

متاحف الفن من الضرورة التربوية إلى الاستثمار الثقافي والاقتصادي

Art museums from educational necessity to cultural and economic investment

إعداد الباحثة/ حكيمة قصيد

باحثة في سلك الدكتوراه، السيميائيات وفلسفة الأدب والفنون، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة محمد الخامس، الرباط،
المملكة المغربية

Email: hakimakassid@gmail.com

ملخص البحث

في السنوات الأخيرة، نمت متاحف وتكاثرت بشكل كبير، ولم يعد المتحف مكتفيا بأدواره الثقافية والحضارية، إذ تغير مفهومه وتعددت وظائفه متأثرا بالتطور التكنولوجي والتحول الاجتماعي والاقتصادي الكبري باعتباره مؤسسة ثقافية تتأثر بمحيطها كما تؤثر فيه. وللتكيف مع الظروف والإمكانيات الجديدة، كان لزاما على مؤسسة المتحف أن تواكب وتساير ما يحدث من حولها، فابتكرت أشكالاً مؤسسية جديدة تختلف عما يفترض أن تكون عليه، حيث عرفت ابتداء من ثمانينيات القرن الماضي، طفرة جعلتها جزء لا يتجزأ من المشهد العالمي المتحول، لتصبح واحداً من أهم العناصر اللازمة للكيان الاقتصادي للفن، خاصة بعد تأكيد تجارب العديد من الدول على الدور الاقتصادي المهم الذي يمكن أن تضطلع به هذه المؤسسات الثقافية.

واليوم، أصبحت متاحف صناعه ذات نمو كبير تعتمد عليها الدول في نموها الاقتصادي وتطورها الاجتماعي، بعدما كانت لزم من طويل، تعتبر جزء من القطاعات غير الهادفة للربح وغير الخاضعة لقوى السوق، حيث كان دورها ينحصر في التعليم وحفظ التراث وعرضه على الجمهور، الشيء الذي أدى إلى تنشيط وتفعيل دور الفن واستحضاره في مجال الاقتصاد.

الكلمات المفتاحية: متحف، فن، اقتصاد، استثمار، معارض، مؤسسة ثقافية، سياحة ثقافية.

Art museums from educational necessity to cultural and economic investment

Abstract

In recent years, museums have developed and multiplied a lot, and the museum is no longer satisfied with its cultural and civilizational roles, because its very concept has changed and its functions have diversified, affected by technological development and social transformations and cultural as a cultural institution which is influenced by its environment as it influences it.

And in order to adapt to new conditions and possibilities, the museum institution had to keep pace with what was happening around it, creating new institutional forms that differed from what it was supposed to be as it was. was known.

From the eighties of the last century, the museum institution experienced a boom that made it an integral part of the changing global landscape, to become one of the most important elements necessary for the economic entity of the world. art, especially after the experiences of many countries confirm the important economic role that these cultural institutions can play.

Keywords: Museum, Art, Economy, Investment, Exhibitions, Cultural Institution, Cultural Tourism.

1. مقدمة

تعتبر المتاحف من أهم المؤسسات الثقافية التي كان لها الحسم في تحديد وتثبيت القيمة الفنية للمنجز الفني. وحتى يومنا هذا، فإن هذا الدور الطلائعي للمتاحف لا جدال فيه، إلا أنها شهدت تحولا جذريا بسبب التأثير المتزايد لتسويق الثقافة وعولمة الاقتصاد وثورة الاتصالات التي أزلت الحدود بين المجالات.

ففي العقود الأخيرة، أصبحت المتاحف مؤسسات هجينة تجمع بين مجال الربح الاقتصادي ومجال النشاط الثقافي، وسجلت نفسها في قلب مجتمع السوق، لتصبح آلة ضخمة تحركها رؤوس أموال هائلة، وأصبح نشاطها جزء من المنطق الاقتصادي الرأسمالي.

هكذا، إلى جانب مهام الحفظ والعرض والتعليم والتنقيف، شهدت مؤسسة المتحف انفتاحا واسعا على إشكاليات التسويق في ظل منطق الاستثمار وزيادة الأعمال، ونجحت بعضها، بفضل الاستثمارات الضخمة،

في بناء كيان اقتصادي مستقل يساهم بقوة في الاقتصاد المحلي، من خلال مجموعة من الإجراءات تستند إلى أسلوب الإدارة المستوحى من عالم المال والأعمال، وتعتمد على الدور المتزايد للجهات الفاعلة الخاصة في التمويل، إلى جانب الجهات الرسمية الراحية، كما عرف عالم المتاحف انتصار العمارة الأيقونية لجلب أكبر عدد من الزوار، وراهن على تنفيذ منطق العلامة التجارية في مواجهة تحديات العولمة.

ومن خلال الآتي من الصفحات، سنستعرض تجارب رائدة راهنت على متاحف الفن للنهوض باقتصادها، ونتبين من خلالها أن هذه المؤسسات من أكثر المؤسسات الثقافية التي يمكن أن يكون لها تداعيات اجتماعية وثقافية واقتصادية إيجابية إذا ما نهجت النموذج الاقتصادي الملائم.

1.1. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على المفهوم الجديد للمتحف، والإحاطة بالتحول الوظيفي الذي عرفته متاحف الفن في الدول المتقدمة.
- اكتشاف الأشكالا المؤسسية الجديدة لمتاحف الفن والتعرف على الامكانيات الجديدة التي تتيحها.
- محاولة فهم دور الفن في الاقتصاد والوقوف على العوامل والشروط التي جعلت الفن التشكيلي بالخصوص، يساهم بفعالية في دعم الاقتصاد الوطني لبعض الدول دون أخرى.
- الإفادة من التجارب الأجنبية في مجال اقتصاد المتاحف.

2.1. أهمية البحث

تأتي أهمية هذه الدراسة كونها تتناول "متاحف الفن" موضوعا لها. وانطلاقاً من قناعة الباحثة بأهمية الموضوع، وإيماننا منها بضرورة تفعيل دور الفن التشكيلي في التنمية الاقتصادية بالبلدان العربية، فقد ارتأت تناول الموضوع في بحثها للكشف عن الدور الذي تلعبه متاحف الفن في دعم الاقتصاد والنهوض بـ،،،،. وإذا ما تحققت أهداف البحث، من الممكن أن تسهم هذه الدراسة في الدفع بالمسؤولين عن القطاع إلى إعادة النظر في السياسة الثقافية، وحفزهم على المراهنة على متاحف الفن والاستثمار فيها لدعم الاقتصاد الوطني.

3.1. منهج البحث

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي. تم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي للإحاطة بالواقع الحالي لمتاحف الفن في بعض الدول الغربية، واستخلاص التغيرات التي طرأت عليها مقارنة بالماضي القريب. بعد جمع المعطيات والبيانات الوصفية سنقوم بتفسيرها وتحليلها تحليلًا منطقيًا. وبعد الوصف والمقارنة والتحليل سنقوم من خلال المنهج الاستقرائي، باستخلاص النتائج التي ستمكننا من الإجابة على تساؤلات البحث.

1. تطور مفهوم "المتحف"

"المتاحف مقبرة الفنون"، مقولة للأديب الفرنسي (ألفونس لامارتين 1790-1869) عكست لزمن طويل واقع حال المتاحف التي طالما عانت من الركود والانغلاق. فمنذ ظهور أولى المتاحف اقتصرت وظيفتها على الجمع والتوثيق والعرض والدراسة، وانحصر دورها في حفظ التراث وعرض الأعمال الفنية على الجمهور.

في خضم التطورات التي عرفها عالم المتاحف، تأسس المجلس الدولي للمتاحف International Council Of Museums "الإيكوم ICOM" في عام 1946. وتعتبر هذه المنظمة من أهم المنظمات الدولية غير الحكومية التي تهتم بشؤون المتاحف والعاملين فيها. تتألف من عضوية 138 دولة. تقوم بحفظ وتأمين استمرارية الاتصال مع التراث الثقافي والطبيعي العالمي، المادي واللامادي.

ومنذ تأسيس الإيكوم، قام بإعطاء تعريف للمتحف، قام بعدة تعديلات لتتناسب وتطوره. قد جاءت الصيغة الأخيرة لهذا التعريف سنة 2007، بأنه "مؤسسة دائمة ليس لها هدف ربحي، تقدم خدمة للمجتمع وتهدف إلى تطويره، مفتوحة في وجه الجمهور، مهمتها جمع التراث المادي واللامادي والحفاظ عليه لأغراض الدراسة والتعليم والترفيه." (ICOM Kyoto 2019, 13 juin 2019)

<https://icom.museum/fr/a-propos-de-licom>(2019, 13 juin 2019)

إن هذا التعريف يحصر وظيفة المتحف في حفظ التراث ونقله، ويكرس للطابع التقليدي لهذه المؤسسة الثقافية، حيث أن هناك عشرات الآلاف من المتاحف في جميع أنحاء العالم، أغلبها تهتم بجمع أشياء ذات قيمة علمية، أو فنية، أو ذات أهمية تاريخية وجعلها متاحة للجمهور من خلال المعارض التي قد تكون دائمة أو مؤقتة.

غير أن مؤسسة المتحف في صورتها الكلاسيكية هذه، واجهت، في العصر الحالي، تحديات كبيرة وصعوبات مادية لتنفيذ مهامها، وعانت من الركود، وغدت تشكل عبئا اقتصاديا كبيرا يرهق كاهل الدولة التي بدأت تخفض من دعمها لهذه المؤسسات باعتبارها مؤسسات غير مدرة للربح وذات تأثير اقتصادي يكاد يكون معدوماً. (Amsellem, 2016, p.15)

في سياق التغيرات التي شهدتها العالم المعاصر وواقع تسليع الثقافة وهيمنة منطق السوق واستجابةً للتغيرات المجتمعية العميقة، كان على المتاحف إعادة النظر في بعدها التراثي الكلاسيكي ذو الطابع الجامد، حيث شهدت في العقود الأخيرة تحولا كبيرا كان بمثابة ثورة متحفية تمثلت في إنشاء أعداد كبيرة من متاحف الفن الحديث والمعاصر، وتجديد وتوسيع المتاحف الموجودة سابقا، صاحبها تغيير جذري في سياستها التي أصبحت تركز على البحث عن موارد تحقق لها الاستقلال المادي بل وتمكنها من تحقيق الربح والمساهمة في الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية الشاملة.

تدرجيا، تغير مفهوم المتحف وتطور في شكله وأهدافه وتنظيمه وإدارته ومبادئه وسياساته وممارساته، إلى درجة أن تعريف الإيكوم لم يعد يعكس التحديات والرؤى والمسؤوليات المتعددة التي أصبحت هذه المؤسسات تضطلع بها، لذلك، أصبح من الضروري إنشاء تعريف جديد أكثر حداثة.

وحسب المجلس الدولي للمتاحف، سيتم اتخاذ قرار بشأن التعريف الجديد خلال المؤتمر الخامس والعشرين، في كيوتو في

سبتمبر 2019. (ICOM Kyoto 2019, 13 juin 2019) <https://icom.museum/fr/a-propos-de-licom>

في أعقاب المؤتمر العام للإيكوم سنة 2016، في ميلانو، تم إنشاء لجنة لدراسة هذا التعريف وتعديله (-MDPP 2017). وقد اختتمت أعمالها بعد أعوام من العمل المكثف في قراءة تاريخ المتاحف وتحليل النماذج التي شكلتها، ورصد الاتجاهات التي أثرت عليها، بهدف توفير رؤية جديدة وشاملة للمتاحف،

ومن تم خلق نموذج جديد يواكب العصر ويستجيب لمتطلبات السياق الحالي. (ICOM-Rapport annuel-2018, P.11) والجدير بالذكر أن مفهوم المتحف عرف تغيرا جذريا منذ ظهور مفهوم "المؤسسة الثقافية" (Ferreira 2007, p.5-6) الذي تغيرت معه النظرة إلى الثقافة والفنون تغيرا جذريا، من كونها مجرد ترف إلى فاعل قوي في التنمية الاقتصادية، حيث أصبحت الثقافة كأحد أهم استراتيجيات التنمية المستدامة مما دفع العديد من الدول إلى الاستثمار في المشاريع الثقافية، من بينها المتاحف، كخيار إنمائي لإعادة تأهيل المدن التي تعاني من الركود الاقتصادي .

إلا أن الثورة المتحفية الحقيقية انطلقت بعد توصل الباحثين إلى "النظرية الاقتصادية للمتاحف" والتي تعتبر فرعاً حديثاً نسبياً من اقتصاديات الثقافة، حيث بدأ تطبيق التحليل الاقتصادي على المتاحف في ثمانينيات القرن الماضي بسبب إشكالية التمويل التي أصبحت تواجهها هذه المؤسسات في ظل انحسار الدعم الحكومي للثقافة عموماً، وأصبح التحدي المائل أمام مديري وأمناء المتاحف هو كيفية الحصول على التمويل اللازم للقيام بمهامها وضمان استمراريتها. (Benhamou, 2003, p.35)

تركز هذه النظرية على الأداء الاقتصادي للمتاحف باعتبارها "وحدة اقتصادية" تستجيب لقوانين العرض والطلب، وتهدف إلى خفض التكلفة وزيادة الطلب بهدف زيادة الإيرادات والمداخيل، ويمكن لهذه "الوحدة الاقتصادية" أن توفر فرص شغل وتحقق رقم معاملات وأن تؤثر إيجاباً على مجالات أخرى من أبرزها القطاع السياحي. إضافة إلى أن الارتفاع الكبير في عدد متاحف الفن الحديث والمعاصر، جعلها تدخل في منافسة شرسة، مما حدى ببعضها إلى استخدام نظام star-système أو vedettariat وهي تقنية تسويق أمريكية ظهرت في هوليوود سنة 1911 في المجال السينمائي، للرفع من عدد جمهورها والترويج لأعمالها الفنية. يتحدث "إدغار موران" Edgar Morin، الفيلسوف وعالم الاجتماع الفرنسي (1921-98 سنة)، عن "اقتصاد النجوم" باعتبار النجم سلعة مقدسة تلف حولها الجماهير، واعتبر أن صناعة النجوم "vedettarisation" لم تعد تخص الممثلين والمطربين والكتاب فقط، بل انتقلت إلى المؤسسات بما فيها المتاحف وتساهم فيها بشكل أساسي وسائل الإعلام. (Mairesse et Rocheland, 2015, p.20)

استطاعت بعض هذه المتاحف أن تحقق النجومية، وتمكنت من أن تكون مثالا للإدارة الاقتصادية الناجحة ومصدراً مهماً من مصادر الدخل وجلب الأموال، وأصبحت مؤسسات جماهيرية تستقطب عدداً كبيراً من الزوار وتجذب كافة أنواع الجماهير بثقافتهم المتعددة، وأعمارهم المختلفة، وشرائحهم المتنوعة، مما ضاعف من مسؤوليتها نحو إرضاء جماهيرها وضمان وفائهم بالارتقاء إلى مستوى تطلعاتهم، من خلال تحسين بنيتها التحتية، وتجويد خدماتها وتطويرها لتواكب التحولات السريعة في مجال تدفق الزوار، بالإضافة إلى توظيف آخر تقنيات الترويج والتسويق كما سنطلع على ذلك من خلال مقارنة لمتحف اللوفر. كما أن الدول المتقدمة بصفة خاصة، تبدي اهتماماً كبيراً بالمقومات السياحية لمتاحفها من خدمات ووسائل جذب من أجل الزوار والسياح، مما يجعلها متاحف سياحية جاذبة، كما تعتمد على الترويج لمقتنياتها باعتبارها المقوم الأساسي للمتاحف وعنصر الجذب الأول الذي يأتي الزائر من أجله، بالإضافة إلى أن هذه المقتنيات تمثل قيمة استثمارية بحد ذاتها، مثلها مثل الاستثمار في الذهب أو الأسهم أو العقارات أو غيرها من الأصول التي تحتفظ بقيمتها، بل وتزيد مع مرور الزمن.

كمثال على ذلك، فقد حاول خبراء متخصصون في فنون العصور القديمة والتحف الفنية تقييم سعر أهم التحف التي يمتلكها متحف اللوفر بباريس: لوحتي الموناليزا La Joconde، وطوافة الميديوسا Le radeau de la Méduse، ومنحوتتي فينوس دي ميلو Venus de Milo وانتصار ساموثريس، فاتفقوا على أن الموناليزا التي رسمها "ليوناردو دافنشي" أوائل القرن السادس عشر، هي أعلى عمل في العالم، وتجذب حوالي 20٪ من زائري متحف اللوفر.

والدليل على ذلك، الأعداد الهائلة التي تحتشد كل يوم أمام اللوحة والفلاشات المتواصلة للكاميرات التي تحاول أن تلتقط صورة لأيقونة المتحف. وقد قدر الخبراء قيمة الموناليزا ب 2 مليار أورو.

أما تمثال (فينوس دي ميلو) الشهير، فتقدر قيمته بنصف قيمة الموناليزا أي مليار أورو، وكذلك (طوافة الميوسا) وتمثال (نيكي) الذي يمثل آلهة النصر، فتبلغ قيمتهما 500 مليون أورو. إن عرض هذه الأعمال للبيع في سوق الفن، سيمكن اللوفر من الحصول على أربع مليار أورو. لكن، من غير الأكيد أن الدولة الفرنسية ستقبل يوماً ما، الانفصال عن هذه التحف التي تعبر عن مجدها وفخر تاريخها.

بالإضافة متحف اللوفر الذي يعد من أهم متاحف الفن العالمية التي تهيمن على سوق المتاحف، نذكر المتحف البريطاني بلندن، ومتحف المتروبوليتان للفنون بنيويورك، ومتحف هيرميتاج في سان بيترسبورغ بروسيا، ومتحف الفن الحديث بنيويورك (MOMA)، ومتحف جوجنهايم ببلباو باسبانيا، ومتحف برادو بمدريد، والمتحف الوطني الكوري بسيول.

وللوقوف على المفهوم الجديد للمتحف، ونتبين التغيير الكبير الذي طرأ على هذه المؤسسة الثقافية، ونلمس تأثيرها الكبير على الاقتصاد الوطني للدول المعنية، سنستعرض تجارب رائدة راهنت على متاحف الفن للنهوض باقتصادها، ونتبين من خلالها أن متاحف الفنون من أكثر المؤسسات الثقافية التي يمكن لها تداعيات اجتماعية وثقافية واقتصادية إيجابية إذا نهجت النموذج الاقتصادي الملائم.

2. مقارنة لبعض متاحف الفن

للوقوف على الأدوار الجديدة لمؤسسة المتحف، سنقوم فيما يلي من الصفحات بمقارنة لثلاث متاحف فنية رائدة، تمثل ثلاث تجارب مختلفة من حيث المنطلقات والأهداف.

متحف اللوفر الذي يمثل نموذج المتحف العريق، المرتبط بتاريخ الأمة، ويعبر عن التطور الطبيعي للمتاحف. من خلال تتبع المراحل التاريخية التي مر منها، سنلمس التحول الجذري الذي عرفه اللوفر من مجرد متحف لحفظ وعرض التحف الفنية إلى مؤسسة قوية ذات كيان اقتصادي مستقل. سنتطرق للتجربة بشيء من التفصيل نظراً لأهميتها وغناها.

متحف جوجنهايم بلباو، كان الرهان عليه كمشروع ثقافي إنمائي لإعادة تأهيل مدينة تعاني من الركود الاقتصادي، وتتجاذبها العديد من الظواهر الاجتماعية السلبية.

متحف أبوظبي، مشاريع ذات صلة باستراتيجيات الإمارة لتطوير وتنويع اقتصادها دو المورد الواحد. تندرج هذه المشاريع في إطار مخطط الإمارة للاستعداد لمرحلة ما بعد النفط بتخفيض الهيمنة الاقتصادية لقطاع النفط والغاز، وتحقيق التنمية المستدامة عبر تحفيز القطاعات غير النفطية.

1.2. متحف اللوفر- باريس

لقد كان اختيارنا لمتحف اللوفر باعتباره مؤسسة ثقافية جد متميزة، ارتبط اسمها بتاريخ ومجد البلاد؛ كما أنه يمثل نموذجاً حقيقياً لمؤسسة ثقافية استطاعت تكييف سياستها مع الأوضاع المستجدة، ونجحت بامتياز في ابتكار استراتيجيات خاصة مكنتها من المحافظة على نجوميتها والفوز برهان الاستقلالية المادية.

والمعروف أن المتاحف الفرنسية ظلت لفترة طويلة معتمدة كلية في تسييرها على المال العام، إلى أن تم سن تشريعات جديدة تسمح لهذه المؤسسات الثقافية الحكومية بالاعتماد على الأموال الخاصة لتخفيف العبء الذي أصبح يثقل كاهل وزارة الثقافة. في العقود الأخيرة، دخل اللوفر في أزمة مالية بسبب انكماش دعم الدولة للثقافة عموماً، جعلته عاجزاً عن مواجهة التحديات، إذ سجل قصوراً في قيامه بمهامه وإخفاقاً في أداء الخدمات، مما حتم على المسؤولين التفكير في تغيير استراتيجياتهم. (Cour des Comptes, Rapport public annuel 2001, p.453)

ابتداءً من سنة 2000، نجحت الإدارة الجديدة لمتحف «اللوفر» في تخطي هذه الوضعية، بل وقلب الموازين. فبعدما كانت الدولة تمول مصاريف المتحف بالكامل، أصبحت المداخل الخاصة بهذه المؤسسة تمثل نسبة 60% سنة 2009، مقابل 40% توفرها المساعدات الحكومية، بعدما كانت مساهمة الحكومة سنة 2001 مثلاً، تشكل 70% من ميزانية المتحف مقابل 30% من مداخله الخاصة. (Gautier-Jacquet, 2011, p.25) تعود قصة نجاح اللوفر أولاً لارتباطه الوثيق بتاريخ فرنسا على مدى ثمانية قرون، حيث تم افتتاحه في باريس عام 1793 في الذكرى الأولى لسقوط الملكية إثر قيام الثورة الفرنسية، وكان أداة استراتيجية في يد السلطة الجديدة التي حولت القصر الملكي إلى متحف لعرض مجموعة التحف التي كانت بحوزة العائلة المالكة. وتعد بناية قصر اللوفر من أهم المعالم التراثية في مدينة باريس وفي فرنسا عموماً.



بناية متحف اللوفر (المصدر: موقع اللوفر على تويتر)

كما يعد اللوفر-باريس من أكبر المتاحف في العالم من حيث المساحة والأغنى من حيث مجموعة مقتنياته والتي تتضمن 620.694 قطعة، يعرض منها 35.000 قطعة فقط، (Louvre, Rapport d'activités 2018, p.16) وتعد مقتنياته الأفضل على مستوى العالم، وأهمها المنحوتات واللوحات التي تورخ لتاريخ الفن التشكيلي الأوروبي منذ منتصف القرن الثالث عشر وحتى منتصف القرن التاسع عشر. وتعتبر الروائع التي يمتلكها قيمة ثابتة تجذب آلاف الزوار يومياً، معظمهم من الأجانب، مما يجعله من أكثر المتاحف زيارة في العالم.

في سنة 1992، أصبح متحف اللوفر شركة وطنية تتمتع من حيث المبدأ، بالاستقلالية القانونية والمالية الكاملة، يرأسها رئيس يعين بمرسوم مدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، ويديرها مجلس إدارة يحدد السياسة الثقافية للمؤسسة ويصوت على ميزانيتها،

ولديه حساباته الخاصة التي يحتفظ بها وكيل محاسب يعين بأمر مشترك من وزراء الثقافة والميزانية. (Cour des Comptes, Rapport public annuel 2001, p.453)

لقد أصبح المتحف يُسَيَّر كما تسير أي شركة كبيرة تتمتع بشخصية معنوية واستقلالية إدارية وميزانية تتعدى 300 مليون أورو، ويعتمد على إدارة اقتصادية ناجحة. ولمواجهة تحديات عولمة الاقتصاد وتحديات سوق الثقافة والفن، دخلت المؤسسة في اتجاه اقتصاد السوق الذي يعتمد على مفهوم عولمة الجمهور والمداخل. لتحقيق ذلك، اتبع المتحف استراتيجيه نشطة تتمثل في الاستثمار النشط للأصول المادية واللامادية، كتأجير التحف للمتاحف الأجنبية، وبيع الخدمات والمعارف في مجال المحافظة وتنظيم المعارض، وكذلك استغلال العلامة التجارية "اللوفر" كعلامة جودة. كما ذهب إلى حد توقيع اتفاقية «حسن الأداء» مع الدولة، مقابل الحفاظ على بعض المساعدات، وهي سابقة أولى بالنسبة للمؤسسات الثقافية في فرنسا، التي لم تتعود العمل بمنطق تقييم الأداء وتحديد أهداف مسبقة. (Monin , conférence en ligne, Avril 2011)

<https://www.isegoria-audencia.com/conferences/172-le-musee-du-louvre-un-modele-economique-en-mutation.html>

من المثير للاهتمام أيضا، عدد مناصب الشغل التي أصبح يوفرها المتحف، حيث أن عدد العمال الدائمين يقارب عدد سكان قرية صغيرة ويبلغ حوالي 2314. (Rapport d'activités 2018, P.19)

في عهدها الجديد، بدأت إدارة المتحف في تنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنه من جذب أكبر عدد من الزوارو خلال العقدين الأخيرين، دخل في دينامية شاملة، بدأت بأشغال التوسع والتهيئة لاستقبال أكبر عدد من الزوار، كما رهن على الروائع الفنية التي يزر بها والتي في جوهرها لا تقدر بثمن لأنها من الأعمال النادرة. وبالفعل، فقد تضاعف عدد زوار متحف اللوفر وكذلك عائداته الخارجية، حيث حقق في عام 2008، الرقم القياسي المطلق 8,5 مليون زائر أي بزيادة 67 % مقارنة مع سنة 2001 . خلال سنة 2016 انخفض عدد الزوار الى 7,4 مليون نتيجة الهجمات الإرهابية التي عرفتها فرنسا، غير أنه ارتفع ليحطم رقما قياسيا جديدا سنة 2018 ب 10,9 مليون زائر. (Rapport d'activités 2018, P.120)

يربط السيد (جان-لوك مارتينيز)، مدير متحف اللوفر، انتعاش السياحة الدولية في باريس بارتفاع عدد زوار اللوفر، ويمثل عدد الزوار الأجانب 71 % من العدد الإجمالي، ويفتخر بكون نسبة 53% من الجمهور تمثل فئة أقل من ثلاثين سنة. (Rapport d'activités 2018, P.18)

ويشمل النشاط السياحي المتعلق بالمتاحف عامة، كافة أنواع العمليات والأنشطة التي تقوم بها هذه الوظيفة ابتداء من وكالات السفر، وشركات النقل والطيران، والفنادق وشركات السياحة والمطاعم وغيرها من المؤسسات التي يتعامل معها السائح عند بدء تفكيره في الرحلة وحتى عودته منها. ويفسر هذا العدد الهائل من الزوار بأشغال التحديث التي عرفها المتحف والتي كلفت 60 مليون أورو، وبالاستراتيجيات النشطة التي انتهجها إدارته.

ويمثل بيع التذاكر (من 20 إلى 60 أورو) المصدر الأول لمداخل المتحف، وعلى الرغم من أن 40 % فقط من الزوار يدفعون ثمن التذاكر باعتبار المجانية التي تحظى بها بعض الفئات، فقد ارتفعت المداخل من التذاكر سنة 2018،

بنسبة 17% أي 13,7 + مليون أورو. وتقدر المداخل السنوية التي تحققها التذاكر ب 60 مليون أورو. (Rapport) Louvre (d'activités 2018, P.170)

والجدير بالذكر أن الإشعاع الاقتصادي للمتحف يمتد على مدى أوسع حيث ينعكس على الفنادق والمطاعم والأماكن المجاورة عموماً، ويرتفع بذلك عدد مناصب الشغل التي يوفرها من 2314 منصب مباشر إلى ما يقرب من 20.000 منصب غير مباشر. ويؤكد الخبير الاقتصادي Xavier Greffe أن تأثير المتحف يتعدى بكثير نطاق مؤسسة اللوفر. كما أظهرت دراسة قام بها "المركز الاقتصادي للسربون" Centre Economique De La Sorbonne نشرت سنة 2009 تحت إشرافه، أن اللوفر يحقق إيرادات تتراوح ما بين 938 مليون أورو ومليار أورو في السنة، وصافي ربح ضريبي يقدر ب 39 مليون أورو، و"هذا ما يفند ادعاءات أولئك الذين يشككون في أن الاستثمار في الثقافة هو استثمار مآله الفشل"، حسب تعبير كزافييه كريف. (Greff, 2010, p.30)

دائماً، في إطار استراتيجياته لجذب أكبر عدد من الزوار، تنظم إدارة المتحف معارض مؤقتة لروائع الأعمال الفنية كمعرض Delacroix 1798-1863، ومعرض ليوناردو دافينشي احتفالاً ب 500 سنة على وفاته، وقد حقق هذان المعرضان نجاحاً باهراً، لا سيما بفضل فتح المتحف أبوابه ليلاً، مما حقق ارتفاعاً في إيرادات المتحف. (Site officiel du Louvre), <https://www.louvre.fr/>

كما بدأ المتحف بتطبيق استراتيجيات الجذب بالتحف الفنية إلى الجمهور خارج البلاد بمقابل مادي، في إطار تنظيم معارض مؤقتة خارج حدود فرنسا، بعضها بصفة منتظمة كما هو الحال مع اليابان والولايات المتحدة. وقد عرفت هذه التظاهرات تزايداً ملحوظاً وشملت دولاً مختلفة، وتضاعفت المداخل مما أعطى دفعة قوية للمتحف للحصول على استقلالية التامة والدخول في مشاريع كبرى.

إن البعد الاقتصادي يمثل محفزاً أساسياً لهذا النوع من الشراكات، لهذا فإن المسؤولين يتجنبون الخوض فيه تفادياً لإثارة الجدل بين المحافظين الذين يدينون أي تدخل بين الثقافة والمال. (Clarisse, 2006,) أصبحت إدارة المتحف مسؤولة أيضاً، عن إدارة المطاعم وتأجير بعض فضاءاته لتصوير الأفلام والفيديو كليبات، أو لإقامة بعض الحفلات الخاصة، وتأجير قاعات المحاضرات وقاعات الحفلات للشركات الكبرى ودور الأزياء الكبرى، وتسجل هذه القاعات نسبة امتلاء تصل أحيانا إلى 90 في المائة على الرغم من ارتفاع أسعار الاستئجار وحقت رقم معاملات بلغ 3,4 مليون أورو سنة 2017. (Louvre, Rapport d'activités 2017, p.169)

لقد كثف المتحف من نسبة النشاطات التي ترفع من مداخله الخاصة، كتنظيم ورشات لتعليم الرسم والنحت. أو زيارات خاصة لبعثات دبلوماسية وشخصيات مشهورة خارج أوقات الافتتاح الرسمية. (Louvre, Rapport d'activités 2018, p.184) كما يعمل من وقت لآخر على إصدار كتب ومجلات حول الفنون، وكتالوجات وبطاقات وألبومات منها الخاص بالأطفال والشباب، وتحصل على مداخل مهمة من خلال بيع هذه الإصدارات. في سنة 2017 مثلاً، حقق الكاتالوج الخاص بمعرض Vermeer et les maîtres de la peinture de genre أحسن المبيعات في صنف كتب الفن ب 13.000 نسخة، كما تم بيع 39,000 ألبوم لنفس المعرض، بلغ عدد المشتركين في مجلة 50.000 Grande Galerie/ Le journal du Louvre مشترك. (Louvre, Rapport d'activités 2017, p.93)

يقول جان لوك مارتنيز في التقرير السنوي للوفر لسنة 2017: "إن هذه الدينامية الشاملة للوفر أصبحت ممكنة بفضل الإدارة المثالية للموارد البشرية والمادية، كما أن استراتيجيه البحث عن موارد خاصة ستمكن للوفر من تمويل مشاريعه المستقبلية".

دائماً، لتحقيق المزيد من الانتشار، وفي إطار سياسة الانفتاح التي تهدف إلى جعل اللوفر متحفاً عالمياً نجده متحفاً حاضراً على شبكات التواصل الاجتماعي حيث يمتلك ملايين المتابعين على مواقع التواصل الاجتماعي كفيسبوك وانستغرام وتويتر.

لكن أهم ما ميز عهد الإدارة الجديدة لمتحف «اللوافر»، هو استغلال ماركة المتحف لجني المزيد من الأرباح، ومن أهم المشاريع في تاريخ اللوفر على الإطلاق، مشروع "اللوافر أبو ظبي" الذي تم افتتاحه سنة 2014 والذي جلب للمتحف ما يناهز مليار أورو، منها 400 مليون كتعويض عن استغلال ماركة "اللوافر"، و190 مليون لإعارة مجموعة من الأعمال الفنية لمدة عشر سنوات في انتظار المجموعة الدائمة التي تعمل الإمارات على تكوينها. كما حصل المتحف على 195 مليون أورو لتنظيم معارض مؤقتة لمدة خمسة عشر عاماً في فرع أبوظبي، و165 مليون للاستفادة من خبراء اللوفر في كل ما يتعلق بإدارة المتاحف، بالإضافة إلى التكوينات في مجال إدارة ومحافظة المتاحف وكل ما يتعلق بها من تنظيم المعارض وصيانة اللوحات... (Gautier-Jacquet, 2011, p.14)

لقد دخل المتحف في مرحلة اقتصادية جديدة وصارت فكرة مثالية الفن متجاوزة في عالم المتاحف، كما أصبح البعد الاقتصادي واقعاً رغم الجدل القائم في وقت صار فيه الحصول على مداخيل خاصة حيويًا لبقاء المتحف، ولم تعد المتاحف مقبرة للفنون أو معبداً لا يدخله إلا المؤمنون.

ولذلك، فإن إدارة اللوفر لم تتردد في فتح أبوابه لنجوم الغناء، حيث سجلت الفنانة الأمريكية (بيونسي Beyoncé) وزوجها (جاي-زيد Jay-Z) فيديو كليبي في فضاء المتحف، في يونيو 2018 مما مكن المتحف من الحصول على ما يناهز 20,000 أورو. والأهم من ذلك بالنسبة للمتحف، الانتشار الكبير الذي حققه من خلال هذا العمل الفني، حيث سجل الفيديو كليبي 46 مليون مشاهدة عشرة أيام فقط بعد إطلاقه على اليوتيوب، و150 مليون مشاهدة في ظرف ستة أشهر، لكي تصل إلى 165 مليون مشاهدة في مارس 2019. (Louvre, Rapport d'activités 2018, p.184)



بيونسي وجاي-زيد أمام لوحة الموناليزا بمتحف اللوفر

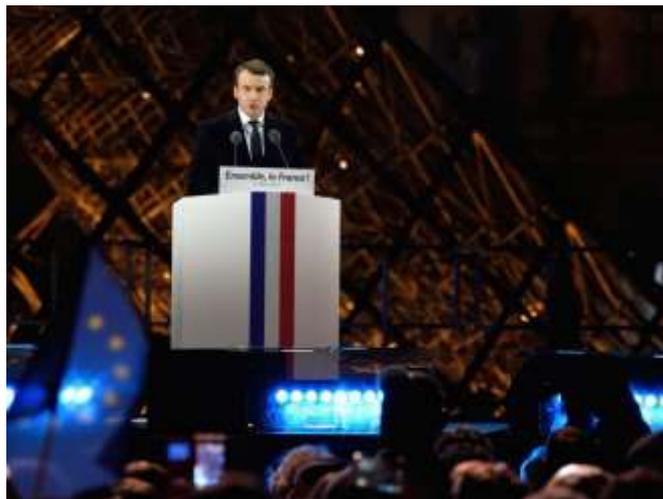
إن هذا العمل الفني الذي استهدف بشكل خاص جمهوراً متنوعاً من الشباب، ساهم في زيادة عدد زوار المتحف، مما يفسر الرقم القياسي الذي سجله المتحف (10.2 مليون زائر) وهو الأعلى في تاريخ عالم متاحف الفن.

والجدير بالذكر أنه خلال مدة الفيديو، والتي لا تتعدى ست دقائق، تم عرض ثلاثين لوحة ومنحوتة، مما كان له دون أدنى شك تداعيات جد إيجابية من حيث الترويج والدعاية للمتحف. (Dupont, Beyoncé et Jay-Z: la fierté noire au Louvre,) https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/06/29/beyonce-et-jay-z-la-fierte-noire-au-louvre_5322904_3232.html (2018)

لم يقتصر الأمر على الأعمال الفنية الغنائية، فلأول مرة في تاريخه، كان اللوفر مسرحاً لتسجيل حلقات خاصة من برنامج المسابقات الثقافي الأكثر شهرة في فرنسا (سؤال لبطل Questions pour un champion)، يومي 13 و 14 من شهر سبتمبر من نفس السنة، في إطار أيام التراث، حيث تنافس المرشحون على أسئلة حول تاريخ الفن أمام "الموناليزا" و"طوافة الميدوسا" و"انتصار ساموثريس" و"زفاف قانا" و"فيرونيز" و"فينوس ميلو". وبعدما أثار فيديو كليب" (بيونسي) و (جاي زد) شغف الشباب والمراهقين بالمتحف الباريسي، استهدف البرنامج الثقافي شريحة أخرى من المجتمع. (Question pour un champion se delocalise au Louvre, 2018)

<https://www.leparisien.fr/culture-loisirs/tv/questions-pour-un-champion-se-delocalise-au-louvre-13-09-2018-7886589.php>

كما أن إدارة المتحف في إطار هدفها للحفاظ على نجومية المؤسسة والرفع من عدد زوارها، أصبحت تعتمد بشكل كبير على وسائل الإعلام الوطنية والدولية، حيث ارتفعت نسبة ظهور المتحف في وسائل الإعلام، ولا أدل على ذلك خطاب الرئيس (إيمانويل ماكرون) أمام الهرم الزجاجي للوفر، عشية انتخابه لرئاسة الجمهورية في 7 ماي 2017، ويقدر التقرير الخاص بأنشطة المتحف لسنة 2017 عدد الجمهور الذي استطاع المتحف التواصل معه من خلال هذا الخطاب، ب 2,52 مليار. (Louvre, Rapport d'activités, 2017, p.142)



الرئيس الفرنسي (إيمانويل ماكرون) عشية انتخابه رئيساً لفرنسا، يلقي خطابه أمام الهرم الزجاجي لمتحف اللوفر يوم 7

ماي 2017

في السنوات الأخيرة، ونتيجة للاستراتيجية المحكمة للإدارة المتحفية، أصبح اللوفر يمول بخليط من المنح الحكومية التي تميل إلى الانخفاض في مقابل ارتفاع في قيمة دعم القطاع الخاص، والشركات والمؤسسات والأفراد، حيث يستفيد، بالإضافة إلى مداخله الخاصة، من هبات مهمة يحصل عليها باعتباره آلة ديبلوماسية لدولة فرنسا؛ ونسوق كمثال مشروع إقامة جناح الفنون الإسلامية الذي كلف 90 مليون أورو، ساهمت الدولة بـ 28 مليون أورو فقط، بينما حصل اللوفر على باقي قيمة التكلفة على شكل هبات بلغت 17 مليون أورو من الأمير السعودي ابن الوليد، و15 مليون أورو من ملك المغرب محمد السادس، و5 مليون أورو من عمان، و5 من الكويت، و5 مليون أورو من ازربادجان. كما ساهمت الشركات الخاصة مثل Total بـ 6 مليون، و Lafarge بـ 4,5، و Boeing بـ 5 مليون أورو. تعتبر مساهمة الشركات الخاصة من منطلق اقتصادي محض، باعتبار مصالحها الاقتصادية المهمة في الدول الإسلامية.

وبهذا، يعتبر اللوفر في مقدمة المتاحف العالمية الأكثر جلباً للأموال الخاصة، مثله مثل الأميركيين «جوجنهايم» (27 مليون يورو) و«متروبوليتان» (40 مليون يورو)، كما يعتبر المتحف الباريسي السباق لإنشاء قسم خاص مكون من موظفين على مستوى عالٍ من الخبرة في تقنيات الاتصال والعلاقات العامة، شغلهم الشاغل هو البحث عن ممولين جدد لمشاريع المتحف وتظاهراته المختلفة بعد أن تبين عجز المصالح الحكومية عن تمويل نشاطات ومرافق هي في نمو متزايد.

بفضل السياسة المتحفية الجديدة، طرأ تغيير كبير على العقلية التي أصبحت الآن أكثر تقبلاً لانخراط المتاحف في صناعة الاستهلاك الثقافي، حتى أن التطور أخذ يطال شيئاً فشيئاً متاحف الفرنسية الأخرى التي بدأت في تطوير هياكلها وعصرنتها وإنقاذ نفسها من خطر الاندثار بالانفتاح على إشكاليات التسويق ومنطق تقييم الأداء الذي لم تكن تعرفه حين كانت تعيش تحت جناح الحكومة، وهو بذلك في الطريق الصحيح نحو التخصص.

ورغم الثقل الاقتصادي الذي أصبح يمثل متحف اللوفر، إلا أن أي بحث جدي لم يتناول بالدراسة والتحليل وذلك تفادياً لحدوث التداخل بين الحوار الثقافي والاقتصادي، وتجنب الجدال القائم حول الموضوع. ورغم الخوف على المتحف من إغفال دوره كمركز ثقافي وكمؤسسة اجتماعية حامية للتراث ومضطلة بالبحث والتربية والتعليم، فقد دخل اللوفر عهد التسويق والاستثمار، وأصبح في ظرف عقود، يشكل قطبا مهما في الاقتصاد الفرنسي.

إن هذا التحول في وظيفة متاحف الفن أثار تساؤلات كثيرة في إطار النقاش حول أخلاقيات الفن من طرف المحافظين الذين يرون في هذا الانجراف نحو المقاربة الاقتصادية خطراً، بينما يرى الحداثيون إيجابيات الانفتاح والبحث عن مداخل خارجية. فهل سيستطيع اللوفر الاستمرار في سباقه المحموم للرفع من مداخله؟ هل سيظل عدد الزوار في ارتفاع دائم؟ وهل يجب على المتاحف أن تخضع لقوانين الاقتصاد كما السلع الاستهلاكية الأخرى؟ تساؤلات كثيرة وجدل حاد لكنه صار مُتجاهلاً ومُتجاوزاً أمام المداخل الفلكية التي يحققها المتحف منذ دخوله عهد التسويق والاستثمار.

2.2. متحف جوجنهايم- بلباو Guggenheim-Bilbao Museum

يعتبر متحف جوجنهايم- بلباو بإسبانيا من أهم متاحف الفن الحديث في العالم. صممه المهندس المعماري الأمريكي-الكندي (فرانك جيري)، على ضفاف نهر نرفيون المار بمدينة بلباو التي تقع بإقليم الباسك في إسبانيا.

تم افتتاح هذا المتحف في 18 أكتوبر 1997 بحضور ملك إسبانيا خوان كارلوس، وهو واحد من خمسة متاحف لمؤسسة سولومون آر. جوجنهايم، حيث تعتبر "جوجنهايم" علامة تجارية عالمية.

يعتبر مبنى المتحف من أروع مباني العمارة التفتيكية، وسرعان ما أصبح أحد أكثر المباني المعاصرة شهرة وتقديرًا في العالم. كان لهذا المتحف تأثير كبير على نهضة المدينة وانتعاش اقتصادها، قد أطلق الباحثون على هذا التأثير اسم "تأثير بلباو" أو "تأثير جوجنهايم، إذ لا يوجد أي قطاع بالمدينة لم يستفد بشكل مباشر أو غير مباشر من تواجد المتحف. لذلك، فقد أصبح تعبير "تأثير بلباو" يطلق على المدن التي تعتمد على الاستثمار في مشاريع ثقافية بغرض إنعاش اقتصادها وتحسين وضعها على الخارطة العالمية.



متحف "جوجنهايم بلباو" بإسبانيا

أصبحت بلباو نموذجا لتحول مدينة من المحلية وجعلها أيقونة ثقافية على الصعيد العالمي؛ وقد راهن هذا المشروع على التصميم المعماري للمتحف. فمتحف جوجنهايم-بلباو ليس مجرد متحف لعرض الأعمال والتحف الفنية وإنما يعد في حد ذاته تحفة معمارية تعكس تاريخ المدينة المرتبط بصناعة الصلب. حيث أن المدينة الإسبانية كانت تعيش على الصناعات الثقيلة، وخاصة صناعة الصلب وأحواض بناء السفن والملاحة. بين عشية وضحاها، حطمت العولمة هذه الصناعات، فدخلت المدينة في أزمة اقتصادية حادة بين 1970 و 1980. في أعقاب هذا الانهيار، غرقت المدينة الصناعية في الركود أوائل التسعينيات، وكانت بحاجة إلى تحول كبير للنهوض باقتصادها. للتغلب على هذه الأزمة، راهنت حكومة إقليم الباسك الموجودة على رأس السلطة، على مشروع ثقافي رائد لإنعاش المنطقة بمساعدة المؤسسة الأمريكية "جوجنهايم". وعلى الرغم من عدم الإجماع على المشروع مخافة غزو النموذج الثقافي الأمريكي، فإن فكرة المشروع الثقافي كمحرك اقتصادي، كان الخيار الأمثل لمساعدة بلباو لاستعادة نشاطها وإنعاش البنية الاقتصادية المبتلاة بالركود في إقليم الباسك. (Amsselem, 2016, p.27)

في آخر المطاف، لجأت السلطات العمومية الباسكية إلى شراء رخصة مؤسسة جوجنهايم، حيث وقع وزير الثقافة الباسكي وممثل مجلس إدارة مؤسسة جوجنهايم عقد مشروع "التنمية والبرمجة لمتحف جوجنهايم بلباو" في نيويورك سنة 1991، يشار بموجبه تحمل الحكومة الباسكية تكاليف بناء المتحف بالكامل. في المقابل، تكفلت المؤسسة الأمريكية بالأعمال الفنية والتزمت بتوفير الخبرة العلمية والفنية، وتنظيم المعارض، وذلك بنص اتفاق تم توقيعه في 13 دجنبر من نفس السنة.

أدت السلطات المحلية الباسكية 20 مليون أورو مقابل استغلال العلامة التجارية "جوجنهايم" لمدة 20 سنة، وأنفقت 160 مليون لإنشاء المبنى، فيما بلغت ميزانية التشغيل والاستثمار 374 مليون دولار بين عام 1997، سنة افتتاح المتحف وعام 2007. (Amsselem, 2016, p.27)

لقد تحملت مؤسسة جوجنهايم مخاطرة ربط علامتها التجارية بمشروع جديد، أما المخاطر المالية فقد تحملتها بشكل رئيسي حكومة بلباو؛ غير أن النتائج كانت مبهرة، حيث أكد مدير المتحف (خوان إغناسيو فيدارتي) أن عدد زوار المتحف في سنة الافتتاح، فاق كل التوقعات إذ تعدى المليون زائراً بدلاً من 400.000 التي كانت منتظرة. وحسب الإحصائيات، فقد استقبل المتحف تسعة ملايين شخص بين عامي 1997 و 2006. ويقدر عدد زوار المتحف سنوياً بأكثر من مليون زائر.

بعد خمس سنوات من إنشاء المتحف، قُدر تأثيره على الاقتصاد المحلي لبلباو بقيمة 168 مليون دولار، كما أن المداخيل لسنة 2009 على سبيل المثال، بلغت 185 مليون أورو (Amsselem, 2016, p.27)، بالإضافة إلى أنه صب نحو 27 مليون دولار على هيئة الضرائب. منذ افتتاحه، ساهم المتحف بـ 1.57 مليار أورو في اقتصاد إقليم الباسك، ووفر حوالي 45.000 فرصة عمل مباشرة وغير مباشرة. والأهم من كل ذلك، أن المدينة تحولت من الصناعية تماماً إلى الثقافية. وأصبحت من أعلى نقاط الجذب الثقافي والسياحي في إسبانيا. (CAMBON, Comment le Guggenheim a transformé Bilbao, 2007)

https://www.lefigaro.fr/culture/2007/10/15/03004-20071015ARTFIG90271-comment_le_guggenheim_a_transforme_bilbao.php

في عيد ميلاده العشرين، سجل المتحف رقماً قياسياً في عدد التذاكر المباعة والتي بلغت 1.322.611 تذكرة، مسجلاً بذلك ارتفاعاً في عدد الزوار بنسبة 13 ٪، كما حققت المؤسسة الباسكية للنتاج المحلي الإجمالي ما يعادل 433.7 مليون أورو.

(Musée Guggenheim Bilbao : record d'affluence en 2017,2018)

https://www.tourmag.com/Musee-Guggenheim-Bilbao-record-d-affluence-en-2017_a90907.html

ولذلك، فلقد أصبح تعبير "تأثير بلباو" يطلق على تلك المدن التي تسعى لجذب مؤسسات ثقافية عالمية لبناء منشآت بها بغرض إنعاش السياحة والنهوض باقتصادها والرفي سمعتها الفكرية والثقافية.

من جانب آخر، كان لـ "تأثير جوجنهايم" أو "تأثير بلباو" تداعيات جد إيجابية على "مؤسسة جوجنهايم" كما على مدينة بلباو، حيث أكد توماس كرينز، مدير مؤسسة جوجنهايم حتى عام 2008، أن تأثير بلباو دعم استراتيجيته التوسع التي كانت تتبعها المؤسسة، وأكد أنها ستعمل على تطوير الكثير من المدن الأخرى التي تعاني من الركود الاقتصادي، كما أكد أن هذه الاستراتيجية التوسعية،

كان لها بالكثير من الفوائد أهمها أن احتياطات نيويورك من الأعمال الفنية المجمدة في المتاحف تتناقص حيث يتم إرسالها إلى جميع أنحاء العالم، مما مكنها أيضا من التواصل مع أكبر عدد من الجمهور وفسح المجال لظهور اقتصاد قوي بفضل المعاملات الدولية الناجمة عن بيع رخصة استغلال العلامة التجارية "جوجنهايم"، بالإضافة إلى إعاره القطع الفنية للمتاحف خارج الولايات المتحدة. كما أن الإفادة من خبرة المؤسسة تضخ لها مبالغ مالية كبيرة على المدى الطويل.

منذ ذلك الحين، تحاول مدن أخرى أوروبية وعربية، إعادة إنتاج "تأثير جوجنهايم" في محاولات لاكتشاف مفاتيح "معجزة بلباو". لكن مآل الكثير منها كان الفشل بسبب التكاليف المادية الضخمة التي يتطلبها تنفيذ فكرة مشروع ثقافي في مستوى متحف جوجنهايم. كما أن نجاح التجربة، لا يتعلق ببناء المتحف فحسب، بل يستوجب فهم التجربة بأكملها ووضعها داخل إطارها. فمتحف جوجنهايم -بلباو- مثلا، كان جزءاً من خطة أوسع، وكان المتحف واسطة العقد التي جذبت الأعين.

فمنذ افتتاح المتحف، أطلقت السلطات الباسكية "عملية بلباو 2000". حيث عرفت المدينة بفضل الاستثمارات الكبيرة التي بلغت 735 مليون أورو، إعادة تشكيل المشهد الحضري للمدينة وذلك ببناء 345000 متر مربع من الأرض حول المتحف، حيث كان للمهندسين المعماريين المرموقين دور مهم، فتولى المهندس المعماري البريطاني المعروف (نورمان فوستر) مسؤولية بناء المترو، أما المهندس والفنان التشكيلي الإسباني (سانتياغو كالاترافا فالس) فقد خطط للجسر الذي يوجد على ضفاف نهر نيرفيون Nervion، بينما تم تصميم الأبراج من قبل المعماري الياباني أراتا إيسوزاكي، بالإضافة إلى أشغال أخرى مثل توسعة المطار الدولي، وتطوير الاتصال بشبكة الطرق السريعة الأوروبية وإنشاء مناطق اقتصادية مع فرض ضرائب مواتية للتكنولوجيات الجديدة.

إلى جانب التأثير الاقتصادي المهم الذي حققه المتحف لبلباو، فقد عرفت المدينة بفضلها، إشعاعاً ثقافياً قوياً حيث تم اختيارها، سنة 2004، في بينالي فينيسيا، كأفضل مشروع حضري في العالم، كما فازت الأيقونة الفنية الإسبانية بجائزة العلامة الثقافية الأوروبية لعام 2017. وقد احتفل المتحف في أكتوبر 2017 بالذكرى العشرين لإنشائه (1997-2017) وكانت تحت شعار "الفن يغير كل شيء". (CAMBON, Comment le Guggenheim a transformé Bilbao, 2007)

3.2. متاحف أبوظبي

منذ ستينات القرن الماضي، مثلت الصناعة النفطية المحرك الرئيسي للتنمية في إمارة أبوظبي. وتمتلك الإمارة اليوم، سادس أضخم احتياطي نفطي مؤكد في العالم، ذلك بنحو 98 مليار برميل. وهي بذلك تحتل المرتبة العاشرة في قائمة أكبر منتجي النفط بنحو 2,5 مليون برميل يومياً. غير أن النمو الاقتصادي في الإمارة يعاني من درجة عالية من التقلبات، مما يجعل نمو الناتج المحلي الإجمالي يتسم بحساسية عالية تجاه التقلبات في أسعار النفط. وتعتبر الحاجة لحماية الاقتصاد أحد العناصر الضرورية لمواصلة النمو بطريقة مستقرة ومستدامة. ولهذا فقد سعت الإمارات العربية المتحدة إلى توجيه التنمية نحو آفاق جديدة لضمان الاستقرار الاقتصادي بعدما أدركت حكومات دول مجلس التعاون الخليجي أن الاستثمار في الأنشطة الإبداعية، بالإضافة إلى أنه يعزز التنمية المجتمعية والثقافية، له تداعيات اقتصادية كبيرة، حيث أن الصناعات الإبداعية تلعب دوراً مضطرباً في تنويع صادراتها غير النفطية مع العالم الخارجي. (الرؤية الاقتصادية 2030 لإمارة أبوظبي، 2008، ص.24)

تطمح الإمارة إلى بناء اقتصاد متنوع، بحلول العام 2030، بعيداً عن قطاع النفط، يتكامل مع الاقتصاد العالمي. من أجل ذلك، عملت على استخدام تراثها النفطية للاستثمار في مجال الثقافة الفنون لمواجهة اقتصاد يتجه نحو مزيد من العولمة.

في إطار خطتها للتنوع الاقتصادي، وضعت أبو ظبي قطاع السياحة الثقافية في مقدمة القطاعات المستهدفة في عملية التنوع وجعلته ركناً راسخاً من أركان اقتصاد الإمارات. (موقع دائرة الثقافة والسياحة لأبوظبي على تويتر، 26 مارس 2018) ولهذا، انتهجت دائرة الثقافة والسياحة سياسة التنوع في معالمها الثقافية والسياحية ووجهاتها الجاذبة، وفي إطار خطتها لبناء وتطوير الأصول الثقافية للإمارة، فقد عملت على خلق مناطق جذب ثقافية بمقاييس عالمية، واهتمت بالدرجة الأولى بالمنشآت الثقافية في مقدمتها المتاحف ومعارض الفنون (الرؤية الاقتصادية 2030 لإمارة أبوظبي، نونبر 2008، ص9) ، حيث عملت على إطلاق مجموعة متنوعة من متاحف الفنون والمنصات الثقافية التي تُلبّي أعلى المعايير العالمية في المنطقة الثقافية في جزيرة السعديات، حيث تحتضن هذه المنطقة عدداً من أهم المعالم الثقافية في المنطقة والعالم، وتجسّد المنجزات الفنية والتميز الهندسي في آنٍ واحد.

في ظرف وجيز، أصبحت متاحف أبو ظبي من أهم محفزات السياحة الثقافية التي تدعم بقوة سياسة الهيئة العامة للسياحة والاجتذاب المزيد من السياح بصفة منتظمة. وكان من أبرز ثمار هذه السياسة افتتاح متحف "اللوfer أبوظبي" في 11 نونبر 2017، و"متحف جوجنهايم أبوظبي" المرتقب افتتاحه سنة 2025. يعتبر هذان المتحفاً جزءاً من الاستراتيجية الأوسع لتطوير سياسة ثقافية ذات رؤية دولية وتقديم أبوظبي كوجهة ثقافية سياحية عالمية، عبر تقديم تجربة سياحية وثقافية متميزة للزوار والمجتمع من خلال مجموعة واسعة من الأنشطة والفعاليات الرئيسية، مع المحافظة على تراث وثقافة الإمارة. تتولى الهيئة مسؤولية إدارة المتاحف القائمة والجديدة على حد سواء، بما في ذلك المتاحف التي يجري تنفيذها في المنطقة الثقافية في السعديات، والإشراف على تطويرها وتنظيم برامجها الثقافية، كما تسعى إلى توسيع قاعدة الجمهور عبر استقطاب فئات جديدة من الجمهور المهتم بالفعاليات الفنية والثقافية. (موقع دائرة السياحة والثقافة: المتاحف، 2018/05/31) تؤكد دائرة الثقافة والسياحة بأن المنطقة الثقافية في جزيرة السعديات، بكل ما ستحتضنه مستقبلاً من متاحف ومنصات ثقافية رائدة، ستصبح وجهة عالمية تجمع مختلف المكونات الثقافية.

يعد متحف اللوفر أبوظبي، كما سبقت الإشارة إلى ذلك، ثمرة الاتفاق الحكومي الدولي الموقع في 6 مارس 2007، ويعد أكبر مشروع ثقافي لفرنسا في الخارج حيث بلغت قيمته المليار أورو. وقد تمت إعاره اسم اللوفر للمتحف الإماراتي لمدة ثلاثين عاماً وستة أشهر مقابل 400 مليون أورو.

منذ افتتاح المتحف، لاقى نجاحاً دولياً كبيراً من حيث عدد وتنوع الجماهير، حيث أعلنت إدارته عن استقبال مليون زائر في غضون عامه الأول فقط، فضلاً عن إسهامه في زيادة هائلة في عدد السائحين الفرنسيين الذين زاروا أبوظبي خلال نفس العام، والذين قُدرت نسبتهم بـ 61.1%، كما أفادت أرقام القطاع السياحي ارتفاع عدد الزائرين إلى الإمارة بنسبة 9.8%، ليصل إلى 4.88 ملايين سائح.



متحف اللوفر أبوظبي (المصدر: موقع المتحف على تويتر)

يعتزم متحف اللوفر أبوظبي تكوين مجموعته الخاصة من الأعمال الفنية، وسيتم إثراؤها باستعارة أعمال من المتاحف الفرنسية أهمها اللوفر وأورسيه، ومركز بومبيدو. وسيتم تطوير متحف اللوفر - أبوظبي بخبرات من وكالة متاحف فرنسا، بالاشتراك مع متحف اللوفر-باريس، المعروف بتميز مقتنياته الفنية. (موقع دائرة الثقافة والسياحة أبوظبي، 2017/01/09)

يتوقع مدير المتحف، الفرنسي (مانويل رباتي Manuel Rabaté) أن المتحف أصبح جزء من شبكة المتاحف العالمية، ولتحقيق الاستمرارية، يجب السهر على تقديم معارض متميزة، وإثراء مجموعته الخاصة باقتناء أعمال فنية قيمة، والعمل على تعميق الوعي البصري لدى الجمهور الإماراتي، وتوفير التدرييب اللازمة لتكوين محترفين في جميع المهن المتعلقة بالمتاحف.

(Louvre, Rapport des activités, 2017,p.135)

أما متحف جوجنهايم-أبو ظبي فسيكون أحد مكونات المنطقة الثقافية الشاسعة المتوخاة في جزيرة السعديات إلى جانب متحف اللوفر - أبوظبي، ومركز زها حديد للفنون الاستعراضية والمؤتمرات، والمتحف البحري المصمم من قبل المهندس المعماري الياباني (تاداو أندو)، ومتحف الشيخ زايد الوطني للبريطاني المتميز (نورمان فوستر).



متحف جوجنهايم -أبو ظبي

وقدم مدير مؤسسة Soloman Guggenheim، (ريشارد أمسترونغ) تقريراً عن التقدم المحرز في المشروع في إطار قمة أبوظبي الثقافية السنوية، وأكد على أن المشروع يسير وفقاً للميزانية، وسيستغرق تنفيذه عدة سنوات لأن المبنى ضخم وأقسام منه في غاية التعقيد، وسوف يستغرق تجميعها بعض الوقت. كما أكد أن جهود مؤسسة جوجنهايم في أبوظبي ستتركز على جعل المتحف مُبدعاً على مدار السنوات العشر المقبلة.

تنوحي دائرة السياحة أن يكون المتحف منبراً عالمياً للفنون والثقافة المعاصرة، إذ سيضم مسرحاً ضخماً ومكتبة ومركز بحوث، كما سيسهم من خلال مجموعته الدائمة من الأعمال الفنية والمعارض والمطبوعات المتخصصة والبرامج التعليمية في بناء وتعزيز مفهوم عالمي لتاريخ الفن. (موقع دائرة السياحة والثقافة على تويتر، 5 نونبر 2016)
يعتقد أمسترونغ أن أبوظبي ستصبح عاصمة ثقافية ووجهة رئيسية للفنانين ومحبي الفن خاصة أن الإمارة تتوفر على بنية تحتية متطورة .

ومما لا شك فيه أن الإمارة تتطلع إلى نشر ثقافة زيارة المتاحف والترويج للمعارض الفنية والتفاعل مع الفنون بصفة عامة، وذلك من خلال تقديم برامج متعددة للفعاليات الثقافية والفنية والتعليمية، لرصد الزوّار بتجربة ثقافية فريدة من نوعها، من خلال الاستفادة من سلسلة المحاضرات والندوات بالتعاون مع متحف اللوفر أبوظبي، ومتحف زايد الوطني، ومتحف جوجنهايم أبوظبي. بالإضافة إلى التواصل مع طلاب المدارس والجامعات باعتبارهم جمهور المستقبل.

من الجانب الاقتصادي، حققت أبوظبي في عام 2018 رقماً قياسياً فيما يتعلق بأعداد الزوار ونزلاء الفنادق، بفضل ما تمتلكه من بنية تحتية متميزة ومقومات ومعالم سياحية عالمية متطورة، ومواقع جذب ثقافية وترفيهية ، إلى جانب الفعاليات والمهرجانات العالمية التي استضافتها للمرة الأولى.

كما حققت نمواً بنسبة 16% في إيرادات الفنادق خلال الربع الأول من 2019 مقارنة بالفترة نفسها من سنة 2018، جاذبة خلال تلك الفترة 1.3 مليون زائراً. وتأكيداً على النمو المتواصل الذي يشهده قطاع السياحة الثقافية فقد فازت أبوظبي بـ 5 جوائز عالمية خلال حفل توزيع جوائز " Golden City " لتحقيقتها للرقم القياسي باستقبال أكثر من 10 ملايين زائر سنة 2018. (الموقع الرسمي لدائرة الثقافة والسياحة لأبوظبي على تويتر، 9 مارس 2019)

تلتزم دائرة الثقافة والسياحة بدعم الفنانين المقيمين في دولة الإمارات العربية المتحدة لمتابعة حياتهم المهنية، والترويج لهم على المستويين الوطني والدولي، وتعميق الوعي بدور الثقافة والفنون من خلال مؤسسات أبوظبي الفنية والثقافية والتاريخية وذلك بتنظيم حملات ترويجية، وبرمجة العديد من الفعاليات والبرامج والأنشطة الثقافية التي ترضي تطلعات الزوار.

وتؤكد الأرقام والدراسات نجاح الجهود الاستراتيجية لدائرة الثقافة والسياحة – أبوظبي في تعزيز مكانة الإمارة كوجهة عالمية تقدم مختلف التجارب الفريدة، من المقومات التراثية والثقافية الغنية إلى الفعاليات الترفيهية العائلية، وبيئة الأعمال التي تحتضن كافة المعارض والمؤتمرات العالمية المستوى. (الموقع الرسمي لدائرة الثقافة والسياحة لأبوظبي على تويتر ، 08 ماي 2019)

من خلال كل تلك المعطيات، نستخلص أن دول الخليج، بما فيها الإمارات العربية، عرفت تحولات اجتماعية واقتصادية ترتب عنها انفتاح هذه الدول على الثقافة العربية أولاً (العراق، مصر، وسوريا خاصة)، ثم على الثقافة الأوروبية عن طريق البعثات الدراسية التعليمية إلى الجامعات الأوروبية والأمريكية.

على إثر ذلك، وجدت دول الخليج نفسها في مواجهة عولمة ثقافية واجتماعية واقتصادية، فكثفت حكوماتها الجهود وبلورت استراتيجيات واضحة لكتابة تاريخها الثقافي الحديث مستثمرة مداخل ثرواتها النفطية للتأسيس لأركان اقتصاد قائم على الثقافة والفنون.

لقد نجحت إمارة أبوظبي في أن تكون مركزا ثقافيا وفنيا عالميا، إلى جانب ريادتها في الأعمال، غير أن هذا التميز يكلفها استثمارات مالية هائلة توفرها عائداتها من النفط. وتجدر الإشارة إلى أن دول الخليج بصفة عامة، تحتضن أعدادا هائلة من العمالة الوافدة، إذ أن معظم سكانها من آسيا ودول المغرب العربي، ويُرجع المسؤولون ذلك إلى قلة الكفاءات الإماراتية، مما يثير التساؤل حول موقع المتلقي الإماراتي في إطار هذا الحراك الثقافي.

كما أنه لا يفوتنا في هذا الإطار، أن نُشير إلى نتائج بعض الدراسات التي قد تنطبق من وجهة نظر الباحثة، على مسار دول الخليج، وتفسر تهافت مترفيها على اقتناء الأعمال والتحف الفنية بملايين الدولارات، كما وتُثير جزئيا، الاستثمارات الضخمة لحكوماتها في المنشآت الثقافية وبناء المتاحف، وشراء العلامات التجارية العالمية الرائدة. هذه الدراسات، بينت أن الطبقات الغنية الصاعدة (البورجوازية الجديدة) تبحث عن الاعتراف الاجتماعي والثقافي، ويُعد امتلاك التحف الفنية والأعمال ذات القيمة الفنية العالية، من أهم الممارسات التي تقوم بها هذه الطبقات لإثبات تميزها وضمان انخراطها في الطبقة الاجتماعية الراقية، بتسجيل نفسها ضمن زمرة الجماعين الهواة، المستعدين لصرف أموال طائلة لاقتناء التحف الفنية، مما يساهم بطريقة غير قصدية، في إنعاش سوق الفن.

وفي نفس السياق، نُشرت دراسة قام بها عالم الاجتماع الفرنسي Pierre Bourdieu و Alain Darbel عام 1966، تحت عنوان "حب الفن" "L'amour de l'art"، أظهرت من خلالها أن الفن عموما (المتاحف، الأعمال والتحف الفنية، التظاهرات الفنية) مهم لتلك الطبقات، لأنه يمكنهم من تحقيق الصعود الاجتماعي والتميز ضمن طبقة النخبة.

إن إمارة أبوظبي، كما دول الخليج عموما، عانت لزم من طویل من العزلة الثقافية ومن مسار اجتماعي رتيب وبطيء، كما أنها كانت على هامش خارطة العالم، لكن باكتشاف النفط واغتنائها أدركت بعد حين، أن المال وحده لا يكفي، ولمست أهمية الثقافة والفنون كعامل حيوي وشرط أساسي لتحقيق التنمية الشاملة، متطلعة إلى تجارب بعض الدول المتقدمة. غير أن فجأة تلك التحولات الاقتصادية والاجتماعية، وسرعة وثيرتها، جعلت استيعابها إشكاليا بالنسبة للمجتمع الخليجي. فخلال عقود قليلة، جرى ما يشبه الانقلاب الذي نجم عنه تصدع في منظومة القيم، فتعالت بعض الأصوات التي تُندد بسطوة الثقافة الاستهلاكية في المجتمع الخليجي، وتُحذر من الغزو الثقافي الغربي، وتطالب بالتمسك برموز الهوية الوطنية والثقافة المحلية التي أصبحت مهددة بالاندثار.

خلاصة

من خلال هذا البحث، يتضح لنا أن البُعد الاقتصادي للفن التشكيلي فرض نفسه في العقود الاخيرة، ورغم التحديات القيمة والجمالية التي يواجهها، فقد بات من أهم دعائم الاقتصاد في الدول المتقدمة وصار بمثابة بديل يزدهر خلال الأزمات الاقتصادية.

وقد أظهرت التجارب الغربية، على أنه بالرغم من أن الفن التشكيلي ممارسة فردية، إلا أنه لا يحقق وظائفه ولا يزدهر إلا في ظل رعاية مؤسسات الدولة التي يجب عليها بدورها، القيام بالخطوات الأولية لتمهيد السبيل لمؤسسات القطاع الخاص. ولذلك فإن مؤسسات الدولة والقطاع الخاص يَصْخُون مبالغ مهمة للاستثمار في هذا المجال إيماناً منهم بالأبعاد الاقتصادية المهمة لهذه الخطوة، وقناعة منهم بأهمية المردود الاقتصادي للاستثمار في الثقافة والفنون بشكل عام.

إن الاستثمار في صناعة المتاحف يحتاج إلى أموال طائلة، ويتطلب تضافر جهود وإمكانات المؤسسات العمومية والخاصة، فالفن عموماً لكي يزدهر يحتاج إلى الاستقرار والرخاء المادي؛ كما أن مشروع المتحف الفني، كي يُكتب له النجاح، يجب أن يكون جزء من خطة أشمل، تبدأ بالتأسيس لثقافة جمالية وبصرية وتنتهي بدعم الفن واحتضانه من المؤسسات الحكومية والخاصة.

ويوماً بعد يوم، تميل الأبحاث الحديثة إلى تسليط الضوء على الآثار الاقتصادية للمتاحف أكثر من وظائفها في التعليم والحفظ والبحث مما عزز التسلسل الهرمي الجديد لأهداف المتحف. غير أن العديد من المراقبين أشاروا إلى خطر إساءة استخدام المتحف والتجاوزات التجارية التي قد يرتكبها بعض الفاعلين متناسين الغرض الأساسي للمتاحف كمؤسسات ثقافية غير ربحية. ولذلك، فإن الدول العربية مطالبة بالاسترشاد بالتجارب الغربية ولكن بعد تكييفها لتناسب مع الواقع العربي وذلك بمراعاة خصوصياته الفكرية والتاريخية. كل ذلك، يتطلب وعياً ورؤية مطلعة على التجارب العالمية بهذا الشأن.

نتائج البحث

- في عالم اليوم، لم تعد المتاحف تكتفي بأدوارها الحضارية والثقافية، لكنها اكتسبت بعداً اقتصادياً جعل من صناعة المتاحف حقيقة اقتصادية عالمية.
- تعتبر متاحف الفن بشكل خاص، من أكثر المؤسسات الثقافية الفاعلة في سوق الفن ومن أهم الرافعات الاقتصادية للدول المتقدمة.
- عملت الدول الغربية من خلال توفير رؤية جديدة وشاملة للمتاحف، على خلق نموذج متحف جديد يواكب العصر ويستجيب لمتطلبات السياق الحالي.
- إن الاستثمار في متاحف الفن لم يعد ترفاً بل أصبح خياراً جديداً للعديد من الدول العربية لتنويع مصادرها ودعم اقتصادها.
- يحتاج هذا المجال إلى تضافر جهود القطاعين العام والخاص ولكنه يحتاج بشكل أكبر إلى تعميق الوعي بدور الثقافة والفنون.

التوصيات

- يجب على الدول العربية إعادة النظر في البعد التراثي الكلاسيكي ذو الطابع الجامد للمتاحف، وذلك بالقيام بتغييرات جذرية في سياستها الثقافية.

قبل التفكير في البعد الاقتصادي للمتاحف، يجب أولاً التأسيس لرؤية جمالية وثقافة إستراتيجية واضحة المعالم وترسيخ الوعي الجمالي والرقمي بالذوق العام ونشر الثقافة البصرية.

- للنهوض بمتاحف الفن وتفعيل دورها الاقتصادي يجب مأسسة القطاع وعقلنة دواليبه والانخراط في سياسية عمومية تهتم وتدعم الفن في مهده الأول، في المدرسة ثم في الجامعة.

- يجب على المؤسسات الإدارية الكبرى والمقاولات الوطنية العملاقة الانخراط في رعاية الفن وتعهده الفنانين، وتنشيط قاعات العرض وفضاءات البيع، إلى جانب البحث في الدور المنوط بالمتاحف الفنية وخلق تخصصات جديدة داخل إدارة هذه المتاحف.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الرؤية الاقتصادية 2030 لإمارة أبوظبي، إعداد فريق عمل الرؤية الاقتصادية 2030، معتمدة من قبل المجلس التنفيذي لإمارة أبوظبي، فبراير 2008

- الموقع الرسمي لدائرة الثقافة والسياحة لأبوظبي على تويتر <https://twitter.com/dctabudhabi?lang=ar>

- الرؤية الاقتصادية 2030 لإمارة أبوظبي، حكومة أبوظبي، نونبر 2008

ثانياً: المراجع الفرنسية:

- Page officielle de l'ICOM <https://icom.museum/fr/>

- Amsellem, Rebecca, (2016) « Les stratégies d'internationalisation des musées et les nouveaux modèles d'affaires », **Thèse pour le doctorat** des Sciences Économiques, Université Panthéon-Sorbonne – Paris

- Ferreira, Celia Bense et Alves et Frédéric Poulard, 2007 « Le travail dans les institutions culturelles » [Article] sur CAIRN.info, N° 66 , 2007, p.5-6

- Benhamou, Françoise, (2003) L'économie des musées d'art, un état de la question [article], Persée , N° 2, p. 35

- Mairesse François, et Rochelandet, Fabrice, (2015) « Economie des arts et de la culture : l'économie du star system » (ch.14) , CAIRN.info, p.207

- Cour des Comptes, Rapport public annuel 2001: La gestion de l'établissement public du musée du Louvre

- Gautier-Jacquet, Viviane, (2011) Le Louvre Abou Dabi : un nouveau paradigme de gouvernance en émergence ? Muséologies : Les cahiers d'études supérieures, V 5, N°2, P.25
- Rapports des activités du Louvre 2017, 2018,
- Monin, Christophe, [Conférence en ligne]: Le musée du Louvre :un modèle économique en mutation, Avril 2011
<https://www.isegoria-audencia.com/conferences/172-le-musee-du-louvre-un-modele-economique-en-mutation.html>
- Greff, Xavier (2010) Revue d'économie politique , Vol. 120 , pages 1 à 34
- Site officiel du Louvre sur Internet. <https://www.louvre.fr/>
- Fabre, Clarisse, (2006) « Louvre-Atlanta : l'opération discrète » , le Monde.fr(culture)
- Dupont, Marion, (2018) Beyoncé et Jay-Z: la fierté noire au Louvre[article], Le Monde
- CAMBON, Diane (2007) « Comment le Guggenheim a transformé Bilbao? » [article], Le Figaro,
- Musée Guggenheim Bilbao: record d'affluence en 2017, article Rédigé par La Rédaction, TOURMAG, le Mardi 2 Janvier 2018
- By Euronews, The latest on Guggenheim Abu Dhabi: An interview with Richard Armstrong, 25/04/2019 Lien :<https://www.euronews.com/2019/04/19/the-latest-on-guggenheim-abu-dhabi-an-interview-with-richard-armstrong>
- Garbit, Philippe, Chronique : LES NUITS DE FRANCE CULTURE, sur France culture, 08/04/2018

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v3.35.18