

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ULUSLAR ARASI EKONOMİK VE POLİTİK İŞLETMECİLİK

**AB PROJELERİNDE PROJE HAZIRLAMA SÜRECİNDEKİ
DEĞİŞKENLERİN YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Emine GÖZEN ÜLTAY**

İstanbul, 2010

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ULUSLAR ARASI EKONOMİK VE POLİTİK İŞLETMECİLİK

**AB PROJELERİNDE PROJE HAZIRLAMA SÜRECİNDEKİ
DEĞİŞKENLERİN YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Emine GÖZEN ÜLTAY
Öğrenci No:
070743004

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Sefer Gümüş

İstanbul, 2010

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “AB Projelerinde Proje Hazırlama Sürecindeki Değişkenlerin Yönetimi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullandıklarımı her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım/...../.....

Aday: Emine Gözen Ültay

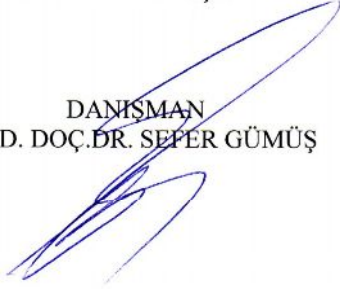
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

08.01.2010

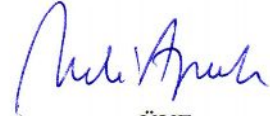
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Uluslararası Ekonomik ve Politik İşletmecilik* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070743004 numaralı *Emine Gözen Ültay*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**AB PROJELERİNDE PROJE HAZIRLAMA SÜRECİNDEKİ DEĞİŞKENLERİN YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 25.12.2009 tarih ve 2009/34 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 60 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

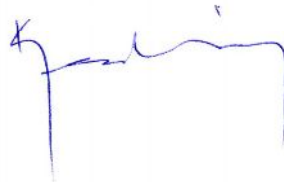
DANIŞMAN
YRD. DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ



ÜYE
PROF.DR. SUDİ APAK



ÜYE
DOÇ.DR. HALİT KESKİN



TEŞEKKÜR

Araştırma süresince rehberlik, anlayış ve içten desteğinden dolayı çok değerli tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Sefer Gümüş'e, değerli eleştirileri ve yönlendirmeleri için jüri üyesi Sayın Prof. Dr. Sudi Apak'a, araştırma sırasında desteklerini esirgemeyen Avrupa Komisyonu Eğitim, Görsel&İşitsel ve Kültür Yürütme Ajansı Uzmanı Sayın Magali Gillian ve Devlet Planlama Teşkilatı AB Eğitim ve Gençlik Merkezi Başkanlığı (Ulusal Ajans) Halkla İlişkiler Uzmanı Sayın Neslihan Sağlam'a, araştırmaya Avrupa'nın çeşitli ülkelerinden ve Türkiye'den katılan değerli proje hazırlayıcılarına ve sabrı ve desteği için sevgili eşim Sayın Av. Uğur Ültay'a içten teőekkürlerimi saygıyla arz ederim.

AB PROJELERİNDE PROJE HAZIRLAMA SÜRECİNDEKİ DEĞİŞKENLERİN YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tezi Hazırlayan: Emine Gözen Ültay

Özet

Bu Tez çalışmasında Avrupa Birliği Eğitim, Kültür ve Gençlik Programları çerçevesinde hazırlanan projelerin hazırlanma sürecindeki değişkenlerin proje başarısı üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Proje hazırlayıcılarının proje değişkenlerine ilişkin bilgi düzeyi proje başarısını doğrudan etkileyen bir faktördür. Programların tam olarak anlaşılması ve Programın hibe verdiği projelerde kullanılan, fikir bulma, amaç, hedefler, hedef gruplar, Programlarla ilgililik, Avrupa katma değeri, başvuru dökümanları, fayda maliyet oranı, yaygınlaştırma, etki, işletme, ortaklığın kalitesi ve iş paketleri gibi değişkenlerin ilişkin farkındalık düzeyi proje teklifinin kabulü açısından birinci derece öneme sahiptir. Bunun ölçümlenmesi için Türkiye ve Avrupa Birliği üye ülkelerde proje teklifi hazırlayanlar üzerinde bir araştırma yapılmış ve neticesinde pozitif doğrudan ilişki doğrulanmıştır. Ayrıca bu değişkenlerden bazılarına ilişkin problem ortaya konuşmuştur. Bununla birlikte tez içerisinde Avrupa Birliği'nin kuruluş hikayesi ve yapısal organları ile AB Eğitim, Kültür ve Gençlik Programları ve Proje Değişkenlerine ilişkin detaylı bilgi verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Avrupa Birliği, Eğitim, Kültür ve Gençlik Programları, Proje Hazırlama, Değişkenler

A RESEARCH ON MANAGEMENT OF THE VARIABLES IN THE PROJECT PREPARATION PROCESS IN EU PROJECTS

Presented by: Emine Gözen Ültay

Abstract

In this thesis; I tried to measure the effects of the variables in the preparation process of the projects within the framework of EU, Education, Youth and Culture Programmes on project success. Understanding Programmes clearly and definitely and, awareness of the variables have primarily importance. The variables which were analysed in the thesis are finding idea, aim, targets, target groups, relevancy with the Programmes, European added values, application documents, cost benefit rates, dissemination, exploitation, impact, partnership quality and work packages. A research was done on the people who prepare project proposals in Turkey and European Union member countries for measurement of variables which are mentioned above and at the end of it, a positive direct correlation was confirmed. Also some problems were defined related with some of the variables. Besides, detailed information was given in the thesis about European Union's establishment story and structural institutions and EU Education, Youth and Culture Programmes and project variables.

Key words: European Union, Education, Culture and Youth Programmes, Project Preparation, Variables

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
YEMİN METNİ	iii
JÜRİ SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR	xx
1. GİRİŞ	1
2. AB’NİN GELİŞİMİ VE İYLEYİŞİ	4
2.1 Avrupa Birliği’nin Tarihçesi.....	4
2.2. Avrupa Birliği’nin İşleyiş Yapısı.....	10
2.2.1. Avrupa Komisyonu.....	10
2.2.2. Avrupa Parlamentosu.....	11
2.2.3. Avrupa Birliği Konseyi (Bakanlar Konseyi).....	13
2.2.4. Avrupa Konseyi.....	16
2.2.5. Avrupa Adalet Divanı.....	17
2.2.6. Avrupa Birliği Sayıştayı.....	20
2.2.7. Tali Kurumlar.....	21
2.2.7.1 Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi.....	21
2.2.7.2. Bölgeler Komitesi.....	22
2.2.7.3. Avrupa Yatırım Bankası.....	24
2.2.7.4. Avrupa Merkez Bankası.....	25
2.2.7.5. Avrupa Ombudsmanı.....	25
2.2.7.6. Ajanslar.....	27

3. AB EĞİTİM, GENÇLİK VE KÜLTÜR PROGRAMLARI	30
3.1. Avrupa Eğitim, Gençlik ve Kültür Programlarının Gelişimi.....	30
3.2. Hayatboyu Öğrenme Programı.....	36
3.2.1. Sektörel Programlar.....	40
3.2.1.1. Comenius (Okul Eğitimi).....	41
3.2.1.2. Erasmus (Yüksek Öğretim).....	48
3.2.1.3. Grundtvig (Yetişkin Eğitimi).....	58
3.2.1.4. Leonardo da Vinci (Mesleki Eğitim).....	66
3.2.2. Ortak Konulu Programlar.....	76
3.2.2.1. Hayatboyu Öğrenmede Politik İşbirliği ve Yenilikçilik.....	77
3.2.2.2. Diller.....	78
3.2.2.3. BİT Tabanlı İçerik Geliştirme.....	79
3.2.2.4. Sonuçların Yaygınlaştırılması ve Kullanılması.....	80
3.2.3. Jean Monnet Programı.....	81
3.2.3.1. Jean Monnet Kursüleri ve “ad personam” Jean Monnet Kursüleri.....	82
3.2.3.2. Jean Monnet Mükemmeliyet (Olgunlaşma) Merkezleri.....	83
3.2.3.3. Jean Monnet Modülleri.....	83
3.2.3.4. Avrupa Entegrasyonunda Uzmanlaşan Profesör ve Araştırmacı Birlikleri için Destek.....	84
3.2.3.5. Avrupa Entegrasyonu ile ilgili Enformasyon ve Araştırma Faaliyetleri için Destekler.....	84
3.2.3.6. Çok Taraflı Araştırma Grupları.....	85
3.3. Gençlik Programları (Youth in Action).....	87
3.3.1. Eylem 1 – Avrupa için Gençlik.....	91
3.3.2. Eylem 2 – Avrupa Gönüllü Hizmeti.....	91
3.3.3. Eylem 3 – Dünya Gençliği.....	91
3.3.4. Eylem 4 – Gençlik Destek Sistemleri.....	92
3.3.5. Eylem 5 – Gençlik Alanında Avrupa İş Birliği İçin Destek.....	93
3.4. Kültür (2007).....	96
3.4.1. Kültürel Faaliyetlere Verilen Proje Desteği (Dizin 1 - İşbirliği Projeleri).....	99

3.4.2. Kùltür Alanında Avrupa Düzeyinde Faal olan Kuruluşlara Sağlanan Destekler (Dizin 2).....	100
3.4.3. Kùltürel İşbirliği Alanındaki Projelerin Etkisinin En Üst Seviyeye Çıkarılması, Analizler ve Bilginin Toplanması ile Yaygınlaştırılmasına Sağlanan Destekler (Dizin 3).....	101
3.5. Erasmus Mundus.....	101
3.5.1. Eylem 1: Burs dahil Ortak Programlar.....	103
3.5.2. Eylem 2: Üçüncü Ülkeler Yüksek Eğitim Kurumları ve Burslarıyla Hareketlilik.....	103
3.5.3. Avrupa Yüksek Eğitimin Tanıtılması.....	104
3.6. Vatandaşlar için Avrupa.....	105
3.6.1. Avrupa'daki Aktif Vatandaşlar.....	108
3.6.2. Avrupa'da Aktif Sivil Toplum.....	109
3.6.3. Avrupa için Beraberce.....	110
3.6.4. Aktif Avrupa Anısına.....	110
3.7. Medya 2007.....	111
3.7.1. Profesyonellerin Eğitimi.....	112
3.7.2. Prodüksiyon Projelerinin Geliştirilmesi.....	112
3.7.3. Görsel-İşitsel Programların ve Filmlerin Dağıtılması.....	113
3.7.4. Görsel-İşitsel Programların ve Filmlerin Tanıtılması.....	113
3.7.5. Film Festivallerinin Desteklenmesi.....	114
3.7.6. Dijital Alanda Fırsatlar Üzerine Halk Müzakeresi ve Avrupa Sineması için Şanslar.....	114

4. PROJE HAZIRLAMA SÜRECİNDEKİ DEĞİŞKENLER.....115

4.1. Proje ve Proje Yönetimi.....	115
4.2. Proje Hazırlama Sürecindeki Değişkenler.....	120
4.2.1 Proje Fikrinin Oluşturulması.....	122
4.2.2. İlgili Program'a İlişkin Amaçların, Hedeflerin ve Önceliklerin Anlaşılması.....	128
4.2.3. Amaçlar, Hedefler ve Hedef Gruplar.....	130
4.2.4. Projeye İlişkin Dökümanların Anlaşılması ve Uygun Şekilde Doldurulması.....	139

4.2.5. Ortaklığın Oluşturulması ve İşbölümü.....	145
4.2.6. Çalışma Programının Oluşturulması.....	150
4.2.7. Fayda Maliyet Oranı (Bütçelendirme).....	159
4.2.8. Avrupa Katma Değeri.....	170
4.2.9. Yaygınlaştırma, İşletme ve Etki.....	171
5. BULGULAR VE YORUMLAR.....	175
5.1. Araştırma Yöntemi.....	176
5.2. Veri Toplama Aracı.....	177
5.3. Analiz Yöntemi.....	178
5.4. Katılımcıların Profili.....	178
5.5. Proje Hazırlama Değişkenleri.....	185
5.5.1. Fikir Bulma.....	186
5.5.2. AB Eğitim, Gençlik ve Kültür Programları.....	188
5.5.3. Formlar, Kılavuzlar ve Diğer Dökümanlar.....	190
5.5.4. Ulusal Ajans ve/veya Yürütme Ajansı'yla İlişkiler.....	194
5.5.5. Ortaklık ve Ortaklığın Kalitesi.....	197
5.5.6. Çalışma Programı (İş Paketleri).....	206
5.5.7. Fayda Maliyet Oranı (Bütçeleme).....	212
5.5.8. Amaçlar ve Hedefler (Hedef Gruplar).....	220
5.5.9. Avrupa Katma Değeri.....	224
5.5.10. Yaygınlaştırma – İşletme – Etki.....	227
5.5.11. Tavsiye.....	235
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	237
KAYNAKLAR.....	244
EKLER	
Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu (Türkçe).....	252
Ek-2: Araştırmada Kullanılan Anket Formu (İngilizce).....	255
Ek-3: Avrupa Parlamentosu 2009 Yılı Seçim Sonuçları.....	258

Ek-4: Yürürlükte Olan Topluluk Programları, Geçerlilik Tarihleri, Yararlanıcılar ve Program Bütçeleri ile İlgili Özet Bilgiler.....	259
Ek-5: 2006/2007 Akademik Yılı Erasmus Üniversite Beyannamesi (EÜB) Sahibi Türk Yükseköğretim Kurumları Listesi.....	265
Ek-6: Gençlik Programı'ndan Yararlanabilen Program Ülkeleri ve Katılımcı Ülkeler....	268
Ek-7: Medya Programı'ndan Yararlanan Üçüncü Ülkeler.....	270
Ek-8: Hayatboyu Öğrenme Programının Genel ve Özel Hedefleri.....	271
Ek-9: Örnek Paydaş Analizi.....	272
Ek-10: Ortak Bulma Linkleri.....	273
Ek-11: Projelerde Görev Alan Personelin Kategorilerine Göre Alabilecekleri 2008 Yılı Maksimum Günlük Ücretler Tablosu.....	277
Ek-12: 2008 Yılı Maksimum Günlük İaşe (harcırah) Miktarları Tablosu.....	279
ÖZGEÇMİŞ	268

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo.1. Oyların Üye Ülkelere Dağılımı	14
Tablo.2. Bölgeler Komitesi Üyelerinin AB Üye Ülkelere Göre Dağılımı	24
Tablo.3. Comenius Programı Faaliyet Kategorileri ve Karşılaştırmaları	45
Tablo.4. 2004 – 2008 Yılları Ulusal Ajans LdV Proje Başvurusu ve Kabul Oranları	74
Tablo.5. LdV Bütçesine İlişkin UA'ya Hibe Talepleri ve Kullanım Oranları	74
Tablo.6. Yıllara Göre Çalışma Ziyareti Başvuru ve Kabul Oranları	81
Tablo.7. Türkiye'deki Jean Monnet Bursiyerlerinin Yıllara Göre Dağılımı	86
Tablo.8. UA Tarafından Kabul Edilen Gençlik Projelerinden Yararlanan Yararlanıcıların Yıllara Göre Dağılımı	94
Tablo.9. UA Tarafından Kabul Edilen Gençlik Projelerinde Kullanılan Hibe Oranlarının Yıllara Göre Dağılımı	96
Tablo.10. Vatandaşlar İçin Avrupa Programı'na Katılan Ülkeler	107
Tablo.11. Mantıksal Çerçeve	144
Tablo.12. Personel Gideri Bütçelendirme Örneği 1	166
Tablo.13. Personel Gideri Bütçelendirme Örneği 2	166
Tablo.14. Personel Gideri ile Taşeronluk Giderlerinin Karşılaştırılması	167
Tablo.15. Katılımcı Sayısının Katılımcı Ülkeye Oranları	180
Tablo.16. Türkiye'deki Katılımcı Sayıları ile Şehirlerin Karşılaştırılması	181
Tablo.17. AB Projelerindeki Deneyim Süresi (Yıl), Görev Alınan Proje Sayısı, Hazırlanan Proje Teklifi Sayısı ve Kabul Edilen Proje Teklifi Sayılarının Ortalama ve Toplamlarının Karşılaştırılması	185

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil.1. Üye, Aday ve Potansiyel Ülkeleri Gösteren AB Haritası	9
Şekil.2. Yürütme Ajansı ve Ulusal Ajansı Arasındaki Hiyerarşik Bağlantı	36
Şekil.3. Türkiye'nin 7 Yıllık 3. Dönemde Sahip Olduğu Yıllık HÖP Bütçeleri	40
Şekil.4. Türkiye'den Comenius Programı için UA'ya Yapılan Kurumsal Proje Başvurusu ve Kabul Oranları	46
Şekil.5. Türkiye'den Comenius Programı için UA'ya Yapılan Bireysel Proje Başvurusu ve Kabul Oranları	46
Şekil.6. UA Tarafından Kabul Edilen Comenius Projelerinde Talep Edilen ile Kullanılan Hibe Oranları Karşılaştırması	47
Şekil.7. UA Tarafından Kabul Edilen Comenius Projelerinde Yararlanıcı Sayıları ve Kullanılan Hibe Oranları	48
Şekil.8. Comenius Projelerinde Yıllara Göre Giden Yararlanıcı Oranları	48
Şekil.9. UA Tarafından Kabul Edilen Erasmus Projelerinde Yıllara Göre Yararlanıcı Sayıları ve Hibe Oranları	55
Şekil.10. UA'ya Yapılan Yıllara Göre Erasmus Bireysel Faaliyet Başvuru ve Kabul ile Kurumsal Faaliyet Başvuru ve Kabul Oranları	56
Şekil.11. UA Tarafından Kabul Edilen Erasmus Projelerinde Yıllara Göre Gelen – Giden Öğrenci ile Gelen – Giden Öğretmen / İdari Personel Oranları	57
Şekil.12. UA Tarafından Kabul Edilen Erasmus Projelerinde Yıllara Göre Talep Edilen ile Kullanılan Hibe Oranları (Avro)	57
Şekil.13. Grundtvig'e Katılan Ülkelerin Haritası	60
Şekil.14. Türkiye'den Grundtvig Projesi için UA'ya Yapılan Kurumsal Proje Başvurusu ve Kabul Oranları	64
Şekil.15. Türkiye'den Grundtvig Projesi için UA'ya Yapılan Bireysel Proje Başvurusu ve Kabul Oranları	64
Şekil.16. Grundtvig Projelerinde Yıllara Göre Giden – Gelen Yararlanıcı Oranları	65

Şekil.17. UA Tarafından Kabul Edilen Grundtvig Projelerinde Yıllara Göre Talep Edilen ile Kullanılan Bütçe Oranları (Avro)	65
Şekil.18. UA Tarafından Kabul Edilen Grundtvig Projelerinde Yıllara Göre Yararlanıcı Sayıları ve Hibe Oranları (Bin Avro)	66
Şekil.19. HÖP/Sektörel Programlar İçerisinde 2008 Yılı Proje Başvuru Oranları ve Dağılımı	68
Şekil.20. Leonardo da Vinci Programı 2008 Yılı Kabul ve Ret Oranları	73
Şekil.21. UA Tarafından Kabul Edilen LdV Projelerinde Yararlanıcı Sayıları	75
Şekil.22. Ulusal Tarafından Kabul Edilen LdV Projelerinde Yıllara Göre Yararlanıcıların Kullandığı Hibe Miktarları (Avro)	76
Şekil.23. Türkiye'den Gençlik Projesi için UA'ya Yapılan Kurumsal Proje Başvurusu ve Kabul Oranları	95
Şekil.24. UA Tarafından Kabul Edilen Gençlik Projelerinde Yıllara Göre Talep Edilen ve Kullanılan Bütçe Oranları (Avro)	95
Şekil.25. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımında Proje Döngüsü	118
Şekil.26. Klasik Fonksiyonel Organizasyon Yapısı, Saf (Pure) Proje Organizasyonu ve Matriks Organizasyon Yapısı	120
Şekil.27. Örnek Sebep-Sonuç Diyagramı	125
Şekil.28. Örnek Problem Ağacı	126
Şekil.29. Proje Paydaşları	132
Şekil.30. Örnek Hedef Ağacı	134
Şekil.31. Proje Hedefinin Basamakları	135
Şekil.32. Planlama Süreci Döngüsü	154
Şekil.33. Örnek Gantt Şeması 1	155
Şekil.34. Örnek Gantt Şeması 2	155
Şekil.35. Örnek CPM Diyagramı	157
Şekil.36. Gantt Şeması (Sembol Yöntemi)	158
Şekil.37. Kaynak Planlama Örneği	160
Şekil.38. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	178
Şekil.39. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	179

Şekil.40. Katılımcıların Ülke Dağılımı	179
Şekil.41. Türkiye’deki Katılımcıların Şehir Dağılımı	180
Şekil.42. Katılımcıların Çalıştıkları Organizasyona Göre Dağılımı	182
Şekil.43. Katılımcıların Görev Dağılımı	182
Şekil.44. Katılımcıların Görev Yaptıkları Projelerin Tiplerinin Dağılımı	183
Şekil.45. Katılımcıların Proje Deneyim Sürelerinin (Yıl) Dağılımı	184
Şekil.46. “Uzun Zamandır Sahip Olduğum Fikrimi Projeye Dönüştürmeye Karar Verdim” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	186
Şekil.47. “Proje Yapmaya Karar Verdikten Sonra Fikrimi Buldum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	187
Şekil.48. “Fikrimi Nasıl Proje Teklifine Dönüştüreceğimi Anlamakta Zorlandım” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	188
Şekil.49. “Projeyi Hazırlarken AB Eğitim, Kültür ve Gençlik Programları ve İlgili Programın (LdV, Gençlik, vs.) Amaçları, Hedefleri ve Öncelikleri Konusunda Tam Olarak Bilgi Sahibiymdim” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	189
Şekil.50. “Fikrimin Hangi Proje Programına Uygun Olduğunu Tespit Etmekte Zorlandım” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	190
Şekil.51. “Fikrimi Projeye Dönüştürmemde UA ve/veya YA’nın Hazırladığı Dökümanlar Çok Faydalı Oldu” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	191
Şekil.52. “Proje Başvuru Formunu Doldururken Çok Zorlandım” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	192
Şekil.53. “Formlarda Sorulan Sorular Açık, Net ve Kolay Anlaşılır Nitelikteydi” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	192
Şekil.54. “Teklif Aşamasında Gereken Ek Belgeleri (Niyet Mektubu, Finansal Dökümanlar, Kanıtlar, vs.) Toplamakta Çok Zorlandım” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	193
Şekil.55. “UA ve/veya YA’dan Gereken Yardımı Aldım” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	195
Şekil.56. “UA ve/veya YA’dan Gereken Bilgileri, Basılı – Yazılı Materyaller, Web Sitesi ve Diğer Bilgi Kaynakları Yoluyla Alabildim” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	195

Şekil.57. “UA ve/veya YA’dan Bilgi Alamadım” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	196
Şekil.58. “UA ve/veya YA’dan İnternet ya da Telefon Yoluyla Bilgi Edinmekte Çok Zorlandım” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	197
Şekil.59. “Proje Ortaklarını Bulmakta Hiç Zorlanmadım” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	199
Şekil.60. “Proje Ortaklarımla Bilgi Paylaşımında Sıkıntılar Yaşadım” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	200
Şekil.61. “Farklı Bir Dilde Çalışmak Zordu” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	200
Şekil.62. “Ortaklarla Anlaşmakta ve Gereken Belgeleri Hazırlamakta Dil Benim İçin Engel Teşkil Etmedi” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	201
Şekil.63. “Ortaklarımızla İletişimimiz Güçlüydü” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	202
Şekil.64. “Projede Görevlerin Ortaklar Arasında Sağlıklı Bir Şekilde Dağıtıldığını Düşünüyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	203
Şekil.65. “Genellikle Yalnız Çalıştım” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	204
Şekil.66. “Birlikte Çalıştığım Ekip Çok Yardımcı Oldu” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	205
Şekil.67. “Teklif Tekrar Hazırlansaydı Aynı Ortaklarla Çalışmak İstemezdim” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	205
Şekil.68. “Ortak Değiştirmekte Yaşanan Bürokratik İşlemlerden Çekindiğim İçin Ortağımı Değiştirmedim” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	206
Şekil.69. “İş Paketlerinin Hazırlanması Konusunda Zorlandım” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	208
Şekil.70. “İş Paketlerinin İyi Düzenlenmediğini Düşünüyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	209
Şekil.71. “Proje Süresinin Yeterli Olmadığını Düşünüyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	210
Şekil.72. “Zaman Yönetimi Konusunda Sorunlar Yaşadık” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	211
Şekil.73. “İş Paketlerinin Zaman, Görev Dağılımı ve İlgililik Açısından Dengeli Bir Şekilde Yapıldığını Düşünüyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	211

Şekil.74. “Proje Bütçesinin Hazırlanması Konusunda Zorlanmadım” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	213
Şekil.75. “Finansal Kuralların Anlaşılması ve Uygulanması Zordu” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	214
Şekil.76. “UA ve YA Uzmanları Finansal Konularda Bize Çok Yardımcı Oldular” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	215
Şekil.77. “Bütçenin Görev ve Yapılan Etkinlikler Göz Önüne Alınarak, Partnerlik Arasında Dengeli Bir Biçimde Dağıtıldığını Düşünüyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	216
Şekil.78. “Program’da Tahsis Edilen Hibe Miktarının Projenin Uygulanması için Yeterli Olduğunu Düşünüyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	217
Şekil.79. “Bütçe Yetersizliği Nedeniyle Proje Aktivitelerinin Bir Kısmını Gerçekleştiremeyeceğimizi Düşünüyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	218
Şekil.80. “Projede Bize Tahsis Edilen Hibe Miktarının Tümünü Kullandık” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	218
Şekil.81. “Ortaklar Finansal Kuralları Tam Olarak Anlamış ve Uygulamaya Hevesliyidiler” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	219
Şekil.82. “Projede Yararlanıcı / Katılımcı Kitleleri Uygun Seçilmişti” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	221
Şekil.83. “Proje Etkinlik ve Sonuçlarının Yararlanıcı / Katılımcılar Açısından Büyük Fayda Sağlayacağını Düşünüyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	221
Şekil.84. “Yararlanıcılar ve Katılımcıların Projenin Fikri, Amaçları ve Sonuçları Hakkında Sağlıklı Bilgi Sahibi Olduğunu Düşünmüyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	222
Şekil.85. “Proje İhtiyaçlarının Açıklanmasında (İhtiyaç Analizleri) Çok Zorlandım” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	223
Şekil.86. “Proje Amaçlarının ve Sonuçlarının Açıklanmasında Çok Zorlandım” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	223
Şekil.87. “Projede Belirtilen Amaçlar, Hedefler ve Hedef Grupların İlgili Program’ın Yapısına Tam Olarak Uygun Olduğunu Düşünüyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	224
Şekil.88. “Projemizle Avrupa Genelinde Katma Değer Sağlayacağımıza İnanıyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	225

Şekil.89. “Projemizle Yerel Kazanımlar Sağlayacağımıza İnanıyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	226
Şekil.90. “Projemizle Avrupa’da Yenilikçi bir Uygulamanın Başlayacağına İnanıyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	227
Şekil.91. “Yaygınlaştırmanın Ne Demek Olduğunu Hala Tam Olarak Anlamış Değilim” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	229
Şekil.92. “Teklifte İyi Bir Yaygınlaştırma Planı Sunduk” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	229
Şekil.93. “Proje Sonuçlarının Hedef Grup, Sektör ya da Kişiler Üzerinde İstenen Etkiyi Yaratacağına İnanıyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	230
Şekil.94. “Yaygınlaştırma Faaliyetlerinde AB Eğitim, Gençlik ve Kültür Programları ile ilgili Programın Görünürlüğünün Arttırılmasına Özel Önem Verdik” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	231
Şekil.95. “Yaygınlaştırma Faaliyetlerinin Proje Sonuçlarını Çok Olumlu Yönde Etkilediğini Düşünüyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	232
Şekil.96. “Yaygınlaştırma Faaliyetlerine Yeterince Yer Veremedik” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	232
Şekil.97. “Yaygınlaştırma Faaliyetleriyle Proje Sonuçlarının Sürdürülebilirliğinin Sağlanacağına İnanıyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	233
Şekil.98. “Yaygınlaştırma Faaliyetleri İçin Yeterince Bütçe Ayırdık” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	234
Şekil.99. “Bütçenin Yaygınlaştırma Faaliyetlerinin Etkili Olarak Yürütülmesi için Yeterli Olmadığına İnanıyorum” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	234
Şekil.100. “Proje; Avrupa Birliği Konusundaki Fikrimi Değiştirdi” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	236
Şekil.101. “Projeleri Herkese Tavsiye Ederim” Maddesine Verilen Yanıtların Dağılımı	236

KISALTMALAR

AAET	: Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu
AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ABK	: Avrupa Birliği Konseyi
AEA	: Avrupa Ekonomik Alanı
AET	: Avrupa Ekonomik Topluluğu
AGH	: Avrupa Gönüllü Hizmeti
a.g.k	: Adı Geçen Kitap
AKÇT	: Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu
AMB	: Avrupa Merkez Bankası
AP	: Avrupa Parlamentosu
APE	: Avrupa Para Enstitüsü
APS	: Avrupa Para Sistemi
AT	: Avrupa Topluluğu
AYB	: Avrupa Yatırım Bankası
BK	: Bakanlar Konseyi
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
BM	: Birleşmiş Milletler
BÖK	: Bölgeler Komitesi
C.	: Cilt
CPM	: Kritik Yol Yöntemi
Çev.	: Çeviren
DG EAC	: Avrupa Komisyonu Eğitim ve Kültür Genel Müdürlüğu
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EFTA	: Avrupa Serbest Ticaret Ortaklığı
ESK	: Ekonomik ve Sosyal Komite
EPP	: Avrupa Halk Partisi
EÜB	: Erasmus Üniversite Beyannamesi
HÖP	: Hayatboyu Öğrenme Programı
IP	: Erasmus Yoğun Programlar

- IVT** : Temel Mesleki Eğitimdeki Stajyerler için İşletmelerde veya Eğitim Kurumlarında Uluslar arası Yerleştirmeler (Initial Vocational Training)
- JM** : Jean Monnet
- LdV** : Leonardo da Vinci
- LLP** : Lifelong Learning Programme
- PES** : Avrupa Sosyal Parti
- PLM** : İş Piyasasındaki İnsanlar için İşletmelerde veya Eğitim Kurumlarında Uluslar arası Yerleştirmeler (People in Labour)
- PERT** : Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Yöntemi
- s.** : Sayfa
- s.s.** : Sayfalar
- S.** : Sayı
- SSCB** : Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
- STK** : Sivil Toplum Kuruluşu
- TC** : Türkiye Cumhuriyeti
- UA** : Ulusal Ajans
- YA** : Yürütme Ajansı