

## تطبيق نظرية المصلحة في إدارة الأراضي الوقفية

**Khurun'in Zahro'\*, Mulyono Jamal\*\*, Musta'an Al Faruqi\*\*\***

### المخلص:

إن أكثر الموقوف في إندونيسيا هي الأراضي، لكن لم تجر لإدارتها إدارة مستثمرة، حتى لم تظهر منها دورة هامة في إمكانية الاقتصاد. أما الأراضي الوقفية هي إحدى ضمن الأوقاف الاستثمارية وفيها مصلحة للأمة إذا تدير بإدارة محترفة تامة. هذا البحث هو بحث مكتبي بالأسلوب الكيفي لمعرفة عن تطبيق نظرية المصلحة في إدارة الأراضي الوقفية. ونتائج هذا البحث هي أن تطبيق نظرية المصلحة في إدارة الأراضي الوقفية لا ينفصل عن كليات الدين الخمس. الوقف مال، فينبغي الحفاظ عليه وتنميته بالوسائل الأنجح. والبرهان على ذلك، وجود إدارة الأراضي الوقفية لأنواع كثيرة، مثل في المجال الديني كالمصليات، والمساجد، وفي المجال التعليمي كالمدارس، والمعاهد، وفي المجال الصحي كالمستشفيات، وفي المجال الاقتصادي كالشقق، وبيت المال والتمويل، والدكاكين، وفي المجال الاجتماعي كالمقابر، والمكتب وغير ذلك.

**الكلمات الرئيسية:** الأراضي الوقفية، الإدارة، الناظر، المصلحة.

### Abstract:

The most endowed property in Indonesia is the land, but it was not managed by an invested administration, so that an important role in the possibility of the economy did not appear from it. As for the endowment lands, it is one of the investment endowments and it has the interest of the nation if it is managed with a fully professional management. This research is a qualitative desk research to find out about the application of the Maslahah theory in the management of endowment lands. The results of this research are that the application of the theory of interest in the management of endowment lands is inseparable from the five colleges of religion. Waqf is money, so it should be preserved and developed by the most successful means. The proof of this is the existence of endowment land management of many types, such as in the religious field such as prayer places and mosques, in the educational field such as schools and institutes, in the health field such as hospitals, in the economic field such as apartments, treasury and finance, shops, and in the social field such as cemeteries, offices and so on.

**Keywords:** Endowment Lands, Management, Nadzir, Maslahah

\* جامعة دار السلام كونتور محاضرة قسم قانون المعاملات المالية، كلية الشريعة، فونوروكو \_ إندونيسيا. باحثة المركز العالمي لدراسة الأوقاف، جامعة دار السلام كونتور فونوروكو – إندونيسيا.

[khuruninzahro@unida.gontor.ac.id](mailto:khuruninzahro@unida.gontor.ac.id)

\*\* جامعة دار السلام كونتور قسم قانون المعاملات المالية، كليات الدراسات العليا، محاضر فونوروكو – إندونيسيا.

[mulyonojamal@unida.gontor.ac.id](mailto:mulyonojamal@unida.gontor.ac.id)

طالب قسم العلوم الاجتماعية، كلية الاقتصاد والتمويل الإسلامي، جامعة صباح الدين زعيم، اسطنبول.

\*\*\* تركيا – [faruqi.mustaan@std.izu.edu.tr](mailto:faruqi.mustaan@std.izu.edu.tr)

## أ) خلفية البحث

لقد كان الوقف مؤسسا ذا منافع دائمة لنهضة الأمة الإسلامية في كل مناحي النهضة الدينية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والخيرية.<sup>1</sup> والحق أن الوقف الإسلامي حصن حصين للمسلمين إذا أحسن القيام عليه، باستثماره وتنمية موارده في مختلف المجالات ومناحي الحياة.<sup>2</sup> لكن صار الاهتمام بالوقف ضعيفا، بسبب ضعفه في ترتيب نظام ناظر المقوم بإدارة أموال الوقف.<sup>3</sup> ومع أهمية هذا النظام يُوجد إهمالاً في كثير من البلدان الإسلامية من حيث الإجراءات والقوانين المنظمة للوقف، وفساد الناظرين في مؤسسات الوقف.<sup>4</sup> ولهذا وجب على المسؤولين الدعوة والاهتمام بالوقف، وذلك من خلال قيام هذا النظام وإعادته إلى دوره الريادي لنهضة الأمة مرة أخرى.

قد وُجدَ الوقف في إندونيسيا منذ دخول الإسلام إليها،<sup>5</sup> غير أن المجتمع لم يفهم كثيرا معنى الوقف في الإسلام، لأنه اتخذ كثيرا عن شكل الوقف كمجتمع الرسول عليه الصلاة والسلام، ولم يعرف أشكالاً أولية من الأوقاف التقليدية. حيث كان الشائع المعروف عنده وفقاً لأماكن العبادة، والمقابر، والمكتبات، والمدارس، وغيره الذي لن يستثمر. ولكن اليوم قد ظهرت الأوقاف الاستثمارية مثل الأوقاف النقدية في إندونيسيا الذي يديره بعض العلماء الإندونيسيين.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد أبو عجور، مقدمته لكتاب "الوقف الإسلامي: مجالاته وأبعاده" لأحمد الريسوني، ط. 1، (القاهرة: دار الكلمة للنشر والتوزيع، 2014)، ص. 5.

<sup>2</sup> عكرمة سعيد صبري، الوقف الإسلامي بين النظرية والتطبيق، ط. 2، (الأردن: دار الفانس، 2011)، ص. 7.

<sup>3</sup> Pedoman Pengelolaan dan Perkembangan Wakaf, Kementerian Agama RI Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Direktorat Peremberdayaan Wakaf, Tahun 2013, p. 76.

<sup>4</sup> أحمد الريسوني، الوقف الإسلامي: مجالاته وأبعاده، ص. 5.

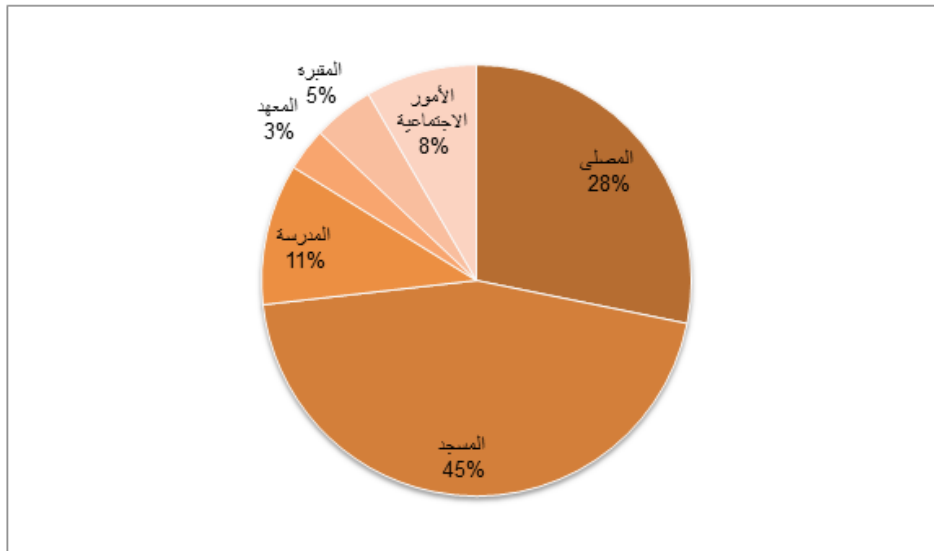
<sup>5</sup> Pedoman Pengelolaan dan Perkembangan Wakaf, Kementerian Agama RI Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Direktorat Peremberdayaan Wakaf, Tahun 2013, p. 2.

<sup>6</sup> Sirodjul Munir, Bendahara Badan Wakaf Indonesia, Kemitraan Usaha dalam Wakaf Produktif, <http://bwi.or.id/index.php/ar/home/151-kemitraan-usaha-dalam-wakaf-produktif>, diakses tanggal 10 September 2021, pukul 20.05.

فإحدى الأموال الموقوفة هي الأرض. وكانت الحقائق للأراضي الوقفية في إندونيسيا من وزارة الشؤون الدينية عام 2018 قدر 353.296 مكانا، وبلغت مساحتها 49.016,57 هكتار، من ذلك المجموع 62,89% حاملون شهادة الوقف، و 37,11% الذين لم يحملوها، فهذه كلها دليل على أن عدد الأراضي الوقفية في إندونيسيا كثيرة جدا.<sup>7</sup> وفيما تلي أنواع إنتفاع الأراضي الوقفية في إندونيسيا:

### رقم بياني: 1.1

#### حقائق إنتفاع الأراضي الوقفية في إندونيسيا عام 2018



انبثاقا من الحقائق السابقة، علم أن أكثر إنتفاعا للأراضي الوقفية في إندونيسيا هو بناء المسجد والمصلى ثم يليه المدرسة، وهذا يكون دليلا ومعيارا على نقصان الانتباه باستثمار الأموال

<sup>7</sup> Data Tanah Wakaf, <http://siwak.kemenag.go.id/index.php>, diakses tanggal 11 September 2021, pukul 21.20.

الموقوفة. مع أن عدد الأراضي الوقفية في إندونيسيا كثيرة جدا لكن إدارته لم تحترف احترافاً تاماً.<sup>8</sup>

إحدى عوامل ضعف إدارة الأوقاف هي قلة جودة الموارد البشرية أو عدم جودة الناظر أو عدم مؤسسة الأوقاف المنظمة المحترفة التي تدير إدارة احترافية.<sup>9</sup> فالاقتصاديون مسؤولون على وضع الشروط والضوابط لاختيار الناظر أو المتولي أو القيم ليكون صالحاً قادراً على إدارة الأوقاف، لأن تفائل إدارتها لا يستغنى عن مستوى جودة الموارد البشرية في كل المؤسسات الوقفية.

وبعد أن لاحظت الباحثة ملاحظة أولية، ظهرت الإدارة قد كانت صحيحة تامة، لأن فيها تأثير إيجابي على حركة الوقف لمصلحة الأمة، وفي آن آخر توجد مشقة عظيمة أثناء إدارتها. بناءً على ما قدمته الباحثة في مشكلة البحث، حددت الباحثة موضوع بحثها عن تطبيق نظرية المصلحة في إدارة الأراضي الوقفية.

## ب) الإطار النظري

الوقف في حقيقته مؤسسة إسلامية قامت بدور بارز في المجتمع العربي الإسلامي. فالدوافع الدينية للوقف تبرز في عدد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي تحث على الإنفاق في سبيل الله. ولقد لقي الوقف في الفقه اهتماماً بالغاً من علماء المسلمين، فألوه عناية فائقة تتمثل بنشر أحكامه للناس وتعليمها، والحث عليه وبيان فضائله ومصالحه، والدفاع عنه، وتأليف المؤلفات في أحكامه، وغيرها من الأمور لانتشار الوقف الإسلامي.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Data Tanah Wakaf, <http://siwak.kemenag.go.id/index.php>, diakses tanggal 11 September 2021, pukul 21.20.

<sup>9</sup> Ahmad Furqon, "Pengelolaan Wakaf Tanah Produktif: Studi Kasus Nadzir Badan Kesejahteraan Masjid (BKM) Kota Semarang dan Yayasan Muslimin Kota Pekalongan", *Jurnal Al-Ahkam*, Vol. 26, No. 1, April 2016.

<sup>10</sup> خالد بن علي بن محمد المشيخ، *الجامع لأحكام الوقف والهباء والوصايا*، ج. 1، ط. 1، (دولة قطر: حقوق الطبع محفوظة لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، 2013)، ص. 10.

والأوقاف المعاصرة هي من أثار الوقف في فترة ازدهار الحضارة العربية الإسلامية بجوانبها الدينية والاقتصادية والاجتماعية كافة،<sup>11</sup> فلذلك المؤسسة الوقفية المعاصرة مطلوب منها أن تراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة وأن تستفيد من التجارب الحديثة في العالم الإسلامي مع محافظتها على الأصالة الفقهية للوقف.<sup>12</sup>

نظرا إلى الأراضي الوقفية، فمجال تنميتها وسائل أخرى من زراعة، وإعمار، وإيجار، ومشاركة، ونحو ذلك. فقد ذهب الأئمة الأربعة إلى جواز إيجارها بالنقد، لأنه قد يكون أليق بالأوقاف للخروج من الخلاف ولضمان الربح والعائد من غير شطط، وهذا مستحب.<sup>13</sup> بجانب ذلك، فإن تنمية الوقف اليوم عمارة سكنية أو تجارية على شكل فنادق، أو عمارات ذات شقق إيجارية يحقق التنمية الحقيقية للأوقاف الإسلامية، لأن كثيرا من الأراضي الوقفية تكون في المدن وفي الأسواق التجارية. مهما كثرت الأراضي الوقفية في القرى فتتميته بإجارة عين الوقف إذا كان القصد منه ريعه كالعقار من دكاكين، ومنازل ونحوها.

وقد استقر في الفقه الإسلامي القول بوجود قيام إدارة الوقف بسائر الأعمال التي تحافظ على الموقوف، وتضمن بقاءه واستمراره، وكذا تحصيل الغلة، وتنفيذ شروط الواقفين، واستغلال الوقف بحسب طبيعة المال الموقوف حتى يستمر ثواب الواقف ونفع الموقوف عليهم. ولهذا كان ريع الوقف مملوك لهم، وذلك بعد خصم مصروفات التشغيل والإدارة، والأمر متروك إليهم لترك بعض حقهم للاستثمار فيه من جهة الإدارة.<sup>14</sup>

تمثل الإدارة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف عن اختلاف مجال نشاطها إما في المجال الصناعي، أو التجاري أو الخدمي. وتشمل عملية الإدارة على أربعة وظائف أساسية، هي: التخطيط، والتنظيم، والتطبيق، والرقابة. وإلى جانب هذه الأركان الأربعة، فإن تنفيذها تعتبر من الأمور الهامة التي يجب إتقانها في إدارة المؤسسة الوقفية.

<sup>11</sup> عمر عبد الغفور أحمد القطان، المكتبة الوقفية، ط. 1، (بغداد: دار الكتب والوثائق، 2012)، ص. 1.

<sup>12</sup> منذر القحف، الوقف الإسلامي: تطوره، إدارته، تنميته، ص. 101.

<sup>13</sup> أحمد بن عبد العزيز الحداد، من فقه الوقف، ط. 2، (دبي: دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، 2104)، ص. 127-134.

<sup>14</sup> محمد محمود الجمال، إدارة واستثمار أموال الوقف في الفقه الإسلامي وأنظمة الإدارة العامة للأوقاف القطرية، جامعة حمد بن خليفة، (دولة قطر: مطبوعات الإدارة العامة للأوقاف)، ص. 2.

وظهور النظام في الحكومة الإندونيسية رقم 41 عام 2004 عن الوقف يكون خطوة أولية لتقدم الوقف،<sup>15</sup> ففيه نظام عن الوقف وعملية النظارة وإدارته الاستثماري. فكل هذا يدل على أهمية الوقف لأن له دور هام لمصلحة المجتمع الإندونيسيين خاصة. ثم جاء بعده في الحكومة الإندونيسية رقم 42 عام 2006 عن الوقف، مرسوم فيه عن عملية الوقف عامة وإدارته خاصة.<sup>16</sup> وذلك يبدو أنّ الأوقاف الإسلامية ليست أبداً بمثابة صلاحية الفرد أو بعض المجتمع فقط بل أكثر وأعم من ذلك رحمة للعالمين.

### مفهوم الوقف

الوقف لغة من كلمة وَقَفَ بمعنى حَبَسَ.<sup>17</sup> والحبس مطلقاً، سواء كان حسياً أو معنوياً، يقال وقفتُ الدابةً وقفاً (يتعدى ولا يتعدى): حبسها في سبيل الله. قال تعالى: وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْدُوقُونَ<sup>18</sup> أي: احبسوهم،<sup>19</sup> ووقفتُ الدارَ للمساكين وقفاً، وأوقفْتُها لغةً رديئةً.<sup>20</sup> والوقف مصدر ثم اشتهر إطلاق هذا المصدر على نفس الشيء الموقوف، من قبيل إطلاق المصدر وإرادة اسم المفعول، فيقال: هذا البيت وقفٌ، أي موقوف.<sup>21</sup> والحبس المنع، وهو يدل على التأبيد، يقال: وقف فلان أرضه وقفاً

<sup>15</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf.

<sup>16</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2006 tentang Wakaf.

<sup>17</sup> ابن منظور، لسان العرب، حققه عبد الله علي الكبير، ج. 6، ط. 1، (القاهرة: دار المعارف، 1119)، ص. 4898. انظر أيضاً: الفيومي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، حققه عبد العظيم الشناوي، ج. 1، ط. 1، (القاهرة: دار المعارف، 2016)، ص. 669.

<sup>18</sup> سورة الصافات الآية: 24.

<sup>19</sup> خالد بن علي بن محمد المشيخ، الجامع لأحكام الوقف والهبات والوصايا، ص. 51.

<sup>20</sup> الخطيب الشربيني، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، حققه محمد خليل عيتاني، ج. 2، ط. 1، (بيروت: دار المعرفة، 1997)، ص. 485.

<sup>21</sup> نزيه حماد، معجم المصطلحات المالية والاقتصادية في لغة الفقهاء، ط. 1، (دمشق: دار القلم، 2008)، ص. 475.

مؤبداً، إذا جعلها حببسا لا تباع ولا تورث، لأن الواقف يمنع التصرف بالموقوف.<sup>22</sup> والحبس بمعنى يحبس المال على أغراضه المحددة عما عداه فهو يحبس أصله، ويسبل غلته.<sup>23</sup>

واختلفوا الفقهاء في تعريف الوقف اصطلاحاً، فالتعريف عند الحنفية بأنه حبس العين على ملك الواقف والتصدق بالمنفعة، أو صرف المنفعة على من أحب.<sup>24</sup> والتعريف عند المالكية بأنه إعطاء منفعة شيء مدة وجوده، لازماً بقاءه في ملك معطيه، ولو تقديراً.<sup>25</sup> والتعريف عند الشافعية بأنه حبس مال يمكن الانتفاع به مع بقاء عينه بقطع التصرف في رقابته على مصرف مباح موجود.<sup>26</sup> والتعريف عند الحنابلة بأنه تحبب مالك مطلق التصرف ماله المنتفع به، مع بقاء عينه بقطع تصرف الواقف، وغيره في رقابته، يصرف ريعه إلى جهة برّ تقرباً إلى الله تعالى.<sup>27</sup>

أما تعريف الوقف عند القانون الحكومة الإندونيسية البند 1 الرقم 28 عام 1977 بأنه عملية حكومية قام بها شخص أو المؤسسة الحكومية الذي يفرق من بعض أمواله، بين الأراضى المملوكة وإضفاء الطابع المؤسسي دواما لأمر العبادة أو للأمر العامة وفق تعاليم الإسلام.<sup>28</sup> فالتعريف المختار للوقف كما عرفه الحنابلة بالاختصار أنه تحبب الأصل، وتسهيل المنفعة.<sup>29</sup> إذن، ولو كانت

<sup>22</sup> خالد بن علي بن محمد المشيخ، الجامع لأحكام الوقف والهبات والوصايا، ص. 51. انظر أيضاً: أحمد الرسوني، الوقف الإسلامي: مجالاته وأبعاده، ص. 13.

<sup>23</sup> محمد عمارة، المصطلحات الاقتصادية في الحضارة الإسلامية، ط. 1، (بيروت: دار الشروق، 1883)، ص. 191.

<sup>24</sup> عبد الرحمن رخيص العنزي، أحكام تعاضد الأوقاف وتطبيقاته المعاصرة (دراسة فقهية)، رسالة الماجستير، ط. 1، (دولة الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، 2016)، ص. 28.

<sup>25</sup> أبي عبد الله محمد بن محمد بن عبد الرحمن المغربي المعروف بالخطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، ج. 6، ط. 3، (المملكة المغربية: دار الرشد الحديثة، الدار البيضاء، 1992)، ص. 18.

<sup>26</sup> خالد بن علي بن محمد المشيخ، الجامع لأحكام الوقف والهبات والوصايا، ص. 55.

<sup>27</sup> عبد الملك عبد الرحمن السعدي، كتاب الوقف وأثره في تنمية، (بغداد: هيئة الأوقاف)، ص. 23.

<sup>28</sup> Pedoman Pengelolaan dan Perkembangan Wakaf, Kementerian Agama RI Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Direktorat Peremberdayaan Wakaf, Tahun 2013, p. 25.

<sup>29</sup> المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، الفتاوى الإسلامية، ج. 11، (مصر، 1983)، ص. 931.

تعريفات الوقف عند الفقهاء كثيرة، وكل تعريف يختلف في اللفظ عن الآخر بل يتفق كثيرا في المعنى.

ذهب جمهور الفقهاء من الحنفية والمالكية والشافعية والحنابلة إلى مشروعية الوقف<sup>30</sup> ولم يثبت أصل مشروعية الوقف بدليل خاص في القرآن الكريم بل جاء عن طريق الأدلة الإجمالية مثل: قوله تعالى: لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ ۚ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ<sup>31</sup> وقوله تعالى: وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ خَيْرٍ فَلَأَنفُسِكُمْ ۚ وَمَا تُنْفِقُونَ إِلَّا ابْتِغَاءَ وَجْهِ اللَّهِ ۚ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ خَيْرٍ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ<sup>32</sup> وجه الدلالة من هاتين الآيتين على مشروعية الوقف ظاهر، فهي تفيد بعمومها النفقات أو الصدقات المندوب إليها في وجوه الخير والبر وما الوقف إلا أحد هذه الوجوه الخيرية ونوع منها فهو مندوب إليه.

إنشاء الوقف يتوقف على تحقق أركانه، وتوافر شروطه. واختلف الفقهاء في أركان الوقف على قولين هما:<sup>33</sup> القول الأول: ذهب الحنفية إلى أن ركن الوقف واحد، وهو الصيغة. وقد اتبعه ورجحه الكبيسي مسلك الحنفية في اعتبار بأن الصيغة هي الركن الشرعي في الوقف، فإنها لا بد أن تصدر عن واقف، وفي مال الموقوف، وعلى جهة يوقف عليها.<sup>34</sup> والقول الثاني: ذهب جمهور الفقهاء من المالكية، والشافعية، والحنابلة إلى أن أركان الوقف أربعة هي: الواقف، وهو المتبرع بالمال

<sup>30</sup> إدارة الدراسات والعلاقات الخارجية، مدونة أحكام الوقف الفقهية، ج. 1، ط. 1، (دولة الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، 2017)، ص. 126.

<sup>31</sup> سورة آل عمران الآية: 92.

<sup>32</sup> سورة البقرة الآية: 272.

<sup>33</sup> إدارة الدراسات والعلاقات الخارجية، مدونة أحكام الوقف الفقهية، ج. 1، ط. 1، (دولة الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، 2017)، ص. 142.

<sup>34</sup> محمد عبيد الكبيسي، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، ج. 1، (بغداد: مطبعة الإرشاد، 1977)، ص. 147.



الموقوف، والموقوف، وهو المال الموقوف، والموقوف عليه: وهو المستفيد من الوقف، والصيغة، وهي ما ينعقد به الوقف.<sup>35</sup>

من هذا القولين، فإن الحنفية لا ينكرون وجود بقية الأركان بل يذكرونها ويتكلمونها على شروطها بالتفصيل إلا أنهم لا يعتبرونها أركاناً.<sup>36</sup> فخلاصة القول، رجح جمهور الفقهاء أن للوقف أربعة أركان، وذلك لأن لا يُتصور الوقف إلا بوجود هذه العناصر الأربعة.<sup>37</sup>

ولكل ركن من أركان الوقف شروط ولا تصح إلا بها، وهي: شروط الواقف، وشروط الموقوف، وشروط الموقوف عليه، وشروط الصيغة.<sup>38</sup>

للوقف أنواع بحسب متعلقاته،<sup>39</sup> ينقسم الوقف بحسب الغرض من إنشائه إلى ثلاثة أقسام، وهي الوقف الأهلي، والوقف الخيري، والوقف المشترك، وينفصل بيانه كما يلي:<sup>40</sup> أولاً: الوقف الذري أو الوقف الأهلي أي ما جعلت فيه المنفعة للأفراد أو هو أن يجعل الواقف الوقف في ذريته وأقاربه فهو لا يباع ولا يورث ولا يرهن ومنها ما أوقفه الخليفة عثمان بن عفان والزبير بن العوام على ذريتهم.<sup>41</sup> ثانياً: الوقف الخيري أي ما جعلت فيه المنفعة لجهة أو أكثر من جهات الخير أو هو ما

<sup>35</sup> خالد بن علي بن محمد المشيخ، الجامع لأحكام الوقف والهبات والوصايا، ج. 1، ص. 224. انظر أيضاً: أبو محمد جلال الدين عبد الله بن نجم بن شاس بن نزار الجذامي السعدي المالكي، عقد الجواهر الثمينة في مذهب عالم المدينة، ج. 3، ط. 1، (بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2003)، ص. 961-963.

<sup>36</sup> خالد عبد الله الشعيب، النظارة على الوقف، رسالة دكتوراه، ط. 1، (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، إدارة الدراسات والعلاقات الخارجية، 2006)، ص. 39.

<sup>37</sup> خالد بن علي بن محمد المشيخ، الجامع لأحكام الوقف والهبات والوصايا، ص. 225. انظر أيضاً: عيسى زكي، موجز أحكام الوقف، ط. 2، (دولة الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، 1995)، ص. 5.

<sup>38</sup> وهبة الزهيلي، الفقه الإسلامي وأدلته، ج. 8، ط. 2، (دمشق: دار الفكر، 1985)، ص. 185. انظر أيضاً: محمد زيد الأبياني بك، مباحث الوقف، ط. 2، (مصر: مطبعة على سكر أحمد، 1912)، ص. 7.

<sup>39</sup> خالد بن علي بن محمد المشيخ، الجامع لأحكام الوقف والهبات والوصايا، ص. 136.

<sup>40</sup> عمر عبد الغفور أحمد القطان، المكتبة الوقفية، ص. 15. انظر أيضاً: أديب بن محمد المحيذيف، الاحترافية في إدارة المؤسسات الوقفية، ص. 10.

<sup>41</sup> أحمد محمد عبد العظيم الجمل، دور نظام الوقف الإسلامي في التنمية الاقتصادية، ط. 1، (القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، 2006)، ص. 23-24.

يصرف ريعه على جهة خيرية كالفقراء والمساكين وبناء المساجد والمستشفيات ودور الأيتام وغيرها مما ينتفع به عامة الناس.<sup>42</sup> ثالثاً: الوقف المشترك أي ما يجمع بين الوقف الخيري والأهلي أو هو الذي يوقف في أول الأمر على جهة خيرية ولو لمدة معينة ثم من بعدها إلى الذرية والأقارب، كأن يقول الواقف أوقفت هذه الدار على الفقراء والمساكين مدة سنة ثم على نفسي وأولادي. أو العكس كأن يوقف على الذرية والأقارب مدة معينة ثم بعدهم على جهة خيرية.<sup>43</sup>

وينقسم الوقف من حيث نوع الجهة الموقوف عليها إلى قسمين، أولاً: وقف على جهة عامة: وهو الوقف على غير محصور كالمساجد، والفقراء مثلاً. ثانياً: وقف على جهة خاصة: وهو الوقف على محصور كزيد، وأولاده، ونحو ذلك.<sup>44</sup>

### الوقف ومصلحته

إحدى المصالح في الإسلام حفظ المال، فالمال هو إحدى الضروريات الخمس التي قصدت الشريعة المحافظة عليه وحمايته، فقد جعله الله قوام الحياة في قوله تعالى: وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَامًا وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا،<sup>45</sup> فعلى المسلم أن يتصرف بماله فيما أباحته الشريعة الإسلامية.

والوقف مال الذي يهدف إلى تحقيق الصلاح للإنسان ومن حوله، ويدخل ضمن المصالح التي تدرج في مقاصد الشريعة. فينبغي الحفاظ عليه وتنميته وتصرفه بالوسائل الأنجح، بحسب المصلحة والمنفعة، ولو كانت الوسائل تختلف باختلاف زمان ومكان.<sup>46</sup> لذا، شرع الوقف عن نظرية المقاصد، فلا بد أن يكون مقصد الوقف بنية خالصة لله دينياً ولمصالح عامة ومعتبرة

<sup>42</sup> أحمد محمد عبد العظيم، دور نظام الوقف الإسلامي في التنمية الاقتصادية، ص. 25.

<sup>43</sup> عيسى زكي، موجز أحكام الوقف، ط. 2، (دولة الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، 1995)، ص. 4.

<sup>44</sup> محمد عبد الحليم عمر، سندات الوقف مقترح لإحياء دور الوقف في المجتمع الإسلامي المعاصر، بحث مقدم لمؤتمر الأوقاف الأول في المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة، 1422ص. 69.

<sup>45</sup> سورة النساء الآية: 5.

<sup>46</sup> دور نظام الوقف الإسلامي في التنمية الاقتصادية المعاصرة، ص. 131.

اجتماعيا وبآليات رشيدة إداريا واقتصاديا، تجعل العين الموقوفة مؤهلة لإعادة إنتاج المنافع واستدامتها.

ولا تُنسى، إن المتأمل في جميع أحكام الشريعة الإسلامية قاطعة يجدها تُحقّق كليات الدين الخمس وهي: حفظ الدين، والنفس، والعقل، والنسل، والمال. فالشريعة جاءت لإصلاح الخلق في الدارين وذلك عن طريق كليات الدين. قال الإمام الغزالي رحمه الله: ومقصود الشرع من الخلق خمسة وهو أن يحفظ عليهم دينهم، ونفسهم، وعقلهم، ونسلهم، ومالهم،<sup>47</sup> فكل ما يتضمن حفظ هذه الأصول الخمسة فهو مصلحة، وكل ما يُفوّت هذه الأصول فهو مفسدة، ودفعها مصلحة.<sup>48</sup>

فهذه الكليات تعتبر قواعد الشريعة كلها وأصول الدين وأسس الحياة في الدارين. كما قال الإمام الشاطبي بأن مصالح الدين والدنيا مبنية على المحافظة على الأمور الخمسة المذكورة فيما تقدم.<sup>49</sup> والحفاظ على الكليات الخمس له ثلاث مراتب، مرتبة ضرورية تتعلق بالحفاظ على أصل الكليات الخمس، ومرتبة حاجية تتعلق بجلب معاني التيسير والرفق للكليات الخمس، ومرتبة تحسينية تتعلق بجلب معاني التزيين والجمال للكليات الخمس.

إنه إذن وجه من الوجوه التي يحملها الفكر المقاصدي عندما يكون الهدف هو حفظ كليات الدين الخمس في الوقف، مع أن حفظ هذه الكليات الخمس أمر ضروري، وفي الوقف مصلحة، فينفصل بيانه كما يلي:

لحفظ الدين، تعدّ الأوقاف التي حبست لبناء المساجد وإنشائها، من أهم العوامل التي حافظت على حفظ الدين ونشره، وساهم الوقف من خلال تأسيس المدارس الدينية المحضة بحفظ الدين كذلك،<sup>50</sup> وقد حافظت هذه الأوقاف على الدين من جانبين: من جانب الوجود فساعدت على نشر الدين، وإبقائه على سبيل الدوام، وزرع العقيدة السليمة في النفوس، وغرس الأخلاق التي دعى إليها

<sup>47</sup> الشاطبي، الموافقات، حققه مشهور بن حسن آل سليمان، ج. 1، (المملكة العربية السعودية: دار ابن عفان، 2008)، ص. 417.

<sup>48</sup> الغزالي، المستصفى، تحقيق حمزة بن زهير، ص. 175. انظر أيضا: هشام بن سعيد أزهري، مقاصد الشريعة عند إمام الحرمين وأثارها في التصرفات المالية، (الرياض: مكتبة الرشد، 1429)، ص. 28.

<sup>49</sup> الشاطبي، الموافقات، ص. 331.

<sup>50</sup> عبد الملك السعدي، الوقف وأثره في التنمية، ط. 1، (بغداد: الدار الوطنية، 2000)، ص. 48.

الإسلام. ومن جانب عدم الوقف على المساجد منع أي وسيلة من شأنها أن تفسد اعتقاد المسلم بدينه.<sup>51</sup>

لحفظ النفس، وإنما هي مقصودة لحفظ النوع الإنساني وأهم هذه الضروريات التي يدعمها نظام الوقف لحفظ النفس.<sup>52</sup> مثل وقف على مياه الشرب، ووقف على إعداد الطعام وصنعه وتوزيعه، ووقف على الملابس والأكسية، ووقف على المساكن والشقق، فهذه من الضروريات اللازمة لحفظ النفس الإنسانية. وقد أخذ وقف الطعام أشكالاً ثلاثة: الإطعام الدائم، والإطعام في المناسبات الدينية كشهر رمضان وعيدي الفطر والأضحى، وما وقف لصرف غلته في شراء مواد غذائية توزع على بيوت الفقراء والمحتاجين والأرامل والأيتام والغرباء.<sup>53</sup> فيعدّ الوقف من قبيل تلبية حاجات المحتاجين الأصلية، والتخفيف عنهم في مجال الفقر والجهل والمرض،<sup>54</sup> وأحد الوسائل الهادفة لحفظ النفس الإنسانية.

ومن الأوقاف التي اهتم بها المسلمون لحفظ النفس المياه التي تشكّل روح الحياة وأساس كل شيء حي لقوله تعالى: وَجَعَلْنَا مِنَ الْمَاءِ كُلَّ شَيْءٍ حَيٍّ،<sup>55</sup> وأشهر هذه الأوقاف وقف عثمان رضي الله عنه بئر رومة.<sup>56</sup> وساهم الوقف في تأمين النفس من الأمراض والمخاطر التي تُودي بها، فوقف للمستشفيات. وأول مستشفى بدأ بالخيمة التي أنشأها الرسول صلى الله عليه وسلم لرفيدة الأسلمية رضي الله عنها، حيث كان الناس يتداوون فيها بدون مقابل.<sup>57</sup> فخلاصة القول، أن حفظ الوقف هو حفظ النفس من الهلاك أو شدة الضرر.

<sup>51</sup> يحيى محمود الساعاتي، الوقف والمجتمع، (الرياض: مؤسسة الإمامة، 1417)، ص. 19.

<sup>52</sup> أحمد السعد، الملامح الأساسية بين نظام الوقف والاقتصاد، مجلة مؤتة، جامعة مؤتة، العدد (8)، (2003)، ص. 191.

<sup>53</sup> السعدي، الوقف وأثره في التنمية، ص. 176.

<sup>54</sup> رفيق المصري، الأوقاف فقهاً واقتصاداً، (سورية: الدار المكتبية، 1999)، ص. 109.

<sup>55</sup> سورة الأنبياء آية 30.

<sup>56</sup> سعيد عاشور، بحوث في تاريخ الإسلام وحضارته، ط. 1، (القاهرة: دار عالم الكتب، 1987)، ص. 241.

<sup>57</sup> أحمد عيسى، تاريخ البيمارستانات في الإسلام، (دمشق: الدار الهاشمية، 1939)، ص. 21.

لحفظ العقل، للوقف منتحات واضحة وملموسة في حفظ العقل منها الوقف على المكتبات ودور العلم، باعتبار أن الكتاب هو الأساس في بناء الشخصية العلمية، وتربية الأجيال الناشئة، والوقف من أجل إنعاش الحقل العلمي، وبناء أماكن للدراسة، ومحافل العلم والمدارس، والصرف على مستلزماتها والقائمين عليها من أساتذة ومدرسين.<sup>58</sup> وقد حمى الوقف العقل من التعطيل والجهل والخمول والتقليد،<sup>59</sup> عن طريق وقف المدارس والمعاهد العلمية والجامعات، حيث كان لها الأثر في حفظ العقل من الجهل بتعليم الإنسان كل ما يلزمه ويلزم أمته من فقه وحديث ولغة ونحو وطب وإدارة، وشمل التعليم الرجال والنساء والأطفال، وحتى المماليك والعبيد والإماء والأيتام واللقطاء وكثير من العلماء والفقهاء الذين خدموا الدين تلقوا تعليمهم وثقافتهم من خلال هذه المدارس والمكتبات الوقفية.<sup>60</sup>

لحفظ النسل، النسل مهم في الحياة، وحفظه من الركائز الأساسية لعمارة الأرض، والنسل عنصر هام للجهاد الذي يحفظ الدين والنفس، وكلها من الضروريات الخمس، والنسل تكمن فيه قوة الأمة، وبه يباهي رسول الله صلى الله عليه وسلم الأمم. والإسلام حث على التناسل وعني بحمايته بوسائل عدة، ومنها الوقف.

فالوقف على الأبناء والذرية في أي ناحية من نواحيه، كحبس الأموال من أراضي وعقارات ونخيل لتوزع منافعها على أهل الواقف وذريته، ويبقى المال نفسه محبوساً لا يوزع، بل يتكرر عطاؤه موسماً بعد موسم وعماماً بعد عام، فيتحقق فيه معنى الإحسان والبر، لأنه بر بالأجيال القادمة وزيادة في رفاهيتهم، أو تخفيفاً من معاناتهم،<sup>61</sup> كوقف الزبير بن العوام دوره بمكة لأولاده.<sup>62</sup>

ولحفظ المال، أن المال أحد ضروريات الحياة، وبه تسد الحاجات المستمرة للأفراد والمجتمعات، فالوقف بجميع أنواعه وصوره ومجالاته، لا يتم إلا بالأموال سواء كانت ثابتة كالعقارات

<sup>58</sup> السعدي، الوقف وأثره في التنمية، ص. 156-167.

<sup>59</sup> جمال الدين عطية، نحو تفعيل مقاصد الشريعة، (دمشق، دار الفكر، 2001)، ص. 26.

<sup>60</sup> زهدي يكن، الوقف في الشريعة والقانون، (بيروت: دار النهضة العربية، 1968)، ص. 124.

<sup>61</sup> منذر قحف، الوقف الإسلامي تطوره وإدارته وتنميته، ص. 115.

<sup>62</sup> مصطفى الزرقاء، أحكام الوقف، ط. 2، (عمان: دار عمار ودار البيارق، 1998)، ص. 15.

والأراضي، أم منقولة ومتداولة بين الأيدي. والوقف يحافظ على المال، إذ يعمل الوقف على تنمية الأموال واستثمارها بالمشاريع الوقفية المختلفة في مختلف الجوانب الدينية والصحية والتعليمية والاجتماعية، فيتحقق من جراء ذلك الأهداف المرجوة على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية المباشرة وغير المباشرة.

وجواز الوقف لكل أنواع المال (الثابت والمنقول والمنافع) يوسع دائرة الوقف، ويعمل على وفرة في رأس المال فيزيد من الإنتاج ومن ثم يزيد من العائد، مما يحقق منفعة للموقوف عليهم ولغيرهم، وكذلك جواز استبدال الوقف وإجارته، وغير ذلك لحماية عوائده من الضياع. كما أن كثيرا من الواقفين يدعمون وقفياتهم بمؤسسات منتجة دعماً للوقف.<sup>63</sup>

### مفهوم إدارة الأراضي الوقفية

إن بحث موضوع الإدارة المنوط بها الإشراف على الوقف من تسيير وعمارة ورعاية وحفظ واستغلال وحماية، يقتضي التطرق تباعا إلى المراحل الزمنية التي مرت بها في ذلك المكان. وبمرور الزمان بدأت المحاولات الكثيرة في تنظيم وتجديد الإدارة لأن الحاجة بها أكثر ضرورة. فمن خلال ما سبق، ظهرت التعريفات من علماء الإدارة ومنها التعريف إما لغة واصطلاحا. إدارة مصدر أَدَارَ-يُدِيرُ-إدارةً فهو مدير، والمفعول مُدَار. وأدار الشيء: جعل حركاته تتوافر بعضها في إثر بعض، ودوره، جعله على شكل دائرة. ومنه: أدار العمامة حول رأسه: لَفَّها. وأدار الرَّأْيَ: قَلَّبَه في ذهنه.<sup>64</sup>

واختلف الفقهاء في تعريف معنى الإدارة اصطلاحا،<sup>65</sup> بعضهم يقول بأن الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية من خلال تخطيط، وتنظيم، وقيادة، ورقابة الموارد التنظيمية.<sup>66</sup> والإدارة عند الخشوم ومرسى هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء

<sup>63</sup> الأرنؤوط، نماذج إسلامية معاصرة في الممارسة الاقتصادية للوقف، (حالة الأردن)، ص. 67.

<sup>64</sup> أحمد مختار عبد الحميد عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط. 1، (القاهرة: عالم الكتب، 2008)، ص. 782.

<sup>65</sup> أديب بن محمد المحيذيف، الاحترافية في إدارة المؤسسات الوقفية، الوقف أكاديمية (waqfacademy.net)، ص. 18.

<sup>66</sup> Muhammad, *Pengelolaan Bank Syariah*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, t.th), p. 145.

المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية إما البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية، بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.<sup>67</sup> وأما الإدارة في الإسلام هي تنظيم وإدارة القوى البشرية لتحقيق أهداف الدولة الإسلامية في إطار أحكام الشرع.<sup>68</sup>

وتعريف الإدارة في الأنظمة الإدارية المعاصرة كثيرة، منها يقول بأن الإدارة هي الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يُعنى بوصف وتفسير وتكوين نشاط المنظمات الإدارية العامة التي تعمل لتحقيق الأهداف العليا للسلطة السياسية.<sup>69</sup> والإدارة عند جرجو هي عملية مخصصة تتضمن على تخطيط، وتنظيم، وتطبيق، ورقابة، وتنفيذ لتحديد وتحقيق الأهداف المحددة من خلال استخدام الموارد البشرية وغيرها من المصادر.<sup>70</sup> أما إدارة الأعمال نفسها هي العلم الذي يتناول دراسة المشروعات التجارية ووسائل إدارتها على ضوء التجارب العلمية الحديثة حتى تتمكن المشروعات من استغلال السبل التي تؤدي إلى الوفرة في التكاليف وزيادة الإنتاج مع ضمان تنطورها وتقدمها.<sup>71</sup> إذن، تلك الإدارة تجري في القطاع الخاص الذي يتضمن المؤسسات الفردية والشركات التجارية وقطاع المهن الحرة والحرف.

من هذه التعريفات عن الإدارة، فتعريف إدارة الوقف وهي تنظيم وإدارة القوى البشرية المشرفة على الوقف لتحقيق مصلحة الوقف بالشكل الأمثل وكذلك مصلحة المنتفعين به في جهات البر العامة والخاصة، على مقتضى شروط الواقف وفي ظل أحكام الشرع.<sup>72</sup>

والدليل على مشروعية الإدارة في قوله تعالى: يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرِجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ<sup>73</sup> وقوله تعالى: اللَّهُ الَّذِي رَفَعَ

<sup>67</sup> عمر محمد دزه، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إداة الأعمال كلية التجارة جامعة عين شمس، 2009، ص. 17.

<sup>68</sup> فوزي كمال أدهم، الإدارة الإسلامية، ط. 1، (بيروت: دار النفائس، 2001)، ص. 24.

<sup>69</sup> محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، (مصر: الدار المصرية الحديثة، 1981)، ص. 28.

<sup>70</sup> George, R. Terry, *Principles of Management*, (New Delhi: AITBS Publishers, 1997), p. 4.

<sup>71</sup> أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات التجارية والمالية والمصرفية، ط. 1، (القاهرة: دار الكتاب، 1994)، ص. 47.

<sup>72</sup> بن مشرّن خير الدين، إدارة الوقف في القانون الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قانون الإدارة المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص. 4.

<sup>73</sup> سورة السجدة الآية: 5.

السَّمَاوَاتِ بِغَيْرِ عَمَدٍ تَرْوْنَهَا ۗ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ ۗ وَسَخَّرَ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ ۗ كُلٌّ يَجْرِي لِأَجَلٍ مُّسَمًّى ۗ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ. 74

من المطلق، كما ذكر في الآيتين السابقتين أن حقيقة الإدارة هي التدبر أو التفكير العميق إلى أمر ما لأجل الخيرات، فلذلك إنها تحتاج إلى التنظيم الحكيم فيه. وإن المذاهب الفقهية الأربعة تعد أساس التكوين الفقهي لإدارة الوقف، وذلك خلال القرون السبعة الممتدة من القرون الرابع إلى العاشر الهجري. 75

### وظائف الإدارة

تمثل وظائف الإدارة الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف عن اختلاف مجال نشاطها إما في مجال الصناعي، أو التجاري أو الخدمي. وتشمل عملية الإدارة على أربعة وظائف أساسية، هي: التخطيط، والتنظيم، والتطبيق، والرقابة. وفيما يلي عرضاً موجزاً لكل وظيفة من الوظائف هي: 76

#### 1) التخطيط

هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المشروع، والأساليب والسياسات اللازمة لتحقيقها، والطرق اللازمة لإرشاد العاملين في قيامهم بأنشطتهم هذه الأهداف. وقال الله في كتابه الكريم: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ. 77 وللتخطيط عوامل كثيرة منها: 78

- النوعي (Specific)، مراده أن التخطيط يجب أن يكون واضحاً ومقصوداً نطاقه.
- قابلة للقياس (Measurable)، تعني أن تخطيط العمل أو الخطة يجب أن تقاس على معدل النجاح.

74 سورة الرعد الآية: 2

75 عبد الرزاق بوضياف، إدارة أموال الوقف وسبل استثمارها في الفقه الإسلامي، (الجزائر: دار الهدى، عين مليلة، 2010)، ص. 18.  
76 George R. Terry, *Principles of Management*, p. 10.

77 سورة الحشر الآية: 18.

78 Paul J. Meyer, *Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond*, Vol. 2, (Meyer Resource Group, Incorporated, 2003), p. 15. انظر أيضاً: Chuck Williams, *Manajemen*, terj, Jakarta: Salemba Empat, 2001), p. 149.



- ممكن إنجازَه (Achievable)، وليس حلماً.
- الواقعيّ (Realistic)، وهذا حسب القدرة والموارد الموجودة. ليس من السهل ولا الصعب لكن لا تزال هناك تحديات.
- الحد الزمني (Time)، المراد بها تحديد الفرصة واضح إما شهريّ أو أسبوعيّ أو سنويّ لسهولة تقييمها.
- خطوة أولية في عملية التخطيط ستقوم المنظمة بإصدار بيان مهم تحدد أهدافها الرئيسية، منها:
- الخطة الاستراتيجية، أي هي تعيين تنظيم التركيز الرئيسي لفترة طويلة وتتضمن الخطط الاستراتيجية عادة الأهداف والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتحقيق رسالة المنظمة. ففي هذه الخطة الأهداف العامة للمنظمة.
- التخطيط التكتيكي، أي هي الخطط الصغيرة متماسكة على الخطة الإستراتيجية فترة طويلة للمنظمة. أو هي في الدرجة الأولى في تنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
- التخطيط التنفيذي، أي هي تعيين المنهج الذي سيتم استخدامه عن قريب للوصول للخطط التكتيكية. عندما تخطط المنظمة التشغيلية، يجب عليهم اتباع السياسات أو التوجيه بما أنشأ كيف ينبغي أن يكون العمل مقبض.
- التخطيط للطوارئ، أي هي الخطط بدائل وضعت لمختلف الظروف الممكنة.<sup>79</sup>
- فقصارى القول، أن التخطيط يهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

## 2) التنظيم

هو العملية تحديد المهام والأنشطة المطلوب تنفيذها لتحقيق الأهداف المقررة في صورة وظائف تحدد مواصفات كل منها بدقة، واختيار الأفراد المناسبين لكل وظيفة طبقاً لمؤهلاتهم وخبراتهم لضمان أداء أعمالهم في تعاون وتناسق تحت قيادة رشيدة.<sup>80</sup> وقال الله في كتابه الكريم: إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَأَنَّهُمْ بُدْيَانٌ مَرصُوصٌ.<sup>81</sup> هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

- تحدد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

<sup>79</sup> Jeff Madura, *Introduction to Business*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), p. 389.

<sup>80</sup> Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Ed. 1, Cet. 1, (Jakarta: Prenada Media Group, 2005), p. 8.

<sup>81</sup> سورة الصف الآية: 4.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم هي احترام الخطط والأهداف، وتحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف، وتصنيف الأنشطة، وتفويض العمل والسلطات، وتصميم مستويات العلاقات.<sup>82</sup>

### 3) التطبيق

ويعني به خطوة لتنفيذ التخطيط والتنظيم، حيث تكون جميع المكونات في نظام واحد ومنظمة واحدة تعمل معاً حسب ناحيته لتكون قادرة على تحقيق الهدف المرجو. كما قال الله في كتابه الكريم: وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ.<sup>83</sup>

بالإضافة إلى الوظائف الرئيسية، فإن للتطبيق عوامل كثيرة منها: القيادة (Leadership)، السلوك والروح المعنوي (Attitude adn Morale)، والاتصال (Communication)، والدافع (Incentive)، والإشراف، (Supervision) والنظام (Discipline).<sup>84</sup> وفي بعض الآخر يزيد بالتوجيه (Directing)، والأمر (Commanding) والتصدر (Leading)، والتنسيق (Coordinating).<sup>85</sup> ومع هذه العوامل، فيها الغرض الأسمى منها: خلق تعاون أكثر كفاءة، وتطوير مهارات الموظفين وقدراتهم، وتعزيز الشعور بالانتماء وحب العمل، وتعزيز بيئة العمل من تحفيز وأداء العمل للموظفين، وجعل المنظمات في تطور بشكل ديناميكي.

### 4) الرقابة

تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، ويعني بها التأكد من أن العمل الذي تم قد تحقق وفقاً للخطة الموضوعية، وأن النتائج المقررة قد تحققت بكفاءة وفاعلية.<sup>86</sup> والرقابة الصحيحة هي رقابة من الحكومة والمجتمع.<sup>87</sup>

<sup>82</sup> George R. Terry, 1958, *Principles of Management*, terj. Sukarni, 2011, p. 46.

<sup>83</sup> سورة التوبة الآية: 105.

<sup>84</sup> George R. Terry, 1958, *Principles of Management*, p. 82-83.

<sup>85</sup> Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen 3 in 1*, (Kebumen: Media Tera, 2015), p. 50.

<sup>86</sup> George, R. Terry, *Principles of Management*, p. 86.

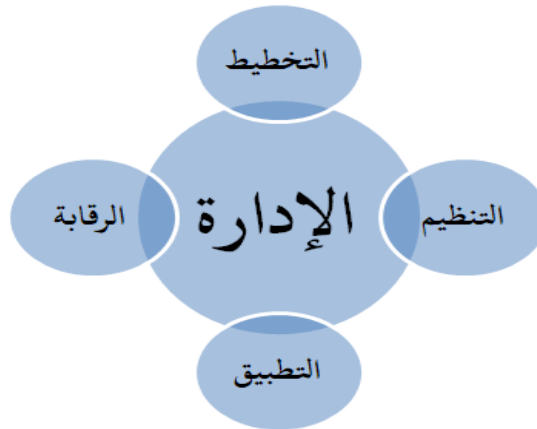
<sup>87</sup> منذر قحف، الوقف الإسلامي: تطوره، إدارته، تنميته، ص. 313. انظر أيضاً:

قال الله في القرآن الكريم: وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَنَعَلْمُ مَا تُوسْوِسُ بِهِ نَفْسُهُ ۗ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ. إِذْ يَتَلَقَّى الْمُتَلَقِّيَانِ عَنِ الْيَمِينِ وَعَنِ الشِّمَالِ قَعِيدٌ. مَا يُلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَدِيدٌ.<sup>88</sup>

فعملية الرقابة تتضمن على أربع خطوات هي وضع مستويات ومعايير الأداء، وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سلفاً، وتحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعية بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة، واتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ. وإلى جانب هذه الوظائف، فإن تنفيذها تعتبر من الأمور الهامة التي يجب إتمامها في إدارة المؤسسة الوقفية. فيما تلي شكل وظائف الإدارة الأربعة:

### صورة: 2.1

#### شكل وظائف الإدارة الأربعة



Ahmad Furqon, "Pengelolaan Wakaf Tanah Produktif: Studi Kasus Nazhir Badan Kesejahteraan Masjid (BKM) Kota Semarang dan Yayasan Muslimin Kota Pekalongan", *Jurnal Al-Ahkam*, Vol. 26, No. 1, April 2016, p. 107.

<sup>88</sup> سورة ق الآية: 16-18.

### ج) المصالح التي أنجزتها إدارة الأراضي الوقفية

تمثل إدارة الأراضي الوقفية محورا هاما في النشاط الوقفي، حيث من خلالها إدارة أصول وخصوم الموقوف عليه. وتقوم إدارة الأراضي الوقفية بتقديم العديد من الإنجازات والمنتجات. وستستعرض الباحثة بحثها عن المصالح في حفظ كليات الدين الخمس وهو حفظ الدين، وحفظ النفس، وحفظ العقل، وحفظ النسل، وحفظ المال.

#### إنجازات إدارة الأراضي الوقفية في المجال الديني

إنجازات إدارة الأراضي الوقفية فتتجلى في بناء المساجد، والمصليات، والوقف عليها وعلى ما يتعلق بها من أجور الموظفين من أئمة وخطباء ووعاظ ومؤذنين وقيمين ومنظفين. يعتبر المسجد مركز أساسيا للإشعاع الروحي، لأنه مكان العبادة وموطن التذکر، والتفكير. فبذلك يكون أكثر انتفاعا في إدارة الأراضي الوقفية هو بناء المسجد، ثم يليه المصليات، فهذان بناءان أكثر عددا بالنسبة إلى الأموال الموقوفة الأخرى. وعلى كل حال، ينبغي للمسلمين أن يحفظ ويدير بيت الله بأحسن الإدارة، لأن إقامة المسجد والمصلى وسيلة لحفظ الدين. إذا صلح الدين صلح مجتمعه.

#### إنجازات إدارة الأراضي الوقفية في المجال الصحي

كان المستشفى يؤثر تأثيرا سليما لمصلحة الأمة، لإحتراف ناظره في إدارتها. مع أن المستشفى وسيلة لحفظ النفس والعقل لأن العقل السليم في الجسم السليم، ولحفظ النسل من استمرار العائلة لأن النسل عنصر هام للجهاد الذي يحفظ الدين والنفس، وكلها من الضروريات الخمس.

#### إنجازات إدارة الأراضي الوقفية في المجال التعليمي

تعتبر المدرسة والمعهد المركز الأول للإشعاع العلمي، لأنها مكان التعليم وموطن التفكير، والتوجيه. هناك عدة أوقاف خيرية من الأراضي الوقفية ببنیان المدارس الشرعية والمعاهد عليها. وقد بنت هاتين مهمتين في أنحاء مدن إندونيسيا لتكون أمة المسلمين فاقهين وفائزين في الدارين، وهما الدينا والآخرة. إذن، بنائهما يكون أساسا للجهاد في سبيل الله بوسيلة التعليم والتعلم، لحفظ العقل من الجهل لأن طلب العلم واجب على كل مسلم ولأنه من أساس بناء الشخصية العلمية وهو كذلك من أساس حفظ الدين.

#### إنجازات إدارة الأراضي الوقفية في المجال الاقتصادي

إن منتجات إدارة الأراضي الوقفية في المجال الاقتصادي هما الشقق وبيت المال والتمويل. الشقق، هذا البناء لذوي الدخل المنخفض أو المساكين والفقراء. فنتج من بنائها حفظا لاقتصاد ماله لأن استقرار الاقتصاد يدل على رفاهية المجتمع. إذن، الشقق مصلحة، للفقراء والمساكين خاصة وللمجتمع عامة.

### إنجازات إدارة الأراضي الوقفية في المجال الاجتماعي

كانت إنجازات إدارة الأراضي الوقفية في المجال الاجتماعي تعم لمصلحة الأمة، مثل للمقبرة. والمقبرة أقلها إنتفاعا من إدارة الأراضي الوقفية، مع أنّ في هذا المجال يتضمن أنواعا وأشكالا حفظ من المال لا ينفع.

### نتائج البحث

إن إدارة الأراضي الوقفية هي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة سواء أكانت تعمل في المجال الديني، أو في المجال التعليمي، أو في المجال الصحي، أو في المجال الاقتصادي، أو في المجال الاجتماعي، وغيرها حيث تعتبر الإدارة من أهم عوامل نجاح خدمات المنظمات أو فشلها. وتطبيق نظرية المصلحة في إدارة الأراضي الوقفية هي: في المجال الديني مثل المساجد والمصليات، في المجال التعليمي مثل المدارس والمعاهد، في المجال الصحي مثل المستشفى، في المجال الاقتصادي مثل الدكاكين، الشقق، وبيت المال والتمويل. إذن، أن حقيقة إدارة الأراضي الوقفية كلها نافعة حفظا لكليات الدين الخمس لمصلحة الأمة.

## مصادر البحث

## القرآن الكريم

- بوضياف، عبد الرزاق. 2010. إدارة أموال الوقف وسبل استثمارها في الفقه الإسلامي. الجزائر: دار الهدى. عين مليلة.
- الجمال، محمد محمود. إدارة واستثمار أموال الوقف في الفقه الإسلامي وأنظمة الإدارة العامة للأوقاف القطرية، جامعة حمد بن خليفة. دولة قطر: مطبوعات الإدارة العامة للأوقاف (د.ت).
- الجمال، أحمد محمد عبد العظيم. 2006. دور نظام الوقف الإسلامي في التنمية الاقتصادية. ط. 1. القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحداد، أحمد بن عبد العزيز. 2104. من فقه الوقف. ط. 2. دبي: دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري.
- الحنفي، إبراهيم بن موسى بن أبي بكر ابن الشيخ علي الطرابلسي. 1902. الإسعاف في أحكام الأوقاف. ط. 2. مصر: مطبعة هندية.
- الخادمي، نور الدين بن مختار. 1419. الاجتهاد المصاقي حجيته، ضوابطه، مجالاته. قطر: كتاب الأمة، وزارة الأوقاف.
- دائرة المعاجم. 1986. مختار الصحاح لمحمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي. بيروت: مكتبة لبنان.
- الدسوقي، شمس الدين الشيخ محمد عرفة. حاشية الدسوقي على الشرح الكبير. القاهرة: دار إحياء الكتب العربية (د.ت).
- الدمشقي، أبو زكريا يحيى بن شرف النووي. 2003. روضة الطالبين. حققه عادل أحمد عبد الموجود. طبعة خاصة. بيروت: دار عالم الكتب.
- الريسوني، أحمد. 2013. الوقف الإسلامي: مجالاته وأبعاده. ط. 1. القاهرة: دار المملكة.
- الزرقا، مصطفى أحمد. 1997. أحكام الأوقاف. ط. 1. عمان: دار عمار.
- الزهيلي، وهبة. 1985. الفقه الإسلامي وأدلته. ط. 2. دمشق: دار الفكر.
- الساعاتي، يحيى محمود. 1417. الوقف والمجتمع. الرياض: مؤسسة الإمامة.
- السرغاني، راغب. 2012. روائع الأوقاف في الحضارة الإسلامية. مصر: دار نهضة.
- الشاطبي. 2008. الموافقات. حققه مشهور بن حسن آل سليمان. المملكة العربية السعودية: دار ابن عفان.
- الشربيني، الخطيب. 1997. مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج. حققه محمد خليل عيتاني. ط. 1. بيروت: دار المعرفة.
- الشيبياني، أحمد بن عمر. 1904. أحكام الأوقاف. ط. 1. مصر: ديوان عموم الأوقاف المصرية.
- صبري، عكرمة سعيد. 2011. الوقف الإسلامي بين النظرية والتطبيق. ط. 2. الأردن: دار النفائس.
- عاشور، سعيد. 1987. بحوث في تاريخ الإسلام وحضارته. ط. 1. القاهرة: دار عالم الكتب.
- عمر، أحمد مختار عبد الحميد. 2008. معجم اللغة العربية المعاصرة. ط. 1. القاهرة: دار عالم الكتب.
- عيسى، أحمد. 1939. تاريخ البيمارستانات في الإسلام. دمشق: الدار الهاشمية.

- الفيومي. 2016. المصباح المنير في غريب الشرح الكبير. حققه عبد العظيم الشناوي. ط. 1. القاهرة: دار المعارف.
- القحف، منذر. 2000. الوقف الإسلامي: تطوره، إدارته، تنميته. ط. 1. دمشق: دار الفكر.
- القطان، عمر عبد الغفور أحمد. 2012. المكتبة الوقفية. ط. 1. بغداد: دار الكتب والوثائق.
- الكبيسي، محمد عبيد. 1977. أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية. بغداد: مطبعة الإرشاد.
- المالكي، أبو محمد جلال الدين عبد الله بن نجم بن شاس بن نزار الجذامي السعدي. 2003. عقد الجواهر الثمينة في مذهب عالم المدينة. ط. 1. بيروت: دار الغرب الإسلامي.
- المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية. 1983. الفتاوى الإسلامية. مصر.
- المشيقح، خالد بن علي بن محمد. 2013. الجامع لأحكام الوقف والهيئات والوصايا. ط. 1. دولة قطر: حقوق الطبع محفوظة لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.
- المصري، رفيق. 1999. الأوقاف فقهاً واقتصاداً. سورية: الدار المكتبية.
- المغربي، أبي عبد الله محمد بن محمد بن عبد الرحمن. 1992. مواهب الجليل لشرح مختصر خليل. ط. 3. المملكة المغربية: دار الرشاد الحديثة، الدار البيضاء.
- منظور، ابن. 1119. لسان العرب. حققه عبد الله علي الكبير. ط. 1. القاهرة: دار المعارف.
- . 2010. لسان العرب. بيروت: دار صادر.

- الوهاب، محمد رفعت عبد. 1981. الإدارة العامة. مصر: الدار المصرية الحديثة.
- يكن، زهدي. 1968. الوقف في الشريعة والقانون. بيروت: دار النهضة العربية.
- . 2009. أحكام الوقف. ط. 1. بيروت: العصرية للطباعة والنشر.
- البدوي، إسماعيل إبراهيم حسين. 1422. الوقف: مفهومه، وفضله، شروطه، أنواعه، بحث مقدم لمؤتمر الأوقاف الأول في المملكة العربية السعودية. مكة المكرمة.
- دره، عمر محمد. 2009. مدخل إلى الإدارة، رسالة ماجستير إداالة الأعمال كلية التجارة جامعة عين شمس.
- الدين، بن مشرّن خير. 2012. إدارة الوقف في القانون الجزائري، رسالة الماجستير في قانون الإدارة المحلية. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان.
- عمر، محمد عبد الحليم. 1422. سندات الوقف مقترح لإحياء دور الوقف في المجتمع الإسلامي المعاصر. بحث مقدم لمؤتمر الأوقاف الأول في المملكة العربية السعودية. مكة المكرمة.
- العنزي، عبد الرحمن رخيص. 2016. أحكام تعاضد الأوقاف وتطبيقه المعاصرة (دراسة فقهية). رسالة الماجستير. ط. 1. دولة الكويت: الأمانة العامة للأوقاف،
- السعد، أحمد. 2003. الملامح الأساسية بين نظام الوقف والاقتصاد. مجلة مؤتة، جامعة مؤتة، العدد (8).

- زكي، عيسى. 1995. موجز أحكام الوقف. ط. 2. دولة الكويت: الأمانة العامة للأوقاف.
- المحيذيف، أديب محمد. الاحترافية في إدارة المؤسسات الوقفية. الوقف أكاديمية (waqfacademy.net)

Djunaidi. Ahmad. 2007. *Menuju Era Wakaf Produktif*. Cet. 4. Depok: Mumtaz Publishing.

Fauzia. Amelia. et.al.. 2016. *Fenomena Wakaf di Indonesia: Tantangan menuju Wakaf Produktif*. Diterbitkan oleh Badan Wakaf Indonesia. Tahun.

Feriyanto. Andri. 2015. *Pengantar Manajemen 3 in 1*. Kebumen: Media Tera.

Harsono. Boedi. 2005. *Hukum Agraria Indonesia: Sejarah Pembentukan Undang-Undang Pokok Agraria. Isi dan Pelaksanaannya*. Jakarta: Djambatan.

Madura. Jeff. 2007. *Introduction to Business*. Jakarta: Salemba Empat.

Merriam. S.B. 1990. *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. 3<sup>rd</sup> Ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Meyer. Paul J. 2003. *Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond*. Vol. 2. Meyer Resource Group. Incorporated.

Muhammad. *Pengelolaan Bank Syariah*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN. t.th.

\_\_\_\_\_. 2016. "Modernisasi Pendidikan Islam Indonesia Pengalaman Nahdlatul Ulama". *Jurnal Tarbiyah*. Vol. 23. No. 2.

Pedoman Pengelolaan dan Perkembangan Wakaf. Kementerian Agama RI Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam. Direktorat Peremberdayaan Wakaf. Tahun 2013.

Sule. Ernie Tisnawati. 2005. *Pengantar Manajemen*. Ed. 1. Cet. 1. Jakarta: Prenada Media Group.

Susanto. Heru. 2017. "Maqashid al-Syariah on Wakaf System". *Jurnal Studia Islamika*. Vol. 14. No. 2.

Terry. George. R. 1997. *Principles of Management*. New Delhi: AITBS Publishers.

Triyanta. Agus dan Mukmin Zakie. 2014. "Problematika Pengelolaan Tanah Wakaf: Konsep Klasik dan Keterbasan Inovasi Pemanfaatannya di Indonesia". *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum*. Vol. 21. No. 4.



Data Tanah Wakaf Seluruh Indonesia. Direktorat Pemberdayaan Wakaf Kementerian Agama RI tertanggal Maret 2016. <https://bwi.or.id/index.php/ar/tentang-wakaf/data-wakaf/data-wakaf-tanah.html>. diakses tanggal 11 September 2021.

Data Tanah Wakaf. <http://siwak.kemenag.go.id/index.php>. diakses tanggal 30 September 2021.

Sirodjul Munir. Bendahara Badan Wakaf Indonesia. Kemitraan Usaha dalam Wakaf Produktif. <http://bwi.or.id/index.php/ar/home/151-kemitraan-usaha-dalam-wakaf-produktif> diakses tanggal 10 September 2021.