی دقیق و ساختارمند که، مسائل را تحلیل، راه‌حل‌های موجود را شناسایی، راه‌حل‌های ممکن را خلق، نیازمندی‌ها، خروجی‌ها، نقاط قوت و ضعف هر یک از این راه‌حل‌ها را پیش‌بینی و آن‌ها را سبک سنگین می‌کند، بهترین را برمی‌گزیند و به صورتی اصولی، راه‌حل بهینه منتخب را پیاده‌سازی و مسأله را مرتفع می‌سازد. اما از آنجا که مسائل، بسیار گسترده‌اند و نمی‌توان دانش روبرو شدن با همه آنها را در خود یکجا جمع کرد، مسائل را به حوزه‌هایی تفکیک و دسته‌بندی کرده‌ایم و بدین ترتیب، به عنوان نمونه، کسی که در حوزه مسائل الکترونیک تخصص دارد، راه، مهندس الکترونیک، کسی که در حوزه مسائل مکانیک تخصص دارد، راه، مهندس مکانیک و کسی که در حوزه مسائل پتروشیمی تخصص دارد، راه، مهندس پتروشیمی، می‌نامیم. با گسترش دانش بشری، حوزه مسائل وی نیز گسترده‌تر شده و شاخه‌های مهندسی بیشتری ایجاد گشته‌اند. با این تعریف، «مهندس سینما» نیز کسی است که با ذهنی تربیت شده، مسائل پیش روی در تولید و عرضه آثار سینمایی را بررسی، راه‌حل‌های بهینه را شناسایی و اجرا می‌کند. این تعریف بیش از همه، برازنده «دستیار کارگردان و مدیر برنامه‌ریزی» است.

«مهندسی سینما» تلاشی است جهت آشناسازی علاقمندانی که می‌خواهند به گونه‌ای اصولی پای در سینما و حوزه «برنامه‌ریزی و دستیاری کارگردان» بگذارند. حوزه‌ای که بر خلاف دیگر حرف سینمایی (کارگردانی، بازیگری، تدوین، فیلم‌برداری و ...) منابع علمی و تجربی جامع و روشنگری به فارسی برایش نگاشته نشده و آموزه‌های ارائه‌شده در منابع لاتین نیز، نه به جهت مشکل ارتباط زبانی، بلکه به جهت وجود تفاوت‌ها و در واقع تضادهای میان روابط و سازوکارهای سینمای ما با دیگر نظام‌های سینمایی دنیا، فارغ از حقارت نگری به آنچه که داریم و بزرگ‌نمایی آنچه که آنان دارند، در سینمای مملکت ما چندان قابل کاربست نیست.

نگارنده بدون بزرگ‌نمایی آنچه به تجربه آموخته است، تلاش کرده آموزه‌هایی عملی و کاربردی در حوزه سینمای ایران را ساختاردهی نموده و در اختیار علاقمندانی قرار دهد که به حرفه برنامه‌ریزی و دستیاری کارگردانی نگاهی جدی داشته و آن را تنها معبر و پلکانی برای دستیابی به جایگاه‌های رفیع‌تر (!) کارگردانی و تهیه‌کنندگی نمی‌دانند.

«مهندسی سینما»، گامی است اولیه برای معرفی و گسترش تفکر مهندسی در عرصه سینما، که تمرکز اصلی را بر مباحث «مدیریت فرایند و مدیریت پروژه» گذارده است. دیگر حوزه‌های دانش مهندسی، مانند «اقتصاد مهندسی (Engineering economics)»، «سیستم‌های اطلاعات مدیریت (Management information systems)» و «تحقیق در عملیات (Operations Research)» از دیگر مباحث کاربردی است که جای طرح آنها در سینمای ما خالی است و به امید خداوند در کتاب‌های آتی، بدان‌ها خواهیم پرداخت. کتاب حاضر ترجمه هیچ کتابی نیست و اگرچه در پارای مولود، از منابع خارجی مدد گرفته، اما دیده‌ها و تجربیات شخصی و عملی نگارنده در سینمای فعلی کشورمان، نقش موثری در تدوین آن داشته است. در بخش‌های مختلفی نیز، از دو سایت ارزشمند آستا¹ و دانشنامه رشد² بهره بسیار گرفته‌ام.

در فصول مختلف، سعی داریم حوزه‌های گونه‌گونی را که برنامه‌ریز و دستیار کارگردان با آن روبروست، مورد بحث قرار داده و توصیه‌هایی برای به اجرا در آوردن مدیریت شده هر فعالیت و عملیات ارائه نماییم. اما هر آنچه که گفته شده، نه قانونی لازم‌الاجرا و مدعی ارائه جواب همه مسائل پیش رو، که تنها فراهم‌کننده ایده‌ها، اطلاعات و هدایت‌های لازم برای اخذ بهترین تصمیم توسط برنامه‌ریزان و دستیاران کارگردان است. در نهایت، این برنامه‌ریز و دستیار هوشمند است که در مواجهه با سؤالات و مسائل مختلف، جوانب را منجیده و بهترین راه را برمی‌گزیند. همیشه باید دانست تنها قانون هنر، بی‌قانونی است و حکم صادر کردن در هیچ زمینه آن، راه به جایی نخواهد برد. ابتدا با بررسی نمودار سازمانی، افراد شاغل در یک پروژه فیلم‌سازی را معرفی کرده و به این سوال پاسخ می‌دهیم که «فیلم‌ها را چه کسانی می‌سازند؟». سپس به «فاز پیش از پیش تولید» پرداخته و در فصول متوالی فازهای «پیش تولید» و «تولید» را از منظر برنامه‌ریزی بررسی می‌کنیم. در پیوست نیز، برخی مباحث جانبی که آشنایی با آن‌ها برای

¹ <http://asta.blogfa.com>

² <http://daneshnameh.roshd.ir>

«برنامه‌ریزان و دستیاران کارگردان» مفید است. شامل نگاهی کلی به فعالیت‌های اصلی فازهای «پس از تولید» و «عرضه»، «دوربین‌های متداول در سینمای ایران» و «واژه‌نامه‌ای کاربردی از اصطلاحاتی که یک دستیار کارگردان با آن‌ها مواجه می‌شود»، ارائه شده است.

نیکوتر بود تدوین چنین کتابی توسط برنامه‌ریزان و دستیاران کارگردان با سابقه و دانش بیشتر از اینجانب، که در سینمای ما فراوان‌اند، صورت می‌پذیرفت. دریغ که این عزیزان، یا مشغله فراوان و فرصت کمی دارند و یا انگیزه و حوصله‌ای برای ورود به عرصه نگارش و مستندسازی تجربیات ارزشمندشان، در خود نمی‌بینند. پس واجب دیدم که چنین جسارتی را بر خود هموار کرده و با همه کمی‌ها و کاستی‌ها، کتابی در این زمینه تدوین کنم، شاید انگیزه‌ای برای این عزیزان دانا و کاردان نیز برای مستند نمودن دانسته‌هایشان ایجاد گردد. امید.

مراتب امتنان فروتنانه خود را از «استاد مانفرد اسماعیلی» که راهنمایی‌های مبتنی بر تجربه عمیق‌شان، وادارکنای تدوین این کتاب بوده است، ابراز می‌دارم. نیز بر خود واجب می‌دانم که از دوست شفیق و همراهم، «مهندس مهدی مهاجری حقی» که بدون محبت‌های همیشگی وی، مسیر برایم هموار نمی‌شد، «رحیم بیابانی» عزیز که حمایت‌های بی‌دریغ و دوستانه او، همواره مشوق بنده در ادامه این مسیر بوده است، «بابک برزویه» که با مهربانی بی‌حدی عکس‌های زیبایش را با کتاب همراه نمود، همکار خوبم «امیرحسین عرضی» که تدوین پیوست «دوربین‌های متداول در سینمای ایران» را بر عهده گرفت و «دکتر محمدرضا اکبری جوکار» استاد گرانقدر «دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی شریف» که محبت‌های بسیاری در این مسیر به بنده داشته‌اند، تشکر بنمایم.

برای دریافت منابع اضافی و مباحث تکمیلی در زمینه فصول کتاب، با شوق فراوان، پذیرای مراجعه‌تان به سایت www.hamedfilm.com هستم. از همکاران، برنامه‌ریزان باتجربه و شما خواننده آگاه و صاحب‌نظر، درخواست دارم که نظرات، انتقادات و پیشنهاد‌های خود را درباره «مهندسی سینما»، با نگارنده از طریق hamed@hamedfilm.com در میان بگذارید تا در نسخه‌های آتی کتاب مدنظر قرار گیرد.

«مهندسی سینما» را به تمام کارگردان‌هایی که تاکنون با آنان همکاری داشته‌ام، تقدیم می‌کنم، که از یکایک ایشان، بسیار آموخته‌ام.

فهرست مطالب

۱۳	کلیات، مراحل یک پروژه فیلم‌سازی یا از صفر تا صد یک فیلم
۱۵	مراحل دوره حیات فیلم
۱۶	شکل‌گیری (ایجاد)
۱۸	فاز پیش‌تولید
۱۹	فاز تولید
۲۰	فاز پس‌ازتولید
۲۰	فاز عرضه
۲۴	زیرپروژه‌های اصلی یک پروژه سینمایی عام
۲۴	زمان مورد نیاز هر کدام از مراحل پروژه سینمایی عام
۲۴	کسب مجوزهای لازم
۲۷	فصل یکم، افراد شاغل در یک پروژه فیلم‌سازی با فیلم‌ها را چه کسانی می‌سازند؟
۲۹	نمودار سازمانی
۳۱	گروه تهیه و تولید
۳۴	گروه کارگردانی
۳۹	گروه نگارش
۴۰	افراد جلوی دوربین
۴۱	گروه فیلم‌برداری
۴۴	گروه صدابرداری
۴۴	گروه چهره‌پردازی یا گریم
۴۵	گروه طراحی صحنه
۴۶	گروه طراحی لباس
۴۷	گروه تدارکات
۴۹	گروه جلوه‌های ویژه

۵۰	گروه جلوه‌های ویژه میدانی
۵۰	گروه جلوه‌های ویژه رایانه ای
۵۰	گروه بدلکاری
۵۱	گروه تدوین
۵۱	گروه صداگذاری
۵۳	فصل دوم، پیش تولید پروژه فیلم سازی یا در روزهای دفترنشینی چه می کنیم؟
۵۵	کنترل پروژه و مدیریت پروژه در پیش تولید
۵۶	کنترل پروژه و مدیریت پروژه چیست؟
۵۶	تعریف پروژه
۵۷	مدیریت پروژه
۵۷	برنامه ریزی
۵۸	زمان بندی
۵۸	نظارت
۵۸	کنترل
۵۹	زمان بندی و تدوین برنامه های کلان، میان مدت و روزانه
۵۹	گام اول برنامه ریزی؛ آنالیز فیلم نامه
۶۶	کارکردهای اطلاعاتی جدول آنالیز بدست آمده
۶۸	گام دوم برنامه ریزی؛ دسته بندی سکانس ها
۷۰	رج زدن
۷۱	قواعد طرح ریزی برنامه
۷۲	طرح ریزی برنامه کلان
۷۲	برنامه ریزی از پایین به بالا و از بالا به پایین
۷۷	برنامه میان مدت
۷۷	برنامه های روزانه، آفیش و برگه آفیش
۷۹	ساختار شکست کار (WBS)
۷۹	نمودار گانت
۸۰	اقدامات اصلی در دوران پیش تولید

۸۶	مباحثی در مورد فعالیت های فاز پیش تولید
۸۶	انتخاب بازیگران
۹۰	عقد قرارداد همکاری با بازیگران
۹۵	یافتن بازیگران غیرچهره برای برخی نقش ها
۹۷	انتخاب لوکیشن ها
۱۰۹	طراحی ها، آماده سازی لوکیشن ها، خرید لوازم صحنه و ساخت آکسسوار
۱۱۰	انتخاب عوامل
۱۱۱	انجام خریدها، اجاره ها، امانت ها و به عبارتی تدارک ها!
۱۱۲	طراحی، دوخت، خرید، اجاره، امانت و تست لباس بازیگران
۱۱۳	طراحی و تست گریم بازیگران
۱۱۵	ادغام تست لباس و گریم
۱۱۶	دورخوانی و تمرین
۱۱۶	فهرست عوامل و آدرس ها و تلفن ها
۱۱۸	استوری بورد
۱۲۰	جلسات معارفه عوامل
۱۲۱	آماده سازی لوکیشن اول پیش از کلید
۱۲۱	تحويل گرفتن و تست دوربین
۱۲۳	فصل سوم، فاز تولید یک پروژه فیلم سازی یا در روزهای فیلم برداری چه می کنیم؟
۱۲۵	کنترل و مدیریت پروژه در فاز تولید
۱۲۶	زیرمراحل فاز تولید
۱۲۹	برنامه ریزی
۱۲۹	ابلاغ و پیگیری برنامه ها
۱۳۰	آفیش دوم
۱۳۰	آفیش رزرو
۱۳۱	اعلام عمومی برنامه بلندمدت
۱۳۱	رج زدن تجهیزات
۱۳۳	تعطیلات دوره ای

۱۳۳	اجرای فعالیت‌های تولیدی و تدارکاتی اعلام شده
۱۳۴	آماده‌سازی و نهایی‌سازی صحنه و دکور
۱۳۴	آماده‌سازی و نهایی‌سازی لباس
۱۳۵	اجرای چهره‌پردازی‌ها
۱۳۷	اجرای کارگردانی
۱۳۹	راکورد
۱۴۰	دکوپاژ یا عکس نویسی
۱۴۲	اجرای بازیگری
۱۴۴	اجرای نورپردازی
۱۴۴	اجرای فیلم‌برداری
۱۴۷	اجرای صداپردازی
۱۴۹	پیوست‌ها، یا چیزهای دیگری که دانستن‌شان برای برنامه‌ریزان و دستیاران کارگردان مفید است
۱۵۱	پیوست یکم، فازهای پیش‌تولید و عرضه
۱۵۲	تدوین (مونتاژ)
۱۵۴	عنوان‌بندی (تیتراژ)
۱۵۴	تصحیح رنگ (اتالوناز)
۱۵۴	صداگذاری (میکساز)
۱۵۵	جلوه‌های ویژه رایانه‌ای (تروکاز)
۱۵۵	عرضه فیلم
۱۵۶	عرضه ویدئویی و امروزه DVD
۱۵۷	پیوست دوم: دوربین‌های متداول در سینمای ایران
۱۵۸	دوربین‌های سینمایی ننگاتیو
۱۶۱	دوربین‌های سینمایی دیجیتال
۱۶۹	پیوست سوم، اصطلاحات متداول سینمایی
۱۹۹	منابع