

***SORUN YÖNETİMİ: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME**

Rüveyde AKYÜREK**

Abstract

The significance of affecting the issues before they have an impact on the corporation/organization sets the importance of issue management.

There is no collectively agreed upon definition of issue management as an activity of PR. On the other hand, the roles and functions that this term fulfills in corporate environments cannot be denied.

This study attempts to evaluate issue management conceptually, and analyse the roles and functions that issue management undertakes in corporate environments.

Key words: Issue, issue management, public relations, public policy, corporate.

.....

* İngilizce "issue" sözcüğü, Türkçe'de "münakaşalı mesele, tartışma konusu, sorun" olarak tanımlanmaktadır (Langenscheidt Dic. 1990: 282). Bu çalışmada da "issue" sorun sözcüğü ile tanımlanmış ve "issue management" da "sorun yönetimi" olarak ele alınmıştır.

** Doç.Dr., Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi, Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Bölümü.

Kurumların baskılar, yeni yasal düzenlemeler gibi sosyal, ekonomik, politik değişimler ve etkilere karşı çözüm yolları arama çabaları, kendilerini etkilemesi olası sorunları tanımlama ve bu sorunlara karşı daha ayrıntılı ve daha olumlu kurumsal tepkiler verme gereğini ortaya çıkartmıştır. Bu aynı zamanda “dış ilişkilere” harcanan onca paranın, sorunlarla karşılaşıldığında yetersiz kaldığı ve sorunlara salt tepki vermenin etkisiz olduğunun da göstergesidir (Jones ve Chase 1979: 3). Öyle ki kurumların birçoğu sorun geliştikten sonra tepki vermekte ve yeni düzenlemeleri “toplumun sessiz çocukları” olarak kabul etmek zorundadırlar.

İşte 1970’li yıllarda, kurumların “dışardan gelen sorunlara karşı ne yapmalı?” sorusunun farklı disiplinler açısından tartışıldığı ortamda, etkili bir yanıt kurumsal iletişim uzmanı olan W.Howard Chase’den gelir. Chase, “yeni bir bilim” olarak “sorun yönetimi” kavramını ortaya atar (Heath ve Cousino 1990: 8). Yasama ve düzenlemeler sözkonusu olduğunda her zaman sorunlar birilerinin yararına ve diğerlerinin zararına olacak şekilde çözüleceğine göre, bir kurum hükümetin yapacağı yasamayı beklemek yerine kamu politikası oluşturmaya yardım etmek için her türlü kanuni ve ahlaki hakka da sahip olmalıdır (Jones ve Chase 1979: 7).

Bu görüş, kurumların olan sorunları tanımlamak ve henüz kamunun haberi olmadan bu sorunları çözmek için sorun yönetiminin araç olarak kullanılabilmeceğini gösterir. Başka deyişle sorun yönetiminin herhangi bir kurum için önemi, yöneticilere kamu politikası sürecine etkili bir şekilde katılmalarını sağlayan araçları sunmasındadır (Arrington ve Sawaya 1984: 155). Eğer bir kurum, sorun henüz belirginleşip, kesinleşmeden soruna ilişkin kamusal

tartışmalara dahil olabilirse, istenen etkiyi yaratmak için yaptığı iletişim çabalarının başarılarını da arttırabilir.

Sorun yönetimine ilişkin teorik bir temelin oluşturulamaması, kavramın tek bir tanım birliğine varılmasını engellemektedir. Yine de kavram kurumlarda kabul gören bir disiplin olarak, 1980'lerde kurulan ve 500'e yakın üyeye sahip Sorun Yönetim Birliği'nin oluşum noktasına kadar gelmiştir (Seitel 1984: 482).

Chase'e göre sorun yönetimi, kurumsal yaşamda tüm strateji ve politika belirleme işlevlerini, kamu politikası oluşturma sürecine katılım için en doğru bir biçimde yönlendirebilme yetisidir (Seitel 1984: 483). Chase'in tanımına benzer bir tanımın Kamusal Çalışmalar Konseyi tarafından yapıldığı gözlenir; Bu tanıma göre sorun yönetimi bir kurumun kamu politikası sürecine ilişkin bilgisini ve bu sürece katılımının etkisini artıran bir programdır (Heath ve Cousino 1990: 8).

Her iki tanımda ortak nokta, kurumların kamu politikası sürecine girmelerinin önemli olduğudur. Ya da kamu politikaları kurumsal planlama ve yönetim açısından önem taşımaktadır.

Coates, Coates, Jarret ve Heinz'e göre sorun yönetimi gelişen eğilim ve ilgileri ya da önümüzdeki yıllarda bir kurumu etkilemesi olası konuları tanımlayan ve gelecekte o sorunlarla ilgili daha geniş ve daha olumlu kurumsal tepkiler geliştiren planlı bir faaliyettir (Coates ve diğ. 1986, akt. Gaunt ve Ollenburger 1995: 201). Yine bu tanıma benzer bir diğer sorun yönetimi tanımı ise şöyledir;

"Kurumu etkileyebilecek potansiyel sorunları saptamaya çalışan ve bu sorunların gelişimini stratejik olarak yönlendirmek

için, örgütsel kaynakları harekete geçiren ve kontrol eden bir yönetim fonksiyonudur (Hainsworth ve Meng 1988: 28).

Son iki tanımda, sorun yönetimine sorun izleme ve iletişim merkezli bir yapı kazandırma çabasının olduğu gözlenebilir. Sorun yönetimi, potansiyel sorunları saptama, bu sorunları etkili bir şekilde yönlendirebilmek için stratejiler oluşturma, üst yönetime tavsiyelerde bulunma, her bir sorun için kurumsal bir konum geliştirme ve her bir sorunu kontrol etme gibi konuları kapsamaktadır.

Sorun yönetimi erken uyarı sistemi gibi çalışmaktadır. Kurumun kendisini gelecekte etkilemesi olasılığı bulunan sorunları belirleyerek, sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirecek ve bu önerileri uygulayarak uygun kitlelerle iletişim kuracak ve bu sorunların olası etkilerini mümkünse kendi yararına çevirecektir (Varol 1994: 42; Baskin ve Aronoff 1997: 80).

Saptama ve etkileme, bu iki öge sorun yönetiminin temel iki bileşenidir. Eğer kurum, kendi üzerinde etkili olabilecek bir sorunu erkenden saptayıp, yönetim kaynaklarını doğru yönlendirirse, sorunun gelişimi üzerinde bir etkiye sahip olabilir.

Sorun yönetiminin en önemli amacı, kamu politikasını kurumun yararına olacak biçimde şekillendirmektir. Diğer amaçlar şu şekilde sıralanabilir.

- Kamu politikası araştırmasını kuramsal kararlara dahil etmek,
- Ortaya çıkan sorunları tanımlamak,
- Sorunları aktif olarak saptamak ve bu sorunları daha fazla büyümeden kurumsal fırsatlara dönüştürmek,

- Sorunlarla başedebilmek ve daha ortaya çıkmadan hazırlıklı olmak için bir süreç sağlamak.

Sorun Yönetimi ve Halkla İlişkiler

Halkla ilişkilerin ortaya çıkmasında ve önemsenmesinde, kuşkusuz kurumlarda yaşanan ve kurumlardan yansıyan sorunların neden olduğu bilinmektedir. Bu sorunlar genel olarak ekonomik, toplumsal ve siyasal çerçevede ağırlıklarını gösterir.

Tarihsel süreç içerisinde kurumların kendilerini yasama, yürütme ve yargı organlarında haklı gösterme, çıkarlarını savunma ve kendi yararlarına kararları aldırma, sağlama çabaları gibi zorunluluklar, halkla ilişkilerin yönetim işlevlerinden biri olan kamusal politikayı etkilemek ve değiştirmek için organizasyon çabalarını planlama ve uygulamak ile örtüşür. İşte çevrede yaşanan değişikliklere uyumu sağlamaya katkıyı, halkla ilişkilerde sorun yönetimi gerçekleştirmektedir.

Bir yönetim disiplini olarak halkla ilişkilerin güçlü, yönetimsel yanlarını vurgulayan bir tanım, halkla ilişkilerin bu anlamda önemini göstermesinin yanısıra, sorun yönetiminin halkla ilişkiler ile bağlantısını da açıkça ortaya koyar;

“Halkla ilişkiler uygulaması, yönelimleri (trend) inceleme, bunların sonuçlarının neler olabileceğini tahmin etme, kurumun liderlerine danışmanlık yapma ve hem kamunun hem de kurumun yararına olacak planlı eylem programları uygulama sanatı ve sosyal bilimidir.” (Warnaby ve Moss 1997: 7).

Halkla ilişkilerin yönetimle olan ilişkisinin “bana ne söyleyeceğini söyle, ben de sana nasıl söyleyeceğini söyleyeyim”den ibaret olduğu görüşü, halkla ilişkilerin, yönetimin

politika oluşturma sürecinin bir parçası olarak değil, belirlenmiş politikaları uygulayacak bir araç olarak görülmesine neden olur.

Bu noktada sorun yönetiminin isim sahibi Howard Chase, kavramın, halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetimde alınan kararlara daha etkili bir biçimde katılmalarını sağlayacak kadar önemli konumlara gelmek için, kullanabilecekleri bir otoyol olduğunu söyler (Baskin ve Aronoff 1997: 80).

Başka deyişle sorun yönetimi, halkla ilişkileri kurumsal karar verme ve kurumsal planlama ile bütünleştirme çabalarının önemli bir aracı ve halkla ilişkilerin yönetsel karar vermeye en önemli katkısının yapabileceği bir alan olarak kabul edilir. Bu görüş aynı zamanda halkla ilişkilerin kurum içinde üstlendiği misyonun da sorgulanmasına neden olmaktadır (Ehling ve Hesse 1983: 18).

Halkla ilişkilerin sorunla asıl bağlantısı, kuruluşların çevrelerindeki oluşum ve değişimleri izleme yoluyla, ileride ortaya çıkabilecek sorunları saptayıp, bu sorunlara önlemler geliştirerek yönetime sunmasındadır (Uysal 1998: 14).

Ne varki halkla ilişkilerde sorunlarla bağlantı, daha çok kriz yönetimi çerçevesinde ele alınmakta ve sorun yönetimi, daha çok kriz yönetimi gözönünde tutularak açıklanmaya çalışılmaktadır (Hainsworth 1990: 36; Miller 1999: 5; Seitel 1984: 482). Bu çabalara bizde katılıp, sorun yönetimini halkla ilişkiler disiplini içerisinde kriz yönetimi ile karşılaştırarak kavramı açıklamaya sürdürelim.

Halkla ilişkilerde bir sorun olarak kriz, elbette çözülmesi gereken bir olgudur. Krizlerde acil, çözüm isteyen bir sorun vardır. Bu nedenle kriz yönetimi tepkisel (reaktif) stratejileri gerektirir. Kriz

yönetiminin amacı krizi en az zararla atlattıp, kurumun hayatta kalmasını sağlamaktır.

Başka deyişle soruna müdahale yerine, soruna karşı tedbir alma esastır.

Oysa sorun yönetimi, sorunu kurumun yararına olacak biçimde şekillendirmektedir. Bu nedenle sorun yönetimi, kriz yönetiminin aksine, savunmacı (proaktif) bir strateji izler. Sorunları saptamaya ve bu sorunlar kuruma aşırı derecede etkili olmadan, sorunlarla ilgili alınacak kararları etkilemeye çalışır. Böylece sorunu çözmek için, sorunun gelişimini de yönlendirmiş olur. Peki, sorun yönetimi ile krizlerden uzak kalınabilir mi? Ya da sorun yönetimi, kriz öncesi dönemde yapılan bir etkinlik midir? Seitel, sorun yönetimine "daha çok kriz öncesi planlama denebilir..."der (Seitel 1984: 482). Bu noktada unutulmaması gereken sorun yönetiminin daha çok dış faktörlere göre oluşturulması ve amacının krizin çıkmaması için alınan önlemler paketi olmadığıdır.

Nitekim 1992 yılında, bir grup halkla ilişkiler uygulayıcısının yaptıkları tanımda sorun yönetimi, kurum ve sosyal paydaşlarının çıkarları doğrultusunda, kurumsal bir değer olarak imaj oluşturma, riski en aza indirme, fırsatlar yaratma ve pazarları korumaya yardım amaçlı bir yönetim süreci olarak ifade edilir (Ewing 1997: 173).

Bu tanım, sorun yönetiminin etkili iletişim aracılığıyla, halkla ilişkiler açısından önemli olan imaj ve kimlik kavramları arasındaki ilişkinin unutulmaması gerektiğini hatırlatır. Söz konusu ilişki ile, kurum kendisini etkilemesi olası sorunlar için belki gündem yaratacak, soruna ilişkin kamuoyu oluşturacak ve kamu politikaları

kararlarına etki ederek aynı zamanda güçlü bir imaj elde edecek, ya da varolan imajını güçlendirecektir.

Sorun yönetimine, halkla ilişkilerin nasıl bir fonksiyonu olması gerektiğini "sorun" kavramının içeriğinin ele alınması ile sürdürülmesinde yarar bulunmaktadır.

Sorun Yönetiminde "Sorun" İçeriği

Sorun yönetimindeki sorun içeriğinin daha çok kamusal sorunlar olduğunu söylemek mümkündür. Ülke geneline yayılmış, toplumun tümünün ya da belirli bir kısmının etkilenebileceği sorunlar olarak kamusal sorunlar ne zaman bir kurumun yatırımları, işlevleri ve işleyişi üzerinde etkili olacaksa, kurum o sorunla aktif olarak ilgilenme gereği duyacaktır. Başka deyişle, kurumların kamusal sorunlardan ve bu sorunların çözümüne ilişkin oluşturulan kamu politikalarından etkilenmeleri her zaman sözkonusu olabilir.

Sorun yönetimi kurumların kamu politikası arenasına, verdikleri tepkilerle girmelerini sağlar. Ancak sözkonusu tepki yıkıcı değil, tam tersi soruna çözüm için yapıcı bir katılım gerekli kılar. Bu katılım kamu politikası sürecinde önerilerle gerçekleşirken, kurumun soruna ilişkin kendi içinde aldığı/alacağı değişim kararlarını da kapsar. Sorun yönetiminde sözkonusu sorunu kamusal sorunlarla ve bunların çözümüne ilişkin kamu politikaları ile ilişkilendirmek, sorun yönetimini; bir sorunun çözümüne ilişkin kamu politikalarının belirlenmesi anına kadar geçen süre içinde yapılan, sorunun çözüm biçimini etkileme amaçlı eylemler olarak tanımlar (Jones ve Chase 1979: 7).

Sorun yönetimindeki sorun içeriğine bu yaklaşım, kurumu bir yandan kamu politikalarından kaynaklanan olası sorunların

çözümüne yönelik çıkarıcı bir savunmaya yönlendirirken, diğer yandan kurumun kamu politikalarını etkileme amaçlı stratejiler geliştirmesi de, kamusal sorunlara dikkatleri çekmesi sonucunu doğurur. Ancak bu noktada önemli olan, kurumların yalnızca ileride kendilerini etkilemesi beklenen sorunlarla ilgilenmeleri önceliğidir. Kurumlar, sorun yönetimi ile kendi tepkilerini verirler ve böylece kamu sorunlarının gelişimini etkileyebilirler.

Sorun yönetimi kavramındaki sorunun genel sınırları kamusallıkla çizilse de, tüm sorunların aynı olmadığı görüşünden hareketle sorun sınıflandırmalarının yer aldığı çalışmalara da rastlanır.

Dutton ve Ottensmeyer sorunları iç ve dış sorunlar olmak üzere ikiye ayırır. (Dutton, Ottensmeyer 1987: 360). İç sorunlar, kurum performansını etkileyebilecek değişikliklerden kaynaklanan, kamudan uzak kurum içerisinde çözümlenebilen sorunlardır. Dış sorunlar ise, kurum sınırları dışında kalan, önceden saptanması ve kamu politikasının izlenmesini gerektiren sorunlardır.

Diğer bir sınıflandırma, stratejik ve kamu politikası sorunları ayırımıdır (Moore 1979: 45). Stratejik sorunların belirleyicileri, çevredeki güç ve eğilimlerdir. Bu tür sorunlar; demografik, sosyolojik, ekonomik konularla ilgili olup, kurumun sürekliliğinde, başarısında nelerin nasıl yapılacağını belirler. Kamu politikası sorunları ise, kurumun gözönünde bulundurmakta yarar gördüğü kamusal sorunlardır. Kamusal sorunlar, Moore'a göre kurumun sürekliliği ve başarısında çok önemli değildirler (Moore 1979: 45).

Sorunlar nasıl ortaya çıktıkları, geliştikleri ve çözüm yollarının arandığı gibi bir süreç içerisinde ele alınarak da sınıflandırmaktadır. Böyle bir sınıflandırmada sorunlar, kurum ya da

kamu üzerinde etkisi olan, diğer kurumlar ve kamu gruplarının bilinçlenmesi ya da tepkisi ile sonlanabilecek düşünceler olarak ortaya çıkar ve dört aşamalı bir süreçte tanımlanır: Oluşum, güçlenme, hareket ve çözüm (Hainsworth 1990: 34-36).

Sorunun ortaya çıktığı ilk aşama oluşumdur. Sorun, toplumda sosyal, ekonomik ve politik eğilimleri doğrultusunda bir konunun önem kazanmaya başlamasıyla ortaya çıkar.

Soruna ilişkin birşeyler yapılıp, yapılmaması gibi tartışmalar ile sorun bir kamu sorunu haline getirilir, güçlenir. Hareket aşaması ise, soruna ilişkin ilgili kurum ve kamu gruplarının çözüm yolları arama aşamasıdır. Son aşama olan çözüm aşaması, sorunun kamu politikası olarak kamu yetkililerinin gündemine geldiği aşamadır.

Sorunların gelişme evrelerine göre bu tür bir sınıflandırmanın yararı, kurumların sorunları önceden saptayıp, etkilerini kendi yararlarına çevirebilme olanağını daha kolay sağlamalarıdır.

Sorun yönetimi kavramının tanımlanmasına geri döndüğümüzde, kavramın "sorunları önceden saptama" amacını kurumlar, sorun olarak ilgili konuları kamuoyu gündemine getirerek de gerçekleştirebilirler. Bir başka deyişle, sorun yönetimi çerçevesinde kurumlar mutlak kamusal bir konunun "sorun" olasılığını saptamanın yanında, kamusal bir konuyu da kendi çıkarları doğrultusunda kamusal bir sorun haline getirebilirler.

İşte bu noktada, sorun yönetiminde sorun içeriğini genişletmekte yarar görülebilir (Varol 1994: 44).

"Sorun"a bu yaklaşımla, sorun yönetimi; kurumun, kendisini bugün ve gelecekte etkileme olasılığı bulunan mikro ve

makro ölçekli çeşitli sorunlara, kamu politikalarıyla ilişkili ya da ilişkisiz, çözüm arayışı sürecine etkin biçimde katılma olarak ifade edilebilir (Varol 1994: 42).

Sorunların Yönetilmesi

Kurumların sorunlara etkili bir tepki vermeleri sistematik bir koordinasyonu gerektirir. Öyle ki sorun yönetimi birkaç ay, hatta yıllara yayılan bir süreç olarak ele alınmalıdır (Wilson 1990: 49).

Chane/Jones Sorun Yönetimi İşlem Modeli, sorun yönetim sürecini beş adımda oluşturur; Belirleme, inceleme, strateji, hareket ve değerlendirme (Jones ve Chase 1979: 12).

Belirleme aşaması, kurumun bir sorunu incelemeye ne kadar erken başlarsa, o kadar çok seçeneğe sahip olması nedeniyle önem taşımaktadır. Bir kurumun aynı anda sorunların tümüyle ilgilenememesi, sorunların önem sırasına konmasını gerektirir. Bu nedenle, belirleme aşaması sorunların kurumların üzerindeki etkisinin ne olacağı sorularak gerçekleştirilir.

İnceleme, sorunların saptanıp önem sırasına koyulduktan sonra, ayrıntılı olarak ele alınmaları aşamasıdır. Farklı kurumlar, farklı sorunları, farklı şekilde algılamakta, farklı derecelerde önem vermektedirler. İnceleme aşamasında kurum, sorunla baş edebilmek için sorunun kaynağı ve gelişimi hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olur. Daha sonra bu soruna ilişkin kendi güçlü ve zayıf yönleri üstünde yoğunlaşır.

Strateji olan üçüncü aşama, kurumun soruna ilişkin aldığı kararı kapsar. Bu aşamada kurum soruna karşı mücadelelerin nasıl olacağını belirler. Strateji geliştirmenin birçok boyutu bulunur. Kurum strateji olarak reaktif biçimde kamu politikası kararlarının

alınmasını ertelemeye ya da kendini değiştirmemeye karar verebilir. Bir diğer stratejik boyut ya da seçenek, proaktiftir. Kamu sorunlarına karşı kurumun etkilenmeden tepki verilebilmesi ve sorunun yapısını ve politikasını değiştirmeye çalışmasıdır. Etkileşimli ya da interaktif strateji ise, kurumun soruna ilişkin mücadelenin nasıl olacağını belirleyip, alınacak kamu politikası kararlarının yönünü değiştirmesi, onu şekillendirmesidir.

Hareket aşamasında, alınan stratejik kararın hedef ve amaçları belirlenir. Uygulama başlar. İlgili soruna ilişkin stratejik karar ve hedefler doğrultusunda, kullanılacak tüm iletişim kanallarının bir bütünlük içinde yürütülmesi bu aşamada önem taşır.

Modelin son aşaması sonuçların değerlendirilmesidir. Bu aşama, programın ne kadar devam etmesi gerektiğini ya da değişiklikler yapmanın gerekli olup olmadığını belirlemeye yardımcı olur. Kurum, sorun yönetim sürecinin hedeflenen ve gerçekleşen sonuçlarını karşılaştırır. Modele göre, hedef gerçekleşmiş olsa bile, sorun yönetim süreci tamamlanmamıştır. Sorun, değerlendirmeye devam edilmeli, sorunu tekrar canlandıracak sosyal, politik ve ekonomik değişimler araştırılmalıdır.

Sonuç

Halkla ilişkilerin uygulama alanı olan sorun yönetimi kurumlara, kamu sorunlarına yönelik kamu politikaları oluşturma sürecine katılım fırsatı sağlayan bir yönetim disiplini. Sorun yönetimi ile kurumlar, kamu politikalarını kendi yararlarına olacak biçimde şekillendirebilirler.

Sorun yönetimi kavramındaki sorunlar genel olarak kamusal sorunlardır. Ancak kurumun herhangi bir sorunu da kendi çıkarları doğrultusunda, ileride kamusal soruna dönüşmeden yönetmesi mümkündür.

Kurumların sorunları nasıl yöneteceği konusundaki görüşler, sorun yönetiminin kriz yönetiminde kriz öncesi dönemi kapsadığını ileri sürer. Halkla ilişkiler açısından sorun yönetiminin önemi, kavramın halkla ilişkilere yüklediği görev ve işlevler açısından tartışılmaktadır.

Sorun yönetimi, bir süreç olarak erken uyarı sistemi gibi çalışır. Bu süreç içerisinde kurum, sorunları belirlemeli, incelemeli, stratejisini geliştirmeli ve bu stratejiyi uygulayarak sonuçlarını değerlendirmelidir.

Kaynakça

- Aronoff, Craig E. Ve Otis Baskin (1997). *Public Relations: The Profession and Practice*, (4.baskı) McGrawHill NY.
- Arrington B. ve Sawaya R. (1984). "Managing Public Affairs: Issues Management in an Uncertain Environment", *California Management Review*, 26 (4); 148-160.
- Dutton, J. ve Ottensmeyer, E. (1987). "Strategic Issue Management Systems: Forms, Functions and Contexts", *Academy of Management Review* 12 (2); 355-365.
- Ehling P.W. ve Hesse B.M. (1983). "Use of Issues Management In Public Relations", *Public Relations Review*, 9(2): 18-36.
- Ewing P.R. (1997). "Issues Management: Managing Trends Through the Issues Life Cycle", Clarke L. Caywood (ed), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, Mc GrawHill Books, NY.
- Gaunt P. Ve Ollenburger J.(1995). "Issues Management Revisited: A Tool That Deserves Another Look", *Public Relations Review*, 21(3): 199-210.
- Hainsworth, B. (1990). "The Distrubution of Advantages and Disadvantages", *Public Relations Review*, 16 (1); 33-39.
- Hainsworth B. ve Max Meng (1998). "How Corporations Define Issue Management" *Public Relations Review* 18-28.
- Heath, R. Ve Cousino, K. (1990). "Issues Management: End of First Decade Progress Report", *Public Relations Review*, 16 (1): 6-17.
- Jones, B. Ve Chase H. (1979). "Managing Public Policy Issues" *Public Relations Review*, 5(2): 3-20.

- Miller Kate (1999). "Issues Management: The Link Between Organization Reality and Public Perception", *Public Relations Quarterly* 44(2), 5-11.
- Moore, R. (1979). "Planning for Emerging Issues", *Public Relations Journal* (November): 42-46.
- Seitel, P.F.(1984). *The Practice of Public Relations*, Charles E. Merrill Pub. Com. Columbus Ohio.
- Uysal, Birkan (1988). *Siyaset Yönetim Halkla İlişkiler*, TODAİE Yayını, No:287.
- Varol, Muharrem (1994). *Siyaset ve Halkla İlişkiler*, İmaj Yayınevi, Ankara.
- Warnaby G. ve Danny Moss (1997). "The Role of Public Relations in Organizations", Philip J. Kitchen (ed.) *Public Relations: Principles and Practice*, International Press. London.
- Wilson J.L. (1990). "Corporate Issues Management: An International View" *Public Relations Review*, 16 (1): 40-50.

