

**أهمية التخطيط المالي في تحقيق أهداف المؤسسة  
الاعلامية الربحية والاخلاقية**

**هندرين مكى عبد الحسن المفرطاوي**

**المشرف: هاتف پوررشيدي علي بيگلو**

**جامعة الأديان والمذاهب / كلية العلوم الإجتماعية والاعلام والعلاقات.**

**Hindreen Makki Abdul Hasan Al Mufrtawi**

**Hatef pourrashidi Alibigloo**

**University of Religions and Denominations**

**Faculty of Social Sciences, Media And Relations**

“ لم يكن التخطيط المالي في المؤسسات الإعلامية سابقاً عنصراً مؤثراً ومهماً لانطلاق عمل المؤسسة الإعلامية نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، باعتبار أن لكل مؤسسة هناك إدارة ترسم رؤية وأهدافاً معينة تسعى لتحقيقها خلال وقت محدد. لكن في السنوات الأخيرة، أصبح للتخطيط المالي في أغلب المؤسسات الإعلامية الدور الأكبر في تحقيق النجاح والأرباح مع الحفاظ على أخلاقيات المؤسسة الإعلامية دون الحاجة إلى تغييرها من أجل الربح، وأصبح كلاهما - الربح والأخلاق - طرفي مقص لا يفترقان. وأصبح التخطيط المالي هو قاعدة انطلاق العمل الإعلامي لأنه يشمل خطة العمل ككل ويستدل من خلاله على إمكانية تحقيق الأهداف. وبسبب التغيرات العالمية، بدأ التخطيط المالي يأخذ صوراً متنوعة، أفضلها كان ظهور مصطلح ‘الإعلام الاقتصادي’، رغم أن الإعلام أوسع منه، لكن العالم الجديد بكل ما فيه فرض علينا هذا المصطلح من خلال التمويل والاستثمار، حتى أصبح البعض من المؤسسات يبدأ بالبحث عن مصادر لتمويل كل هذه الأساسيات التي يستند عليها التخطيط المالي الناجح للمؤسسة الإعلامية، ذلك أنه لا يمكن أن يكون عمل المؤسسة الإعلامية من دون مقابل أو بعيداً عن الربح.”. **الكلمات المفتاحية:** التخطيط المالي، المؤسسة الإعلامية، الأخلاق، الربح، الأهداف

### Abstract:

Financial planning has not been the pivotal element or fundamental cornerstone in guiding media institutions works toward achieving their long-term objectives considering that each institution encompasses a management framework tasked with articulating a clear vision and specific objectives, which are pursued within a designated timeline. However, in recent years, financial planning has assumed a paramount role within the majority of media institutions, playing a pivotal role in achieving both success and profitability. Importantly, this has been achieved while upholding the ethical standards of the media industry, with no need for compromising integrity in pursuit of financial objectives. Consequently, financial strategy and ethical principles have become intertwined, forming an inseparable continuum in the operational framework of media organizations, Financial planning has evolved to become the springboard for media operations, as it encompasses the comprehensive business plan and indicates the possibility of achieving the designated goals. Due to global changes, financial planning has taken on diverse forms, with one of the most notable being the emergence of the term "economic media." Despite the broader scope of media, the new world order has imposed this terminology upon us, driven by financing and investment. Consequently, some institutions, at their core, have transformed into commercial media entities. This transformation is evident in various aspects, including audience engagement, increased advertising revenue, and the pursuit of funding sources to sustain these foundations because the successful financial planning for media institutions hinges on these factors, as the operation of media entities cannot exist without compensation or profitability

### المقدمة

التخطيط المالي يعد ركيزة أساسية في المؤسسات الإعلامية، وخاصة المؤسسات الربحية. يبدأ التخطيط المالي من إعداد البيانات والحسابات، وهدفه تحقيق الأهداف المادية والتجارية على مدار السنة المالية. من خلاله يمكن معرفة منافذ التمويل للمؤسسة ومدى قدرتها على الاعتماد على هذا التمويل واستمراره سواء كان ذلك على المدى القصير أو الطويل. كما يساعد التخطيط المالي على تحريك هذه التمويلات واستثمارها بحيث يتضاعف العائد المالي بشكل يخلق الاطمئنان والاستقرار للعاملين في المؤسسة. ومن جانب آخر، يضمن التخطيط المالي تنفيذ الأنشطة دون انتهاك أو انخراط في مخالفة القوانين، مما يقلل من مخاطر تكبد الخسائر المالية الكبيرة نتيجة عدم الاعتماد على هذا التخطيط. يساعد أيضاً في تحديد جاهزية المؤسسة الإعلامية لمواجهة المخاطر المحتملة في المستقبل، مما يسهل وضع حلول استراتيجية مسبقة للتعامل معها. وفيما يتعلق بالتوازن بين الأخلاقيات والكسب المالي، تختلف المؤسسات الإعلامية في اتباع هذا التوازن. ويعد هذا موضوعاً مثيراً للاهتمام لدى الكثيرين من الاعلاميين، حيث يتعين على المؤسسات الاعلامية البحث عن الطرق التي تحقق من خلالها الربح بشكل أخلاقي ومستدام دون المساس بقيمها وسلوكياتها. والتي سنوضحها في هذا البحث من خلال ما يأتي :

### البحث الأول: تحقيق الأهداف المستقبلية في المؤسسة الإعلامية

يُعتبر التخطيط المالي من العناصر الجوهرية التي تشكل قاعدة صلبة للقرارات الاستراتيجية، من خلال تقديم رؤية شاملة للحالة المالية الراهنة للمؤسسة وتوقعاتها المستقبلية. القيادات القادرة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، سواء كان الأمر يتعلق بإضافة خدمات أو برامج جديدة، تعيين عدد أكبر من الموظفين، أو القيام بتحسينات كبيرة في مجال التكنولوجيا أو البنية التحتية، تضمن التخطيط المالي

تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية بناءً على الواقع المالي وتماشياً مع الغايات الاستراتيجية الطويلة الأمد (فيسرام: ٢٠٢٤). لم تعد الإدارة مقتصرة على نمط أو هيكل محدد، بل أصبحت ضرورة لا غنى عنها في أي تجمع بشري يهدف إلى تحقيق أهداف معينة لا يمكن تحقيقها بشكل فردي، وتنظيم وتوجيه ومراقبة الجهود المبذولة بشكل الأساس لتحقيق هذه الأهداف. تتمتع مجتمعاتنا العربية بوجود مؤسسات وكيانات إعلامية كبيرة ومؤثرة على المستويات المحلية والإقليمية وأحياناً الدولية. ولمواكبة التطورات المستمرة في الأداء الفني والإعلامي، بالإضافة إلى الأعباء الإدارية والمالية والقانونية المتزايدة، تحتاج هذه المؤسسات إلى إدارة حديثة ومتطورة مع توسع نطاق المؤسسات الإعلامية جغرافياً وتزايد تأثير الإعلام. والسعي لتنظيمه من خلال الموثيق والمعاهدات والقوانين الدولية، يجب أن تقود مؤسساتنا الإعلامية كفاءات بشرية ذات قدرات إدارية متميزة ومتطورة، وخاصة في التخطيط المالي. هذه الكفاءات يجب أن تتحمل مسؤولية تحديث الإدارة ومراقبتها بشكل دائم وفعال، ضمن إطار القواعد العامة للإدارة ومع مراعاة الخصوصيات التي تميز الإدارة الإعلامية ومتطلباتها، والتفاعل مع السلطات المحيطة والعلاقة معها (نصر: ٢٠٢٢). وبرزت أهمية التخطيط المالي الإعلامي كعملية حيوية لمواجهة المخاطر، المنافسة، إزالة العوائق، وأغلب الضغوط التي تواجهها المؤسسات الإعلامية. ولهذا، يبدأ التخطيط بكيفية إعداد خطة عمل فعالة، ولخصائص التي يجب أن تتمتع بها الخطة والشروط المثالية لنجاحها، ومناقشة العقبات والقيود التي قد تعترض التخطيط والأسباب التي قد تؤدي إلى فشله (أبو إصبع: ١٩٩٦، ١٢٠).

- ١- خطوات التخطيط المالي في صناعة الاعلام ومواجهه التحديات
  - ٢- خصائص التخطيط المالي في المؤسسة الاعلامية
  - ٣- القيود والعقبات المحتملة التي تواجه التخطيط المالي
- ### خطوات التخطيط المالي في صناعة الاعلام ومواجهه التحديات

يعتبر قطاع الإعلام من أكثر القطاعات تعقيداً من الناحية المالية، نتيجة للتحويلات الكبيرة التي شهدتها في السنوات الأخيرة، وتأثير العوامل الاقتصادية على هذا القطاع المتغير باستمرار. ما يدفع بالكثير من محطات التلفزيون والإذاعات وغيرها من الوسائل إلى الكفاح للتكيف مع التحويلات الرقمية التي تجذب المتابعين بشكل متزايد نحو منصات البث عبر الإنترنت. وهذا أدى بدوره إلى خسارة الشبكات الكلاسيكية في إيراداتها المالية عن طريق الإعلانات وانقسام الجمهور. ولتجنب كل هذه المشاكل العصرية، يقوم البعض من إدارات الإعلام بالاستثمار بكثافة في التقنيات الحديثة لإنتاج محتوى، واللجوء إلى مصادر دخل بديلة مثل قسائم الاشتراك أو الشراكات مع اللاعبين الرقميين. وهذا مثلاً على كيفية تحول أنماط الاستهلاك ومواكبة الأسلوب التكنولوجي الذي يتطلب قرارات استراتيجية مالية ضمن الإعلام الحديث. أصبح الغوص في كلا من الشقين الكلي والجزئي أمراً ضرورياً. من الشق الكلي، تؤثر الاتجاهات الاقتصادية العالمية على تمويل الإعلام والتحول في أنماط الإنفاق الاستهلاكي إلى التأثير على ميزانيات الإعلانات. أما على المستوى الجزئي، تلعب الخطط والاستراتيجيات الفردية دوراً كبيراً في تأكيد ديمومته. (Melinda, 2024)

**المنظور الكلي:** التحديات العالمية وتأثيرها على مراحل تمويل الإعلام

**المنظور الجزئي:** توجه الاستراتيجيات الفردية للصراع من أجل الاستمرار والربحية

**المنظور الكلي:** التحديات العالمية وتأثيرها على مراحل تمويل الإعلام أولى أهم التحديات العالمية التي أثرت على مراحل تمويل الإعلام وعلى الهيكل الرأسمالي للمؤسسات الإعلامية وتزايد المنافسة، ولا سيما بعد تطور التكنولوجيا وتراجع أرباح الإعلانات بسبب التحول إلى الإعلام الرقمي. كل هذه العوامل أدت إلى تزايد الأخبار الكاذبة ومضاعفة الجهود للوصول إلى إقناع الجمهور، وهو ما انعكس سلباً على مراحل تمويل صناعة الإعلام، بدءاً من التمويل الداخلي والتمويل الذاتي وتمويل السندات الخاصة بالإدارة المشتركة وتغطية الديون، وأيضاً تمويل الأوراق التجارية في حال اعتمادها، والتمويل بالأسهم. وهناك ما يعرف أيضاً براس المال المغامر ونوع ملكية الوسيلة الاعلامية اذا كانت فردية او من قبل مجموعة من المستثمرين وهناك ايضا الاكتتابات العامة الأولية (IPOS) والعروض العامة الثانوية (SPOs) (233- (Eli, 2019: 175 .

**المنظور الجزئي:** توجه الاستراتيجيات الفردية للصراع من أجل الاستمرار والربحية

تعاني أغلب المؤسسات الإعلامية من حالة تسابق من أجل البقاء والاستمرارية، وما يدفعها إلى التنافس والسباق هو مشاكلها التي تطفو إلى الأعلى في كل وقت، كالعقبات التي تواجه الصحفيين من كلا الجنسين، ومشاكل ضمان استمرار التمويل، وضعف القدرات الإدارية

للمشروع، والتسويق، والخبرات الفنية، وانعدام روح العمل الجماعي، ومشاكل التخصص بالعمل، والوضع الأمني، وغياب التشريعات التي تسهل أعمال المشروع الإعلامي. كل هذا أدى إلى وجود سباق بين وسائل الإعلام كافة (أريج، ٢٠٢١).

## الصراع من أجل الربحية

الإعلام مشابه لكل المؤسسات الربحية؛ لا يمكن أن يكون مختلفاً عنهم في هذا الجزء وهو البحث عن المال. لكن ما يحدث أن المؤسسات تختلف فيما بينها بتحديد المدى الذي يخططون الوصول إليه في تحقيق الأرباح، والمهم أن هذا الطموح المادي لا يكون مقابل المضمون الإعلامي والرسالة الإعلامية. ومهما بلغت الأمور من صراعات، فإن الإعلام الذي يكون عمله مبنياً على المصداقية والثقة مع جمهوره ستكون هناك زيادة في الانتشار والتوزيع حتماً، وعكس ذلك يؤدي إلى الانتشار المؤقت والريح المحدود، أو ربما انتهاء الوسيلة الإعلامية. وسائل الإعلام المبتدئة والصغيرة من الصعب أن تكون مستقلة؛ فالمال يعطي القوة ويجعلها أكثر تحرراً. لذلك، فإن نجاح وعمل أي وسيلة إعلامية في العالم تعتمد على السوق الإعلامية الذي يشمل الطلب والعرض والذي يتكون أساساً من مؤسسات البرمجة والسوق الدولية وسوق وسائل الإعلام المقروءة كالوكالات والأخبار العاجلة، والمرئية والإذاعات (فريح، ٢٠٢٢).

## ٢- خصائص التخطيط المالي في المؤسسة الإعلامية

التخطيط المالي هو البرمجة التي تسبق جميع الأعمال والمهام، ويشمل كيفية الحصول على المال وديمومته ومصادره ومضاعفته خلال فترة من الزمن. وأهم صفاته هي البساطة وعدم المبالغة والتكف والمرونة والاستخدام الصحيح وتحديد مصادر الأموال والسيولة ومراعاة الظروف الطارئة (ابو اخميش، ٢٠٢٣). ويجب أن يتصف التخطيط بمعرفة وتخمين الحاجات الأكثر أهمية للمستقبل وجهات التمويل وبناء الأهداف استناداً على حجم التمويل ووضع الأولوية لهذه المتطلبات وتجنب النفقات الزائدة والتخطيط لحالات الطوارئ، وسرعة التعديل في الوقت المحدد. أيضاً هناك التحليل الخاص بالتباين الذي لا يقل أهمية في الأداء المالي ويتضمن مقارنة النتائج الفعلية مع التخطيط المسبق لتحديد الخلل ومعرفة أسبابه واللجوء دوماً إلى اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات (مدونة، ٢٠٢٤).

## ٣- القيود والعقبات المحتملة التي تواجه التخطيط المالي

من أهم العوائق والقيود هي التغييرات التي تدفع بالتخطيط إلى التغيير المستمر، وهذا يجعل توقيته دائماً قصير الأمد. وما يزيد الضغط على التخطيط المالي هو وجود تنافس بين وسائل الإعلام، ما يجعل القائمين على إعداده في حالة من الارتباك، وأفضل صفة يمكن أن تحميه هو أن يكون التخطيط مرناً (حسن، ٢٠١٧). أيضاً ما يؤثر على سير إعداد التخطيط هي التكاليف الثابتة والمتغيرة مثل الإيجار والأجور، وكذلك التغيير في الإنتاج. هذه الأمور تستدعي التخطيط بدقة من أجل تحقيق الاستدامة المالية. والضرائب التي تُفرض على عمل المؤسسات الإعلامية هي أيضاً تُعد واحدة من القيود التي تحجم نشاطها، قد تكون باهظة في بعض الأوقات أو مفاجئة. ومن القيود التي تتعلق بالمؤسسة نفسها، السلوكيات الأخلاقية والمعايير المهنية. يجب أن تحافظ كل مؤسسة على الربح والمسؤولية أمام المجتمع وجماهيرها (اسعيداني، واخرون، ٢٠١٩).

## البحث الثاني: العلاقة بين الربح والسلوكيات الأخلاقية للمؤسسة الإعلامية

الإعلام والصحافة هما حقّ من حقوق الإنسان، والصحفيون عامة يدافعون عن حريتهم فيما تُعتبر الإساءة والقتل الذي يتعرض له الصحفيون دليلاً على استهداف الحق. احترام الصحافة وحقّ الحصول على المعلومة في المجال الحكومي، والضمانات المؤسساتية لحماية الصحفيين تقوي سلوكيات مهنة الصحافة.

## السلوكيات الأخلاقية للمؤسسة الإعلامية

الأخلاقية الإعلامية هي سلوكيات الصحفيين والإعلاميين العاملين في الإعلام والمؤسسات الصحفية كافة، وهي التي تسهم في خلق نموذج وصورة مثالية أمام الجمهور، مما يعزز فرص الإعلام وتبادل الثقة بين الإعلامي وجمهوره. كما أن هذه السلوكيات هي التي تحدد أسلوب التعامل الداخلي والخارجي بحسب لائحة من التعليمات والضوابط التي توجه وترشد الصحفي ضمن تشريعات الإعلام وقوانينه، وهي التي تحدد ما يمكن القيام به في أي موقف طارئ ومفاجئ وصعب باستنادها على القيم المهنية والشخصية والاجتماعية والأخلاقية والحفاظ على هذه السلوكيات يعزز خطط الاستثمار والمصالح المالية والربح دون أي قيود او محددات.

لائحة وأنماط السلوك المهني الإعلامي

في السنوات الأخيرة، أصبحت لوائح السلوك الصحفي متنوعة. منها الشديدة التي تؤدي أحياناً إلى الإيقاف عن العمل كنوع من أنواع العقاب الصارم لمن لا يلتزم بها، ومنها الأقل حدة التي تتطلب فقط الموافقة لتنفيذ ما جاء فيها. أي أنها بمثابة تنظيم للعمل. ظهرت أيضاً أنماط أطلقت عليها تسميات مثل "ميثاق الشرف"، الذي يتناول تنظيم وسيلة إعلامية واحدة كالتلفزيون أو الإذاعة أو الصحف أو المواقع الإلكترونية، أو جميع وسائل الإعلام. يهتم هذا الميثاق بالمضمون أو أكثر من جانب واحد (عبد المجيد: ٢٠٠٥)

الباحث البريطاني ماكويل حدد الأسس التي يجب الالتزام بها لدى نقل الأخبار والعمل الصحفي، مثل التوازن، والدقة، والموضوعية، والحقيقة. والابتعاد عن العنف أو مهاجمة الطوائف الدينية، والالتزام بتعدد المصادر في النشر بما يتيح فرصة الاختيار.

### صراع المصالح وتأثيرها على استقلال الصحفي

أحياناً ينشأ صراع بين الوسيلة الإعلامية والصحفي العامل، قد يسبب إرباكاً له، ويصعب الالتزام بالميثاق أو لوائح الإعلام. لذلك، لا بد للصحفي أن لا يكون ضمن الأنشطة السياسية في الوقت الذي يُعتبر حرمانه هو بمثابة تقييد لحقوقه. يجب أن يميز الصحفي بين عمله وعلاقاته التي قد تكون صداقة أو قرابة مع سياسي، ويسبب هذا تراجعاً بالأداء وعدم نقل الخبر بشكل صحيح وصادق. أيضاً هناك صحفيون يقومون بأنشطة اقتصادية وتجارية ما يسبب اشتراكهم مع الطبقة الرأسمالية ما يصعب على الجمهور المعرفة (صالح، ٢٠٠٥، ص ٥٠٢). من أهم أخلاقيات الإعلام النزاهة والمهنية والحرص على إكمال المعلومة إلى المتلقي بكل دقة ووضوح والابتعاد عن بث الأكاذيب والاتهامات وعدم الموافقة على قبول الرشاوى من أي نوع، سواء كانت شيكات أو هدايا عينية لأنه إذا قبل بها سيسيطر عليه الراشي (نصر وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٢٠٥).

### العلاقة بين أخلاقيات المهنة ورأس المال

عندما يمتلك أصحاب الأموال وسائل إعلامية خاصة بهم وبأعمالهم، سيصبح هناك سباق وسيصبح التعبير ثانوياً، أي أنهم لا يهتمون بمبادئ وقيم الصحافة، فقط سيركزون على أعمالهم التجارية وأرباحهم ولا تؤمن وسيلتهم الإعلامية بالصحافة كرسالة ومهنة، بل ستحصر غايتهم على كيفية إشغال الرأي العام بسيرتهم وتأمين مصالحهم الفردية فقط. وأدى ذلك أيضاً إلى عدم الاهتمام بالقضايا المهمة الموجودة على الساحة والانشغال بالمواضيع السطحية. أما قضايا التهرب من الضرائب وتمويل الأحزاب، التلاعب بالصفقات العمومية، وغيرها من المواضيع الكبرى فلا يكون لها أولوية (أبو علي، ٢٠٢١). الإعلام الجديد لم يتمكن من التحرر كلياً من سطوة المال وتراجع الكثير من النظريات التي تناولت الأهمية والأولويات في تسلسل الأخبار. وعندما نقول إن الإعلام استُعيد من أصحاب رؤوس الأموال، الكثير سيَسأل عن الأدلة رغم أنها واضحة جداً من خلال المحتوى وسيَسأل الصحفيين كيف يمكن أن نتحرر من الصحف التي نعمل بها والتي يمتلكها كبار التجار المسيطرين على إعلامنا، (مبيضين، ٢٠١٩).

## الذاتة

### توصلنا في هذا البحث الى النتائج التالية:

١. الصراع بين المصالح والأخلاقيات يُعد ظاهرة شائعة في المؤسسات الإعلامية، حيث ينشأ التوتر نتيجة للمصالح السياسية والاقتصادية. يواجه الصحفيون العاملون في البيئات التجارية المعقدة تحديات في الحفاظ على الموضوعية والنزاهة.
٢. تأثير المال على اختيار الموضوعات الإعلامية يبرز بسبب سيطرة رجال الأعمال على مؤسساتهم الإعلامية الخاصة، التي تعكس مصالحهم وأخبارهم بدلاً من التركيز على الموضوعات ذات الأهمية الاجتماعية.
٣. العلاقات الشخصية بين الصحفيين والسياسيين ورجال الأعمال قد تؤدي إلى ضعف المصداقية في تغطية الأخبار والأحداث.
٤. تُعتبر الأخلاقيات المهنية، بما في ذلك النزاهة والمهنية والشفافية، من القيم الأساسية في مجال الصحافة. يجب على الصحفيين الالتزام بهذه القيم لضمان الحفاظ على الثقة مع الجمهور.
٥. التخطيط المالي يُمثل الأساس الثابت الذي تُبنى عليه الأعمال ويضمن النجاح. لا ينبغي لأي مؤسسة إعلامية أن تتخلى عن التخطيط المالي الفعال والمبكر، الذي يسبق الخطوات الأخرى لأنه يُساهم في تحقيق الإنجازات.

## المصادر والمراجع

1. فيسرام، عمر. (2024) وضع الأساس لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. مدونة إنكل.
2. نصر، سارة. (2022) إدارة المؤسسات الإعلامية: التخطيط الإعلامي. القاهرة: العربي للنشر.
3. صالح، أبو إصبع. (1996) مجلة البصائر، المجلد 1، العدد 1. عمان: جامعة البتراء.
4. شبكة الصحفيين الدوليين، أريج. (2021) استدامة وسائل الإعلام في المنطقة العربية: أفضل التجارب والدروس المستفادة.
5. رشيد، فريح. (2022)، الأهداف الاقتصادية للمؤسسات الإعلامية. مجلة الاتصال الاجتماعي الدولية، المجلد 9، العدد 1.
6. أبو أميش، إيمان. (2023) خصائص التخطيط المالي <https://mawdoo3.com>.
7. مجموعة مدونات. (2024)، <https://fastercapital.com/mawdoo>.
8. حسن، علي محمد. (2017) إدارة المؤسسات الإعلامية بين النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، بغداد.
9. لامي اسعيداني وفقيري، ليلي. (2019) المؤسسة الإعلامية من منظور اقتصادي: مقارنة نقدية للاستثمارات الضخمة في الإعلام. مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 2، 191-205.
10. ليلي عبد المجيد. (2005) التشريعات الإعلامية. جامعة القاهرة، ص 235.
11. وهان غالتونغ وجاك لينش. (2010) التغطية الإعلامية للنزاعات: التوجهات الجديدة لإعلام السلام. تعريب رشيد زياني شريف، مؤسسة قرطبة وشركة ترانساند بالاشتراك مع معهد الهوقار، ص 64.
12. صالح، سليمان. (2005) أخلاقيات الإعلام. ط2، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ص 502.
13. سعد المشهداني. (2014) الصحافة العربية والدولية. الإمارات: دار الكتاب الجامعي، صفحة 36-38.
14. حسني نصر، سناء عبدالرحمن. (2009) التحرير الصحفي في عصر المعلومات: الخبر الصحفي، الإمارات: دار الكتاب الجامعي، ط2، صفحة 281-282.
15. أبو علي، ليلي. (2021) أخلاقيات الصحافة ورأس المال. مجلة الصحافة.
16. مبيضين، مهند. (2019) رأس المال والدولة وتحديات الإعلام. مجلة الدستور.

## المصادر الأجنبية

1. Melinda B. Kelly (2023), Media Finance: The Financial Landscape of the Media Industry, Chatt Mag.
2. Eli M. Noam (2019), Managing Media and Digital Organizations. Palgrave Macmillan, Switzerland.