

هل يمكن للمؤسسات أن تنمو لترقية إدارة أصول الوقف الإنتاجي؟ دراسة تحليلية في مؤسسة "رومه الوقف" إندونيسيا

## **CAN INSTITUTIONS GROW TO PROMOTE PRODUCTIVE ENDOWMENT MANAGEMENT? AN ANALYTICAL STUDY OF "RUMAH WAKAF" FOUNDATION IN INDONESIA**

موليونو جمال<sup>1\*</sup>، سيتياوان بن لاهوري<sup>2</sup>، حور عين زهراء<sup>3</sup>، فضيلة تيانتي مودي أولية<sup>4</sup>، وأزكى لها ملكيه بلقيس<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> قسم قانون المعاملات المالية للدراسات العليا، جامعة دار السلام كونتور، فونوروكو، إندونيسيا

<sup>2</sup> قسم قانون المعاملات المالية للدراسات العليا، جامعة دار السلام كونتور، فونوروكو، إندونيسيا

<sup>3</sup> المركز العالمي لدراسة الأوقاف، جامعة دار السلام كونتور، فونوروكو، إندونيسيا

<sup>4</sup> المركز العالمي لدراسة الأوقاف، جامعة دار السلام كونتور، فونوروكو، إندونيسيا

<sup>5</sup> قسم قانون المعاملات المالية، جامعة دار السلام كونتور، فونوروكو، إندونيسيا

<sup>أ</sup> يُعيل الباحث الأول ([mulyonojamal@unida.gontor.ac.id](mailto:mulyonojamal@unida.gontor.ac.id))

<sup>ب</sup> يُعيل الباحث الثاني ([binlahuri@unida.gontor.ac.id](mailto:binlahuri@unida.gontor.ac.id))

<sup>ج</sup> يُعيل الباحثة الثالثة ([khuruninzahro@unida.gontor.ac.id](mailto:khuruninzahro@unida.gontor.ac.id))

<sup>د</sup> يُعيل الباحثة الرابعة ([fadhilatianti@unida.gontor.ac.id](mailto:fadhilatianti@unida.gontor.ac.id))

<sup>هـ</sup> يُعيل الباحثة الخامسة ([bilqisazka316@gmail.com](mailto:bilqisazka316@gmail.com))

\* يُعيل المؤلف المراسل: ([mulyonojamal@unida.gontor.ac.id](mailto:mulyonojamal@unida.gontor.ac.id))

**الملخص:** الوقف الإنتاجي هو ملكية أو أصل ثابت يتم التبرع به لاستخدامه في أنشطة الإنتاج ويتم توزيع النتائج مرة أخرى وفقًا للغرض من الوقف. يوفر الوقف الإنتاجي مساهمة وإمكانات كبيرة إذا تمت إدارته بشكل احترافي، بل أكثر من الناس لم يهتموا ويعوا به. الهدف في هذا البحث لمعرفة عن نظرية منهج POAC في إدارة الوقف الإنتاجي وتطبيقاته في إندونيسيا. هذا البحث هو بحث ميداني بالأسلوب الكيفي، فخصص الباحث عينته في مؤسسة رومه الوقف "سورابايا لأنها إحدى المؤسسات التي تدير الوقف المنتج في إندونيسيا، يجمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلة والوثائق. وفي تحليل البيانات، بمنهج POAC كقياس في إدارة الوقف الإنتاجي. ظهرت نتائج هذا البحث، أن إدارة الوقف الإنتاجي في مؤسسة "رومه الوقف" قد كانت مطابقة بنظرية منهج POAC في إندونيسيا. كما في برنامجي "الوقف التعليمي" و "الوقف الاقتصادي المنتج" اللذان تم تنفيذهما بشكل صحيح حتى يشعر المجتمع بالفوائد. في برنامج "الوقف النقدي"، تصبح مؤسسة "رومه الوقف" سورابايا ناظرًا في إدارة الوقف النقدي من خلال جعل الوقف منتجًا بحيث يتم الحفاظ على استمراريته. بالنسبة لبرنامج "مصطلح الوقف"، فإنها تعمل بشكل جيد ومنتج. وفي برنامج "الوقف المهني"، قد اشترك ثلاثة أنفر فيه.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة، الوقف الإنتاجي، منهج POAC، الناظر

**Abstract:** Productive endowment, or "Wakaf" in Islamic finance, refers to a permanent or fixed asset donated for use in production activities, with the results distributed in accordance with the purpose of the endowment. Productive endowments can provide substantial contributions and potential if professionally managed, but many people often overlook them. The aim of this research is to explore the POAC (Production-Oriented Endowment, Administration, and Control) approach in managing productive endowments and its applications in Indonesia. This is a qualitative field research conducted within the "Rumah Wakaf" Foundation in Surabaya, Indonesia, as one of the institutions managing productive endowments. Data was collected through observations, interviews, and document analysis. In data analysis, the POAC approach was used as a framework for assessing productive endowment management. The results of this research revealed that the management of productive endowments in the "Rumah Wakaf" Foundation in Surabaya aligns with the POAC approach in Indonesia. This is evident in the successful execution of the "Educational Endowment" and the "Economic Productive Endowment" programs, which have effectively delivered benefits to the community. In the "Cash Endowment" program, the foundation has taken on the role of overseeing the cash endowment, ensuring its sustainability. The "Term Endowment" program is also well-managed and productive, while the "Professional Endowment" program has three participants.

**Keywords:** Management, Productive Endowment, POAC Approach, Oversight

## 1. المقدمة

يعد الوقف أحد الوسيلة الاقتصادية المهمة التي يتبناها المنهج الإسلامي في إعادة ترتيب علاقات المجتمع. وبدون شك فإن نظام الوقف يرتبط بالسلوك الاقتصادي للمسلم من روايته العامة للعمل الإنسان بخلقه على أسس الإيمانية والخلقية السامية والتي يظهر من خلالها القيم الإسلامية القادرة على تحريك عجلة النشاء نحو هدف الخير العام ومصلحته الجماعة.<sup>1</sup> في هذه الحالة، يمكن للوقف تعليم المسلمين أهمية الموارد الاقتصادية المستمرة من أجل خلق الرفاهية الاجتماعية.<sup>2</sup> فعلى صعيد المجال الاجتماعي لا يخف أن الوقف يمثل مؤسسة مجتمعية لا يستهان بها، وأن أهل العلم مدعوون للاهتمام به، وتنشيطه، ففيه القربة، وفيه الثواب العظيم من الله عز وجل. وكان من واجب الباحثين إزالة آثار الغبار تراكم على الوقف في ردهة من الزمان، فالضعف ليس من الوقف ذاته، وإنما هو ناجم من المسؤولين عنه والمتولين له والناظرين عليه.<sup>3</sup>

إن الوقف الإنتاجي هو الوقف الاستثماري، تخصيص الموارد المالية الممنوحة لاقتناء الأصول الإنتاجية التي تنتج السلع الأساسية والخدمات بقصد عرضها في السوق وتحقيق عوائد من هذا النشاط الاستثماري، وبالتالي، تخصيص هذه الإيرادات للإنفاق على أغراض الوقفية.<sup>4</sup> علاوة على ذلك، فإن إدارة الوقف الإنتاجي لها قيمة فوائد مستمرة. يستمر في النمو ليتم نقله إلى الأجيال القادمة بعد جوهر الوقف نفسه، وهو أن يصبح استثماراً مجزياً ومستداماً وله قيمة أبدية. لأن الأرباح التي تم الحصول عليها من المؤسسات لتشبيد وتطوير المرافق المجتمعية، وإذا استمر ذلك وتطور، فسيكون الأثر الاجتماعي الاقتصادي واضحاً جداً في التمكين الاقتصادي

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، اقتصاديات الوقف، (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014)، ص. 21

<sup>2</sup> Imamul Hakim and Muhammad Sarif, "The Role of Productive Waqf in Community Economic Empowerment: A Case Study of Muhammadiyah Regional Board of Lumajang, East Java, Indonesia", *JKAU: Islamic Economic*, Vol. 34, No. 2, 2021, p. 43

<sup>3</sup> عكرمة السيد صبري، الوقف الإسلامي بين النظرية والتطبيق (عمان، الأردن: دار الفانيس، 2011)، ص. 7

<sup>4</sup> فياض عبد المنعم حسنان، أساسيات فقه الفتوى في قضايا الوقف المنتج وضورة التجديد فيه، (مصر: جامعة الأزهر، 2020)، ص. 8

للمجتمع ودوره في مساعدة النمو الاقتصادي للبلد. إلى جانب ذلك، يمكن أن يساعد هذا الوقف المنتج أيضًا المالية للمنظمات الاجتماعية-الدينية. درجة المؤسسات الخيرية والمؤسسات الاجتماعية في إندونيسيا على توليد مواردها المالية من الصناديق الخيرية.5 وكما جاء في لائحة مؤسسة بريتون وودز رقم 4 لعام 2010، فإن الأحكام العامة الواردة في النقطة 5 من المادة 1 التي تنص على أن "إدارة أصول الأوقاف وتطويرها عملية إنتاجية للأصول إما أن يقوم بها ناظر نفسه أو بالتعاون مع أطراف أخرى لتحقيق أهداف الأوقاف".<sup>6</sup> بقيام مؤسسة الاقتصادية ذات وجود دائم، فالوقف عملية استثمار للمستقبل، وهو بناء للثروة الإنتاجية من أجل الأجيال القادمة، وللوقف دور حيوي وهام في تحقيق التنمية الاقتصادية، وذلك عن طريق المساهمات من إدارة الوقف.<sup>7</sup> ذكر تيري (Terry) أن الإدارة هي عملية أو إطار عمل يتعلق بتوجيه أو توجيه مجموعة من الناس نحو أهداف تنظيمية أو أغراض حقيقية.<sup>8</sup> وفي هذه الحالة، هناك العديد من الوظائف الإدارية، بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتشغيل والمراقبة، والتي تُعرف أيضًا باسم POAC. وللمجلس نفسه وظيفته الخاصة، وهي زيادة فعالية وكفاءة منظمة ما لتحقيق أهدافها.<sup>9</sup> بناءً على شرح الخلفية أعلاه، يريد الباحث نظرية منهج POAC في إدارة الوقف الإنتاجي وتطبيقاته في إندونيسيا.

## 2. النتائج والمناقشة

### 2.1 مفهوم الوقف الإنتاجي

الوقف لغة هو بفتح الواو وسكون القاف، مصدر وقف الشيء وأوقفه بمعنى حبسه وأحبسه، وتجمع على أوقاف ووقوف.<sup>10</sup> وأما الوقف شرعاً ورد بألفاظ مختلفة عند الفقهاء الأربعة. عند الحنيفة، وهو حبس العين على حكم ملك الواقف، والتصديق بالمنفعة على جهة الخير.<sup>11</sup> وعند المالكية، وهو تحبس الأصل وتسهيل المنفعة.<sup>12</sup> وعند الشافعية وهو حبس مال، يمكن الانتفاع به مع بقاء عينه، بقطع التصرف في رقبته على مصرف مباح موجود.<sup>13</sup> وعند الحنابلة الوقف بأنه تحبيس الأصل، وتسهيل المنفعة.<sup>14</sup> من بعض التعريفات أعلاه، يمكن أن يلخص من التعريفات السابقة للوقف هو حيازة الممتلكات التي منحها الواقف من جميع جوانب المصلحة التي تسمح بها الشريعة الإسلامية، الاجتماعية والدينية بطبيعتها بهدف الاقتراب من الله تعالى. يعرف الاقتصاد المعاصر الإنتاج: بأنه خلق منفعة أو إضافة منفعة جديدة. وإن هذه المنفعة المنتجة تتوافر بعدة صور وأشكال، منها: الشكلية، المتضمنة لتغيير شكل المادة، والمنفعة (المكانية) المتضمنة نقل المنفعة لمكان آخر. لذلك يرتبط مفهوم الإنتاج في الإسلام بفكرة (الإصلاح) وليس الخلق، ويمكن القول بأنه يشكل عملية إصلاح لرأس المال الإنتاجي من الآلات والأدوات الإنتاجية.

<sup>5</sup> Imamul Hakim and Muhammad Sarif, "The Role of Productive Waqf in Community Economic Empowerment: A Case Study of Muhammadiyah Regional Board of Lumajang, East Java, Indonesia", p. 50

<sup>6</sup> <https://www.bwi.go.id> الإطلاع على التاريخ 1 من يولي ٢٠٢٢، في الساعة ٢١.٣٥

<sup>7</sup> حليلة صدوق شريف، القيمة الاقتصادية للوقف دراسة حالة سعيدة، (رسالة ماجستير - جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 2015)، ص. 41

<sup>8</sup> George R. Terry, Lesly W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2019) p. 1

<sup>9</sup> Susilowati, Rossy Septyaningrum, Pelaksanaan Fungsi Manajemen Perkantoran POAC (*Organizing, Actuating, Controlling*) untuk Meningkatkan Efektivitas Kerja Pada Bagian Teknik di PT PLN (PERSERO) ULP Rayon Bangil, p. 79

<sup>10</sup> ابن منظور، لسان العرب، (بيروت: دار المعارف)، ص. 360

<sup>11</sup> وهبه الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته ج 10، (دار الفكر المعاصر، 2006)، ص. 224

<sup>12</sup> أحمد محمد عبد العظيم الجمل، دور نظام الوقف الإسلامي في التنمية الاقتصادية، (القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر، 2006)، ص. 16

<sup>13</sup> الطاهر زباني، الوقف في الإسلام تاريخ وحضارة، (الألوكة، 2015)، ص. 12

<sup>14</sup> عبد الله بن محمد بن قدامة، المغني لابن قدامة ج 6، (القاهرة: مكتبة القاهرة، 2019)، ص. 6

فسلوك الوقف هو سلوك إنتاجي للأعيان الموقوفة حيث يقع في جانب الإصلاح، وتبعاً لذلك يعدد الوقف عضواً مصلحاً في المجتمع.<sup>15</sup>

## 2.2 إدارة الوقف الإنتاجي

الإدارة أن يكون تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين، وذلك عن طريق تخطيط، وتنظيم وتوجيه وترشيد، ورقابة للأداء والجهد المبذول<sup>16</sup> في الواقع، يتضمن مفهوم الإدارة معانٍ عديدة ومختلفة، مما يؤدي إلى تعريف يعرفها في بضع كلمات، لأن الإدارة تتميز بالنطاق الواسع وتنوع الوظائف وتنوع الأغراض كنشاط بشري يتعلق بجميع الجوانب. للجهود الفردية والجماعية، والمتعلقة بمختلف قطاعات الحياة العامة والخاصة، وتمتد إلى مجالات أخرى ذات شكل اجتماعي.<sup>17</sup> في الوقف، يحتاج مديرو الأوقاف أو الناظر حتماً إلى الإدارة في أداء واجباتهم. تُستخدم هذه الإدارة لتنظيم كل نشاط في إدارة الأوقاف، وجمع الأوقاف النقدية، والحفاظ على علاقات جيدة مع ناظر والوقف وكذلك المجتمع.<sup>18</sup>

الإدارة هو توجيه ورقابة الإجراء المطلوب لتنفيذ برنامج ما وأيضاً الأفراد المهتمين بمسؤولية تصريف ذلك البرنامج. يشير هذا التعريف للإدارة إلى "برنامج" يتضمن ذلك لكي تكون الإدارة فعالة، وجود بعض أنواع المناهج أو النظام المحددة الملائمة. يمثل هذا النظام الخطأ، وأن توجه الإدارة الآخرين إلى تلبية تلك الخطأ. هذه غالباً نقطة ضعف المديرين. ليس لديهم خطة أو نظام. نتيجة لذلك تبدو تصرفاتهم عشوائية بالنسبة للأفراد الذين يديروهم، وهذا يؤدي إلى الاضطراب وخيبة الأمل. هذا هو السبب في أنه من المهم بالنسبة لمديري دوائر الأعمال أن يكون لديهم أدلة لعمل أفرادهم. بدون أدلة عمل الأفراد التي توفر لهم التوجيه، سوف يناضل المديرون لكي يكونوا منصفين في تعاملاتهم مع أفرادهم.<sup>19</sup> وإذا أمعنا النظر في حياتنا اليومية، سنجد أن الإدارة تمارس على المستوى الشخصي، وذلك من خلال إدارة الفرد لشؤون معيشتهم، فهي إذن توصف بأنها إحساس طبيعي. وقد ظهرت الإدارة بشكل عملي منذ خلق الإنسان في الأرض فهو يقوم بأعمال ويقسم ويخطط وينظم ومن الأمثلة على ذلك: بناء الأهرامات. ولما أنشأ الرسول ﷺ أول دولة إسلامية في المدينة كانت معالم الإدارة واضحة في حياته ونهجه، ولما تولى عمر الخلافة أنشأ الدواوين وبنى الجيوش الرسمية ونحو ذلك مما يدل على أن الإدارة كانت حاضرة في تلك الأزمان والعصور.<sup>20</sup> وقس على ذلك الدولة الأموية ثم العباسية وغيرها.

ومع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بدأت محاولات لتقنين الإدارة وإخراجها بشكل علم خاص له أسسه وقواعده. وكان السبب في ذلك الثورة الصناعية التي تحتاج العالم وتزايد أعداد السكان وبالتالي كبر حجم المنظمات ومن ثم أصبحت الحاجة أكثر ضرورة للإدارة وللمديرين المحترفين للتغلب على المشكلات والتعقيدات التي باتت تواجه هذه المنظمات.<sup>21</sup>

لم يتم توضيح أساس إدارة الوقف في القرآن بشكل واضح، ولكن يُفهم من الأعمال الصالح التي يمكن فهمها من خلال إدارة الوقف على أنها من الأعمال الصالح. من وجهة النظر الإسلامية، تسمى الإدارة باستخدام كلمة التدبير. هذه الكلمة مأخوذة من كلمة دبارا الموجودة بكثرة في القرآن.<sup>22</sup> واحد منهم: قال الله تعالى (يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يُعْرِجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ

<sup>15</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، اقتصاديات الوقف، (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2014)، ص. 36

<sup>16</sup> القطب محمد القطب طبله، نظام الإدارة في الإسلام، (القاهرة: دار الفكر، 1978)، ص. 3

<sup>17</sup> أحمد بي عيسى، المدخول إلى الإدارة الإسلامية الحديثة، (مصرى: دار البازوري العلمية، 2018)، ص. 30

<sup>18</sup> Rozalinda, *Manajemen Wakaf Produktif*, (Jakarta: Rajagrafindo, 2015), p.72

<sup>19</sup> عبد الحكيم أحمد الحزامي، لغة مهارات الإدارة لكل من يريد أن يدير وأن يقود، (ابن سيني، 2010) ص. 11

<sup>20</sup> أديب بن محمد المحيذيف، إدارة المؤسسات الوقفية أحكام وأنظمة ولوائح، الوقف أكاديميه، ص. 19

<sup>21</sup> نفس المرجع، ص. 20

<sup>22</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), p. 364

أَلَّفَ سَنَةً يَمَّا تَعُدُّونَ<sup>23</sup> وقال الله تعالى ( اللَّهُ الَّذِي رَفَعَ السَّمَاوَاتِ بِغَيْرِ عَمَدٍ تَرَوْنَهَا ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ وَسَحَّرَ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ كُلٌّ يَجْرِي لِأَجَلٍ مُّسَمًّى أَمْرٌ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ بِلِقَاءِ رَبِّكُمْ تُوقِنُونَ<sup>24</sup>. فهذا يدل على أن الله سبحانه الله وتعالى هو منظم الطبيعة. إن وجود هذا الكون الذي يعمل بانتظام هو علامة على عظمة الله في إدارة هذه الطبيعة.

### 2.3 وظائف الإدارة

لتحقيق الإدارة الجيدة في المنظمة، من الضروري تنفيذ وظيفة الإدارة وتتكون الإدارة من أربع وظائف هي: أولاً: التخطيط،<sup>25</sup> من التعريفات العامة للتخطيط أنه جسر بين الحاضر والمستقبل. ومن هذه التعريف العام يمكن أن نقول أن التخطيط لأن الله تبارك وتعالى قد وجهه إلى ذلك في آيات كثيرة منها 26 قوله تعالى (وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا)<sup>27</sup>. هناك فكرة أخرى عن التخطيط هو تحديد وبناء الرؤية والرسالة والاستراتيجية واتخاذ القرارات المنظمة من أجل تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة. قبل أن يتمكن شخص ما من التنظيم أو التحكم أو القيادة، يجب عليه أولاً وضع خطط توفر الغرض والتوجيه لمجموعة أو نشاط.

تتمثل خطوات تنفيذ الخطة في وضع رؤية ومهمة واضحتين، والإلمام بالبيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة والاهتمام بها، وكذلك الفرص التهديدات أو الحواجز الموجودة في البيئة الخارجية، مع تحديد الموارد المالية وغيرها من الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.<sup>28</sup> من خلال التخطيط، يمكن للموظفين معرفة ما تريد المنظمة تحقيقه ومن ثم معرفة ما تريد تحقيقه اتخاذ قرارات لضمان مواءمة السياسات والأنظمة والأداء والهيكلي والمنتجات والنفقات الداخلية مع النتائج المرجوة.<sup>29</sup>

ثانياً: التنظيم،<sup>30</sup> يعرف التنظيم بأنه الترتيب ووضع الأشخاص والأشياء في الأماكن التي تصلح فيها للعمل والإنتاج.<sup>31</sup> والتنظيم هو عملية صياغة الاستراتيجيات والتكتيكات في خطة مصممة في هيكل تنظيمي ملائم وقوي. التنظيم هو جميع الأنشطة في عملية تجميع الأشخاص والمهام والمسؤوليات والسلطات حتى تتحقق الأهداف التنظيمية. تشمل المنظمة كل طرف مكلف بمهمة منفصلة، وتشكيل أجزاء، وتفويض تكوين نظام اتصالات، ويتم تنسيق كل موظف في فريق قوي ومنظم. بالإضافة إلى ذلك، فإن التنظيم يحدد أيضاً العمل الذي يتعين القيام به، ويجمع المهام، ويقسمها بين كل موظف.

الغرض من هذه المنظمة هو تحديد دور وهيكل حيث يمكن للموظفين معرفة واجباتهم وأهدافهم. وهذه المنظمة علاقة واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث يمكن للجميع العمل معا في ظروف جيدة لتحقيق أهداف المنظمة. يجب أن تكون المنظمة المنفذة فعالة وكفؤة، مثل شرح من سيفعل ماذا، وشرح من يقود، وتركيز مصادر البيانات على الأهداف.

<sup>23</sup> سورة السجدة الآية 5

<sup>24</sup> سورة الرعد الآية 2

<sup>25</sup>Sahda Derana, "Application of POAC on Community-Based Urban Groundwater Management", *Journal of Management and Business Environment Vol. 2, January 2021*, p. 130

<sup>26</sup> عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان، الإدارة والحكم في الإسلام الفكر والتطبيق، (ابما: جميع الحقوق محفوظة للمؤلف المملكة العربية السعودية، 1183)، ص. 77

<sup>27</sup> سورة القصص: 77

<sup>28</sup> Esti Alfiah, Mesi Herawati, Manajemen POAC Wakaf di Indonesia, p. 120

<sup>29</sup> Widya Kurniati Mohi, Ramlah Alkatiri etc, "Implementasi Poac Fungsi Manajemen Pada Administrasi Keuangan di Kantor Kecamatan Marisa Kabupaten Pohuwato", *Balance: Economic, Business, Management and Accounting Journal Vol. 17, No. 2, 2020*, p. 75

<sup>30</sup> Nurmadhani Fitri Suyuthi, Darwin Lie etc. *Dasar-Dasar Manajemen Teori, Tujuan, dan Fungsi*, (Yayasan Kita Menulis, 2020), p. 6

<sup>31</sup> عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان، الإدارة والحكم في الإسلام الفكر والتطبيق، ص. 103

ثالثاً: التطبيق، وهو مرتبطة بالتنظيم. إذا قام المدير في وظيفة التنظيم بتقسيم المهام إلى كل قسم فقط وفقاً لخبرته، ولكن في وظيفة القيادة، يوجه المدير العمال في كل قسم للعمل معاً لتحقيق أهداف الشركة. ذلك المشاكل أو إذا لم يسر ما تم القيام به كما هو مخطط له.<sup>32</sup> عادة ما يقال الحركة هي النشاط الإداري الأكثر تحدياً والأكثر أهمية لأنها تتعامل مباشرة مع الناس. إن كيفية جعل الآخرين يعملون من أجل أهداف تنظيمية ليست مهمة سهلة. يجب أن يكون المديرين قادرين على خلق جو (Atmosfer) يمكن أن يشجع الناس على العمل. قد تختلف الطريقة المستخدمة اختلافاً كبيراً من منظمة إلى أخرى.<sup>33</sup>

رابعاً: الرقابة،<sup>34</sup> هي التأكد والتحقق من بأن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيراً صحيحاً حسب الخطة والتنظيم والتوجيه الرسوم لها. كما تعرف الرقابة بالتفتيش أو المراقبة على سير العمل.<sup>35</sup> يقول تعالى ( وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ).<sup>36</sup> خالصاً، وما منه ووتألف المراقبة من ثلاث خطوات: (1) وضع خط أساس للأداء (2) يقارن الأداء الفعلي بخط الأساس و (3) اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر. وتهدف المراقبة إلى معرفة ما إذا كانت أنشطة المنظمة تتفق مع الخطة. ويجب على المديرين أن يرصدوا دائماً التقدم الذي تحوزه المنظمة. وتشمل مهمة المراقبة أربعة أنشطة: (1) تحديد معايير الإنجاز، (2) قياس الإنجازات التي تحققت حتى الآن، (3) مقارنة الإنجازات التي تحققت بمعايير الإنجاز، (4) إدخال تحسينات إذا كانت هناك انحرافات عن معايير الإنجاز المحددة سلفاً.<sup>37</sup>

#### 2.4 الناظر في إدارة الوقف الإنتاجي

الناظر اللغوي هو الناظر، اسم فاعل من ناظر، والناظر هو تأمل الشيء بالعين. يقال نظر في الكتاب أي تدبر وتفكر فيه، ويستعمل الناظر كذلك بمعنى الحفظ، يقال ناظر الشيء: أي: حفظه. ناظر الوقف في اصطلاح الفقهاء هو الذي يلي الوقف، وحفظه، وحفظ ربيعة، وتنفيذ شروط واقفه.<sup>38</sup> الناظر على الوقف حق مقرر شرعاً لأنه لا بد للموقوف من ناظر يدير شؤونه، فالمال إذا ترك دون إدارة وحفظ ورعاية ضاع وتالف، وهنا تظهر أهمية الناظر وضرورته.<sup>39</sup>

تنقسم ناظر في إندونيسيا إلى ثلاثة أنواع من الفئات، وهي النظر الفردي، والنظر التنظيمي، والكيان القانوني الناظر. دور ناظر في إدارتها مهم جداً لتطوير الوقف أم لا.<sup>40</sup> ويحتاج ناظر الوقف إلى نوعين من العلوم، علم عام بأحكام الوقف، والوكالة، والوصية، وعلم خاص مفصل ودقيق بالنوع الذي يتولى نظارته، وآخر ما يستجد فيه من المعارف، والطرق التي تكفل استمرار قيام الوقف، وجريانه بل الزيادة، والمضاعفة في ربيعة، أو في الرسالة الخيرة التي يقدمها للمجتمع المسلم.

إذا أراد شخص ما أن يمنح ثروته، فعليه أن يختار ناظر يمكن الوثوق به، ويمكن للناظر إدارته بشكل جيد. وهذا يوضح أن اختيار الناظر ليس تعسفاً، لأنه إذا سقطت أرض الوقف على شخص شرير أو غير جدير بالثقة، فسيتم التخلي عن أرض الوقف.<sup>41</sup> أهم

<sup>32</sup> Susilowati, Rossy Septyaningrum, "Pelaksanaan Fungsi Manajemen Perkantoran POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) Untuk Meningkatkan Efektivitas Kerja Pada Bagian Teknik Pada Bagian Teknik di PT PLN (PERSERO) ULP Rayon Bangil", *Jurnal Vokasindo*, Vol. 8, No. 1 (2020), p. 81

<sup>33</sup> Esti Alfiah, Mesi Herawati, *Manajemen Poac Wakaf di Indonesia*, p. 121

<sup>34</sup> George R Terry, *Principles of Management ed. revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2019) P. 15

<sup>35</sup> عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان، الإدارة والحكم في الإسلام الفكر والتطبيق، ص. 129

<sup>36</sup> سورة البقرة : 105

<sup>37</sup> Esti Alfiah, Mesi Herawati, *Manajemen Poac Wakaf di Indonesia*, p. 122

<sup>38</sup> محمد محمود الجمال، إدارة وعسثمار أموال الوقف في الفقه الإسلامي وأنظمة الإدارة العامة للأوقاف القطرية، (قطر: الإدارة العماسية للأوقاف، 2013)، ص. 12

<sup>39</sup> عبد الرحمن بن عبدالله العثمان، أحكام ناظر الوقف، (الملك خالد الخيرية، 2006)، ص. 2

<sup>40</sup> Khofifah, Muhammad Ali, Meida Yuliani etc, "Aspek-Aspek Prioritas Manajemen Wakaf di Indonesia", *Al-Falah: Journal of Islamic Economics*, Vol. 3 No. 1, 2018, p. 5

<sup>41</sup> ابن قدامة، المغني، ج 7 (التركي: دار عالم الكتب، 1997)، ص. 278

الشروط التي وضعها الفقهاء للناظر ما يلي<sup>42</sup>: أن يكون مسلماً إذا كان الموقوف عليه مسلماً، وأن يكون أميناً، وأن يكون الناظر بالغاً و عاقلاً، وأن يكون قادراً بنفسه أو بنائبه، وأخيراً أن يكون عادلاً.

## 2.5 تطبيق POAC في إدارة الوقف الإنتاجي

الوقف هو شكل من أشكال عبادة المالية التي لها علاقة وثيقة برفاهية المجتمع.<sup>43</sup> غير ذلك، الوقف هو أيضا أداة مالية إسلامية لها علاقة وظيفية مباشرة بالجهود المبذولة لحل المشاكل الاجتماعية والاقتصادية، مثل التمكين الاقتصادي للمرأة، والتخفيف من حدة الفقر، وتحسين نوعية الموارد البشرية.<sup>44</sup>

قد يكون للوقف في إندونيسيا إمكانات هائلة، حتى لو تم حساب أنه يمكن أن يصل إلى تريليونات الروبية. كما يوضح سن القانون رقم 41 لعام 2004 أن الوقف يمكن أن يحل مشاكل الناس الاقتصادية.<sup>45</sup> لا يقتصر استخدام أرض الوقف الآن على أنشطة العبادة فحسب، بل يمكن تطويرها لأنظمة مختلفة، مثل الأرض للزراعة أو الزراعة، والمؤسسات الصحية، والبيوت الإنتاجية لمساعدة الفقراء والأيتام، وغيرها.

الوقف الإنتاجي هو الوقف الذي إذا تم إدارته، سيوفر فوائد مثل المزارع وحقول الأرز وغيرها. هذا ابتكار لزيادة الوقف إلى شيء أكثر إنتاجية يهدف إلى تطوير اقتصاد الشعب وخلق فرص استثمارية في مجالات الدين والتعليم والخدمات الاجتماعية.<sup>46</sup> كان وجود الوقف المنتج مبنياً في البداية على استياء الحكومة، وخاصة وزارة الدين من الناظر. لذا فإن الوقف الإنتاجي هو تحول من إدارة الأوقاف التقليدية إلى إدارة الأوقاف المهنية. يهدف هذا إلى زيادة فوائد الوقف نفسه. تتمثل واجبات ناظر بشكل عام في حماية ورعاية وتوزيع أصول الأوقاف على المستحقين ويجب على الناظر التفكير في أفكاره حتى يستمر الوقف في النمو ولا يموت.<sup>47</sup> لذلك لتقليل المشاكل القائمة، في إدارة الوقف المنتج، من الضروري تنفيذ نظام الإدارة. التطبيق مؤثر للغاية لتحديد اتجاه وأهداف نجاح المنظمة. هذا لأن المنظمة لن تواجه النجاح إذا لم تعتمد على كفاءة وفعالية الإدارة التنظيمية.<sup>48</sup>

إن وجود إدارة حديثة متوازنة مع وجود الإدارة الإسلامية أو الشرعية. النظرة الإسلامية للإدارة هي كيف يعامل القائد مرؤوسيه بإنصاف ولا يسبب ضرراً للقيادة والشركة. في الإدارة الإسلامية، تعتبر جوانب الصدق والإنصاف والثقة أشياء مهمة يجب تنفيذها.<sup>49</sup> ووظيفة إدارة الشريعة بشكل عام هي نفسها وظيفة الإدارة العامة. أما بالنسبة لوظائف الإدارة الشرعية، من بين أمور أخرى: التخطيط هو أحد المتطلبات التي يجب أن يقوم بها كل نشاط له هدف، وبدون التخطيط فإن النشاط سيكون له عائق وحتى فشل في تحقيق الهدف المنشود. رأى رسول الله أثناء قيامه بنشاط ما دائماً تخطيطاً دقيقاً، حتى أن العديد من الأشياء في القرآن تذكر أنه قبل اتخاذ أي إجراء، يجب وضع خطة.<sup>50</sup> تنظيم وهو نشاط أساسي للإدارة يضطلع به لإدارة وتنظيم جميع الموارد اللازمة حتى يتسنى

<sup>42</sup> نور بنت حسن عبد الخليم قاروت، وظائف ناظر الوقف في الفقه الإسلامي، (مكة: أم القرى، 2020)، ص 14

<sup>43</sup> Muhammad Ulul Azmi, Setiawan bin Lahuri etc, Productive Waqf Fund Management Strategy, *Indonesian Interdisciplinary Journal Of Sharia Economics (IJSE) Vol. 4 No. 1 July 2021*, p. 202

<sup>44</sup> Setiawan bin Lahuri, Syamsuri etc, The Role of Zakat and Waqf in Sustainable Development Goals (SDGS), *Social Business Journal Vol. 2, Issue 2, 2021*, p.34

<sup>45</sup> Maulina Wulandari, Saiful Anwar, Waqf Land Management Problems and Solutions: A Case Study Of the Regional Leaders of Muhammadiyah Tangerang Selatan, *Bupadest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Vol. 5, No 2, May 2022*, p. 13983

<sup>46</sup> Darma Satyawan, Analisis Strategi Pengelolaan Wakaf Produktif di Indonesia, *Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen Vol. 5, No. 2 Juli 2018*, p. 31

<sup>47</sup> Syuhada, Muhammad Misbahul Munir, "Pengembangan dan Pengelolaan Wakaf Produktif", *Minhaj: Jurnal Ilmu Syariah*, Vol. 1 No. 1 Januari 2020, p. 73-74

<sup>48</sup> Esti Alfiah, Mesi Herawati etc, Manajemen POAC Wakaf di Indonesia, *ZISWAF: Jurnal Zakat dan Wakaf (2020, Vol. 7, No.2)*, p. 119

<sup>49</sup> Ari Prasetyo, *Pengantar Manajemen Islami*, (Surabaya: Airlangga University Press, 2021), p. 2

<sup>50</sup> Hernik Khoirun Nisak, "Fungsi Manajemen dalam Pendidikan Islam", *Jurnal Paradigma Vol. 8, No. 1, November 2019*, p. 22

الاضطلاع بنشاط ما بنجاح. التطبيق هو جهد يبذل لتحقيق أهداف الشركة فيما يتعلق بجوانب التخطيط والتنظيم. الرقابة هو نشاط يقيس ويفحص ويحسن تنفيذ خطة تم إعدادها بحيث تعمل بشكل فعال.<sup>51</sup>

### 3. الخاتمة

ولدى المؤسسات برامج لكل منها أهداف قصيرة وطويلة الأجل. برنامج الوقف التعليمي لديه خطط لبناء مهاجع التحفيظ بناء جامعة. برنامج الوقف الاقتصادي المنتج لديه خطط لتوسيع مزارع الموز الكافنديش والعمل مع مجموعات المزارعين في عدة مناطق وحتى خارج سورايايا. ولتحقيق الرغبات المشتركة أو تحقيقها، من الضروري تشكيل منظمة داخل مؤسسة الوقف. بالنسبة لكل برنامج في مؤسسة الوقف، هناك شخص مسؤول عن كل برنامج. تحديد الهيكل التنظيمي ومهام ووظائف كل وحدة في المنظمة هي عملية تجميع تقسيم العمل إلى وحدات عمل أو كل قسم من الأقسام القائمة ووظائفها، فضلاً عن تنسيب الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف بشكل مناسب.

في تعبئة جميع المنظمات في المؤسسات، يجري التدريب والتنسيق. يهدف التوجيه إلى توفير التعليم وتعزيز الانضباط لكل منظمة تعمل في مجال الوقف حتى تتمكن من أداء واجباتها بفعالية وكفاءة في تحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها. وينفذ التوجيه والتنسيق من قيادة المؤسسة إلى الإدارة التي تنفذ كل يوم. ويتمثل الإشراف على وقف هذه المؤسسة في الإشراف من جانب مجلس الإشراف والقادة المؤسسين على جميع المنظمات المؤسسية الوقفية لتحقيق جميع الأنشطة التي تضطلع بها المنظمة على أساس يومي. وفقاً للخطط والأهداف الموضوعية. وفي هذه الحالة، فإن "رومة الوقف" سورايايا يمكن أن يضيف المزيد من برامج الوقف المنتجة، بحيث يشعر المزيد من الناس بتأثيرها، ويمكنهم أن يبتكروا أكثر في التعرف على الوقف المنتج. بالإضافة إلى ذلك، تكون نتائج هذا البحث قادرة على لمس قلوب المسلمين ليكونوا أكثر نشاطاً في تنفيذ ممارسات الوقف التي تتوافق مع إرشادات الشريعة وأنظمة الدولة، فبهذا يمكن للمؤسسات أن تنمو لترقية إدارة أصول الوقف الإنتاجي.

### المراجع

- الجمال، محمد محمود. 2013. إدارة واستثمار أموال الوقف في الفقه الإسلامي وأنظمة الإدارة العامة للأوقاف القطرية. قطر: الإدارة المعساسة للأوقاف.
- الجمال، أحمد محمد عبد العظيم. 2006. دور نظام الوقف الإسلامي في التنمية الاقتصادية. القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر.
- حسانين، فياض عبد المنعم. 2020. أساسيات فقه الفتوى في قضايا الوقف المنتج وضرورة التجديد فيه. مصر: جامعة الأزهر.
- الخزامي، عبد الحكم أحمد. 2010. لغة مهارات الإدارة لكل من يريد أن يدير وأن يقود. د.م.ن: ابن سيني .
- الزحيلي، وهبة. 2006. الفقه الإسلامي وأدلته ج 10. د.م.ن: دار الفكر المعاصر
- زياني، الطاهر. 2015. الوقف في الإسلام تاريخ وحضارة. د.م.ن: الألوكة
- شريف، حليلة صدوق. 2015. القيمة الاقتصادية للوقف دراسة حالة سعيدة. م.د.ن: رسالة ماجستير - جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر.
- صبري، عكرمة السيد. 2011. الوقف الإسلامي بين النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار النفائس.

<sup>51</sup> نفس المرجع، ص. 25



الضحيان، عبد الرحمن بن ابراهيم. 1183. الإدارة والحكم في الإسلام الفكر والتطبيق. ابها: جميع الحقوق محفوظة للمؤلف المملكة العربية السعودية.

طلبه، القطب محمد القطب. 1978. نظام الإدارة في الإسلام. القاهرة: دار الفكر.  
العثمان، عبد الرحمن بن عبدالله. 2006. أحكام ناظر الوقف. د.م.ن: الملك خالد الخيرية  
عيسى، أحمد بني. 2018. المدخول الى الإدارة الإسلامية الحديثة. مصرى: دار اليازوري العلمية.  
قاروت، نور بنت حسن عبد الحليم. 2020. وظائف ناظر الوقف في الفقه الإسلامي. مكة: أم القرى.  
قدامة، ابن عبد الله بن محمد. 2019. المغنى لابن قدامة، القاهرة: مكتبة القاهرة  
المخديف، أديب بن محمد. إدارة المؤسسات الوقفية أحكام وأنظمة ولوائح، د.م.ن: الوقف اكاديميه.  
المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. اقتصاديات الوقف. 2014. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع  
منظور، ابن . لسان العرب. بيروت: دار المعارف.

- Alfiah, Esti, dkk. 2020. "Manajemen POAC Wakaf di Indonesia, *Jurnal Zakat dan Wakaf (ZISWAF)*, No. 2, Vol. 7. <http://dx.doi.org/10.21043/ziswaf.v7i2.8065>
- Azmi, Muhammad Ulul, Setiawan bin Lahuri. 2019. "Productive Waqf Fund Management Strategy", *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJJSE) Vol. 4 No. 1*. <https://doi.org/10.31538/ijse.v4i1.1576>
- Derana, Sahda. 2021. "Application of POAC on Community-Based Urban Groundwater Management", *Journal of Management and Business Environment Vol. 2*. <https://doi.org/10.24167/jmbe.v2i2.2694>
- Hakim Imamul dan Sarif, Muhammad. 2022. "The Role of Productive Waqf in Community Economic Empowerment: A Case Study of Muhammadiyah Regional Board of Lumajang, East Java, Indonesia" *JKAU: Islamic Economic, Vol. 34, No. 2*. DOI: [10.4197/Islec.34-2](https://doi.org/10.4197/Islec.34-2)
- Khofifah, ali, Muhammad, Meida Yuliani. 2018. "Aspek-Aspek Prioritas Manajemen Wakaf di Indonesia". *Al: Falah: Journal of Islamic Economics Vol. 3, No. 1*. <http://dx.doi.org/10.29240/jie.v3i1.345>
- Khoirun Nisak, Hernik. 2019. "Fungsi Manajemen dalam Pendidikan Islam" , *Jurnal Paradigma Vol. 8, No. 1*. <https://doi.org/10.53961/jurnalparadigma.v8i1.29>
- Lahuri, Setiawan bin, Syamsuri. 2021. "The Role of Zakat and Waqf in Sustainable Development Goals (SDGS)", *Social Business Journal Vol. 2, Issue 2*. <http://dx.doi.org/10.55862/asbjV2I2a004>
- Mohi, Widya Kurniati, Alkatiri Ramlah. 2020. "Implementasi Poac Fungsi Manajemen Pada Administrasi Keuangan di Kantor Kecamatan Marisa Kabupaten Pohuwato", *Balance: Economic, Business, Management and Accounting Journal Vol. 17, No.2*. <http://dx.doi.org/10.30651/blc.v17i2.5270>
- Prasetyo, Ari. 2021. "Pengantar Manajemen Islami". Surabaya: Airlangga University Press.
- Ramayulis, 2008. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Rozalinda. 2016. *Manajemen Wakaf Produktif*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Satyawan, Darma. 2018. "Analisis Strategi Pengelolaan Wakaf Produktif di Indonesia", *Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen Vol. 5, No. 2*. <http://dx.doi.org/10.31602/al-kalam.v5i2.1712>
- Susilowati, Septyaningrum, Rossy. 2020. "Pelaksanaan Fungsi Manajemen Perkantoran POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) untuk Meningkatkan

- Efektivitas Kerja Pada Bagian Teknik di PT PLN (PERSERO) ULP Rayon Bangil”.  
*Jurnal Vokasindo*. <https://vokasindo.ub.ac.id/index.php/vokasindo/article/view/152>
- Suyuthi, Nurmadhani Fitri, Lie Darwin. 2020. *Dasar-Dasar Manajemen Teori, Tujuan, dan Fungsi*. Yayasan Kita Menulis.
- Syuhada, Munir, Muhammad Misbahul. 2020. “Pengembangan dan Pengelolaan Wakaf Produktif”, *Minhaj: Jurnal Ilmu Syariah*, Vol. 1 No. 1. <https://doi.org/10.52431/minhaj.v1i1.279>
- Terry, George R, Rue Lesly W. 2019. *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wulandari, Maulina dan Anwar, Saiful. 2022. “Waqf Land Management Problems and Solutions: A Case Study of the Regional Leaders of Muhammadiyah Tangerang Selatan”, *Bupadest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Vol. 5, No 2*. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.5262>