

## ارائه‌ی الگوی ساختاری شرکت‌های دانش‌بنیان در رابطه با انیمیشن (پویانمایی)

امیر عبدالرضا سپنجی استادیار پژوهشکده مطالعات فرهنگی و ارتباطات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران.

پرهام شجاع \* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت رسانه پژوهشکده مطالعات فرهنگی و ارتباطات، تهران، ایران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران.

### چکیده

دو عامل منابع انسانی و شکل‌گیری دانش، باعث شده است تا کشور ایران فارق از محدودیت‌های سیاسی و اقتصادی در جمع کشورهای تولیدکننده فیلم انیمیشن قرار گیرد؛ اما پس از گذشت نیم‌قرن از تولید اولین آثار انیمیشن در ایران نگاه حاکم به این فناوری نوین، صرفاً محصولی تفننی است. هدف از پژوهش حاضر ارائه الگوی ساختاری در ۹ بخش تمرکززدایی، رسمیت، تخصص‌گرایی، استراتژی، شرایط محیطی، فناوری، اندازه، کنترل و دانش‌بنیان برای شرکت‌های تولید فیلم انیمیشن است. روش تحقیق حاضر از نوع کیفی و نظریه زمینه‌ای است. به همین منظور برای جمع‌آوری اطلاعات، از تکنیک مصاحبه عمیق با اساتید، مدیران و خبرگان حوزه فیلم‌سازی انیمیشن استفاده گردید و در نهایت با استفاده از روش نظریه زمینه‌ای، ۱۱ مقوله تمرکز ساختاری، تفکر جمعی، فقدان قوانین، روند تولید ۵ مرحله‌ای، ارزیابی توانایی، مدیریت درآمد، محتوای متأثر از شرایط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی، سخت‌افزار، کیفیت توانایی، کیفیت بصری و مدیریت دانش یافت شد که بر الگوی ساختاری شرکت‌های دانش‌بنیان تولید فیلم انیمیشن مؤثرند. در نتیجه این تحقیق با تکیه بر ۱۱ مقوله‌ی کشف‌شده به طراحی ساختار در ۹ بخش سازمانی و همچنین الگوی ۶ مرحله‌ای در روند تولید (سفارش، پیش‌تولید، توزیع، تولید، پس‌تولید و پخش) با در نظر گرفتن مدیریت دانش و آموزش برای شرکت‌های دانش‌بنیان تولید فیلم انیمیشن پرداخته است.

کلیدواژه‌ها: انیمیشن، دانش‌بنیان، الگوی ساختاری، نظریه زمینه‌ای.

### مقدمه

\* نویسنده مسئول: shojaparham@yahoo.com

باکینگهام<sup>۱</sup> رسانه را به‌عنوان یک ابزار، وسیله یا نماینده واسطه تلقی می‌کند و آن را این‌گونه تعریف می‌کند شیء یا دریچه‌ای که از طریق آن، تأثیرات یا اطلاعات، منتقل یا حمل می‌شوند. رسانه چیزی است که ما از آن برای ارتباط با سایر مردم، به‌صورت غیرمستقیم و به‌جای ارتباطات چهره به چهره استفاده می‌کنیم (باکینگهام، ۲۰۰۳: ۰۳). محققان نظرات متفاوتی درباره رسانه مطرح نموده‌اند که شامل ترکیبی از تصاویر ثابت یا متحرک، تلویزیون، رایانه و چندرسانه‌ای نیز می‌شود (کرس<sup>۲</sup> و پاتر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۰۱). با گسترش هم‌گرایی رسانه‌ها (که نتیجه سرمایه‌گذاری روی فناوری است) مرزهای میان اطلاعات و دیگر رسانه‌ها، کمرنگ شد<sup>۴</sup> (خواجہ‌ئیان، ۲۰۱۷: ۹۳) تکنیک‌ها و ابزار، باهم آمیخته شدند و محتوای نوینی در رسانه پدید آمد. انیمیشن ترکیبی از دنیای هنر و رسانه است و امروزه علاوه بر کاربردهای آن در علوم مختلف نظیر نمایش داده‌ها و اطلاعات و شبیه‌سازی آن‌ها، خود نیز به‌عنوان یک صنعت، شناخته شده است. جریان پایدار تولید پویانمایی نیازمند وجود عوامل مختلفی است. این عوامل از این جهت ویژه به نظر می‌رسند که اصولاً پویانمایی را موضوعی غیر جدی و حتی تفننی تلقی و فرآورده‌های پویانمایی را صرفاً عامل سرگرمی برای اوقات فراغت کودکان معرفی می‌کنند اما اکنون لازم است عملکرد حوزه‌های مرتبط با انیمیشن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و روش‌های توسعه آن سازمان‌دهی شود (امیرشاه کرمی؛ احمدی، ۱۳۸۶: ۱۲۰). به همین منظور نگاه به انیمیشن به‌عنوان صنعتی متکی بر دانش، نیاز به ارائه راهکاری مبتنی بر دانش را بیشتر برجسته می‌سازد. اقتصاد دانش‌بنیان، از پدیده‌های نوظهور عصر کنونی است و شرکت‌های دانش‌بنیان، پیشرانان این عرصه هستند و نقشی کلیدی در اثربخشی تولید، تبدیل دانش به محصولات کاربردی جدید و توسعه اقتصادی کشورها دارند (نقی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷: ۷۷). شرکت‌های دانش‌بنیان در هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش‌محور، تحقق اهداف علمی، اقتصادی و تجاری‌سازی نتایج تحقیق و توسعه در حوزه فناوری‌های برتر

- 
1. David Buckingham
  2. William Christ
  3. James Potter
  4. Datis Khajeheheian

نقش دارند (خیاطیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۲). این پژوهش باهدف طراحی یک ساختار سازمانی برای شرکت‌های دانش‌بنیان فیلم‌سازی انیمیشن و ارائه یک الگوی مشخص در ۸ بخش ساختار سازمانی یعنی تمرکززدایی، رسمیت، تخصص، شرایط محیطی، فناوری، اندازه، استراتژی و کنترل، از هدر رفتن منابع مالی و انسانی موجود در صنعت انیمیشن جلوگیری کرده و روند پیشرفت صنعت انیمیشن در ایران را بهبود بخشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

«رهیافت مدیریت هنری در آموزش و تولید انیمیشن در ایران» عنوان پژوهشی است که در سال ۱۳۸۶ توسط امیرشاه کرمی و احمدی صورت گرفته است. این پژوهش با برجسته ساختن اهمیت تغییرات و تحولات ناشی از گسترش نرم‌افزارها بر سایر رشته‌های وابسته به دانش و فن‌آوری‌های جدید و از جمله آن‌ها انیمیشن، جایگاه فعلی رشته انیمیشن، تولیدات و نیروهای حرفه‌ای، آموزشی و تخصصی موجود در سطوح مختلف تأثیرگذاری را، مورد توجه قرار داده است. نتایج این پژوهش به صورت چهار مرحله الف) تولید نوین با اثربخشی تمهیدات آموزشی و فناوری ب) ایجاد و راه‌اندازی هنرستان انیمیشن ج) راه‌اندازی برنامه جامع انیمیشن صنعتی د) برنامه‌ریزی جامع برای موفقیت در بیان جایگاه سیستمی فرآیندهای آموزشی و جایگاه تیم حرفه‌ای، مدیریت هنری و اجرایی تولید انیمیشن ارائه شده است. پژوهش امیرشاه کرمی و احمدی به نمایش چالش‌های پیش‌روی انیمیشن در حیطه آموزش می‌پردازد و در نتیجه رهیافت چهار مرحله‌ای مدیریت هنری را ارائه می‌دهد. مدیریت مبتنی بر آموزش، موضوعی است که تیان<sup>۱</sup> نیز در تحقیق خود به‌عنوان راهکاری برای مدیریت دانش، تأکید دارد. به همین منظور در سال ۲۰۰۹ تحقیقی با این سؤال که «چرا و چگونه باید از روش‌های مدیریت دانش به‌منظور ارتقا دانش در دانشگاه‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان استفاده کرد» توسط تیان و همکارانش صورت گرفت. این پژوهش با مطالعه موردی دو موسسه فناوری اطلاعات در دو زمینه مدیریت دانش در دانشگاه و حمایت فرایند خلاقانه تحقیقات دانش‌بنیان با روش پیمایشی و نظرسنجی،

داده‌های خود را جمع‌آوری کرد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که حمایت‌های مبتنی بر فناوری و فرهنگ آزمایشگاهی در تسهیل مدیریت دانش تأثیر دارد و همچنین مدیریت دانش نه تنها در سازمان‌های صنعتی و تجاری، بلکه در دانشگاه‌ها نیز کاربرد دارد. این پژوهش بایان دو جنبه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری چارچوبی را تعیین می‌کند که طبق آن، در بعد نرم‌افزاری با تکیه بر شخصی‌سازی استراتژی‌ها، یک فرهنگ اشتراک دانش آزمایشگاهی را خلق می‌کند و همچنین در بعد سخت‌افزاری با استفاده از استراتژی‌های مبتنی بر فناوری محیط خلاق را فراهم می‌سازد. موضوعی که در این میان مهم به نظر می‌رسد، نظریات مبنایی برای خلق دانش است، چراکه لازم است علاوه بر رهیافت‌های مدیریت دانش، محیطی برای خلق آن مهیا شود. به همین منظور پژوهشی از نانوکا<sup>۱</sup> و کونو<sup>۲</sup> با عنوان «مفهوم Ba: ساخت سازه‌ای برای خلق دانش» در سال ۱۹۹۸ مورد بررسی و استفاده قرار گرفت. این پژوهش مدلی را برای خلق دانش مطرح و آن را فضای مشترک برای روابط در حال ظهور تعریف می‌کند. اطلاعات این پژوهش با استفاده از روش اسنادی جمع‌آوری شده و مبتنی بر نظریه اگزستانسیالیسم شکل گرفته است. در نتیجه این پژوهش Ba را به عنوان فضایی اشتراکی و به عنوان ساختاری برای خلق دانش معرفی می‌کند. در نهایت مبحث مدیریت نیز، به عنوان بعد دیگر مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفت. به همین منظور از پژوهشی در سال ۱۳۹۱ با عنوان «بررسی وضعیت پویانمایی داخلی از دید کارشناسان حوزه مؤسسات پویانمایی» توسط ارشاد و دادگران استفاده شد. این پژوهش با اشاره مستقیم به نقاط ضعف مدیریتی نظیر ساختار سازمانی و عدم استقلال در تولید، به عوامل تأثیرگذار در بحث مدیریت در زمینه تولید فیلم انیمیشن پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش کارشناسان حوزه پویانمایی است که حجم نمونه آن به ۳۰۶ نفر است که به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد بیشتر افرادی که در ساخت انیمیشن فعالیت دارند نوآوری را ملاک کار خورد قرار می‌دهند و اعتقاد دارند کیفیت خوب و مناسب فیلم‌های انیمیشن در سینما می‌تواند مخاطبان را به

---

1. Ikujiro Nanoka

2. Noboro Konno

سمت این نوع آثار سینمایی جذب کند. هم‌چنین بیشتر افراد بر این باورند که عدم موفقیت سریال‌های انیمیشن ایران در جذب مخاطب، وابسته بودن به مراکز دولتی است و اگر مراکز تولید وابسته به نهاد خصوصی باشد، موفق‌تر است.

### انیمیشن

مک لارن در تعریفی ماهیت حقیقی انیمیشن را، تغییر حرکات، بین فریم‌ها دانست؛ درحالی که مکتب زاگرب به جنبه خلاقانه و فلسفی انیمیشن تأکید دارد و آن را هنر روح بخشی به یک طراحی با دگرگونی واقعیت می‌دانند. جولیان بارتن<sup>۱</sup> ماهیت و عملکرد کارتون (واژه جایگزین انیمیشن) را، تصویری از جهانی غیرواقعی و نا هویدا می‌داند که هرج و مرج، در هم گسیختگی و خراب‌کاری از ویژگی‌های رویدادهای آن است. ورود صنایع دیجیتال به سینما و انیمیشن، انقلابی در وادی هنر و رسانه به همراه داشت که باعث خلق تعاریف جدیدی برای انیمیشن شد. این تمایز در تعریف، بر پایه دو برهان اساسی استوار است. در استدلال اول، ذکر شده است که انیمیشن دیجیتال، از تصاویری درست می‌شود که توسط اطلاعات<sup>۲</sup> کامپیوتری تولید می‌گردند درحالی‌که انیمیشن به روش قدیمی از نمایش تصاویر ثبت شده پی‌درپی پدید می‌آید (کلارک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۱۴۳؛ پرنس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶: ۲۸ و ۳۴) استدلال دیگر به این موضوع اشاره دارد که حرکت دیجیتالی تصاویر می‌تواند به صورت خودکار و بی‌وقفه<sup>۵</sup> و از طریق کدهای کامپیوتری یا ثبت حرکات، نمایش داده شوند؛ در این موارد، نمی‌توان انیمیشن را به‌عنوان ثبت تصاویر متوالی تعریف کرد (کلارک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۱۴۸). با استناد به این دو برهان می‌توان سه تعریف از انیمیشن ارائه داد.

- 
1. Julianne Burton Carvajal
  2. Information
  3. David Clark
  4. Stephen Prince
  5. Real-Time

الف) انیمیشن به‌عنوان تولید فریم به فریم که در برابر ضبط خودکار حرکات سینمایی است (مارتینز، ۲۰۱۵: ۴۴).<sup>۱</sup>

ب) انیمیشن به‌عنوان تنها جنبش خیالی که مخالف با بازسازی بصری حرکات واقعی است (مارتینز، ۲۰۱۵: ۴۷).

ج) انیمیشن به‌عنوان تصویر متحرکی که از حرکات واقعی ضبط نگردیده است (مارتینز، ۲۰۱۵: ۴۹).

با توجه به یافته‌های فوق، می‌توان انیمیشن را به‌صورت زیر تعریف کرد:

«انیمیشن، رسانه‌ای است هنری، آمیخته به وهم و خیال که با ثبت حرکات تصاویر، نقاشی‌ها یا عروسک‌ها بر روی فریم‌ها به‌صورت پی‌درپی در بستر زمان، به آن‌ها زندگی بخشیده است.»

## ساختار

در ادبیات علم مدیریت سه اصطلاح، سازمان، سازمان‌دهی و ساخت یا ساختار سازمانی، معمولاً معنای مشابهی را القا می‌کنند، این موضوع در حالی است که ساختار سازمانی نتیجه‌ی فراگرد سازمان‌دهی و طراحی سازمان است و شامل مجموعه روابط، مقررات و قوانین رسمی و غیر رسمی است. ساختار سازمانی، چارچوبی است برای مدیران که با استفاده از آن به تصمیم‌گیری و هماهنگ‌نمودن فعالیت‌های اعضای سازمان می‌پردازند (قانع‌راد و محترمی، ۱۳۹۱: ۹۰). ساختار سازمانی با هدف ایجاد هماهنگی میان نیروی انسانی تعریف می‌شود و موجب هم‌افزایی و افزایش کارایی منابع می‌شود. صحبت از ساختار و سازمان بدون در نظر گرفتن دیگری محال است چراکه ساختار و فرایندهای موجود در داخل سازمان با یکدیگر ارتباط تنگاتنگ و نزدیکی دارند. ساختار سازمانی وظیفه کنار هم قرار دادن افراد و وظایف آن‌ها در واحدها باهدف بهبود هماهنگی میان ارتباطات، تصمیم‌گیری و اجرا؛ بنابراین می‌توان سازمانی اثربخش بافهم بهتر از فرایندهای

---

1. Martinez, Omar O Linares

موجود ترسیم نمود (ژانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۱). ساختار تعیین کننده نحوه اعمال قدرت و تصمیمی گیری‌ها است و فعالیت‌های سازمان را اداره می‌کند (چو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۹۶). در این راستا، سه بعد ساختاری در ادبیات مدیریت سازمانی مشخص شده است: تمرکززدایی، رسمیت و تخصص‌گرایی (اولسن و همکاران، ۲۰۰۵: ۵۸)<sup>۳</sup>. عدم تمرکز به میزانی از حق تصمیم‌گیری و ارزیابی فعالیت‌های سطوح پایین اشاره دارد. رسمیت به این موضوع اشاره دارد که قواعد و روش‌های رسمی حاکم سازمان تا چه حد بر تصمیم‌گیری‌ها و اجرای امور تأثیر دارد. تخصص‌گرایی در یک سازمان در ارتباط با میزان تقسیم وظایف و فعالیت‌ها و چگونگی کنترل وظایف و امور مربوط به کارمندان معنا می‌شود (دوقسی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۹). ساختار سازمانی به‌طور ذاتی با استراتژی سازمان رابطه‌ای متقابل دارد (یین<sup>۵</sup> و زاجاک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴: ۳۷۴) به‌طور کلی، پژوهش‌های موجود نشان می‌دهد که ساختار در ابتدا تمایل به پیروی از جریان استراتژی سازمان دارد؛ اما در بعضی موارد بر اقدامات استراتژیک تأثیرگذار است (اوا<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۶۶). چایلد<sup>۸</sup> سه المان تأثیرگذار را در رابطه با ساختار سازمان بیان می‌کند. نخستین المان برآمده از محیط است و بر این فرض استوار است که شرایط محیطی به‌عنوان محدودیتی حیاتی برای انتخاب فرم‌های ساختاری مؤثر مطرح می‌شود. المان دوم و سوم تأثیر دو ویژگی فیزیکی سازمان یعنی فناوری و اندازه را بر ساختار مشخص می‌کند. این سه المان، محدودیت‌هایی را در طراحی ساختار برجسته می‌سازند چرا که تمرکز به‌عنوان عامل مهمی برای الگوهای ساختاری در نظر گرفته شده است (چایلد، ۱۹۷۲: ۰۲).

- 
1. Dingyu Zhang
  2. Zhafan Chu
  3. E.M Olson
  4. P.J Daugherty
  5. Xiaoli Yin
  6. Edward J. ZAJAC
  7. Nathan Eva
  8. John Child

## محیط

با شروع مشاهدات بر روی نقاطی از سازمان که با بخش‌های بیرونی ارتباط دارند و موجب افزایش قدرت آن می‌شوند، نقش محیط در ساختار سازمانی بیش‌ازپیش مشخص گردید. محیط خارجی سازمان محدوده را برای افرادی که وظیفه رهبری و هدایت سازمان را بر عهده‌دارند تعیین می‌کند. تغییرات محیطی بیشترین توجه را به‌عنوان اصلی‌ترین عامل در عدم قطعیت، به خود جلب کرده است. این مفهوم نشان‌دهنده تغییراتی از رخدادهای محیط است که بر اقدامات سازمانی تأثیر می‌گذارد. عموماً میزان تغییر تحت تأثیر عملکرد سه متغیر است:

۱. تکرار تغییرات در رابطه با رخدادهای محیط

۲. میزان تفاوت موجود در هر تغییر

۳. میزان بی‌نظمی در الگوی کلی تغییر در حالتی از تغییرپذیری

بسیاری از محققان بر این باورند که تغییرپذیری و عدم قطعیت دارای رابطه‌ای مستقیم می‌باشند؛ همچنین ساختار سازمانی باید دارای قابلیت انطباق با تغییرات بوده و متناسب با آن‌ها دوباره تعریف گردد. عملکرد سازمان نیز در پیچیدگی محیط نقش به‌سزایی دارد به این نحو که هرچه میزان پیچیدگی سازمان بیشتر باشد، احتمال مواجهه با اطلاعات بر خواسته از محیط نیز برای تصمیم‌گیران افزایش خواهد یافت. نظارت بر یکپارچگی اطلاعات موضوعی است که در این مبحث، مورد توجه قرار می‌گیرد؛ زیرا هنگامی که متخصصان بخش‌های مختلف با محیط روبه‌رو می‌شوند، مسائلی را در بر خواهد داشت که ممکن است نیاز به هماهنگی میان آن‌ها را افزایش دهد. ارتباطات علی بین بخش‌های محیط که امری<sup>۱</sup>، ترست<sup>۲</sup> و بسیاری از اقتصاددانان دیگر آن‌ها را شناسایی کرده‌اند، می‌تواند به‌عنوان یک عامل در جهت پیچیدگی در نظر گرفته شود؛ اما باید در نظر داشت که اگر تغییرات محیطی بسیار کم باشد و سازمان منابع کافی برای شناسایی و نظارت بر پیچیدگی‌های محیط در اختیار داشته باشد، پیچیدگی‌های محیط به‌خودی‌خود لزوماً سبب

1 Emery F.E

2 Trist E.L



عدم اطمینان نمی‌شوند. به این ترتیب درحالی که امری و ترست تمایل دارند، ارتباطات علی با عدم اطمینان برقرار کنند، اجزا مختلف محیط، به آرامی در حال تغییرند و ارتباط بین آن‌ها به عنوان متغیر در نظر گرفته نشده است (چایلد، ۱۹۷۲: ۰۳).

## فناوری

دیدگاه‌های متفاوتی نسب به فناوری مطرح است که در سطح سازمان تحلیل می‌شوند. دو رویکرد جامع نسبت به سایرین، مطالعات وودوارد<sup>۱</sup> پیرامون فناوری عملیات در ساخت سازمانی و تحقیقات پرو<sup>۲</sup> که بیشتر بر تحلیل فناوری مواد و مصالح قابل تعمیم است. دیدگاه اول اعتقاد دارد فناوری عملیاتی است که به تجهیز و توالی فعالیت‌ها در روند امور سازمان اشاره دارد، درحالی که در دیدگاه دوم نظر بر این است که فناوری مواد و مصالحی است که به ویژگی‌های مواد فیزیکی و اطلاعاتی مربوط می‌شود. مباحث مطرح شده توسط هر دو دانشمند به این مفهوم اشاره دارند فعالیت‌ها در سازمان با سطوح زیاد (تخصصی گرابی در وظایف و تعریف نقش‌ها در چارچوب با قوانین و تشریفات اداری) احتمالاً تحت شرایط استاندارد برای تولید انبوه مؤثرتر است. گرچه در ادبیات این حوزه نوعی سردرگمی راجع به ماهیت فناوری و تأثیر آن بر ساختار سازمانی دیده می‌شود، اما مسئله اساسی این است که این نظریات راهبردی نقش فناوری را تا چه حد اولویت می‌بخشند. می‌توان به جای تمرکز بر مفاهیم وظایف اجرایی فناوری و منطق فنی وظایف مرتبط با آن، بر روی خودکار متمرکز شد. پس از ظهور ساختار کنترل مدیریت و فاکتورهای عدم قطعیت درباره محیط، برنامه‌ریزی و مرتب‌سازی به عنوان وظایفی به منظور مشاهده رفتار در سازمان‌ها شکل گرفت؛ بنابراین وودوارد با سیستم‌های کنترل تولید را به عنوان عوامل تعیین کننده رفتار در نظر گرفت درحالی که هیگگ و ایکن دارای فناوری عملیاتی هستند که از لحاظ کارکرد به صورت روزمره کار می‌کند. هاروی تکرار تغییرات عمده محصول را به عنوان ضرورتی مازاد بر جامعه‌گرایی ابتدایی وودوارد در نظر گرفت، او همچنین فرم

---

1. Woodward K.E

2. Perrow C

گزارش فناوری را تهیه کرد اما تغییرات را در آن فرم لحاظ نکرد. جهت‌گیری نظری به سمت کار و برنامه‌ریزی‌های کاری مشارکت میان شرایط محیطی و عملیات سازمانی را بسیار قابل فهم می‌سازد. موقعیت فناوری (تجهیزات، دانش فناوری و ...) ممکن است برخی سخت‌گیری‌های سطحی و شاید ناپایدار را نشان دهد و بر همین اساس به‌عنوان محدوده عمل در تصویب برنامه‌های جدید عمل می‌کند. با این حال، فناوری به‌جای اینکه دارای تأثیراتی بر حالات متفاوت ساختار سازمانی باشد هرگونه ارتباط میان این دو (فناوری و ساختار) می‌تواند بیشتر ناظر فرآیند تصمیم‌گیری، کنترل و وظایف مربوط به منابع موجود باشد (چایلند، ۱۹۷۲: ۰۵).

## اندازه

اندازه در بحث ساختار سازمانی، تاریخی دیرینه دارد. وبر در تحلیل کلاسیک خود از سازمان، اعتقادی به نظام بوروکراسی در سازمان‌های کوچک نداشت. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که این دیدگاه میان نظریه‌پردازان از حمایت خوبی برخوردار است. به‌عنوان مثال، پیو<sup>۱</sup> و همکارانش، دریافتند که اندازه مهم‌ترین عامل میان ارزش‌های ساختاری است که با ابعاد تخصص‌گرایی بوروکراسی، به‌کارگیری رویه‌ها و کاغذبازی مرتبط است. بلاو<sup>۲</sup> داده‌هایی را ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد اندازه‌های افزایش یافته، تمایز ساختاری را در سازمان‌ها ایجاد می‌کند و تمایز ساختاری به‌نوبه خود ابعاد غیرمستقیم (هرچند نسبی) یک عنصر اداری سازمان را افزایش می‌دهد. اگر لایه‌های عناصر اندازه را ترسیم کنیم، دو فرآیند علی اصلی، مشخص می‌شود که هر دو دارای پیامدهای نهایی مشابه برای طراحی ساختاری اثربخش هستند. مبحث اول استدلال می‌کند که افزایش اندازه فرصت‌های بیشتری را برای به دست آوردن مزایای تخصص فراهم می‌آورد. افزایش تخصص به‌احتمال زیاد خود را در قالب تمایز ساختاری بیشتر نشان می‌دهد که ناهمگونی بیشتری را در میان زیرمجموعه‌های سازمانی ایجاد می‌کند، اما ممکن است هماهنگی درونی هر یک

1. Pugh D.S

2. Blau P.M

از زیرمجموعه‌ها را بهبود بخشد. این افزایش پیچیدگی، هماهنگی فعالیت‌های زیرمجموعه را دشوار می‌سازد، خصوصاً به این دلیل که ممکن است در قالب سو استفاده از استقلال کاری ظهور کند، به همین روی، فشار بر جایگاه مدیر برای اعمال سیستم کنترل غیررسمی با استفاده از رویه‌های رسمی، نظیر ثبت اطلاعات نوشتاری و ... بیشتر خواهد شد. مبحث دوم نیز نتیجه بسیار مشابهی را رقم می‌زند و با اشاره به اینکه چگونه مشکل مدیریت تعداد زیادی از مردم امکان استفاده از شیوه شخصی و متمرکز مدیریت را غیرممکن می‌سازد و به‌جای آن، یک سیستم غیرمتمرکز، با استفاده از مکانیسم‌های غیرشخصی کنترل، باید پذیرفته شود. بهره‌برداری از چنین سیستمی نیاز به تعداد بیشتری از کارکنان اداری و دفتری دارد. باین‌حال، رابطه اندازه با ساختار سازمانی نمی‌تواند بیش از رابطه با فناوری باشد. نیاز به مدیریت اداری با تعداد زیاد از اعضای سازمانی و فعالیت‌های آن‌ها می‌تواند محدودیت‌هایی را برای انتخاب ساختار به‌ویژه در مورد عملکرد حسابداری که اعضا را به‌طور کامل اداره می‌کند، تحمیل کند (چایلد، ۱۹۷۲: ۰۶).

### استراتژی

استراتژی یکی از مهم‌ترین اهرم‌های مدیریتی است که مدیران بر آن کنترل دارند و با دست‌کاری آن می‌توانند عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (خیمنزا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۰۲). چافی<sup>۲</sup> برای استراتژی سه مدل خطی، انطباقی و تفسیری را مطرح کرده است. مدل خطی که بیشترین استفاده را دارد بر روی برنامه‌ریزی متمرکز است. دلیل استفاده از اصطلاح خطی دلالت بر روش علمی، کارگردانی، اقدام پیوسته است. با توجه به دیدگاه خطی استراتژی متشکل از تصمیمات یک‌دست، اقدامات یا برنامه‌هایی است که قصد تنظیم و دستیابی به اهداف سازمانی را دارند و اهداف و ابزار دستیابی به آن‌ها هر دو نتایج تصمیم استراتژیک می‌باشند. مدل تطبیقی بر مبنای تعریف هوفر شکل گرفته است. توصیف استراتژی به‌عنوان مسائل شکل گرفته میان فرصت‌ها و خطرات موجود در محیط خارجی و قابلیت‌ها و منابع

---

1. Benedict S Jimenez

2. Chaffee E.E

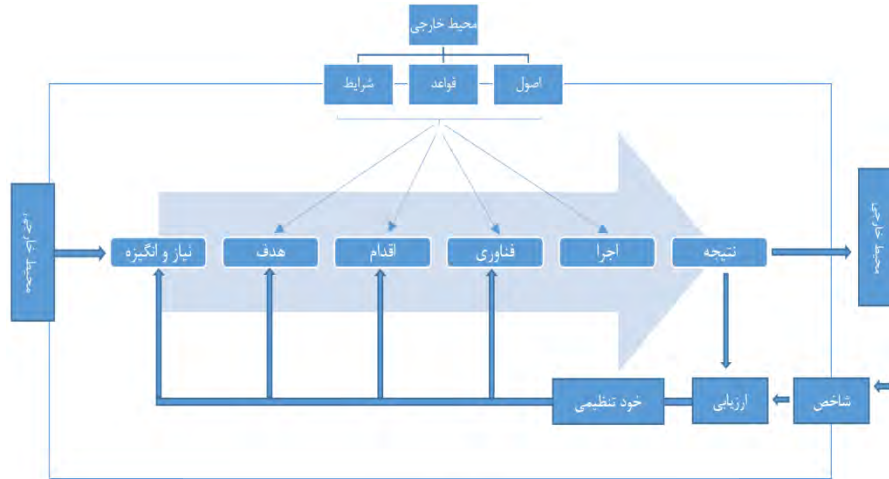
سازمانی برای بهره‌برداری از این فرصت‌ها (هافر<sup>۱</sup>، ۱۹۷۳: ۴۹). در این مدل انتظار می‌رود شرایط داخلی و خارجی سازمان به‌طور مرتب ارزیابی شود. ارزیابی منجر به تعدیل در سازمان یا در محیط مرتبط با آن شده و از یک سو فرصت‌ها و خطرات محیطی و از سوی دیگر قابلیت‌ها و منابع سازمانی باعث ایجاد رضایت می‌شود (مایلز<sup>۲</sup> و کمرون<sup>۳</sup>، ۱۹۸۲: ۱۴). استراتژی تفسیری به‌عنوان سومین مدل استراتژی، تمایل به فرهنگ‌سازی و مدیریت نمادین خارج از ادبیات استراتژیک دارد. متغیرهای ضروری مدل تفسیری هنوز به‌طور واضح مشخص نیستند. باین حال این مدل، مبتنی بر برخورد اجتماعی است و دیدگاه ارگانیک و زیستی به سازمان دارد (کیلی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۰: ۳۳۷).

### قدرت کنترل

مفهوم کنترل در سازمان را می‌توان در ریشه‌های روان‌شناختی آن جست‌وجو کرد. مطابق با تئوری فعالیت انسانی لئونتیو<sup>۵</sup>، ابتدا باید اجزای بنیادین ساختار را که هر کدام فعالیت خاصی را انجام می‌دهند یا خود دارای قسمت‌های مجزایی هستند را در نظر گرفت. این تئوری با تبیین رفتار انسان، نموداری برای آن متصور می‌شود که به شکل زیر است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

- 
1. C. W Hofer
  2. Miles. R. H
  3. Cameron K. S. Coffin
  4. M Keeley
  5. Leontiev



تصویر ۱

این تئوری بیان می‌کند که فعالیت‌های انسانی هدفمند بوده و زنجیره‌ای با عناصر نیاز، انگیزه، هدف، اقدام، فناوری، اجرا و نتیجه شکل داده است. نیاز به عنوان یک تقاضا یا کمبود، تعریف می‌شود و برای حفظ فعالیت‌های حیاتی یک سازمان، فرد، گروه اجتماعی یا جامعه ضروری است. نیازها از طریق انگیزه به وضوح بیان می‌شوند و در واقع انگیزه هدایت‌کننده فرد یا گروه اجتماعی است. انگیزه به معنای فرایند متقاعد یا رد کردن یک فرد یا یک گروه اجتماعی برای انجام یک فعالیت خاص یا انجام اقداماتی خاص است. هدف، تصویری ذهنی از نتیجه مطلوبی است که انتظار وقوع آن می‌رود. هدف با توجه به شرایط، هنجارها و اصول به مجموعه‌ای از اقدامات تجزیه می‌شود. سپس با فناوری انتخاب شده (به عنوان مثال، شرایط سیستم، روش‌ها، اصول و ابزارهای حل مسئله) عملیاتی خاص صورت می‌گیرد. عملیات تحت تأثیر محیط به نتیجه خاصی منجر می‌شود. نتیجه فعالیت بر اساس موضوع تعیین شده با معیارهای داخلی و خارجی و همچنین شاخص مورد نظر سنجیده شده و مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. بخش ویژه و مهم دیگری که به آن اشاره شده است به عنوان خودتنظیمی یا کنترل مطرح می‌شود. خودتنظیمی باعث می‌شود تا

نتایج به دست آمده با توجه به هدف مورد نظر تصحیح گردند (بورکو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۰۷).

### مدل محدوده تقریبی رشد (ZPD)

گوک<sup>۲</sup> و کلاگک<sup>۳</sup> پژوهشی در سال ۲۰۰۷ با عنوان<sup>۴</sup> ZPD و آموزش کلاسی: رهبری استاد و وظایف واسط تعاملی رهبری دانشجو انجام دادند که در این پژوهش از مدل محدوده تقریبی رشد ویگوتسکی<sup>۵</sup> (ویگوتسکی، ۱۹۹۵ به نقل از گوک و کلاگک، ۲۰۰۷) که با چارچوب یادگیری مرتبط است استفاده نمودند. ویگوتسکی استدلال می‌کند که استاد باید مانند یک راهبر اصلاحگر، محیط اجتماعی یادگیری را سازمان‌دهی کند. یکی از راهکارهایی که وی ارائه می‌دهد یادگیری با واسطه در میان دانشجویان است به این صورت که فرد پس از یادگیری آن را برای دیگر همکلاسیان خود در یک کار گروهی تشریح کند.



تصویر ۲

1. Vladimir Burkov
2. Lju Guk
3. David Kellogg
4. Zone Of Proximal Development
5. Vygotsky

همان‌طور که در تصویر ۲ قابل مشاهده است، مدیریت دانش تولید فیلم انیمیشن در این پژوهش، طبق سه فصل مدیریت دانش، خلق سازه دانش و مدیریت آموزش مورد تحلیل قرار خواهد گرفت.

### روش تحقیق

پژوهش را می‌توان با معیارهای مختلفی نظیر زمان، ژرفایی، وسعت، کاربرد، جهان‌بینی به انواع مختلفی تقسیم نمود. تحقیقات از حیث زمان، به تحقیقات مقطعی و طولی، از جهت ژرفایی به دو نوع پهنانگر و ژرفانگر، از دیدگاه وسعت به جامعه‌شناسی کلان و جامعه‌شناسی میانه، با در نظر گرفتن کاربرد، به سه نوع متعهدانه، عمل‌گرا، کاربردی و بنیان‌نگر و از حیث جهان‌بینی و پارادایم اطلاعات به دو نوع کمی و کیفی می‌توان تقسیم می‌شوند (صدوقی، ۱۳۸۶: ۸۳). این پژوهش با در نظر گرفتن معیار زمان مقطعی، با در نظر گرفتن میزان ژرفایی ژرفانگر، با توجه به معیار وسعت جامعه‌شناسی میانه، با در نظر گرفتن معیار کاربرد، کاربردی و از حیث جهان‌بینی و پارادایم تحلیل کیفی است.

از میان روش‌های جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه به‌عنوان روشی برای شناسایی عقاید، نظرات و ارزش‌ها برگزیده شد. مصاحبه با توجه به میزان آزادی پرسشگر به سه نوع تقسیم می‌شود که عبارت است از: باز، نیمه‌باز و بسته. مصاحبه در تحقیقات کیفی، برخلاف مصاحبه پیمایشی، برای موضوعاتی طرح می‌شود که نیاز دارند به‌طور عمیق مورد بحث قرار گیرند. به همین دلیل از میان روش‌های جمع‌آوری اطلاعات، با توجه به نوع و ماهیت پژوهش، مصاحبه عمیق به‌عنوان یکی از انواع مصاحبه برگزیده شده است.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در پژوهش حاضر، نظریه زمینه‌ای است که توسط پژوهشگری بانام استراوس در سال ۱۹۷۶ به‌منظور خلق و بسط نظریه، ایجاد گردید. رهیافت نظریه زمینه‌ای به‌منظور توانمندسازی کشف استنتاجی طراحی شده است. این نظریه به پژوهش‌گر فرصت می‌دهد تا یک شرح نظری از ویژگی‌های کلی یک موضوع را ایجاد و به‌طور هم‌زمان آن را بر مبنای مشاهدات و داده‌ها به‌صورت تجربی اثبات کند (ویسه<sup>۱</sup> و

همکاران، ۲۰۱۷: ۶۸۶). از آنجا که هدف این پژوهش ارائه الگوی ساختاری است و روش تدوین آن الگو، نظریه زمینه‌ای در نظر گرفته شده است، بدیهی است از تحلیل تفسیری استفاده شود و پژوهشگر با طی مراحل کدگذاری باز (خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها)، کدگذاری محوری (تعیین شرایط علی، مقوله اصلی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها و بستر)، کدگذاری انتخابی (انتخاب مقوله هسته و ارتباط آن با سایر مقوله‌ها) به خلق نظریه نهایی می‌پردازد. مسئله اعتبار یابی و تعمیم یافته‌ها یکی از ابعاد مهم و چالش‌برانگیز در روش کیفی است، محمد پور در پژوهشی طبق نظر دو محقق دیگر بانام‌های گوبا و لینکلن، استفاده از واژه اعتمادپذیری<sup>۱</sup> را به جای واژگان اعتبار و روایی پیشنهاد می‌دهد. گوبا و لینکلن چهار معیار باورپذیری<sup>۲</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۳</sup>، تائیدپذیری<sup>۴</sup> و انتقال‌پذیری<sup>۵</sup> را برای اعتمادپذیری تحقیقات کیفی مطرح می‌کنند (محمدپور، ۱۳۸۸، ۸۱). در پژوهش حاضر، تحلیل‌های صورت گرفته به منظور باورپذیری به نخبگان و مصاحبه‌شوندگان ارائه شد. همچنین به منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، صدای مصاحبه‌شوندگان با کسب اجازه از آن‌ها ضبط و ثبت شده است. از آنجا که روش کدبازی باز در دستور کار قرار گرفته است، تمامی گزاره‌ها، مفاهیم و مقوله‌ها مشخص می‌باشند تا اطلاعات جمع‌آوری شده برای پژوهش، مورد تائید باشد. همچنین باید افزود یکی از اهداف این پژوهش ارائه الگو ساختاری برای سایر فعالان در حوزه فیلم‌سازی انیمیشن است و تائید انتقال‌پذیری آن در صورت استفاده سایرین از این الگو، محقق می‌شود.

## یافته‌ها

در این پژوهش با مصاحبه با افراد متخصص و تأثیرگذار در حوزه فیلم‌سازی انیمیشن، سعی شده است عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمانی شرکت‌های فیلم‌سازی انیمیشن در این کشف گردد. پس از برگزاری مصاحبه با آن‌ها، پاسخ‌ها ویرایش و برای تحلیل و

1. Trustworthiness
2. Credibility
3. Dependability
4. Conformability
5. Transformability



بررسی آماده شدند. طبق روش تئوری زمینه‌ای در ابتدا داده‌ها به منظور کدگذاری باز با یافتن گزاره‌های مهم و مقوله‌ها مورد بازبینی قرار گرفت که اطلاعات آن به صورت خلاصه در جدول زیر آمده است.

جدول ۱

ردیف	مقوله اصلی	تعداد تکرار	بعد ساختاری
۱	تمرکز ساختاری	۱۲	تمرکززدایی
۲	تفکر جمعی	۵	رسمیت
۳	فقدان قوانین	۱۹	رسمیت
۴	روند تولید ۵ مرحله‌ای	۲۴	تخصص
۵	ارزیابی توانایی	۹	تخصص
۶	مدیریت درآمد	۳۶	استراتژی
۷	محتوای متأثر از شرایط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی	۲۲	شرایط محیطی
۸	سخت‌افزار	۲۰	فناوری
۹	کیفیت توانایی	۱۸	اندازه
۱۰	کیفیت بصری	۸	کنترل
۱۱	مدیریت دانش	۱۳	دانش‌بنیان

تمرکز ساختاری: این عامل از آنجا که تأکید بر عدم تفویض اختیار به هنرمندان و اتخاذ تصمیم‌ها توسط افرادی محدود، نظیر شورای سیاست‌گذاری را می‌دهد، مانع از شکل‌گیری خلاقیت و ظهور ایده‌های نو در میان هنرمندان می‌شود.

فقدان قوانین: نبود قوانین به هر نحوی موجب آسیب و بروز هرج و مرج به بدنه شرکت و تضییع حقوق افراد شاغل در داخل و خارج از شرکت می‌شود.

محتوای متأثر از شرایط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی: محتوای آثار هنری می‌تواند، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی باشد و این موضوع در طول تاریخ، بارها باعث ظهور سبک و روشی نوین و خلق ایده‌های نو شده است؛ اما هنگامی که این عوامل در کنار یکدیگر قرار

می‌گیرند مانع توجه و شکل‌گیری انواع محتوای دیگر نظیر سرگرمی، مسائل اجتماعی روز و ایده‌های پشندان<sup>۱</sup> می‌شوند و هنرمند را به ناچار در ماریج سکوت<sup>۲</sup> قرار می‌دهند.

مدیریت درآمد: هنگامی که شرایط اقتصادی نامساعد و عدم توازن میان درآمد و هزینه شکل بگیرد، منجر به ظهور مقوله مدیریت درآمد می‌شود؛ در این وضعیت مدیریت درآمد به تنها استراتژی شرکت تبدیل شده و تمام اهداف کوتاه و بلندمدت را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد.

تفکر جمعی: امکان ایجاد بحث تبادل نظر، اشتراک تجربیات، نقد و رویکرد انتقادی و ... هنگامی میسر می‌شود که افراد در هر جایگاه و تخصصی، گرد هم آیند و مراحل تولید را از ایده پردازی تا خروجی نهایی، با یکدیگر ببینند.

سخت‌افزار: اگر فناوری را به دو گروه نرم و سخت تقسیم نماییم، سخت‌افزار در بخش سخت آن قرار می‌گیرد و شامل صنایع فوق پیشرفته<sup>۳</sup> می‌شود. این صنایع در طی سالیان طولانی و آزمایش‌های فراوان شکل گرفته و بدیهی است هیچ دولتی آن را به راحتی در اختیار دیگر کشورها قرار نمی‌دهد. این صنایع در تولید فیلم انیمیشن به وفور یافت می‌شود، از حسگرهای بدن و صورت تا موتورهای رندر، همگی تحت عنوان سخت‌افزار قرار می‌گیرند.

مدیریت دانش: دانش تخصصی کارمندان، به همراه داده‌های به وجود آمده در هر پروژه می‌تواند نقش مهمی در شکل‌گیری ساختاری مبتنی بر دانش داشته باشد، چراکه تمام مراحل تولید فیلم انیمیشن، شامل پیشرفت‌هایی است که می‌تواند ادامه‌دهنده پیشرفت‌های قبلی و اساس پیشرفت‌های پیش رو باشد؛ علاوه بر این، اشتراک دانش میان افراد و امکان

---

1. avengers  
2. Silence theory  
3. High Technology

برون‌سپاری آن در عرصه عمل زیر نظر افراد باتجربه نظیر مربیان، منجر به جلوگیری از هدر رفت تخصص افراد و شکل‌گیری دانش‌های جدید باشد.

روند تولید پنج مرحله‌ای: به‌منظور تولید فیلم انیمیشن، پنج مرحله تعریف می‌شود که شامل، پیش‌تولید، تولید، پس‌تولید، پخش و توزیع و تحقیق و توسعه است. سه مرحله اول در داخل کشور، معمولاً به‌صورت کامل انجام می‌پذیرد اما در اجرای دو مرحله پخش و توزیع و تحقیق و توسعه به‌صورت نقص‌های فراوانی وجود دارد که می‌تواند روند صنعتی شدن را مختل و انباشت و تولید دانش را نامیسر سازد.

ارزیابی توانایی: ارزیابی توانایی ملاکی است برای ارزیابی تخصص فرد در شرکت فیلم‌سازی انیمیشن و درواقع افراد پس از ارزیابی توانایی در هر یک از بخش‌های مراحل تولید قرار گرفته و مشغول به کار می‌شوند.

کیفیت توانایی: این عامل به‌عنوان شاخصی بر میزان توانایی فرد در انجام وظایف تخصصی مختلف و متفاوت در روند تولید اشاره دارد و با اندازه سازمان و شرکت تولید فیلم انیمیشن، نسبت عکس دارد.

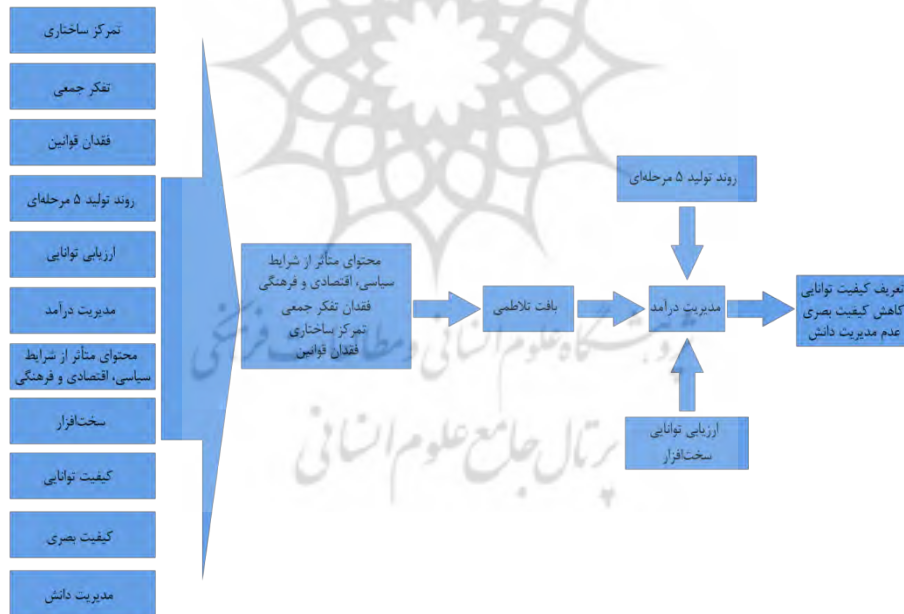
کیفیت بصری: این شاخص، کنترل، نظارت و ارزیابی بر افراد حاضر در روند تولید را با بررسی و تطابق اثر تولیدشده با قوانین و اصول فرم، طرح، متحرک‌سازی و ... ممکن می‌سازد.

در ادامه، مرحله کدگذاری محوری آغاز گردید و ارتباط میان مقوله‌ها، با مشخص نمودن شرایط علی، مقوله اصلی، بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها به بحث و تحلیل گذاشته شده است.

جدول ۲

پیامد	زمینه	شرایط مداخله‌گر	راهبردها	شرایط علی
کاهش کیفیت بصری	روند تولید پنج مرحله‌ای	ارزیابی توانایی	مدیریت درآمد	تمرکز ساختاری
عدم مدیریت دانش	تعریف کیفیت توانایی	سخت‌افزار		فقدان قوانین
تعریف کیفیت توانایی				محتوای متأثر از شرایط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی
				عدم تفکر جمعی

پس از کدگذاری محوری و تعیین مقوله محوری با نام بافت تلاطمی، روند پژوهش با کدگذاری انتخابی و ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر به منظور تولید نظریه مبنایی انجام گرفت.



تصویر ۳

بافت تلاطمی نام مقوله‌ای محوری است که ساختار شرکت‌های دانش‌بنیان تولید فیلم انیمیشن، تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند. این مقوله توسط شرایط علی در پارادایم شکل گرفته برای پژوهش حاضر، به وجود آمده است. همان‌طور که در تصویر ۳ قابل مشاهده است، محتوای متأثر از شرایط سیاسی، اقتصادی و فرهنگی، تمرکز ساختاری، فقدان تفکر جمعی و قوانین منجر به ایجاد شرایطی با نام بافت تلاطمی می‌شود که نتیجه آن تمرکز صرف بر روی مدیریت هزینه و معطوف به درآمد، تحت تأثیر کمبود سخت‌افزار لازم و کاهش نیروی توانمند می‌شود. این شرایط باعث شکل‌گیری روند تولید شبه حرفه‌ای و عدم انطباق با استانداردهای روز می‌شود که در بلندمدت منجر به عدم مدیریت دانش، کاهش کیفیت بصری و استخدام نیروی انسانی با تعداد کم و مهارت بیشتر می‌شود.

### نتیجه‌گیری

در این بخش، الگوی ساختاری برای شرکت‌های فیلم‌سازی انیمیشن، ارائه می‌شود که شامل ۹ بخش تمرکززدایی، رسمیت، تخصص، استراتژی، شرایط محیطی، فناوری، اندازه، کنترل و دانش‌بنیان است.

### تمرکززدایی

اساس شکل‌گیری ایده در روند تولید، حاصل تفکر جمعی گروه تولید، متشکل از تهیه‌کننده، کارگردان، نویسنده و سفارش‌دهنده (در صورت وجود) است. همان‌طور که گفته شد در این بخش از ساختار سازمانی که از شکل‌گیری ایده شروع و تا مرحله تحقیق و توسعه ادامه می‌یابد، کارگردان در هسته مرکزی تولید قرار دارد و علاوه بر نقش نظارت بر اجرای امور و بررسی نهایی خروجی‌ها، برقراری ارتباط و هماهنگی میان سایر عوامل تولید را نیز بر عهده گیرد. همچنین عوامل تولید نیز به‌منظور برقراری تعامل سازنده باید با یکدیگر ارتباط داشته و به تکمیل و تسهیل وظایف یکدیگر پردازند. تهیه‌کننده به‌عنوان

مدیرعامل و به کمک مدیر تولید، وظیفه هدایت و رهبری روند تولید را بر عهده دارد و تا حد ممکن از ارتباط مستقیم و دخالت در اجرای وظایف عوامل خودداری نماید.

### رسمیت

تدوین قوانین در سطح سازمانی و ملی می‌تواند اولین گام در جهت بهبود سطح رسمیت، در ساختار سازمانی باشد. تدوین قوانین، در چارچوب جمهوری اسلامی ایران، بر عهده مجلس شورای اسلامی است اما نکته‌ای که حائز اهمیت است، مطالبه فعالین این عرصه و به‌طور اهم هنرمندان و تأثیرگذاران در فیلم‌سازی انیمیشن است. شکل‌گیری انجمن‌های مردم‌نهاد، تدوین طرح‌های تحقیقاتی مرتبط با این مسئله و انجام مطالعات تطبیقی می‌تواند راه گشای این مسیر باشد. این قوانین می‌تواند به روند تولید انیمیشن شکلی مدون دهد و شرایط را تا حد زیادی برای فعالان این حوزه، برابر سازد تا سرمایه‌گذاران خصوصی با نگاهی مثبت، بتوانند طرح‌ها و ایده‌های خلاقانه هنرمندان را بپذیرند. تدوین قوانین به صنعتی شدن انیمیشن ایران، کمک کرده و باعث می‌شود تا درون شرکت‌ها نیز، شرایط برای کار به‌صورت بهتری فراهم گردد.

### تخصص

تولید انیمیشن شامل ۵ مرحله، پیش‌تولید، تولید، پس‌تولید، پخش و توزیع و تحقیق و توسعه است و عوامل با توجه به تخصص خود در هر یک از این مراحل و در بخش‌های مرتبط مشغول به فعالیت می‌شوند. تهیه‌کننده به‌عنوان شخصی که وظیفه هدایت و رهبری روند تولید را بر عهده دارد، باید بتواند با ارزیابی کارکنان، آن‌ها را به‌درستی در جایگاه شغلی مربوط قرار دهد که این امر مستلزم دانش تهیه‌کننده درباره فیلم‌سازی انیمیشن است. ارزیابی توانایی می‌تواند پیش از شروع روند تولید به‌صورت مصاحبه و بررسی سابقه شغلی و توانایی‌ها و در طول تولید نیز انجام پذیرد تا بهینه‌ترین حالت ممکن در روند تولید رقم بخورد.

## استراتژی

در شرکت‌های تولید فیلم انیمیشن در ایران، سه رویکرد غالب وجود دارد که عبارت‌اند از رویکرد اقتصادی، رویکرد محتوایی و رویکرد ارتباطی. هنگامی که بحث از شرکت به میان باشد، رویکرد اقتصادی به‌عنوان عامل توجیهی هزینه-درآمد قطعاً در نظر گرفته می‌شود و هم‌چنین فیلم انیمیشن و درمجموع صنعت فیلم و سینما، جنبه‌ای از سرگرمی را غالباً به دنبال خود دارد. به همین روی شرکت می‌تواند یکی از دو رویکرد دیگر و یا هر دو را برگزیند؛ اما این روند در صورتی برای شرکت مفید است که بتواند اهداف کوتاه و بلندمدت برای خود تدوین کند که لازمه ثبات و شرایط غیر تلاطمی است. به این نحو که مدیرعامل، سفارش‌های دریافتی را با توجه به قوانین، رویکرد و اهداف و چشم‌اندازهای خود بپذیرد.

## شرایط محیطی

برای تولید فیلم انیمیشن، باید جنبه‌های مختلفی را در نظر گرفت. انیمیشن نوعی رسانه است و علاوه بر وظایف ارتباطی باید سرگرمی ساز نیز باشند، هم‌چنین مخاطبان علایق متفاوتی دارند، ممکن است به آثار مذهبی، سیاسی، فرهنگی، علمی، اقتصادی، اجتماعی و ... علاقه نشان دهند؛ هنگامی که محصولات متنوع و با مضامین متفاوت ساخته شوند، مخاطبان دارای حق انتخاب بوده و هم‌چنین با مقایسه فیلم‌های انیمیشن با یکدیگر به ارتقا آن‌ها کمک می‌کنند.

## فناوری

یکی از عوامل مهم رقابت در سطح بین‌المللی، ساخت آثار هم‌سطح با کیفیت بصری انیمیشن‌های بین‌المللی است. برای تولید در این سطح، علاوه بر دانش و تخصص به‌روز باید نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای به‌روز نیز برای عوامل تولید مهیا گردد؛ اما از آنجا که تحریم‌های بین‌المللی شرایط اقتصادی دشواری را برای خرید و تهیه سخت‌افزارهای تولید انیمیشن به وجود آورده است، راه را برای رسیدن کیفیت بصری به سطح بین‌المللی دشوار

کرده است. فیلم‌های انیمیشن از جهات گوناگون دارای سبک‌های متفاوتی است اما اگر بخواهیم با توجه به معیار بعد آن‌ها را دسته‌بندی کنیم به دو بخش دوبعدی و سه‌بعدی تقسیم می‌شوند که فیلم‌های انیمیشن دوبعدی به مراتب بسیار کم‌هزینه‌تر از فیلم‌های انیمیشن سه‌بعدی است چراکه این انیمیشن‌ها نیاز بیشتری به تجهیزات سخت‌افزاری به‌روز و گران‌تری دارند. به همین منظور می‌توان با تکیه بر محتوای غنی و موردپسند مخاطب جهانی و استفاده از سبک‌های کم‌هزینه‌تر و ابداعی، به رقابت در این عرصه پرداخت. این موضوع اگر با برنامه‌ریزی درست و مبتنی بر مدیریت دانش صورت گیرد، می‌تواند منجر به ابداع سبک‌های بومی در تولید فیلم انیمیشن گردد.

#### اندازه

اندازه در شرکت‌های تولید فیلم انیمیشن با دو عامل حجم و پیچیدگی ارتباط مستقیم دارد، به طوری که هرچه میزان حجم و پیچیدگی کار بیشتر باشد، به مراتب اندازه شرکت نیز افزایش می‌یابد. عامل حجم اشاره به نوع کار از منظر کوتاه، سریالی و سینمایی دارد و پیچیدگی به مواردی همچون تکنیک اثر، تعداد کاراکترها، میزان متحرک‌سازی در هر صحنه، میزان جلوه‌های ویژه نظیر آب، آتش، دود، طوفان و ... اشاره دارد. در شرکت‌های تولید فیلم انیمیشن در ایران، علاوه بر دو عامل فوق، فشار کاری، زمان تولید، وضعیت اقتصادی و کیفیت بصری نیز بر اندازه شرکت اثر می‌گذارد. فشار کاری و کیفیت بصری با اندازه ارتباط مستقیم و زمان تولید و کیفیت بصری نیز ارتباط عکس دارند. در صورتی که هر یک از عوامل ذکر شده که با اندازه ارتباط مستقیم دارند، افزایش یابند در صورت وجود شرایط مساعد اقتصادی، اندازه افزایش می‌یابد اما در صورتی که شرایط اقتصادی نامساعد باشد، شرکت‌ها کیفیت توانایی کارکنان خود را جایگزین افزایش تعداد عوامل و کارکنان می‌کنند. کاهش عوامل در آثار سینمایی و سریالی، باعث افت محسوس کیفیت بصری می‌شود؛ چراکه به هر حال، تعداد افراد متخصص کاهش یافته و عوامل وظایفی را بر عهده می‌گیرند که تخصص و تجربه کافی برای آن ندارند. در این شرایط دانش تهیه‌کننده به عنوان شخصی که وظیفه استخدام عوامل و هدایت و رهبری آن‌ها را بر عهده دارد بسیار



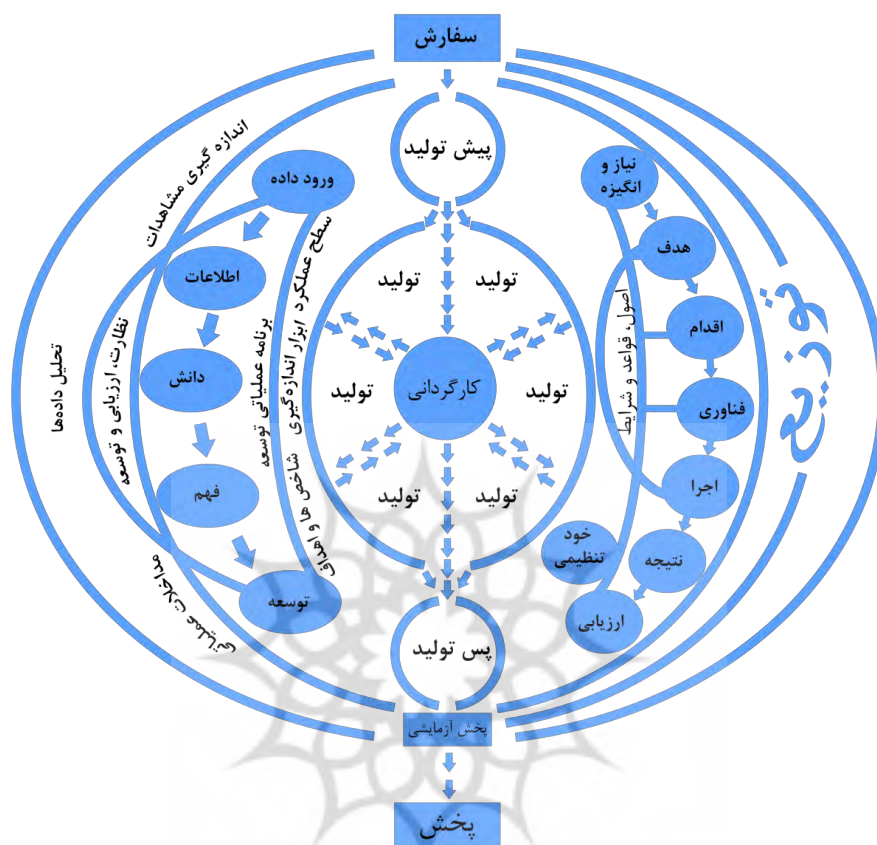
تعیین کننده است و می تواند با دانش تخصصی خود در حوزه فیلم سازی انیمیشن بهینه ترین حالت ممکن را اتخاذ کند.

### کنترل

هر تهیه کننده و کارگردانی علاقه دارد که اثر خود را با بالاترین کیفیت، عرضه کند؛ که یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر این مسئله، بحث کنترل و نظارت هنرمندان و عوامل تولید است. کارگردان وظیفه ارزیابی کیفیت بصری و تهیه کننده عهده دار ارزیابی کیفیت محتوایی محصول است. هرچند که ممکن است بعضی افراد نقش مستقیم در تولید فیلم انیمیشن نداشته باشند و وظایفی مانند نویسندگی، تدارکات، زیرساخت و حتی موسیقی را بر عهده داشته باشند، اما معیار عملکرد آنها نیز می تواند میزان کیفیت بصری و محتوایی خروجی گروهی باشد که آنها در آن قرار دارند. عامل دیگری که در بحث کنترل بسیار ارزشمند است، بحث تحقیق و توسعه هست که بر مبنای کنترل گذشته نگر صورت می گیرد.

### دانش بنیان

به منظور ثبت یک شرکت دانش بنیان در رابطه با انیمیشن، در فهرست کالاها و خدمات دانش بنیان، ۶ بخش برای صنعت انیمیشن در نظر گرفته شده است که اشاره به تکنیک ها و روش های پیچیده و نرم افزارهای پیشرفته توسعه و مدیریت تولید انیمیشن دارد. مسئله ای که از شرایط حال حاضر تولید فیلم انیمیشن در شرکت های ایرانی مشخص است، عدم وجود هیچ بستر و نرم افزاری برای مدیریت دانش و شکل گیری فناوری نوین است. هرچند که روند تولید دانش بر مبنای داده های پیشین به صورتی دستی و غیر سامانمند، صورت می پذیرد، اما این مسئله، به هیچ وجه نمی تواند روندی مناسب برای تولید دانش باشد. روند تولید فیلم انیمیشن شامل وظایف و اموری تکراری است که می تواند با به کارگیری مدل های مناسب به کاهش هزینه های تولید و استفاده بهینه از داده ها یاری بخشد.



تصویر ۴

به منظور فهم بهتر از چگونگی کارکرد این عوامل و تطابق و تدقیق آن با الگوی اجرایی، ساختاری با توجه به مطالب ذکر شده، رسم گردید است که در تصویر ۳ قابل مشاهده است. در این الگو، از مدل ZPD ویگوتسکی (ویگوتسکی، ۱۹۹۵ به نقل از گوک و کلاک، ۲۰۰۷) برای روند مدیریت دانش، از مفهوم Ba نانوکا و کونو برای خلق سازه دانش، از رهیافت مدیریت هنری امیرشاه کرمی و احمدی به منظور مدیریت آموزش و تئوری فعالیت انسانی لئونتیو، نیز بهره‌جویی شده است. الگوی رسم شده، شامل خطوط ممتد آبی، دایره‌ها، فلش‌ها، بیضی، مستطیل است. خطوط آبی در این الگو، نشان‌دهنده روندها و

عوامل دخیل در آن است؛ دایره در این الگو به عنوان نقش محوری ساختار در نظر گرفته شده و وظیفه کارگردانی را بر عهده دارد؛ فلش‌ها نشان‌دهنده نحوه ارتباط و تعامل دیگر اعضای الگو با یکدیگر هستند؛ اقدامات در این الگو در داخل بیضی‌های توپر جای دارند و مستطیل‌ها مربوط به فرآیندهایی که در بیرون از سازمان نیز دارای نقش هستند مربوط می‌شود. در این الگوی ساختاری، تلاش شده است،، فرآیندها تا حد امکان از لحاظ جایگاه و زمان، متناسب با یکدیگر طراحی شوند به همین منظور، در سمت راست، توزیع به عنوان یکی از فرآیندهای اصلی در روند تولید، از ابتدا تا انتهای روند قرار دارد، در سمت چپ آن فرآیندی جهت کنترل روند تولید طراحی شده است، در مرکز سه مرحله پیش تولید، پس تولید و تولید قرار دارد و در سمت چپ الگو نیز فرآیند مدیریت دانش طراحی شده است.



## منابع

ارشاد، فاطمه السادات؛ دادگران، سید محمد: (۱۳۹۱). بررسی وضعیت پویانمایی داخلی ایران از دید کارشناسان حوزه مؤسسات پویانمایی. مطالعات رسانه‌ای. سال هفتم. شماره ۱۶. صفحات ۱۰۷ تا ۱۲۲

امیرشاه کرمی، سیدنجم الدین؛ احمدی، سید بدرالدین (۱۳۸۶). رهیافت مدیریت هنری در آموزش و تولید انیمیشن در ایران. هنرهای زیبا-معماری و شهرسازی. شماره ۲۹. صفحات ۱۱۸ تا ۱۲۵

خیاطیان، محمد؛ طباطبائیان، سید حبیب اله؛ امیری، مقصود؛ الیاسی، مهدی: (۱۳۹۴). تحلیل محتوای شرکت‌های دانش‌بنیان. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. دوره ۵، شماره ۲. صفحات ۲۱ تا ۴۷

صدوقی، مجید: (۱۳۸۶). کنکاش در مبانی فلسفی پژوهش کمی و کیفی در علوم رفتاری. فصلنامه حوزه دانشگاه روش‌شناسی علوم انسانی. سال ۱۳. شماره ۵۲. پاییز ۱۳۸۶. صفحات ۸۳-۱۰۳

قانع‌ی راد، محمد امین، محترمی، امیر: (۱۳۹۱). پژوهشی در الزامات ساختاری دبیرخانه شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری. فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست علم و فناوری. سال چهارم. شماره ۳. بهار ۱۳۹۱. صفحات ۸۷ تا ۱۲۰

محمدپور، احمد: (۱۳۸۸). ارزیابی کیفیت در تحقیق کیفی: اصول و راهبردهای اعتباریابی و تعمیم‌پذیری. فصلنامه علوم اجتماعی شماره ۴۸  
نقی‌زاده، رضا؛ حیدری، جعفر؛ میثمی، علی محمد (۱۳۹۷). الگوی مؤثر بر رشد پایدار شرکت‌های فناوری نوپا در ایران. فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست علم و فناوری. سال دهم. شماره ۴. زمستان ۱۳۹۷. صفحات ۷۷ تا ۹۲

Buckingham, D (1993) *Children Talking Television: The Making of Television Literacy*. Falmer, London

Buckingham, David (2003). *Media education. Literacy, Learning and Contemporary Culture*. Polity Press.

Burkov, Vladimir N; Goubko, Mikhail; Korgin, Nikolay; Novikov, Dmitry (2015). *Introduction to theory of control in organization*. CRC Press. Taylor & Francie's Group.

- Clark D (2005) *the discreet charm of the digital image: Animation and new media*. In: Gehman C, Reinke S (ads) *The Sharpest Point: Animation at the End of Cinema*. Toronto: YYZ Books, 138–149.
- Child, John (1972). *Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice*. *Sociology* 1972.6:1
- Chu, Zhafan; Feng, Bo; Lai, Fujun (2018). *Logistics service innovation by third party logistics providers in China: Aligning guanxi and organizational structure*. *Transportation Research Part E* 118 291-307
- Daugherty, P.J. Chen, H. Ferrin, B.G (2011). *Organizational structure and logistics service innovation*. *Int. J. Logistics Manage.* 22 (1), 26–51
- Eva, Nathan; Sendjaya, Sen; Prajogo, Daniel; Cavanagh, Andrew; Robin, Mulyadi (2018). *Creating strategic fit: Aligning servant leadership with organizational structure and strategy*", *Personnel Review*, Vol. 47 Issue: 1, pp.166-186, <https://doi.org/10.1108/PR-03-2016-0064>
- Guk, Lju; Kellogg, David (2007). *The ZPD and whole class teaching: Teacher-led and student-led interactional mediation of tasks*. *Language Teaching Research* 11, 3. Page 281\_299
- Hofer, C. W (1973). *Some preliminary research on patterns of strategic behavior*. *Academy of Management Proceedings*. Page 46-59
- Jimenez, Benedict S (2016) *Organizational Strategy and the Outcomes of Fiscal Retrenchment in Major Cities in the United States*, *International Public Management Journal* And DOI: 10.1080/10967494.2016.1236047
- Khajeheheian, Datis (2017). *Media Entrepreneurship: A consensual definition*. AD-minister N°. 30 january-june 2017 pp. 91 - 113 · ISSN 1692-0279 · eISSN 2256-4322.
- Keeley, M (1980) *Organizational analogy: A comparison of organismic and social contract models*. *Administrative Science Quarterly*, 25, 337-362.
- Martinez, Omar O Linares: (2015). *Criteria for Defining Animation: A Revision of the Definition of Animation in the Advent of Digital Moving Images*. *An interdisciplinary journal* 2015, Vol. 10(1) 42–57
- Miles. R. H. & Cameron. K. S. Coffin (1982) *nails and corporate strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1982.
- Nanoka, Ikujiro; Konno, Noboru (1998). *The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation*. California management. University of California.
- Olson, E.M; Slater, S.F; Hult, G.T.M (2005). *The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior*. *J. Mark.* 69 (3), 49–65
- Tian, Jing; Nakamori, Yoshiteru; Wierzbicki, Andrzej P (2009). *Knowledge management and knowledge creation in academia: a study based on*

- surveys in a Japanese research university*. Journal of Knowledge Management. Vol 13.No 2
- Yin, X. and Zajac, J (2004), *the strategy/governance structure fit relationship: theory and evidence in franchising arrangements*. Strategic Management Journal. Vol. 25 No. 4, pp. 365-383.
- Wiesche, Manuel; C. Jurisch, Marlen; W. Yetton, Philip; Krcmar, Helmut (2017). *Grounded Theory Methodology In Information Systems Research*. Mis Quarterly
- Zhang, Dingyu; Bhuiyan, Nadia; Kong, Linghua (2018). *An Analysis of Organizational Structure in Process Variation*. Organization Science. Published online in Articles in Advance 03 May 2018. Page 1-17
- Christ, William G; Potter, James: (1998). *Media Literacy, Media education, and the academy*. Journal of Communication, Volume 48, Issue 1, 1 March 1998, Pages 5–15
- Prince S (1996) *True lies: Perceptual realism, digital images, and film theory*. Film Quarterly 49(3). Available at: <http://www.jstor.org/stable/1213468> (accessed July 2012). Pages 27-37

