

روش برنامه ریزی که در آنها مشکلات محور است و روشهای توسعه منابع منطقه‌ای

• یکی از نکات خاص روش مشکل - محوری، این است که اهداف و جهت گیریها بجای اینکه در مرحله اول برنامه ریزی قرار بگیرند، در مرحله آخر ظاهر می‌شوند. به این مفهوم که در این روش، پروژه‌ها، اهداف و جهت گیریها را تعیین می‌کنند.

• انتقادی که ممکن است به روش مشکل - محوری صورت گیرد این است که این روش ذرواقع بر محور پروژه قرار دارد. در این رابطه، احتمال دارد این روش، جهت کلی توسعه را که ناحیه ممکن است از آن پیروی کند، نادیده بگیرد؛ یعنی، طراحانی که از این روش تبعیت می‌کنند، امکان دارد قبل از اجرای برنامه‌های توسعه، زحمت تهیه یک سناریوی توسعه را برای آن ناحیه بخود ندهند.



اشاره: در دو شماره قبل، نویسنده با بیان «برنامه ریزی در سطوح محلی به عنوان یک استراتژی در توسعه، ابعاد مختلف برنامه ریزی در سطوح محلی، ضرورت وجود یک هیئت برنامه ریزی محلی در محل برای تحقق امر توسعه، اهداف این هیئت و فرآیند برنامه ریزی و مراحل آنرا مورد بررسی قرار داد.

در این قسمت «روش برنامه ریزی که در آنها مشکلات محور است» و «روش های برنامه ریزی برای توسعه منابع منطقه ای» مورد بحث قرار گرفته است.

نویسنده بیان می کند «روش برنامه ریزی کاهش یافته» به عنوان پاسخی به مدل های «سعی و خطا» و «برنامه ریزی جامع» که دارای معایب و نقاط ضعف می باشند، بکار گرفته می شود؛ و احتمالاً می تواند معیارهایی چون: عمل - محوری، کاهش کارهای تحلیلی، یکپارچگی عناصر برنامه، انعطاف پذیری برنامه ریزی و مشارکت مردم، که منطبق با شرایط حاکم بر اکثر کشورهای در حال توسعه است، را جوابگو باشد.

روش برنامه ریزی که در آنها مشکلات محور است

این روش توسط یکی از متخصصین برنامه ریزی (Watson) به عنوان یک راه علاج ممکن برای ناتوانی آشکار «برنامه ریزی مرسوم»، در ارائه نتیجه مفید پیشنهاد گردیده است. این روش دقیقاً عکس روش مرسوم است. شناسایی و اجرای پروژه هایی که راه حل مشکلات هستند یا آنهایی که به نیازهای جامعه سریعاً پاسخ میدهند مورد تأکید قرار دارد. مراحل «روش مشکل - محوری» را بدون توضیح به شرح زیر ارائه میکنیم:

- ۱- شناسایی مسائل اساسی اجتماعی که باید حل گردند
 - ۲- انطباق این مشکلات با منابعی که در دسترس هستند
 - ۳- انتخاب پروژه ها و سیاست هایی که به حل مشکلات کمک میکنند
 - ۴- بکارگیری یک استراتژی برای حل مشکلات
 - ۵- تعیین اهداف (و زمان رسیدن به اهداف)
 - ۶- انتخاب جهت گیری های کلی براساس مشکلات اجتماعی که باید حل شوند
- یکی از نکات خاص روش مشکل - محوری این است که اهداف و جهت گیری ها بجای اینکه در مرحله اول برنامه ریزی قرار بگیرند، در مرحله

آخر ظاهر میشوند. این امر، برنامه ریزی به روش مشکل - محوری را در جهت عکس روش مرسوم قرار میدهد. به این مفهوم که، در روش مشکل - محوری پروژه ها، اهداف و جهت گیری ها را تعیین میکنند؛ در حالیکه در روش مرسوم، جهت گیری ها و اهداف، شناسایی برنامه ها و پروژه ها را تحت تأثیر قرار می دهند. با این وجود، واضح است که در هر دو روش جهت گیری ها و اهداف را می توان برای معتبر ساختن و قانونی نمودن پیشرفت طرح استفاده نمود. اما چون در روش مشکل محوری ارتباط بین پروژه ها و اهداف و جهت گیری ها احتمالاً دقیق تر است، نقش آن در ارزیابی و نظارت احتمالاً مهمتر می باشد. انتقادی که ممکن است به روش مشکل - محوری صورت گیرد این است که این روش در واقع بر محور پروژه قرار دارد. در این رابطه، احتمال دارد این روش جهت کلی توسعه را، که ناحیه ممکن است از آن پیروی کند، نادیده بگیرد. یعنی، طراحانی که از این روش تبعیت میکنند، امکان دارد قبل از اجرای برنامه های توسعه، زحمت تهیه یک سناریوی توسعه را برای آن ناحیه بخود ندهند. به عبارت دیگر، این روش ممکن است بجای اینکه جلوگیری کننده یا پیش بینی کننده باشد، در تجویز راه حل برای مشکلات توسعه، تنها در صورت مشاهده و تشخیص علائم بیماری حکم نماید. معهدا، مستقیم بودن این روش دارای امتیازاتی است. به عبارتی ساده تر، مردم در پایان به روزه ها، به عنوان تجلی توجه دولت به شرایط زندگی آنها، می نگرند.

روش برنامه ریزی کاهش یافته

«روش کاهش یافته» به عنوان پاسخی به مدل های معمولی تنظیم شده که عموماً توسط کشورها، به منظور به حرکت درآوردن و انگیزه بخشیدن به توسعه، در نواحی عقب مانده آنها بکار گرفته میشود. این مدلها عبارتند از: الف - روش «سعی و خطا»، ب - روش «برنامه ریزی جامع». روش سعی و خطا شروع پروژه های توسعه در نواحی عقب افتاده را، بدون تجزیه و تحلیل سیستماتیک منطقه ای توصیف میکند. نقاط ضعف این روش بوسیله پروژه های بی ربط و پرخارج در ناحیه ظاهر میگرددند که معمولاً موانع موجود در سر راه توسعه را بر نمی دارند. بدترین مورد روش سعی و خطا هنگامی است که توسعه منطقه

عقب افتاده، به یک پروژه بزرگ، محدود و وابسته شود. اگرچه این نکته نشان میدهد که دولت به توسعه آن ناحیه علاقمند است، اما یک پروژه معمولاً کلیدی برای توسعه منطقه نمیشد.

کشورهایی که به فکر مناطق عقب افتاده خود هستند، گاهی با کمک مشاورین خارجی به روش برنامه ریزی جامع متوسل میشوند. معهدا، بدلیل اینکه اطلاعات و داده ها در مناطق عقب مانده کافی نیست، طراحان بعد از چند سال، وقتی که طرح کامل گردید، پی خواهند برد که شرایط و موقعیت، در کشور تغییر نموده است، و تا آنجا که به این منطقه عقب افتاده مربوط است، این مطالعات و بررسی های حجیم فایده ناچیزی دارد. البته، با توجه به این واقعیت که، چنین برنامه جامعی معمولاً با شرایط روز وفق ندارد، لذا آمیختن و ترکیب شرایط با آن یک عمل پرخارجی میشود. واضح است که شرایط حاکم بر اکثر کشورهای در حال توسعه معمولاً نیازمند روشی است که از معایب و نقاط ضعف روش های برنامه ریزی «سعی و خطا» و «جامع» میرا باشد؛ عقیده بر این است که چنین روشی توسط معیارهای زیر محک زده میشود:

الف - «عمل - محوری»، ب - کاهش کارهای تحلیلی، ج - یکپارچگی عناصر برنامه، د - انعطاف پذیری برنامه ریزی و ه - مشارکت مردم.

روشی که احتمالاً میتواند معیارهای فوق را برآورده نماید روش برنامه ریزی کاهش یافته است. این روش نتیجه فعالیتهای مشاوره ای مختلفی است که در مناطق عقب مانده توسط مؤسسه آلمانی توسعه برلین (Institute German Development) صورت پذیرفته است. مراحل برنامه ریزی و برنامه هایی که در جدول (۱) آمده اقداماتی است که توسط این روش بکار گرفته می شوند.

اولین مرحله روش برنامه ریزی کاهش یافته، ترسیم ناحیه ای است که برای آن برنامه ریزی میشود. برای کشورهایی که در آنها منطقه برنامه ریزی مطابق و سازگار با منطقه مدیریتی و اجرایی است، مشکلی در پیشروی به مرحله دوم وجود ندارد. معهدا، اگر آن ناحیه هنوز ترسیم نگردیده است، میتوان از استراتژی ملی، برای توسعه منطقه ای یا برای توانایی های بالقوه توسعه

را از روش مرسوم متمایز می‌کند، این است که بجای استفاده از تمامی بخشهای اقتصادی، تنها از بخش های کلیدی در برنامه ریزی استفاده می‌کند. مقدمتاً بر اساس استراتژی توسعه ای که برای یک ناحیه پذیرفته می‌شود، بخشهای کلیدی شناسایی شده به نوبه خود به شناسایی پروژه های کلیدی و پروژه های پشتیبانی منجر می‌گردند. پروژه های پشتیبانی ممکن است خارج از بخشهای کلیدی و شناسایی شده باشند. پروژه های کلیدی و پروژه های پشتیبانی آنها، مجموعه ای مشکل از پروژه برای ناحیه تحت برنامه ریزی را تشکیل می‌دهند. این فرآیند بصورت شماتیک در شکل ۳ نشان داده شده است.

روش برنامه ریزی کاهش یافته در مورد تعدادی از کشورها اجرا گردیده است. معهذاً مدارک و اسنادی در رابطه با مراحل اجرایی آن در دسترس نیست. اما بدلیل اینکه اصالت و ارزش عمل را در برنامه ریزی القاء می‌کند و بدلیل تلاشی که در بدست آوردن مشارکت عامه انجام می‌دهد، دارای اهمیت است. مشارکت عامه معمولاً در مرحله تجزیه و تحلیل هدف آغاز می‌گردد. این روش در آسیا استفاده نشده است.



جدول (۱) مراحل برنامه ریزی و اقدامات برنامه ریزی روش برنامه ریزی کاهش یافته

ورودی ها	اقدامات	مراحل
۱ ورودی ۱	۱-۱) استراتژی ملی برای توسعه منطقه ای ۱-۲) توانایی ها و امکانات بالقوه توسعه ۱-۳) ترسیم ۲-۱) جمعیت ۲-۲) اقتصاد	۱- ترسیم منطقه ۲- تجزیه و تحلیل منطقه ای
۲ ورودی ۲	۲-۳) ساختار اجتماعی-اقتصادی ۲-۴) عوامل عقب ماندگی ۳-۱) شناسایی اهداف ۳-۲) استراتژی توسعه	۳- تجزیه و تحلیل اهداف ۴- تجزیه و تحلیل بخشهای اقتصادی و پروژه ها
۳ ورودی ۳	۴-۲) شناسایی پروژه های کلیدی ۴-۳) شناسایی پروژه های پشتیبانی ۵-۱) ساختن مجموعه پروژه ۵-۲) نظرات توسعه ای فضای ۵-۳) دستیابی های هدف مجموعه پروژه ۶-۱) توالی اجرایی روش های دیگر ۶-۲) سازمانهای اجرایی ۶-۳) مشارکت مردم	۵- تهیه و تکمیل طرح های توسعه منطقه ای ۶- اجرای طرحهای توسعه منطقه ای

آن ناحیه، به عنوان مرجعی برای ترسیم استفاده نمود. توانایی های بالقوه بطور کل آغازگر تحلیل منطقه ای است که مرحله بعدی خواهد بود. تجزیه و تحلیل منطقه ای در روش برنامه ریزی کاهش یافته، به اطلاعات اساسی درباره ساختار جمعیتی، پایه های اقتصادی منطقه و ساختار اجتماعی-سیاسی محدود می‌شود. نتیجه ای که از تجزیه و تحلیل منطقه ای انتظار می‌رود حصول شناختی از عوامل توسعه منطقه و برخی از پایه های انتخاب بخشهای کلیدی، در اقتصاد ناحیه است. تمرکز بر مشکل اصلی منطقه، به عنوان پایه هایی برای استراتژی توسعه آن، تکنیک اساسی است که در مرحله تجزیه و تحلیل هدف بکار گرفته می‌شود. از این رو، این استراتژی به عنوان معیاری برای اولویت بخشیدن به اهداف توسعه، یعنی، درون یا خارج استراتژی توسعه، استفاده می‌شود. یک مشخصه که روش برنامه ریزی کاهش یافته

بخش اقتصادی منطقه	آموزش	بهداشت	صنایع	معادن	کشاورزی	دامداری	بازرگانی	نیرو	ترافیک
انتخاب بخشهای کلیدی									
شناسایی پروژه‌های کلیدی									
شناسایی پروژه‌های پشتیبانی									

محلی تفکیک کردند و بسته به نوع تحلیلی که انجام می‌گیرد، داده‌ها باید حداقل ۵ سال را دربر گیرند.

مرحله شناسایی مشکلات بعد از مشاهده علائم ممکن است شامل فعالیت‌های زیر باشد:

الف - طبقه‌بندی سیستماتیک اسناد تمام اطلاعات مربوطه که در دسترس هستند

ب - طرح و اجرای تحقیقات اولیه تا حد لازم و ممکن

ج - تجزیه و تحلیل، با در نظر گرفتن هر جزئی از داده‌ها با شرایط ابعاد زمان، ناحیه و موضوع

د - بررسی دقیق درباره اختلافات موجود (در صورتیکه وجود داشته باشد) بین اجزاء این داده‌ها؛ حاصل مرحله شناسایی مشکلات با استفاده از علائم و آثار عبارتند از:

الف - ساختار مشکل ناحیه

ب - اهداف توسعه شناسایی شده

ج - استراتژی‌ها و سیاستهای شناسایی شده برای دستیابی به اهداف شناسایی شده

۲- ساختن چهارچوب در مقیاس بزرگ

این مرحله اساساً نتایج مرحله شناسایی مشکلات توسط مشاهده آثار راه، به عنوان اطلاعات اصلی و برای یک آزمایش و بررسی تحلیلی مشروح تر، بکار می‌گیرد. فعالیت‌هایی که در ساختن چهارچوب دربر گرفته میشوند عبارتند از:

الف - بررسی سیاست‌های گذشته و حال با توجه به اثرات ملی، بین‌منطقه‌ای، و درون منطقه‌ای آن. همچنین، سازگاری و غیرمتناقض بودن این سیاست‌ها با یکدیگر، در سطوح مختلف سلسله مراتب سیاسی و اداری حکومت

ب - شناسایی و ارزیابی نقشهای منطقه‌ای در مقایسه با توسعه ملی

ج - فورمول‌بندی مجموعه فرضیه‌های مختلف به عنوان پایه الگوهای دیگر توسعه برای منطقه

د - ساختن چهارچوب در مقیاس بزرگ برای منطقه

چهارچوب بزرگ منطقه درصدد تدارک سیستمی است که بتواند رفتار عوامل اساسی، مانند: جمعیت، نیروی کار، تولید، اشتغال، طرح استفاده از زمین و غیره را در خلال فرآیند توسعه روشن نماید. در نتیجه، چنین سیستمی باید وسیله‌ای برای بررسی عملکرد و رفتار

• شرایط حاکم بر اکثر کشورهای در حال توسعه، معمولاً نیازمند روشی است که از معایب و نقاط ضعف روش‌های برنامه‌ریزی «سعی و خطا» و «جامع» متبداً باشد؛ عقیده بر این است که چنین روشی توسط معیارهای زیر محک زده می‌شود:

«عمل - محوری» کاهش کارهای تحلیلی، یکپارچگی عناصر برنامه، انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی و مشارکت مردم.

روش‌هایی که احتمالاً می‌تواند معیارهای فوق را برآورده نماید، روش برنامه‌ریزی کاهش یافته است.

• نتیجه‌ای که از تجزیه و تحلیل منطقه‌ای در روش برنامه‌ریزی کاهش یافته، انتظار می‌رود، حصول شناختی از عوامل توسعه منطقه و برخی از پایه‌های انتخاب بخشهای کلیدی، در اقتصاد ناحیه است. تمرکز بر مشکل اصلی، به عنوان پایه‌هایی برای استراتژی توسعه آن، تکنیک اساسی است که در مرحله تجزیه و تحلیل هدف بکار گرفته می‌شود.

• روش سعی و خطا شروع پروژه‌های توسعه در نواحی عقب افتاده راه، بدون تجزیه و تحلیل سیستماتیک منطقه‌ای توصیف می‌کند. نقاط ضعف این روش بوسیله پروژه‌های بی‌ربط و پرهزینه خرج در ناحیه ظاهر می‌گردند که معمولاً موانع موجود در سر راه توسعه را برنمی‌دارند.

روش‌های برنامه‌ریزی برای توسعه منابع منطقه‌ای

روشهای برنامه‌ریزی برای توسعه جامع منطقه‌ای ترکیبی از سه عمل برنامه‌ریزی منطقه‌ای است که از طرف مرکز توسعه منطقه‌ای سازمان ملل (unerd) در اندونزی، پاکستان و فیلیپین سرتیب در سالهای ۱۹۷۵، ۱۹۷۶، ۱۹۷۷ اجرا گردید. به عنوان یک روش، «توسعه جامع منطقه‌ای» معمولاً از خط مشی روش مرسوم تبعیت می‌کند. بطور مشخص، این روش تقسیم‌بندی بخشهای اقتصادی منطقه را بطور واضح بیان می‌کند و آنرا جزئی تفکیک ناپذیر از تمام برنامه‌ریزی میداند. همچنین تلاش می‌کند که چهارچوبی برای هماهنگی عمودی و افقی فعالیت‌های برنامه‌ریزی تدارک نماید.

هفت اقدام برنامه‌ریزی در روش‌های برنامه‌ریزی توسعه جامع منطقه‌ای، شناسایی شده است؛ که عبارتند از: ۱- شناسایی مشکلات یا شرایط بعد از مشاهده علائم، ۲- ساختن چهارچوب در مقیاس بزرگ، ۳- برنامه‌ریزی برای بخشهای اقتصادی، ۴- هماهنگی بین بخشهای اقتصادی، ۵- نهایی کردن طرح، ۶- هماهنگی برنامه عملی و ۷- برنامه‌ریزی برای اجراء.

ما این مراحل را بطور جداگانه مطرح می‌کنیم:

۱- شناسایی مشکلات یا شرایط بعد از مشاهده علائم. این اولین و اساسی‌ترین قدم برای قدمهای بعدی در فورمول‌بندی طرح میباشد؛ اطلاعات لازم برای شناسایی مشکلات، شامل موارد زیر هستند:

الف - اطلاعاتی درباره شرایط اجتماعی، اقتصادی و فیزیکی، ساختار تشکیلاتی و غیره که بتوان از منابع ثانویه بدست آورد

ب - خط‌مشی‌های اعلام شده، طرح‌های موجود، برنامه‌ها و پروژه‌ها

ج - نیازهای حس شده مردم اگر امکان داشته باشد، داده‌ها باید تا سطح

پارامتری های فوق الذکر را در سطوح مختلف برنامه ریزی تهیه نماید.

سناریوی توسعه که تصویری از ناحیه را بصورت متغیرهای اجتماعی - اقتصادی و سیاسی - فیزیکی، در صورت تعقیب یک مجموعه هدف مشخص از سوی منطقه، ارائه میدهد با برنامه ریزی برای بکارگیری این مرحله، تکامل می یابد. دقت شود که این فرآیند مستقیماً به مرحله فورمول بندی سیاست و استراتژی منجر میشود.

۳- برنامه ریزی برای بخشهای اقتصادی: برنامه ریزی برای بخشهای اقتصادی از نتایجی که از دو مرحله برنامه ریزی گذشته حاصل میشود استفاده میکنند. فعالیتهای زیر برای این مرحله از برنامه ریزی پیشنهاد میشود:

الف - تعیین اهداف بخشهای مربوطه، متناسب با اهداف کلی شناسایی شده در مرحله شناسایی مشکلات

ب - تجزیه و تحلیل توانایی های بالقوه توسعه بخشهای بارور، در مقایسه با اهداف این مرحله
ج - ایجاد جهت گیری های کمی بخشهای اقتصادی

د - نخستین شرایط منابع بخش های اقتصادی مانند سرمایه، نیروی انسانی و فضا. لزوماً حاصل این مرحله عبارتند از:

الف - هدف توسعه ای هر بخش
ب - حدود بالاتر و پایین تر عملکرد قابل درک بخشهای مربوطه، با در نظر گرفتن چهارچوب در مقیاس بزرگ

ج - نشانه های روشن و گسترده از نیازهای اطلاعاتی منابع لازم

۴- هماهنگی بین بخشهای اقتصادی. نیازهای اطلاعاتی این مرحله، مرحله (۳) است. فعالیتهای که برای اجرا، در هماهنگی بین بخشهای اقتصادی پیشنهاد میشود شامل نکات زیر میباشد:

الف - شرایط، نیازها و ظرفیت سرمایه گذاری برای تولید مستقیم و سرمایه های اضافی اجتماعی

ب - نیازها و توانایی مصرف اکثریت مردم، بخصوص توانایی آن عده که در مرز فقر و یا زیر آن قرار دارند

ج - نیروی کار، ظرفیت جذب اشتغال و سطح تکنولوژی

● روش برنامه ریزی کاهش یافته در مورد تعدادی از کشورها اجرا گردیده است. مهذا مدارک و اسنادی در رابطه با مراحل اجرایی آن در دسترس نیست. اقا بدلیل اینکه اصالت و ارزش عمل را در برنامه ریزی القاء می کند و بدلیل تلاشی که در بدست آوردن مشارکت عامه انجام می دهد، دارای اهمیت است.

د - تحلیل مقایسه ای منابع سرمایه ای در مقایسه با ظرفیت جذب سرمایه

ه - تجزیه و تحلیل عملکرد نسبی بخشهای اولیه و ثانویه اقتصادی

و - تجزیه و تحلیل نقشهای رسمی و غیر رسمی در فعالیتهای ثانویه و مرتبه سوم اقتصادی
ز - تجزیه و تحلیل رابطه بخش های اولیه و ثانویه

توجه شود که هماهنگی بین بخشهای اقتصادی، عموماً بر بررسی و نظارت بر توافق بین بخشها تأکید دارد. برای اجتناب از تأثیر پذیری متقابل طولانی، پیشنهاد میشود که مرحله ۳ و ۴ بطور موازی انجام گیرند.

۵- نهایی کردن طرح این اقدام، سه مرحله قبل یعنی ساختن چهارچوب در مقیاس بزرگ، برنامه ریزی برای بخشهای اقتصادی و هماهنگی بین بخشهای اقتصادی را تحکیم می بخشد. یک فعالیت لازم نهایی کردن طرح، انتخاب مطلوب ترین و قابل اجرایی ترین راه برای توسعه منطقه است. بنابراین، این مرحله یک بررسی عمیق از تمام مسائل و موضوعاتی، که مراحل قبلی با آنها روبرو است را ایجاب میکند.

حاصل نهایی این مرحله فورمول بندی سناریوی توسعه بخشهای اقتصادی تعریف شده بوسیله معیارهای زیر است:

الف - شرح خلاصه ای از جهت گیری ها و اهداف توسعه بخشهای اقتصادی

ب - شناسایی تعداد کمی مجموعه ابزار سیاست های دیگر، به عنوان وسیله ای برای دستیابی به (الف) با در نظر گرفتن موارد زیر:

(۱-ب) تعیین ابزار سیاست اجرایی آینده با

در نظر گرفتن ارزش و کاربرد آنها

(۲-ب) تعیین یک سیاست (بصورت انتخابی دیگر) با در نظر گرفتن نتایج مثبت و منفی آن

(۳-ب) دربر گرفتن هر سیاست انتخابی دیگر در ابعاد موقتی فرآیند توسعه
۶- فورمول بندی برنامه عملی

این مرحله از نهایی کردن طرح، به عنوان اطلاعاتی ورودی، استفاده میکند. فعالیتهای در مرحله فورمول بندی برنامه عملی شامل موارد زیر است:

الف - شناسایی استراتژی توسعه هر بخش به عنوان وسیله ای برای دستیابی به اهداف بخشهای اقتصادی

ب - تبدیل استراتژی های توسعه شناسایی شده، به مجموعه ای از برنامه ها و پروژه های اجرایی، با در نظر گرفتن چهار شرط اساسی (مالی، تشکیلاتی، نیروی انسانی و مکانی)، با شرایط پذیرفته شده برنامه ها و پروژه های مربوطه
بنابراین حاصل این مرحله گروهی از برنامه ها و پروژه هایی است که بر طبق فرآیند فوق، شناسایی شده اند.

۷- برنامه ریزی برای اجراء این اقدام از مرحله فورمول بندی برنامه عملی ناشی میشود؛ فعالیتهایی که در مرحله برنامه ریزی برای اجراء لازم است، اساساً در حول محور انجام تجزیه و تحلیل نسبت به موارد زیر دور میزند:

الف - مرحله بندی فعالیتهای توسعه بودجه

ج - پیوند دادن وظایف سازمان با توجه به اجرای برنامه هماهنگی، نظارت و خط دادن به فعالیتهای به رشته در آوردن پیشنهادات مبنی بر تقویت ماشین توسعه در سطح مرکز و (یا) در سطح منطقه ای، و غیره.

بنابراین حاصل نهایی این مرحله یک برنامه متحد زمانبندی پروژه ها و برنامه ها، در ناحیه تحت برنامه ریزی است.

یک فعالیت تکمیلی در برنامه ریزی برای اجراء، تأسیس یک طرح مدیریتی و اداری برای برنامه ها و پروژه ها است.