



إدارة الوقف الزراعي لمعهد دار السلام كونتور بعقد الإجارة والمزارعة على تحليل سواوت

The Management of Waqf Fields at Pondok Modern Darussalam Gontor (PMDG) Based on Ijarah and Muzara'ah Contract: SWOT Analysis

Mulyono Jamal ¹, Hendri Setiyo Wibowo ², Khurun'in Zahro' ^{3*}, Eko Nur Cahyo ⁴

¹ Master of Islamic Economics Law, Faculty of Sharia, Universitas Darussalam Gontor, Indonesia

² Department of Islamic Economics Law, Faculty of Sharia, Universitas Darussalam Gontor, Indonesia

³ International Centre for Awqaf Studies (ICAST), Universitas Darussalam Gontor, Indonesia

⁴ PhD Student at Centre for Piece, Trust and Social Relations, Coventry University, United Kingdom

* Corresponding author: khuruninzahro@unida.gontor.ac.id

Article history: Received October 7, 2023 | Revised January 18, 2024 | Accepted February 2, 2025 | Available online on April 11, 2025.

To cite this article [*Turabian of style 8th edition*]: Jamal, Mulyono, Hendri Setiyo Wibowo, Khurun'in Zahro', Eko Nur Cahyo. "إدارة الوقف سواوت تحليل سواوت". *IQTISHODUNA: Jurnal Ekonomi Islam* 14, no. 1 (April 11, 2025): 101-124. Accessed April 11, 2025.

الملخص: إن الجهود المبذولة لإدارة الأراضي الوقفية للزراعية هي الخطوة الصحيحة لإنتاجية الأراضي الوقفية. تهدف هذه الدراسة لمعرفة تحديد إدارة الوقف الزراعي لمعهد دار السلام كونتور بعقد الإجارة والمزارعة. هذا البحث هو بحث ميداني بالأسلوب النوعي من خلال إجراء البحث في معهد دار السلام كونتور. في جمع البيانات، استخدم الباحث طريقة الملاحظة، والمقابلة، والوثائق ثم تحليلها بمنهج سواوت. نتائج هذه الدراسة بأن إدارة الوقف الزراعي بعقد الإجارة لمعهد دار السلام كونتور وقعت في منطقة فونوروكو، ماديون، كديري، نجانجوك، جمبر، وأما إدارته بعقد المزارعة توجد في منطقة مانتينجان. إن إدارة الوقف الزراعي بعقد الإجارة وعقد المزارعة لمعهد دار السلام كونتور تساعد اقتصاد المجتمع ورفاهيتهم لأن سعر إيجار الوقف الزراعي أقل من أسعار الزراعية الأخرى.

الكلمات المفتاحية: الكلمات المفتاحية: الوقف الزراعي، نموذج إدارة حقول الأرز، PMDG

ABSTRACT:

Efforts to manage agricultural waqf lands are the right step towards increasing the productivity of waqf lands. This study aims to determine the management of the agricultural waqf of the Universitas Darussalam Gontor through lease and sharecropping contracts. This is a qualitative field study conducted at the Universitas Darussalam Gontor, Indonesia. In collecting data, the researcher used observation, interviews, and documents, which were then analyzed using the SWOT approach. The results of this study show that the agricultural endowment management of the Universitas Darussalam Gontor through lease contracts is located in the areas of Fonoroko, Madiun, Kediri, Nganjuk, and Jember, while its management through sharecropping contracts is located in the Mantingan area. The management of agricultural endowments through lease and sharecropping contracts for the Universitas Darussalam Gontor helps the community's economy and welfare because the price of agricultural endowment leases is lower than other agricultural prices.

Keywords: field waqf, rice field management model, PMDG

المقدمة

الوقف هو نوع من أنواع العبادات التي أحث بها المسلمون، لأن جزء الوقف يسيل دائماً رغم أن صاحب الأرض قد توفي. ويعتبر الإسلام أن ممارسة الوقف إحدى من الممارسات التي لديها عالي درجات، كالزكاة والصدقة.¹ إن الوقف يعد من مآثر الإسلام وفاخرة لإصلاح حياة المجتمع فهو مصدر خير للمجتمع الإسلامي وباعث إلى نشر الدعوة الإسلامية.² ولقد كان الوقف من أهم المؤسسات التي كان لها دورها المؤثر في التطور النمو الاقتصادي في مختلف عصور الإسلام. ولم يقتصر تأثير الوقف الإسلامي على المسجد وحده فقد أوقف المسلمون العديد من المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية من أجل تطوير مجتمعاتهم فأنشأوا المشافي والملاجئ والمدارس والمكتبات وغيرها وجعلوها أوقافاً لعامة المسلمين.³

بمرور الزمن والوقت تطور الأوقاف باتباع العادات ويمكن تطوير الوقف نفسه بشكل متنوع. ولكن فيها الالتزام بوجود الهدف الواحد، وهو تحقيق المنفعة البشرية، هذا وفقاً لمبادئ أهداف الشريعة التي يجب الحفاظ عليها في حياة الإنسان. وهذه المبادئ تتكون من المصلحة الذريات والمصلحة الحاجيات والمصلحة التحسينيات. وأن الأوقاف مدخل من المصلحة التحسينيات، والمصالح على تحسين الجودة في مستوى المعيشة.⁴

الوقف يحتاج إلى الإدارة وتنميته، ويمكن أيضاً باستثماره، لأن هدفه هو الحصول على ربح أو فائدة، ولكن في حقيقته له أهداف تعتبر أكثر أهمية من تلك الأهداف وهي المحافظة على الأصل الذي ينتج هذا الربح والفائدة.⁵ ويمكن المحافظة على أصول الأملاك الوقفية يعني على صور المزارعة، وهذا من أهم صور استثمار الأملاك الوقف.⁶

تعتبر الزراعة من العقود الاستثمارية، شرعها ووضعها الإسلام أهمية كبرى، فعمل بها رسول الله صلى الله عليه وسلم وكثر اعتناء الصحابة رضي الله عنه بها من بعده، لأنها فرض من فروض الكفاية، فيجب على الإمام أن يجبر الناس عليها، وما كان في معناها من غرس الأشجار. وتكون المزرعة نوع من أنواع التعاون بين العمال وأصحاب العمل، أباها الإسلام

¹ Rahmania, Nurul, and Hartomi Maulana. "Waqf Literacy Level and Its Determinants on Public Intention to Contribute Cash Waqf: A Study of Waqf Institutions in Indonesian". *IQTISHODUNA: Jurnal Ekonomi Islam* 12, no. 1 (April 1, 2023): 283–300.

² Amrullah, Khasib, Jamal, Mulyono, Cahyo, Eko, Khakim, Usmanul, AND Zahro', Khurun'in. "THE CONCEPT OF WAQF FROM WORLDVIEW THEORY: The Study of Sharia-Philosophy" *Ulul Albab: Jurnal Studi Islam* [Online], Volume 23 Number 1 (29 June 2022). <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/ululalbab/article/view/15694>

³ Muhammad bin Ahmad bin Sholih As-Sholih, *Al-Waqf fi as-Syar'ah al-Islāmiyyah wa Atsaruhu fi Tanmiyah al-Mujtama'*, (Riyadh: Fihrisah Maktabah al-Mulk Fahd al-Wathoniyah asna'a an-Nasr, 2001), 23.

⁴ Yayat Hidayat, "Wakaf Produktif dalam Meningkatkan Pemberdayaan Ekonomi Umat", dalam *TAZKIYA: Jurnal Keislaman, Kemasyarakatan & Kebudayaan*, Vol. 18, No. 1, (2017), 125. <https://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/tazkiya/article/view/1146>

⁵ Ibrahim Ari, Muammer Koc, "Towards Sustainable Financing Models: A Proof-of-Concept for a Waqf-Based Alternative Financing Model for Renewable Energy Investments", *Borsa Istanbul Review*, Vol. 21, Supplement 1, (2021), 49. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2021.03.007>.

⁶ Mukhtar Mansuri, *Himāyah al-Amlāk al-Waqfiyyah min Mandzur al-Maqāsidi*, (Risalah al-Māgister, Wādī: Jami'ah as-Syahīd, 2017), 47.

لما فيها من مصلحة، فصاحب العمل قد لا يستطيع أن يزرع أرضه لسبب ما، والعامل قد يكون فقير لكنه ماهر في الزراعة، فالزراعة وسيلة من وسائل حفظ الأوقاف.⁷

ومن بعد العقود الزراعية يعنى المزارعة، وهي المعاملة على الأرض ببعض ما يخرج منها. وعند المالكية بأنها الشركة في الزرع، وقال لا يجوز إعطاء الأرض مزارعة إلا أن تكون أرضاً وشجراً، وعند الشافعي هي عمل على أرض ببعض ما يخرج منها، والبذر من المالك.⁸

معهد دار السلام كونتور الحديث هو أحد من المؤسسات التعليمية التي تعتبر ناجحة في جهود إدارة الوقف الإنتاجي.⁹ وقد اهتم معهد دار السلام كونتور على الإدارة الوقفية المنتجة، فقامت بما مؤسسة الرعاية والتوسعة للوقف بمعهد دار السلام على إدارتها، وتستخدم بعضها للأراضى الزراعية.¹⁰ كما بين مسؤول في مؤسسة المعهد الأستاذ إمام مختار أن إدارة الوقف الزراعي في معهد دار السلام كونتور تنقسم على نظامين هما الإجارة والمزارعة.

بعد عقد المقابلة مع مسؤول المزارعة في معهد دار السلام كونتور وجد الباحث أن المؤسسة جهزت كمالكة الأرض البذور والأسمدة والأدوية في متجر المؤسسة للزراعة. ثم يمكن للمزارعين الاقتراض قبل الزراعة ويجب عليهم إرجاعها بعد الحصاد. وهذه الخلاف مع ما يقول بعض العلماء في السابق.

نظرية إدارة الوقف الزراعي

مفهوم الوقف

الوقف مصدر من وقف يقف. أصل الوقف، الحبس والمنع فهو في الدابة، ممنعها من السير وحبسها يقال: ¹¹ وقف الشيء وأوقفه، وحبسه وأحبسه وحبسه، وسبله، كله بمعنى واحد، وهو مما اختص به المسلمون.¹² وفي الشرع الوقف هو عبارة عن حبس العين على ملك الواقف والتصدق بالمنافع على الفقراء مع بقاء العين، كالعارية عند أبي حنيفة رحمه الله إلا أنه غير لازم حتى لو رجع الواقف يصح عنده، وعندهما رحمهما الله حبس العين على حكم ملك الله سبحانه وتعالى فيزول ملك الواقف.

⁷ Sayyid Sābiq, *Fiqh as-Sunnah*, (Kairo: Dār al-Fath li al-Īlām al-Arabī, 2007), 137.

⁸ Wizarah al-Awqāf wa as-Syu'un al-Islāmiyyah Kuwait, *Al-Mausu'ah al-Fiqhiyyah*, (Kuwait: Wizarah Kuwait, 2006), 49.

⁹ Mulyono Jamal, Suraji Badi', Syamsuri and Khurun'in Zahro'. "استراتيجية لتنمية أصول الوقف: دراسة في شركة لا تنس التعاونية بمعهد دار السلام كونتور للتربية الإسلامية الحديثة". *BALAGH - Journal of Islamic and Humanities Studies* Vol. 3, No. 2 (December 2023), 215-244. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10360643>

¹⁰ Eko Nur Cahyo, Ahmad Muqorrobin, "Strategi Pengembangan Wakaf Berkelanjutan dalam Sektor Pertanian: Studi Kasus di YPPWPM Gontor Ponorogo", dalam *Falah: Jurnal Ekonomi Syariah*, Vol. 4, No. 2, (2017), 102. <https://doi.org/10.22219/jes.v4i2.9872>

¹¹ Luis Ma'luf, *al-Munjid fi al-Lughoh wa al-A'lām*. (Beirut: Dār al-Masyriq, 2002), 913.

¹² Muhammad bin Abi al-Fath. *Al-Mathla' ala Alfādz al-Muqni'*, (Riyadh: Maktabah as-Saudi li at-Tauzi', 2003), 344.

واللزوم عند أبي حنيفة إنما يكون بالحكم أو بالتعليق بالموت. والفتوى على قولهما. كذا في التنمية.¹³ وقال الحافظ ابن حجر العسقلاني أن الوقف هو حبس مال يمكن الانتفاع به مع بقاء عينه بقطع التصرف في رقبته من الواقف وغيره على مصرف مباح موجود تقربا إلى الله تعالى.¹⁴

واختلف المذاهب الفقهية في تعاريف الوقف، لأبي حنيفة أن الوقف هو حبس العين على حكم ملك الواقف، والتصديق بالمنفعة، وذلك بناء على مذهبه في أن حقيقة الوقف تبرع للجهة الموقوف عليها، بمنافع الموقوف دون عينه التي تبقى جارية بملك الواقف.¹⁵ التعريف للمالكية وهو جعل المالك منفعة مملوكة، ولو كان مملوكا بأجرة، أي إن المالك يحبس العين عن أي تصرف تملكي، ويتبرع بريعتها لجهة خيرية، تبرعا لازما، مع بقاء العين على ملك الواقف، مدة معينة من الزمان، فلا يشترط فيه التأيد.¹⁶

للجمهور وهم الصحابان وبرأيهما يفتى عند الحنفية، والشافعية والحنابلة في الأصح: وهو حبس مال يمكن الانتفاع به، مع بقاء عينه، بقطع التصرف في رقبته من الواقف وغيره، على مصرف مباح موجود — أو بصرف ريعه على جهة بر وخير - تقربا إلى الله تعالى. وعليه يخرج المال عن ملك الواقف، ويصير حبسا على حكم ملك الله تعالى.¹⁷ وقال محمد بن عبد العزيز بن عبد الله أحسن تعريف للوقف ما عرف به ابن قدامة المقدسي أحد أعلام الحنابلة، وكبار فقائهم الوقف، بأنه: تحبب الأصل، وتسبيل الثمرة. وهذا التعريف مأخوذ من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم، لعمر بن الخطاب: احبس أصلها، وسبل ثمرتها، والني عليه السلام، أفصح الناس لسانا، وأوضحهم بيانا، وأعملهم بالمقصود من قول للدلالة على معنى الوقف.¹⁸

تتضمن المصادر الثلاثة: القرآن الكريم والسنة النبوية والإجماع دلالات واضحة على مشروعية الوقف وأخرى تشير إليه على أنه نوع من أنواع البر والصلة والانفاق في وجوه الخير.¹⁹ من القرآن الكريم قال الله تعالى: لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ. وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ.²⁰ من هذه الآية يرغب من وسع الله عليهم من ذوي الغنى واليسار أن يتزودوا من الطاعات، ويكثرُوا مِنَ الْقُرْبَاتِ فَيَجْعَلُوا شَيْئًا مِنْ أَمْوَالِهِمُ الْعَيْنِيَّةَ مِمَّا يَبْقَى أَصْلُهُ وَتَسْتَمِرُّ مَنَفَعَتُهُ وَقَفَاءً خَشِيَّةً أَنْ يُؤُولَ بَعْدَ الْمَوْتِ إِلَى مَنْ لَا يَحْفَظُهُ وَلَا يَصُونُهُ، لذا شرع الله الوقف.²¹

من السنة: حدثنا يحيى بن يحيى التميمي، أخبرنا سليم بن أخضر، عن ابن عون، عن نافع، عن ابن عمر، قال: أصاب عمر رضي الله عنه أرضا بخير، فأتي النبي صلى الله عليه وسلم يستأمره فيها، فقال: يا رسول الله، إني أصبت أرضا

¹³ Qāsim Abdullah, *Anīs al-Fuqahā fi Ta'rifāt al-Alfūd al-Mutadāwalāh baina al-Fuqahā'*, (Dār al-Kutub al-Ilmiyyah, 2004), 70.

¹⁴ al-Hāfidz bin Hijr al-Atsqalānī', *Bulugh al-Marām min Adillah al-Ahkām*, (Jakarta: Dār al-Kutub al-Islāmiyyah, 2016), 171.

¹⁵ Wizarah al-Awqāf wa as-Syu'un al-Islāmiyyah Kuwait, *Al-Mausu'ah al-Fiqhiyyah*, (Kuwait: Wizarah Kuwait, 2006), 188.

¹⁶ Wahbah Zuhaili, *Al-Fiqh al-Islāmi wa Adillatuhu*, (Damaskus: Dār al-Fikr, 2005), 7601.

¹⁷ نفس المرجع

¹⁸ Muhammad bin Abdul Aziz bin Abdullah, *Al-Waqf fi al-Fikr al-Islāmi*, (Kairo: al-Mamlakah al-Maghribiyyah, 1996), 46.

¹⁹ Abdul Mun'im Zainuddin, *Dawābith al-Māl al-Mauquf: Dirāsah Fiqhiyyah Tathbiqiyyah Muqoranah*, (Suriyah: Dār an-Nawādir, 2012), 30.

²⁰ Q.S. Ali Imran: 92.

²¹ Muhammad bin Ibrahim bin Abdullah al-Tuwaijri, *Mukhtasar al-Fiqh al-Islāmi fi Dzau' al-Qur'an wa as-Sunnah*, (Dār Ashdiqā' al-Mujtama', 2010), 777.

بخير لم أصب مالا قطُّ هو أنفس عندي منه، فما تأمرني به؟ قال: (إن شئت حبست أصلها وتصدقت بها) قال فتصدق بها عمر: أنه لا يباع أصلها، ولا يبتاع، ولا تورث، ولا توهب، قال: فتصدق عمر في الفقراء، وفي القرى، وفي الرقاب، وفي سبيل الله، وابن السبيل، والضيف، لا جناح على من وليها أن يأكل منها بالمعروف، أو يطعم صديقاً غير متمول مالا). متفق عليه، واللفظ لمسلم.²²

فتصدق بها عمر في الفقراء وذوي القرى والرقاب وفي سبيل الله وابن السبيل والضيف لا جناح على من وليها أن يأكل منها بالمعروف أو يطعم صديقاً غير متمول فيه. وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (إذا مات ابن آدم انقطع عنه عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له. رواه مسلم.²³ والمقصود بالصدقة الجارية هي الوقف.

الإجماع، إن العمل بالأحاديث الواردة عند أهل العلم من أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم وغيرهم بصحة الوقف لانعلم بين أحد من المتقدمين منهم في ذلك اختلافاً، فقد أجمع الخلفاء وسائر الصحابة على مشروعية الوقف فقد أوقف أبو بكر داره على ولده، وعمر بربعة عند المروة على ولده، وعثمان بئر رومة وتصدق علي بأرض بينت، وتصدق الزبير بداره بمكة وداره بمصر وأمواله بالمدينة على ولده، وهكذا فعل سعد بن أبي وقاص وخالد بن الوليد وجابر بن عبد الله.²⁴ وينقسم الوقف حسب الغرض والتوقيت، وحسب استعمال المال الموقوف:

فمن حيث نوع الغرض هناك ثلاثة أقسام:

- الوقف الخيري: هو الذي يوقف في أول الأمر على جهة خيرية ولو لمدة معينة يكون بعدها وقف على شخص معين أو أشخاص معينين كأن يقف أرضه على المستشفى أو المدرسة.²⁵
 - الوقف الأهلي: هو فيما إذا وقف العين من أول الأمر على من يحتل الانقطاع واحداً أو أكثر ثم جعلها بعدهم لجهة بر لا تنقطع كالوقف على نفسه وذريته أو على زيد ونسله.²⁶
 - الوقف المشترك: الذي يجمع بين الوقف الأهلي والوقف الخيري، بمعنى أن الواقف قد جمعها في وقفه فجعل لذريته نصيباً من العين الموقوفة ولذر نصيباً محدوداً أو مطلقاً في الباقي أو العكس.²⁷
- أنواع الوقف باعتبار مدته وهو²⁸ وقف مؤبد: ويكون لم يحتل التأبيد، وقف مؤقت: ويكون لمال يهلك بالاستعمال دون اشتراط تعويض أصله كما يكون باشتراط التوقيت من قبل الواقف عند وقفه.
- ومن حيث نوع استعمال المال الموقوف، هناك:

²² Yahya bin Sharaf Al-Nawawi Muhi al-Din Abu Zakaria, *Sahih Muslim bi Syarhi al-Imam Muhi al-Din An-Nawawi*, (Beirut: Dar al-Ma'rifah, 2009), 88.

²³ al-Hāfidz bin Hijr al-Atsqalānī', *Bulugh al-Marām min Adillah al-Ahkām*, 171.

²⁴ Muslim Hānī Mansur, *Al-Waqf wa Dauruhu fi al-Mujtama' al-Islāmī al-Mu'āshir*, (Beirut: Muassasah ar-Risalah Nāsyirun, 2004), 22.

²⁵ Wahbah Zuhaili, *Ru'yah Ijtihādiyyah fi al-Masā'il al-Fiqhiyyah al-Mu'āsirah li al-Waqf*, (Damaskus: Dār al-Maktab, 1997), 10.

²⁶ Abd al-Jalil ar-Rahmān Asyub, *Kitāb al-Waqf*, (Kairo: Dār al-Awqāf al-Arabiyyah, 2020), 9.

²⁷ Muhammad bin Ahmad bin Sholih As-Sholih, *Al-Waqf fi as-Syarī'ah al-Islāmiyyah wa Atsaruhu fi Tanmiyah al-Mujtama'*, 54.

²⁸ Rafiq Yunus al-Misyri, *Al-Awqāf Fiqhan wa Iqtishadan*, (Damaskus: Dār al-Fikr, 1999), 26.

- الوقف المباشر: وهو ما يستعمل أصل المال في تحقيق غرضه نحو المسجد للصلاة والمدرسة للتعليم والمستشفى لعلاج المرضى وإيوائهم.
- الوقف الاستثماري: وهو ما يستعمل أصله في إنتاج إيراد وينفق الإيراد على غرض الوقف. ويمكن القول إن من الممكن إدخال تقسيمات أخرى أيضا وبخاصة من أنواع الأموال الموقوفة فتميز فيها وقف الأعيان المدرة للعوائد ووقف المنافع والحقوق ووقف الأعيان المتكررة. كما يمكن تقسيمها من حيث تصور الواقف لأهدافه من الوقف.²⁹

إدارة الوقف الزراعي

الأوقاف المستخدمة لعملية المزارعة هي لزراعة الأرز، بالنسبة للمزارع كما في زمن النبي صلي الله عليه وسلم، كما هو موضح في هداد ابن عمر عندما اكتسب عمر بن خطاب أرض خصبة في خيبر. ثم طلب عمر بن خطاب من رسول الله رأيه في أرضه، قال رسول الله "عمر" أن يحجب النقطة في هذه الحالة أرض الزراعة وإعطاء الفاكهة أو المنتجات الزراعية الأخرى لصالح.³⁰

إن الأملاك الوقفية الفلاحية التي تكون قابلة للزرع، نضم لها قانون الأوقاف المعدل والمتمم نوع من العقود متناسب مع طبيعتها، وأطلق عليه عقد المزارعة، الذي يستدعي تعرفه وتبيان خصائصه وشروطه وآثاره وانقضائه. وستعرض في هذا الصدد للتعريف لغة وشرعا، وكذلك في الاصطلاح الفقهاء. أما من جهة اللغة معنى الزراعة هي مفاعلة من الزرع وهو الإنبات، وشرعا عقد على الزرع ببعد الخارج.³¹

فقهاء المذاهب يجيزون إجارة الأرض للزراعة، وجمهور الفقهاء على وجوب تعيين الأرض وبيان قدرها، فلا تجوز إجارة الأرض إلا عينا، لا موصوفة في الذمة. واشترط الشافعية والحنابلة لمعرفة الأرض رؤيتها، لأن المنفعة تختلف باختلاف معدن الأرض وموقعا وقربها من الماء ولا يعرف ذلك إلا بالرؤية، لأنها لا تنضبط بالصفة. واشترط الجمهور لجواز ذلك أن يكون لها مأمون دائم للزراعة.³²

بالنسبة لنوع أو مجموعة من الأراضي المطورة في القطاع الزراعي هو نوع من الأراضي الفارغة الرطبة. ويمكن استخدام الأرض كأراض زراعية.³³ يمكن إدارة المزرعة من قبل نادرير أو إدارتها من قبل مزارعين آخرين مع نظام التعاون وفقا للشريعة الإسلامية، التي تنتج عن الزراعة يمكن استخدامها لتطوير التربة الوقفية القائمة.

وفيما يلي نماذج التعاون الزراعي بين ملاك الأراضي والعاملين في مجال الأرز:

أ. الإجارة أو اسم للأجرة، وهي كراء الأجير، ونقل عن المبرد أنه يقال: أجر وأجر إجاراً وإجارة، وعليه فتكون مصدرا وهذا المعنى هو المناسب للمعنى الاصطلاحي. والإجارة في الاصطلاح عرفها الفقهاء بأنها: عقد معاوضة على تمليك

²⁹ Munzir Kahf, *Al-Waqf al-Islāmi: Tathowwuruhi, Idāratahu, Tanmiyatuhu*, (Beirut: Dār al-Fikr Mu'assir, 2000), 159.

³⁰ Yayat Hidayat, "Wakaf Produktif Dalam Meningkatkan Pemberdayaan Ekonomi Umat", 132.

³¹ Wahbah Zuhaili, *Ru'yah Ijtihādiyyah fī al-Masā'il al-Fiqhiyyah al-Mu'āsirah li al-Waqf*, 4783.

³² Wizarah al-Awqāf wa as-Syu'un al-Islāmiyyah Kuwait, *Al-Mausu'ah al-Fiqhiyyah*, 278.

³³ Eko Nur Cahyo, Ahmad Muqorrobin, "Strategi Pengembangan Wakaf Berkelanjutan dalam Sektor Pertanian: Studi Kasus di YPPWPM Gontor Ponorogo", 153.

منفعة بعوض. والصلة بين الإجارة والمزارعة: أن المزارعة فرع من الإجارة، إلا أن الأجرة في الإجارة معينة القدر في العقد، أما في المزارعة فهي جزء من الناتج.³⁴

ب. المخابرة، وكانت من الخبار وهي الأرض اللينة، والمخالقة، ويسمى أهل العراق القراح، ووصف الشافعية أن المخابرة هي، عمل الأرض ببعض ما يخرج منها، والبذر من العامل، وأما المزارعة تسمى المخابرة، ولكن البذر فيها يكون من المالك.³⁵ أو يقال بعقد استثمار أرض زراعية بين صاحب الأرض و الآخر يعمل في استثمارها. على أن يكون للحصول مشتركا بينهما بالحصص التي يتفقان عليها.

ج. المساقاة، هي أن يستعمل رجل رجلا في نخيل أو كروم ليقوم بإصلاحها على أن يكون له معلوم مما تغله. وفي الاصطلاح: دفع شجر مغروس معلوم له ثمر مأكول لمن يعمل عليه بجزء مشاع معلوم من ثمره. والصلة بين المزارعة والمساقاة: أن للعامل في كل منهما حصة شائعة من الإنتاج، إلا أن المزارعة تقع على الزرع كالحبوب، والمساقاة تقع على الشجر كالنخيل.³⁶

د. المزارعة وهي مأخوذة من الزرع، وهو علاج ما تنبت الأرض. أما في اصطلاح الفقهاء هي الشركة في الزرع، أو يقال أيضا الشركة في الحرث، ومن يجعل موضوع المزارعة أن يكون من أحدهما الأرض من الآخر العمل يقول في تعريفها: إنها دفع الأرض إلى من يزرعها أو يعمل عليها والزرع بينهما.³⁷ والمزارعة هي عقد شركة بمال من أحد الشريكين وهو الأرض، وعمل من الآخر وهو الزراعة، فيجوز بالقياس على المضاربة، والجامع بينهما دفع الحاجة في كل منهما، فإن صاحب المال قد لا يهتدى إلى العمل، والمهتدى إليه قد لا يجد المال، فمست الحاجة إلى انعقاد هذا العقد بينهما.³⁸ وعند القانون المزارعة تعني عقد استثمار أرض زراعية بين صاحب الأرض وآخر يعمل في استثمارها على أن يكون الحصول مشتركا بينهما بالحصص التي يتفقان عليها.³⁹

ويتقارب عقد المزارعة مع الشركة بل وذهب البعض إلى التأكيد على أنها باب من أبواب المشاركة، وليست من باب المعاوضات، وأنها أولى بالقبول من الإيجار، لأن المستأجر يضمن لنفسه بدلا معيناً من النقود، وقد لا تغل الأرض للعامل شيئا، خلافاً للمشاركة التي يتساوى فيها الطرفان من التحقق أو الحرمان، من الحصة التي اشترطها لكل منهما، وهي حال المزارعة.⁴⁰ المزارعة على المذاهب الأربعة :

1. عرفها الحنفية بأنها عقد على الزرع ببعض الخارج

2. عرفها المالكية بأنها الشركة في الزرع

³⁴ Ahmad Idrīs Abduh, *Fiqh al-Mu'āmalāt ala Madzhab al-Imām Mālik ma'a Muqoranah bi al-Madzāhib al-Ukhro*, (Dār al-Hudā, 2000), 300.

³⁵ Wahbah Zuhaili, *Ru'yah Ijtihādiyyah fi al-Masā'il al-Fiqhiyyah al-Mu'āsirah li al-Waqf*, 4079.

³⁶ Wizarah al-Awqāf wa as-Syu'un al-Islāmiyyah Kuwait, *Al-Mausu'ah al-Fiqhiyyah*, 49.

³⁷ Ahmad Idrīs Abduh, *Fiqh al-Mu'āmalāt ala Madzhab al-Imām Mālik ma'a Muqoranah bi al-Madzāhib al-Ukhro*, 503

³⁸ Wizarah al-Awqāf wa as-Syu'un al-Islāmiyyah Kuwait, *Al-Mausu'ah al-Fiqhiyyah*, 51.

³⁹ Idārah al-Fatwā wa al-Buhuts, *Al-Muzāra'ah wa Ahkāmuhā al-Fiqhiyyah*, (Bank at-Tazhāmun al-Islāmiyyah, 2010), 10.

⁴⁰ Khoiruddin Fanthozi, *Uqud at-Tabarru' al-Wāridah ala al-Milkiyah al-Aqāriyah al-Waqf*, (Dār Zuhron, 2011), 201.

3. عند الشافعي هي عمل على أرض ببعض ما يخرج منها والبذر من المالك.
4. عند الحنابلة هي دفع أرض وحب لمن يزرعه ويقوم عليه، أو مزرع ليعمل عليه يجزء مشاع معلوم من المتحصل.⁴¹

إدارة الوقف الزراعي لمعهد دار السلام كونتور

بعد أن قام المؤسسون بتسليم الوقف في معهد دار السلام كونتور الحديث إلى مجلس الوقف، مما يعني أن الواقفين وورثتهم قد تخلوا عن ممتلكاتهم الشخصية مقابل خير وراثي لصالح المسلمين، وهو أيضا منتدى للنهوض بالتعليم الإسلامي. أدى هذا أيضا إلى تغيير وضع معهد دار السلام كونتور الحديث من ملكية خاصة إلى ملكية مؤسسية، والتي كان يمثلها في هذه الحالة هو المجلس الأعلى لمعهد دار السلام كونتور. للقيام بوظائفها، تقوم هيئة الوقف بتشكيل المؤسسات وتعيين رؤساء المؤسسات المكلفة بتنفيذ رؤية المعهد، وإحدى هذه المؤسسات هي مؤسسة مكلفة بالحفاظ على أصول الوقف الخاصة بالمعهد وتطويرها.⁴²

مؤسسة معهد دار السلام كونتور لصيانة الأوقاف و توسيعها لديها كامل المسؤولية في إدارة الأراضي الوقفية التي تم تسليمها من قبل مؤسس المعهد الثلاثة. تنقسم الأرض إلى قسمين، هما المنتج وغير المنتج. يتم بعد ذلك بناء الأرض غير المنتجة كبناء المبنى للتعليم والتدريس أو المساكن فيه للطلاب والمعلمين. وفي الوقت نفسه، تدار الأراضي المنتجة من أجل تطوير المعهد، أحدها مخصص للقطاع الزراعي. وبحسب إيكو نورشيو أحد المحاضرين في جامعة دار السلام كونتور، فقد كشف في بحثه أن إدارة الأراضي الوقفية المستخدمة في القطاع الزراعي تستخدم نظاما للتعاون مع مستأجري الأراضي، وهو نظام الإيجار وتقاسم الأرباح أو المزارعة، بينما تدار بعض الأراضي الزراعية عن عمد من قبل المؤسس.⁴³ يمكن تقسيم هذه الأراضي الوقفية في القطاع الزراعي إلى قسمين، وهما للمزرعة أو حقول الأرز والثاني الأراضي غرسها بمحاصيل طويلة الأجل مثل نخيل الزيت وأشجار الساج والدوريان وما إلى ذلك. نقل ذلك نائب رئيس مجلس إدارة مؤسسة معهد دار السلام كونتور لصيانة الأوقاف وتوسيعها الأستاذ الإمام المختار في ندوة حول إدارة الوقف في معهد دار السلام كونتور. في هذه الحالة، أوضح أيضا أن إدارة الوقف الزراعي تستخدم نظاما للتعاون مع المجتمع أو المزارعين، أي عن طريق المزارعة والتأجير.⁴⁴

في البداية، التي كانت حوالي 1959-1960، كانت الوقف الزراعي بمعهد دار السلام كونتور تدار بنظام تقاسم الأرباح في المزارعة، وعملت بشكل جيد في ذلك الوقت. ثم بعد صدور القانون رقم 2 لعام 1960 بشأن اتفاقية المزارعة في الإنتاج والذي كان ضارا جدا بمؤسسة معهد دار السلام كونتور لصيانة الأوقاف وتوسيعها لأنه بموجب القانون يتحمل مالك الأرض تكاليف الزراعة بحيث لا يكون سوى جزء صغير من المحصول. بعد ذلك، اتخذت المؤسسة خطوات بالتغيير إلى نظام الإيداع من منتجات الحصاد التي تمت زراعتها وفقا للاتفاق المتبادل. مع نظام مثل هذا، فإنه يعطي المزيد

⁴¹ Wizarah al-Awqāf wa as-Syu'un al-Islāmiyyah Kuwait, *Al-Mausu'ah al-Fiqhiyyah*, 55.

⁴² Muhammadiyah Iqbal Fasa, Azidni Rofiqo, Oktarina, "Model Pengembangan Wakaf Produktif Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo", dalam *Al-Awqaf: Jurnal Wakaf dan Ekonomi Islam*. Vol. 9, No. 2, (2016), 13. <https://doi.org/10.47411/al-awqaf.v9i2.87>

⁴³ Eko Nur Cahyo, Ahmad Muqorrobin, "Strategi Pengembangan Wakaf Berkelanjutan dalam Sektor Pertanian: Studi Kasus di YPPWPM Gontor Ponorogo", 152.

⁴⁴ Imam Muhtar, *Pengelolaan Wakaf di Pondok Modern Darussalam Gontor*, 2019.

من الفرص للمزارعين ليكونوا غير أمناء، فهم يتلاعبون بتقارير غلة المحاصيل على أساس الخسائر بسبب الطقس، ونشاطات الأوراق وغيرها.⁴⁵

بناء على الأحداث والتجارب المذكورة السابقة، تم تنفيذ بعض حقول الأرز المتبرع بها في معهد دار السلام كونتور، وخاصة تلك الموجودة في فونوروكو و نغانجوك و ماديون و كيديري و جمبير في السنوات الأخيرة باستخدام نظام الإيجار الموسمي. يستأجر المزارعون حقول الأرز لموسم زراعي واحد بسعر متفق عليه. باستخدام نمط كهذا، يمكن ضمان النتيجة أنها أفضل من قبل. للحفاظ على هذا النمط الجيد، اتبعت المؤسسة استراتيجية من خلال الاستمرار في إقامة علاقات جيدة بين المستأجرين الموسمين لحقول الأرز. مرة واحدة في السنة، من المؤكد أن تتم دعوتهم لحضور الاجتماعات (المجلس، الحلال بالحلال، التشكر، إلخ) مع المؤسسة بالإضافة إلى خطوة إرشادية في المجال الديني.⁴⁶

في هذه الأثناء، بدأت أرض المعهد في مانتينجان نجاي في عام 1995، وقد تمت إدارة معظمها بشكل مستقل وتم تأجير جزء منها إلى مصنع شركة السكر لزراعة قصب السكر وجزئياً لزراعة نباتات الأرز. الحمد لله بهذه الطريقة يمكن التأكد من النتائج كل عام. مع نمط الإدارة الأخير هذا، فإنه يساعد حقاً في عمل المؤسسة لخطة ميزانية الإنفاق السنوية المقابلة مع ونائب الرئيس المؤسسة إمام مختار.

بالإضافة إلى ذلك، يطلب من مؤسسة معهد دار السلام كونتور لصيانة الأوقاف وتوسيعها أيضاً مراجعة حقول الأرز التي يديرها المستأجرون دائماً لتقليل الاحتيال في الزراعة. يعتبر هذا الأمر صعباً لأن العديد من الأراضي الممنوحة للأراضي الزراعية تقع خارج المنطقة، مثل نغانجوك وماديون وجمبير. ثم تغيرت اتفاقية إدارة الأراضي إلى نظام الإجارة. أي أن المزارعين أو المستأجرين مطالبون بدفع ثمن الأرض المستأجرة المراد زراعتها بتكلفة تم الاتفاق عليها بين الطرفين وبسعر مختلف حسب حالة حقول الأرز والمناطق الخاصة بها. لا يزال نظام المزارعة في الإنتاج قيد التنفيذ أيضاً في جزء من أرض الوقف المدارة للزراعة، مثل الأرض في مانتينجان نجاي.

مع مرور الوقت، زادت بيانات النتائج مع تطوير حقول الأرز المملوكة لمعهد دار السلام كونتور الإسلامية الداخلية الحديثة، سواء من عملية الوقف أو البيع أو التبادل. يستمر استخدام نظامي المزارعة والإجارة إلى الآن. يمكن ملاحظة ذلك عندما تكون هناك أراضي حقول أرز إضافية، خاصة في منطقة فونوروكو، والتي تحصل عليها مؤسسة معهد دار السلام كونتور لصيانة الأوقاف و توسيعها من عملية الوقف وغيرها والتي يتم تسليمها مباشرة إلى المزارع لتتم إدارتها باستخدام نظام الإجارة.⁴⁷

إدارة الوقف الزراعي لمعهد دار السلام كونتور باستخدام نظام الإيجار

تمتلك مؤسسة معهد دار السلام كونتور لصيانة الأوقاف وتوسيعها أرض وقفية على شكل حقول أرز يتم تأجيرها بعد ذلك للمزارعين باتفاقية إيجار تدفع في بداية موسم الزراعة الأول، أو عادةً في شهر سبتمبر، وهو موسم الأمطار. يختلف

⁴⁵ Jarman Arroisi, Syamsuri, "Managemen Wakaf Pondok Modern Darussalam Gontor: Analisis Model Pemeliharaan, Pengembangan Wakaf dan Kesejahteraan Umat", dalam *Ijtihad: Jurnal Hukum dan Ekonomi Islam*, Vol. 14 No. 2, (2020), 168. <https://doi.org/10.21111/ijtihad.v14i2.4701>

⁴⁶ المقابلة مع ونائب الرئيس المؤسسة وهو الاستاذ إمام مختار، 28 ديسمبر 2019
⁴⁷ المقابلة مع رجال من قسم الزراعة لمؤسسة المعهد كونتور في مرحلة 2020-2025

سعر إيجار الأرز الوقفي لشركة مؤسسة معهد دار السلام كونتور لصيانة الأوقاف وتوسيعها اختلافاً كبيراً وفقاً لموقع ومساحة حقول الأرز، لأن تحديد سعر إيجار حقول الأرز في مؤسسة معهد دار السلام كونتور لصيانة الأوقاف وتوسيعها يشير إلى سعر كل منطقة، مع انخفاض طفيف في السعر الخارجي. بهدف مساعدة اقتصاد المجتمع المحيط.⁴⁸

إن خطوات استئجار حقول أرز الوقف المملوك من قبل معهد دار السلام كونتور حيث يتقدم المستأجرون المحتملون لاستئجار حقول أرز الوقف إلى مؤسسة معهد دار السلام كونتور، ثم تقدم مؤسسة معهد دار السلام كونتور الشروط والأحكام التي يجب أن يستوفوها المستأجرون المحتملون، بعد عقد المداوالات الداخلية من مؤسسة معهد دار السلام كونتور، يمكن للمستأجرين العمل على الأرض المراد تأجيرها باتفاقية على ثمن الإيجار المتفق عليها وفقاً لموقع منطقة حقول الأرز.⁴⁹ تحدد مؤسسة معهد دار السلام كونتور ثمن الإيجار للمزرعة وفقاً المحدد في كل منطقة، ولكنها تقل قليلاً من فرق الثمن الذي تم تحديده في القرى. ثمن الإيجار للمزرعة المقدم من مؤسسة معهد كونتور هو أرخص الثمن مقارنة بأثمان الإيجار للمزرعة الأخرى. ومع ذلك، مع هذا الثمن لا يضر بالسوق، لأن أحد الأهداف هو مساعدة المجتمع المحيط أو المستأجرين الأقل حظاً، يمكن أن يكون ثمن الإيجار حوالي مليون روبية إندونيسية لكل قطعة أرض بمساحة 1400 متر مربع، في متوسط ثلاث مرات من فترة الزراعة.

البيانات الخاصة بحقول الوقف التي تدار باستخدام نظام الإجارة

الرقم	الموقع	المسافة
1	فونوروكو	366.532 m ²
2	ماديون	7.527 m ²
3	نغانجوك	102.359 m ²
4	كيديري	25.065 m ²
5	جمبير	17.280 m ²
مجموع		518.754 m ²

نموذج إدارة الوقف الزراعي لمعهد دار السلام كونتور باستخدام نظام المزارعة

الوقف الزراعي لمعهد دار السلام كونتور المدارة بالمزارعة هي الأرض الوقفية الموقعة في قرية سبيريجو، منطقة مانتينجان، مدينة عاوي. ومؤسسة المعهد كونتور التي تكون مؤسسة قائمة بإدارة أصول الوقف لمعهد دار السلام كونتور تتعاون مع المجتمع المحيط بما لإدارة تلك الأرض. هذا هو الذي يشير إلى أحد توجيهات كونتور، وهو الاجتماعية.⁵⁰ فمن

⁴⁸ مقابلة مع رئيس مؤسسة المعهد كونتور 2023 هو الأستاذ إمام مختار، 2023

⁴⁹ Veithzal Rivai Zainal, Chusnul Indah Lupitasari, "Model Pengelolaan Wakaf Produktif di Pondok Modern Darussalam Gontor dan Perannya terhadap Pengembangan Universitas Darussalam Gontor", dalam *Al-Awqaf: Jurnal Wakaf dan Ekonomi Islam*. Vol. 10, No. 1, (2017), 74. <https://doi.org/10.47411/al-awqaf.v10i1.48>

⁵⁰ Eko Nur Cahyo, Ahmad Muqorrobin, "Strategi Pengembangan Wakaf Berkelanjutan dalam Sektor Pertanian: Studi Kasus di YPPWPM Gontor Ponorogo", 160.

إحدى الوصايا للأشقاء الثلاثة هي أن تكون حقول الأرز الوقفية في ماننينجان رفاهية للمجتمع، وأولئك الذين يعيشون حولها خاصة.⁵¹

جهزت المؤسسة المعهد كمالكة الأرض كل ما يلزم لزراعة حقول الأرز. وتقوم بإعداد البذور، والمحارث، أو الجرارات، والري، والأدوية والمجتمع يقومون بإدارة تلك الحقول، يتم تنفيذ المزارعة على الموافقة المشتركة بين المؤسسة و المجتمع، وهي 50% - 50% من صافي العائد بعد الحصاد. سيكون نصف العائد لمزارعي حقول الأرز وآخر للتبرع إلى معهد دار السلام كونتور، للتوسيع في تطوير الدراسة في ذلك المعهد. ستدير المؤسسة المعهد ذلك التبرع بعد ذلك لمصالح الأمة كالتعليم والصحة والاقتصاد في معهد دار السلام كونتور.⁵²

جهزت مؤسسة المعهد نفسها أدوات ومرافق للمساعدة في زيادة غلة العائدات أيضاً، منها حفر آبار للري في الحقول الواسعة جداً، ثم الجرارات الكافية للمساعدة في الزراعة، والمؤسسة تقوم أيضاً بتجهيز الجرارات أو أدوات الحصاد. يدفع المزارعون للمؤسسة مقابل المياه والأدوات المستخدمة في الزراعة.⁵³

إن خطوات وأنماط إدارة الوقف الزراعي مع نظام المزارعة، أي أن حقول الوقف لمؤسسة المعهد يديرها قبل المزارعين بشروط وأحكام متفق عليها، ثم جهزت المؤسسة كمالكة الأرض البذور والأسمدة والأدوية في متجر المؤسسة للزراعة. ثم يمكن للمزارعين الاقتراض قبل الزراعة ويجب عليهم إرجاعها بعد الحصاد.⁵⁴ يتم تحديد المزارعة في بداية العقد بالموافقة بين الطرفين، وستستخدم الأرباح من هذه الإدارة لتطوير أصول الوقف الأخرى لاحقاً، كشراء أرض جديدة وغيرها.

بيانات حقول وقف مؤسسة المعهد المدارة بالمزارعة

الرقم.	الإدارة	المسافة
1	المزارعة	1.603.873 m ²
مجموع		160,39 ha

وعملية إدارة الوقف الزراعي بنظام المزارعة في معهد دار السلام كونتور تختلف مع نظرية المزارعة لمذاهب الأربعة وخصوصاً للشافعية، أنها عمل على أرض يبيع ما يخرج منها والبذر من المالك. جهز المالك أرضاً وبذراً وكان المزارع يعمل لزراعتها بتقاسم الأرباح. وكان المزارعة في إدارة الوقف الزراعي لمعهد كونتور تجعل البذر للمزارعين، بل مؤسسة معهد كونتور يساعد على بيع المحاصيل بعد الحصاد.

تحليل سوات على نظام عقد الإجارة

من خلال تحليل سوات، يعتزم الباحث تحليل العوامل التي تمثل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديد، والتي يمكن استخدامها بعد ذلك كمواد لتقييم وتحسين نظام الإيجار التي تقوم به مؤسسة معهد دار السلام كونتور لصيانة الأوقاف وتوسيعها. سيتم

⁵¹ مقابلة مع رئيس مؤسسة المعهد كونتور 2021 هو الأستاذ إمام صاباري، 13 مارس 2021

⁵² Eko Nur Cahyo, Ahmad Muqorrobin, "Strategi Pengembangan Wakaf Berkelanjutan dalam Sektor Pertanian: Studi Kasus di YPPWPM Gontor Ponorogo", 162.

⁵³ مقابلة مع رئيس مؤسسة المعهد كونتور 2021 هو الأستاذ إمام صاباري

⁵⁴ مقابلة مع مسؤول مؤسسة المعهد في ماننينجان، مدينة عاوي. 15 فبراير 2021

عرض نتائج تحليل سوات لنظام الإيجار أدناه. بيان التحليل سوات في إدارة الوقف الزراعي لمعهد دار السلام كونتور بالإجارة فيما يلي:

البيئة الداخلية : القوة والضعف

أ. القوة

- من الأسهل جمع نتائج أرباح الإيجار
نظام تأجير الأرز الوقفي التابع لشركة مؤسسة معهد دار السلام كونتور لصيانة الأوقاف وتوسيعها هو نظام إيجار موسمي أو سنوي، ويتم تحديد سعر تأجير حقول أرز الوقف وفقاً لموقع ومساحة كل منها باتفاق بين مؤسسة معهد دار السلام كونتور لصيانة الأوقاف وتوسيعها ومستأجري حقول الأوقاف، مما يسهل الأمر. للإداريين والموظفين المكلفين بالقطاع الزراعي لتسجيل الربح، عن طريق إنشاء كتاب خاص ببيانات أسعار الإيجارات والمستأجرين، ثم يتم إدخال البيانات في ملف كمبيوتر. حتى الربح من تأجير حقول أرز الوقف يمكن معرفته على الفور، لأنه تم تسجيل سعر الإيجار حسب مساحة ومساحة كل منها.

- قلة التكاليف في وسائل الزراعة

لم تعد المؤسسة بحاجة إلى إعداد المرافق والبنية التحتية للمساعدة في زراعة حقول الأوقاف التي يستأجرها المزارعون. مثل أدوات الري أو الديزل الأدوات للزراعة الأخرى، بما في ذلك أدوات الحصاد. نظراً لأن كل ذلك مشمول في مسؤولية المستأجرين، فإن المؤسسة لا تتضرر من حساب شراء المعدات والإصلاحات في حالة تلفها.

- نموذج إداري المفيد بالنظر إلى الأرض الواقعة في أماكن مختلفة

نموذج إدارة حقول الأرز مع نظام الإيجار فعال للغاية لئتم تطبيقه في إطار وقف معهد دار السلام كونتور، ويمكن أن يساعد ذلك أيضاً في اقتصاد السكان حول الأرض، حيث يكون سكان نظام الإيجار الموسمي أكثر مرونة في زراعة وتطوير حقول الأرز المؤجرة من أجل الحصول على المزيد من الأرباح. كما أن الأراضي المتناثرة في مناطق مختلفة تجعل من السهل على مؤسسة معهد دار السلام كونتور لصيانة الأوقاف وتوسيعها التحكم في الدخل الناتج عن الأرض المؤجرة.

- يتحمل المستأجرون جميع تكاليف الزراعة

تمثل إحدى مزايا الإيجار في أن جميع التكاليف من الزراعة إلى الحصاد يتحملها المزارع، بما في ذلك مرافق إدارة حقول الأرز مثل الديزل للري أو غيره. ليست مؤسسة معهد دار السلام كونتور لصيانة الأوقاف و توسيعها ملزمة بدفع ثمن حقول أرز الوقف المستأجرة. وبهذه الطريقة فإن الأموال الواردة من الإيجار المدفوع هي صافي الربح الذي تحصل عليه المؤسسة. المزارعون مسؤولون أيضاً عن حقول الأرز المؤجرة بما في ذلك حراسة حدود الأراضي التابعة للمؤسسة.

- يجد مديرو مؤسسة معهد كونتور أنه من الأسهل التحكم في الشؤون المالية من نتائج تأجير الأراضي

ثمن الإيجار لتأجير حقول الأرز الوقفية التي تم تسجيلها يتوافق مع موقع كل منطقة، مما يسهل بشكل كبير إدارة وموظفي القسم الزراعي في السيطرة على الأموال التي يتم الحصول عليها من عقد إيجار الأرض. حتى البيانات المالية من نتائج الإيجار تم تسجيلها وتخزينها أيضاً في ملفات الكمبيوتر وفقاً لكل منطقة.

ب. الضعف

- عدم التحكم على نوع الزراعة

لأن جميع تكاليف الزراعة قد تحملها المزارعون، فإن مؤسسة معهد دار السلام كونتور لصيانة الأوقاف وتوسيعها لا يمكنها تنظيم المزارعين لزراعة أنواع من النباتات تحت الوقف، وعادة ما يكون لدى المزارعين بالفعل خطة زراعة للأرض المزروعة، وهذا يعتبر نقطة ضعف لأن أرز الوقف سيتم إدارة الحقول التي تم تأجيرها بشكل كامل. المستأجرون الذين لديهم النباتات التي يريدونها، يمكن أن يكون لذلك تأثير سلبي إذا لم يحتفظ المستأجرون بالأرض منتجة عن طريق زراعة المحاصيل التي تدمر إنتاجية حقول الأرز، مثل قصب السكر وما إلى ذلك. ثم ينخفض إيجار الأرض بعد أن يستخدم المستأجر السابق حقول الأرز لقصب السكر، لأن المستأجرين سيجدون صعوبة في الحصول على أقصى النتائج إذا تمت إدارته مرة أخرى بحقول الأرز، مثل الذرة وما إلى ذلك.

- صعوبة المراقبة في الأراضي المؤجرة

موقع حقول الأرز المتبرع بها التابعة لمؤسسة المعهد، والتي تقع في أماكن مختلفة، يجعل من الصعب على إدارة وموظفي القسم الزراعي معرفة الموقع بشكل مباشر، خاصة وأن حقول أرز الوقف خارج المدينة صعبة لمعرفة. عادة ما يقوم الموظفون الزراعيون بجدولة برنامج للقيام بجولة في حقول أرز الوقف بأكمله، وهو مرتين في السنة خلال فترة امتحان الطلاب، ولكن لا يمكن تعظيم ذلك أيضا نظرا لأن حقول الوقف التابعة للمؤسسة كبيرة جدا أيضا. في قائمة الأراضي، تقع مؤسسة حقول أرز الوقف في فونوروكو، وتغطي مساحة 366523 مترا مربعا موزعة على مختلف القرى والمقاطعات. ثم توجد حقول أرز الوقف التي تدار بنظام إيجار في مدن مختلفة، مثل كيديري، وماديون، وجانجوك، وجمبر التي تتمتع أيضا بمساحة كبيرة جدا.

- صعوبة على معرفة الدائرة المزارع

بالإضافة إلى صعوبة معرفة جميع مواقع حقول الأوقاف الشاسعة، واجهت إدارة مؤسسة معهد دار السلام كونتور أيضا صعوبة في معرفة جميع عناوين منازل المستأجرين، وذلك لأن عناوينهم تقع في قرى ومناطق مختلفة. علاوة على ذلك، أعطت مؤسسة معهد دار السلام كونتور لصيانة الأوقاف و توسيعها سياسة بأن حقول أرز الوقف الموجود في قرية يجب أن يتم تأجيرها لسكان القرية، وذلك للحفاظ على العلاقات الجيدة بين المؤسسة والمناطق التي توجد فيها أراضي تابعة للمؤسسة، إلى جانب أنها أيضا للحفاظ على إنتاجية الأرض، ويمكن أن توفر فوائد للمجتمعات حول الأرض.

- عدم معرفة ما حقيقة في المزرعة المؤجرة بسبب إعطاء المسؤولية إلى المزارعين.

بالنسبة لموظفي مؤسسة معهد كونتور الذين تم تعيينهم في القسم الزراعي، من الصعب معرفة ما يحدث في حقول الأرز، لأن المؤسسة تسلم جميع مسؤولية الأراضي للمستأجرين، بما في ذلك النباتات المزروعة حول أرض الوقف المؤجرة بالكامل على مسؤولية المستأجرين.

- ثمن إيجارة المزرعة وفقا لكل منطقة و دائرة

يتبع ثمن إيجارة المزرعة لمعهد دار السلام كونتور تطور أثمان الإيجارات الخارجية، إذا ارتفع السعر الخارجي، سيزداد أيضا، لكن سعر إيجار حقول الأرز الوقفي أقل سعرا من سعر إيجار حقول الأرز بالخارج، بهدف مساعدة اقتصاد المجتمع، وخاصة أولئك الذين يعيشون في منطقة حقول أرز الوقف. بهذه الطريقة لا تستطيع المؤسسة تحديد السعر وفقا لرغبتها لأن كل منطقة لديها بالفعل أحكامه.

البيئة الخارجية: الفرصة والتحديات

ج. الفرص

- هي مصدر رزق المجتمع

إندونيسيا بلد زراعي، وهي دولة ذات أراض زراعية واسعة، وهذا أيضا يجعل أنشطة سكانها تجد الحياة في الزراعة، خاصة وأن حقول الأرز في المناطق الريفية كبيرة جداً. تجذب حقول الأرز الوقفية الواقعة في المناطق الريفية الناس حول حقول الأرز التابعة لمعهد دار السلام كوتنور، بالإضافة إلى ذلك، فهي أيضا فرصة لمؤسسة معهد دار السلام كوتنور لصيانة الأوقافو توسيعها بالتعاون في إدارتها مع المجتمعات حول الأرض، لاسيما هذا هو مصدر رزقهم الرئيسي. لذا فإن نظام تأجير حقل الوقف يمكن أن يعمل بشكل جيد للغاية.

- يمكن للمزارعين الحصول على المزيد من الأرباح لأنهم يتحملون عبء رسوم الإيجار فقط

مع نظام التأجير، يستفيد المزارعون أيضا من الحصول على أقصى النتائج، لأنهم مطالبون فقط بدفع الإيجار في بداية فترة الزراعة، أي في بداية موسم الأمطار أو على وجه الدقة في سبتمبر من كل عام. كما أنهم ليسوا منقلين بالمحاصيل التي يجب أن تعطى لمالك الأرض. ومع ذلك، فهم مطالبون فقط بحراسة حدود حقول الوقف التابعة للمؤسسة. عادة، في فترة الإيجار لمدة عام واحد يمكنهم حصاد ثلاثة محاصيل من نباتاتهم.

- يتمتع المزارعون بحرية أكبر في زراعة المحاصيل المختلفة على الأراضي المؤجرة

عامل مشوق آخر في نظام الإيجار هو أن المزارعين يتمتعون بمزيد من الحرية لزراعة محاصيل مختلفة على الأرض التي يستأجرونها. حتى أنهم منحوا حرية زراعة أي محاصيل يريدون في الحقول التي يستأجرونها، بما في ذلك المحاصيل الإضافية مثل الفلفل الحار والطماطم والفاصوليا الطويلة وغيرها. وستعود نتائج كل هذه المحاصيل إليها، باستثناء النباتات أو الأشجار التي هي بالفعل كبيرة وموجودة بالفعل قبل تأجير الحقل، مثل أشجار الموز، وأشجار الساج، وأنواع أخرى من الأخشاب.

- ثمن إيجار حقل الأرز لشركة مؤسسة معهد دار السلام كوتنور لصيانة الأوقاف وتوسيعها أرخص من سعر إيجار

حقل الأرز في الخارج

يعتبر ثمن إيجار الأرز الوقفي لمؤسسة معهد دار السلام كوتنور لصيانة الأوقاف وتوسيعها، وهو أرخص من ثمن إيجار حقل الأرز الخارجي، عامل مشوق أيضا للناس، وخاصة أولئك الذين حول الأرض الذين يرغبون في استئجار حقول الأرز المتبرع بها التابعة للمؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار أن سبل عيش معظم المجتمعات الريفية هي المزارعين. بالإضافة إلى ذلك، فإن ثمن إيجار أرز الوقف يهدف بشكل أكبر إلى مساعدة اقتصاد المجتمع. وبهذه الطريقة، سيتم دائما استخدام حقول الوقف التابعة لمؤسسة معهد دار السلام كوتنور لصيانة الأوقاف وتوسيعها لإدارتها وستظل أرضا وافية منتجة طوال لم يتم تحويلها لاستخدامها لأغراض أخرى.

- تعود ملكية جميع محاصيل الحصاد إلى مستأجر الأرض دون الحاجة إلى إبداع بعض النتائج لمالك الأرض

كل محصول زراعة أرز الوقف الذي يؤجره المزارع هو حق كامل للمزارع نفسه وغير ملزم بدفع جزء من عائدات المحصول إلى مالك الأرض أو مؤسسة معهد دار السلام كوتنور لصيانة الأوقاف وتوسيعها. عادة ما يعملون في الحقول حسب الموسم، وفي سنة واحدة يقسمونها إلى ثلاث فترات غرس وثلاثة مواسم حصاد، تكون فيها الفترة بين الزراعة والحصاد ثلاثة أشهر. خلال فترة الزراعة الأولى سيقومون بزراعة الأرز باستخدام مياه الأمطار لأنه في تلك الأشهر يكون موسم الأمطار من حيث

الزراعة الصغيرة، ويسمى أوعاران. ثم في فترة الزرع الثانية أو نهاية موسم الأمطار يعودون لزراعة الأرز وهذه الفترة الثانية تسمى "جادوح". ثم في موسم الجفاف أو فترة الزراعة الثالثة، عادة ما يزرعون محاصيل أخرى، مثل الذرة وفول الصويا والفول السوداني وما إلى ذلك.

ح. التهديدات

- عدم معرفة المجتمع عن الإجارة

عدم معرفة المجتمع عن كيفية إدارة الزراعة بنظام الإجارة، لأن لم يكن هذه الشركة مستخدمة لمالك الأرض مع الزارع الذي يعمل في تلك المزرعة، بل كانت الإجارة فقد عرف من بعض الفرقة. ويمكن استخدامها مؤسسة الأوقاف الذي لديها وقف الزراعي.

- لم يكن هذا النظام تطور في المجتمع

نظام إدارة الزراعي بالتجارة لم يكن تطور ومعروف في المجتمع الكثيرة، ولكن نموذج إدارة الزراعي بالمزرعة من أحب الشركة الزراعي. هذا يكون تهديدا أو مفاظرا لمالك الأرض على تنمية هذه الإجارة.

- جميع التكاليف الزراعية للمزارعين

كلف المزارعون على جميع التكاليف الزراعية، يعني من البذر والماء وكل شيء الذي تحتاجها في عملية الزراعية. هم كالمستأجر الزراعة، ويكون مسؤولية على إدارها إذا أراد أن يربح كثير وليس لمالك الأرض مراقبة ومساعدة على هذه الإدارة.

- من الصعب زيادة ثمن الإيجار للمزرعة

يعتبر ثمن الإيجار لحقول الوقف التي تتبع شروط التأجير خارج حقول الأرز عقبة منفصلة أمام المؤسسة لزيادة السعر، خاصة سعر الإيجار لحقول الوقف وهو أقل من سعر الإيجار للحقول بالخارج. في الواقع، أحيانا يكون فرق السعر بعيدا جدا، لأن المؤسسة نفسها تأخرت في معرفة الزيادة في أسعار الإيجارات لحقول الأرز بالخارج، ثم بعد معرفة أن الأسعار في الخارج ترتفع، لا يمكن للمؤسسة زيادتها على الفور وكذلك الرسوم يجب أن يتم ذلك بشكل تدريجي.

- لا يمكن تأجير أرض للمقيمين خارج حقل أرز الوقف

هذا يعني أنه يجب تأجير حقول الوقف التابعة لمؤسسة معهد دار السلام كونتور لصيانة الأوقاف وتوسيعها للمقيمين حيث توجد حقول الوقف، ولا يمكن تأجيرها للمقيمين خارج المنطقة. على سبيل المثال، حقول أرز الوقف التي يستأجرها أهالي قرية غونتور هي حقول الوقف الموجودة في القرية فقط، وأيضا حقول الأوقاف الموجودة في القرى الأخرى، يجب أن يأتي المستأجرون من المنطقة أو القرية التي يوجد بها أرز الوقف التابع للمؤسسة تقع الحقول. يصبح هذا تهديدا إذا كان من الصعب تنظيم أو توجيه السكان الذين يعيشون في منطقة أرز الوقف، وحتى إبطاء دفع إيجار حقل الأرز بشكل متعمد للمؤسسة.

عوامل الداخلية	القوة (س)	الضعف (و)
عوامل الخارجية		
الفرص (أو)	إستفادة القوة و الفرص	تخفيض الضعف واستغلال الفرص
	$1,55+2,15 = 3,7 =$	$1,55+0,85 = 2,4 =$
التحديات (ت)	استغلال القوة وحل التحديات	تخفيض الضعف وتجنب التحديات
	$0,8+2,15 = 2,95 =$	$0,8+0,85 = 1,65 =$

مصنوفة سوات في الإجارة

يتطلب تحليل مصنوفة سوات مصنوفة من البيئة الاستراتيجية الداخلية (IFS) التي تتضمن نقاط القوة والضعف والبيئة الاستراتيجية الخارجية (EFS) التي تشمل الفرص والتحديات. ثم، بالنسبة إلى مصنوفة سوات التي تعرض ثمانية مربعات، وهي مربعان في اليسار يعرضان البيئة الخارجية (الفرص و التحديات)، والمربعان العلويان يعرضان البيئة الداخلية (القوة والضعف) وأربعة مربعات أخرى هي قضايا استراتيجية تنشأ كنتيجة لاجتماع بين البيئة الخارجية والداخلية. يتم وصف مصنوفة سوات على النحو التالي:

من نتائج مصنوفة سوات الآتي، يظهر أن مستوى القوة في شأن نظام الإجارة في الوقف الزراعي لمعهد كونتور هو 2,15، ثم نقاط الضعف هي 0,85، وهذا يدل على أن العوامل الداخلية الموجودة في نظام إجارة في الوقف الزراعي يهيمن عليها بشكل أكبر قوة النظام الحالي. وبينما ذلك بالنسبة البيئة الخارجية، ستحصل مؤسسة المعهد على الفرصة أكبر لتشغيل نظام التأجير يعنى 1,55، ومن جهة التهديد التي ستتم مواجهتها هي 0,8. وهذه النتيجة بالتأكيد جيدة جدا لمؤسسة المعهد في تنفيذ نظام الإجارة الذي كان يعمل في حقول الوقف لمعهد كونتور. يوضح هذا أيضا أن نظام إدارة الوقف الزراعي التي تديره مؤسسة المعهد يتوافق مع القوانين الإسلامية وقانون الدولة أيضا. ويمكن أيضا استخدام هذه الإدارة كمثال لمؤسسات الأوقاف الأخرى في تطوير أصولها الوقفية، خصوصا للمزرعة الموقوفة.

الاستراتيجيات للإجارة :

بعد النظر في العديد من البيئة الداخلية والخارجية التي تم تحديدها من خلال درجة التقييم من قبل الخبراء، فإن الاستراتيجيات التي يجب أن تنفذها مؤسسة المعهد في إدارة حقول الوقف بنظام الإجارة هي:

- أن يجعل ثمن الإيجار الزراعة لمؤسسة المعهد أقل من أثمان الإيجارات الأخرى، لأن الزراعة هي مصدر رزق المجتمعات الريفية.

- تتمثل إحدى نقاط الضعف في هذا النظام في أن مؤسسة المعهد لا يمكنها تنظيم النباتات التي يجب أن يزرعها المستأجرون في الحقول، ولكنها يمكن أن توفر أحكام للمستأجرين بعدم زراعة المحاصيل التي لديها احتمال الإضرار بخصوبة الأرض.
- بهذا نظام الإجارة، يوفر مؤسسة المعهد فرصا للمستأجرين لتطوير الحقول التي يستأجرونها بجرية باستخدام النباتات التي تحقق نتائج جيدة.
- يجب أن تذيب مؤسسة المعهد مفهوم نظام الإجارة حتى يهتم الأشخاص بإدارة حقول الأرز باستخدام هذا النظام.

تحليل سوات على نظام المزارعة

كما وقع في حقول وقف المؤسسة المدارة بالإجارة، فإن الإدارة المزارعة تسبب أيضا العديد من المشاكل والعقبات في تنفيذها. لذلك مؤسسة المعهد تبتكر دائما لزيادة عائد الربح إدارة حقول الوقف. في إدارة هذه المزرعة، يستخدم الكاتب أيضا تحليل سوات لتحديد العوامل التي هي نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديد، حيث يمكن استخدامها بعد ذلك كمواد التقييم والتحسين لنظام المزارعة أو المزارعة الذي تقوم به مؤسسة المعهد. سيتم عرض نتائج تحليل سوات لنظام المزارعة أو المزارعة أدناه. بيان التحليل سوات في إدارة الوقف الزراعي لمعهد دار السلام كونتور بالمزارعة فيما يلي:

البيئة الداخلية : القوة والضعف

أ. القوة

- أرباح لعقد المزارعة أكبر من الإجارة
يمكن لصاحب الأراضي مؤسسة المعهد الحصول على أرباح أكبر من تنفيذ نظام المزارعة في إدارة حقول، لأن الأرباح مأخوذة من عائدات حقول الأرز التي يزرعها المزارعون. بالإضافة إلى تجهيز الأدوية والأسمدة من متجر المؤسسة للزراعة، الذي يعد مصدر دخل من هذا التعاون أيضا، لاسيما عن طريق إقراض أدوات الزراعة كالمحاررات وأدوات الحصاد (treser) وأيضا الري للمزارعين، مما يجعل الأرباح التي حققتها مؤسسة المعهد بشكل متزايد.
- يمكن لمؤسسة المعهد تعيين النباتات التي ستزرعونها مع المزارعين
يمكن لمؤسسة المعهد تعيين النباتات التي ستزرع في تلك الحقول لمزارعي حقول الوقف، لأن نظام الإدارة هو المزارعة حيث تكون الأرباح والخسائر منها مسؤولة مشتركة لمالك الأرض ومزارعيها. وبهذه الطريقة، يطلب من المزارع أن يعمل على النحو الأمثل من أجل الحصول على نتائج جيدة، لأن أرباح الحصاد ستعطى جزئيا لمالك الأرض أيضا.
- نظام المزارعة فعال للغاية بالنظر إلى أن حقول الأرز في مؤسسة المعهد واسعة وقريبة من أحد إلى آخر
مع وجود حقول الأرز الواسعة و القريبة من أحد إلى آخر، فإن نظام الإدارة بالمزارعة مناسب جدا وفعال للتنفيذ على تلك الأرض. بزراعة نوع واحد من النباتات فقط، ألا وهو الأرز، يسهل للمؤسسة زيادة غلات حقول الأوقاف التي يزرعها المزارعون. أحدها تجهيز آبار المياه لري حقول الأرز. مع الأراضي المتقاربة سيكون تنظيم جريان المياه التي ستستخدم في حقول الأرز أسهل.
- يمكن بيع عائدات حقول الأرز و توزيعها للمزارعين مباشرة

يمكن بيع العائدات من حقول الأوقاف المزروعة مباشرة إلى المتعهد، بسعر المتفق عليه بين مؤسسة و المشتري، حتى اتفاق السعر المتفق منذ ما قبل الزراعة. بهذه الطريقة يعرف كل من المزارع و المؤسسة كمالك الأرض عائداً حقول الأرز المحصودة لأن الوزن منعقد في موقع حقول الأرز للمزارع. بعد عقد الوزن معاً، ستوزع عائداً البيع إلى قسمين.

- تيسير مؤسسة المعهد في التحكم على الأرض، لقرب المواقع و لتسوية النباتات المزروعة
تيسر حقول أرز الوقف المتقاربة مسؤولي مؤسسة المعهد كمالك الأرض للتحكم على إدارة الأراضي. وإن نفس النباتات والإدارة يجعل التحكم أسهل. لذلك يشعر مزارعو الأرز في الأوقاف أيضاً بأنهم تحت المراقبة، فيجعل أدائهم أفضل، كما تزداد غلة حقول الأرز التي يعملون عليها. هذه أيضاً ميزة لمؤسسة المعهد في تنفيذ إدارة حقل الأرز هذا بنظام المزارعة.

ب. الضعف

- لا يمكن توقع الربح قبل الحصاد
أرباح إدارة حقول الأرز بنظام المزارعة محسولة عليها من حصاد أرز الوقف الذي يديره المزارع. فإن مالك حقول الأرز أو المزارع غير قادر على حد سواء على معرفة عائد الربح قبل فترة الحصاد. ولا يمكن جمع البيانات والإبلاغ عن أرباح حقول أرز الوقف مباشرة عند بداية فترة الزراعة. هذا ما يجعل مسؤولي المؤسسة يشاركون في عملية الإدارة من أجل الحصول على أقصى مبلغ من العائدات.

- لم يعمل بعض مزارعي الأرز على أكمل وجه في إدارة الحقول لأن الأرباح تنقسم إلى قسمين.
كما يوجد تقصير آخر بأن بعض المزارعين لم يعملوا على أكمل وجه في إدارة حقول الوقف لمؤسسة المعهد لأنهم اعتقدوا أن الأرباح ستقسم لاحقاً إلى قسمين مع مالك الأرض، رغم أن في الواقع كان هذا تقصيراً للمزارعين أيضاً لكن هذا الاعتقاد يجعل أداء الفلاحين وحماسهم لم تكن في أكمل وجه.

- الأرباح تتبع غلة مزارعي الأرز
تتبع أرباح إدارة حقول أرز الوقف التي حصلت عليها المؤسسة غلة المزارعين مع المزارعة، إذا كانت غلة المزارعين كبيرة، فتكون الأرباح التي تحصل عليها المؤسسة أكبر أيضاً، فإسواء إذا كانت غلة المزارعين صغيرة فتكون الأرباح التي تحصل عليها المؤسسة صغيرة أيضاً. ولا سيما، إذا وقعت الأرض التي يديرها المزارعون في التلف، فإن المؤسسة ستتكبّد خسائر أيضاً

- وجوب تجهيز الأدوات لزراعة حقول الأرز سواء للإيجار أو لمساعدة المزارعين
نظراً إلى أن الأرباح التي تحصل عليها المؤسسة تعتمد على غلة حقول الأرز التي يديرها المزارعون، فإنها تجعل المؤسسة تعمل على أكمل وجه من أجل الحصول على أرباح كبيرة. فيجب على المؤسسة تجهيز الأدوات اللازمة لزراعة الحقول التي سيتم تأجيرها قبل المزارعين، مثل الجرارات وأدوات الحصاد وغيرها من الأدوات الداعمة. بالطبع، يتطلب شراء هذه الأدوات الكثير من المال.

- وجوب كثرة المراقبة في حقول الأرز المزروعة والمشاركة في مراقبة نمو النبات
للحصول على أقصى ربح، يجب أن تراقب المؤسسة في كثير من الأحيان في حقول أرز الوقف التي يديرها المزارعون. فيجب أن يعمل مسؤولو المؤسسة على أكمل وجه ممكن، وخصوصاً كثرة تنقل المسؤولين في كل عام، إنه يكون أحد عوامل التقصيرات للمؤسسة نفسها في تنفيذ نظام المزارعة في إدارة حقول أرز الوقف.

البيئة الخارجية: الفرص والتحديات

ت. الفرص

- تكون المزارعة أحسن نموذجاً لإدارة الزراعة عند المجتمع نظام المزارعة من أحد النظام لإدارة الأرض الزراعي المختارة في المجتمع. وتعتبر هذ يعتبر مربحا لمالك الأرض والزارعين، جهز مالك أرضاً للزراعة والزارع يديرها باتفاق تقاسم الأرباح بعد الحصاد.

- توفر الأدوات للمساعدة في الزراعة أحد الابتكارات التي قامت بها مؤسسة المعهد لزيادة عائد الربح في إدارة حقول أرز الوقف هو تجهيز المرافق للزراعة كأدوات حرث الحقول (الجرارات)، ثم أدوات الحصاد و الكومي. مع تجهيز الأدوات الزراعية للمساعدة في زراعة الأرض، أصبحت عملية إدارة حقول أرز الوقف في ماتينجان أسهل، وإنه يجعل المزارعين يحصلون على أقصى قدر من الغلة أيضا.

- يمكن للمزارعين دفع تعويضات بعد الحصاد إن إدارة حقول الوقف مع المزارعة التي تنفذها مؤسسة المعهد مفيدة للغاية للمزارعين، لأنه يسمح لهم باستعادة البذور والأسمدة والأدوية للحقول التي يديرونها. ثم يستبدلوها بعد الحصاد، ومنها استئجار أدوات الزراعة ومياه الري لحقولهم، الغلة التي يحصلون عليها المزارعون تنقسم إلى قسمين، وبعد ذلك تخفض سعر البذور والأسمدة التي اقترضوها من المؤسسة.

- نظام المزارعة بتقاسم الأرباح العادلة مع اتفاق بين مالك الأرض والزارع تكون تقاسم الأرباح عادلا، وهذا الاتفاق عقد قبل الزرع. بتقسيم خمسين ضرب بخمسين بينهما، وهذا التقسيم بعد الحصاد. مؤسسة المعهد كمالك الأرض تكثر مراقبة إلى المزرعة حين تقربا في أيام الحصاد.

- توفر الأسمدة والأدوية للنباتات أنشأت مؤسسة المعهد متجرا زراعيا يوفر البذور والأسمدة والأدوية لبيعها للمزارعين في حقول الأرز، سواء في الأوقاف أو في حقول المجتمع. لذلك هذا الأمر أيضا يسهل المزارعين والفلاحين الآخرين للحصول على احتياجات إدارة حقول الأرز، خاصة لمزارعي حقول أرز الوقف الذين يسمح لهم بدفع ثمن الأسمدة والأدوية التي يأخذونها من المتجر بعد الحصاد.

ث. التحديات

- يمكن تخفيض الأرباح إذا فشل المزارعون في الحصاد أحد عوامل التهديد في تنفيذ نظام إدارة حقول الأرز مع المزارعة هو إذا كان وقع التلف في الزراعة المسبب من أسباب مختلفة، كالحشرات أو الفيضانات أو أسباب أخرى. فلا يتحمل مزارعو الأرز الخسارة بأنفسهم، بل يتحملها أيضا مالك الأرض وهو مؤسسة المعهد. فالحل هو أن مؤسسة المعهد يجب أن تزيد المراقبة و التوجيه للمزارعين.

- زيادة أسعار البذور والأسمدة الغير المتوقعة ارتفاع أسعار البذور والأسمدة خلال فترة الزراعة خطر كبير للمزارعين، خاصة ارتفاع أسعار الأسمدة المتداولة في المحلات أو وكلاء الزراعة لم تعد مدعومة حاليا. فمن العسير توقع ارتفاع أسعار الأسمدة خلال موسم الزراعة، وهذا بالطبع مصدر القلق لمزارعي الحقول مؤسسة المعهد.

- انخفاض أسعار العائدات لعدة عوامل
كما سبق بيانه أن ارتفاع أسعار البذور و الأسمدة خلال فترة الزراعة خطر كبير للمزارعين، ولاسيما عندما يصاحبها انخفاض أسعار العائدات عند الحصاد، مما يؤدي إلى اختلال التوازن بين تكاليف الزراعة والنتائج منها. إن انخفاض الأسعار يرجع إلى عدة عوامل، منها السياسات الحكومية التي تنظم أسعار الغذاء الوطنية أيضا.

- إمكانية تدليس السعر من قبل المشتريين
فإن أحد عوامل انخفاض سعر قد يقوم به العديد من الأشخاص، بل منهم من قد أصدروا حيلة لبيع المزارعين والمؤسسة يؤمنون بالسعر الذي حددوه، فيجب على المؤسسة والمزارعين البحث عن معلومات الأسعار أولاً قبل تنفيذ صفقة بيع عائدات حقل أرز الوقف الذي يديره المزارعون.

- ظهور الشركة في الزراعة عند المجتمع
يمكن بظهور الشركة في عملية الزراعة وتكون أحسننا وتعتبر أكثر أرباحا من هذا النظام. ومن الرجاء لمؤسسة المعهد على وجود الابتداء لحفظ ثقة المجتمع ولتنمية الوقف الزراعي في معهد دار السلام كوتنور بامزارعة.

مصفوفة سوات في المزارعة

يتطلب تحليل مصفوفة سوات مصفوفة من البيئة الاستراتيجية الداخلية (IFAS) التي تتضمن نقاط القوة والضعف والبيئة الاستراتيجية الخارجية (EFAS) التي تشمل الفرص والتهديد. ثم، بالنسبة إلى مصفوفة سوات التي تعرض ثمانية مربعات، وهي مربعان في اليسار يعرضان البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، والمربعان العلويان يعرضان البيئة الداخلية (القوة والضعف) وأربعة مربعات أخرى هي قضايا استراتيجية تنشأ كنتيجة لاجتماع بين البيئة الخارجية والداخلية. يتم وصف مصفوفة سوات على النحو التالي:

عوامل الداخلية	القوة (س)	الضعف (و)
عوامل الداخلية الفرص (أ)	إستفادة القوة و الفرص $1,60+1,80 = 3,4 =$	تخفيض الضعف وإستغلال الفرصة $1,60+0,90 = 2,5 =$
التهديد (ت)	إستغلال القوة وحل التهديدات $0,85+1,80 = 2,65 =$	تخفيض الضعف وتجنب التهديدات $0,85+0,90 = 1,75 =$

من نتائج مصفوفة سوات الآتي، يظهر أن مستوى القوة في شأن نظام شركة المزارعة في معهد كوتنور هو **1,80**، ثم نقاط الضعف هي **0,95**، وهذا يدل على أن البيئة الداخلية الموجودة في نظام المزارعة يهيمن عليها بشكل أكبر قوة النظام الحالي. وبينما ذلك بالنسبة البيئة الخارجية، ستحصل مؤسسة المعهد على الفرصة أكبر لتشغيل نظام المزارعة تعني **1,60**، ومن جهة التهديدات التي ستتم مواجهتها هي **0,80**. وهذه النتيجة بالتأكيد جيدة جداً لمؤسسة في تنفيذ نظام المشاركة في المزارعة الذي كان يعمل في حقول الوقف لمعهد كوتنور. تسعى المؤسسة أيضا إلى جعل المزارعين دائما مزدهرا من خلال إيجاد علاقات مشترين كبيرة قادرة على شراء أرزهم بسعر يناسب رغبات الطرفين.

الاستراتيجيات للمزراعة :

- بعد النظر في العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تم تحديدها من خلال درجة التقييم من قبل الخبراء، فإن الاستراتيجيات التي يجب أن تنفذها مؤسسة المعهد في إدارة حقول الوقف بنظام المزارعة هي:
- يمكن لمؤسسة مؤسسة المعهد ترتيب المزارعين لزراعة أنواع النباتات التي تريدها المؤسسة والحصول على منتهى النتائج المرجوة.
 - يجب أن توفر مؤسسة المعهد مرافق لإدارة حقول الأرز من أجل الاستمرار في الحصول على منتهى النتائج.
 - يجب أن تساعد مؤسسة المعهد المزارعين في العثور على مشتريين محتملين للحصاد حتى يتمكن المزارعون من الاستفادة على الفور من المحاصيل التي يحصدونها.
 - قيام المؤسسة بتوفير البذور والأدوية لحقول الأرز في متجرها الزراعي يساهم في السهول على المزارعين إدارة حقولهم. ومن ناحية أخرى، يعد ربحا إضافيا لها.

الختام

اعتمادا على عرض البيانات ومناقشتها وتحليلها في السابق ظهر أن الوقف الزراعي لمعهد كونتور التي تديرها على نظام الإجارة هي في المنطقة فونوروكو، وماديون، وكيديري، ونغانجوك، وجمبر. وإدارة الوقف الزراعي بالمزراعة هي في ماتيجان. تعتبر هذه الإدارة مناسبة نظرا إلى التوسع الوقف الزراعي لمعهد كونتور. نموذج إدارة الوقف الزراعي بالأجارة والمزراعة تكون مساعدة لرفاهية حياة المجتمع. بالنسبة إلى ثمن الإيجار للمزرعة الموقوفة أقل من الآخر، جهزت المؤسسة بعض وسائل الزراعة لمساعدة الزارع في المزارعة. نتيجة التحليل سوات من النموذج السابقين بوضوح أن إدارة الوقف الزراعي لمعهد كونتور مناسبة وجيدة. وجد الباحث من هذا التحليل الاستراتيجيات التي لا بد للمؤسسة أن تعملها لتنمية الأوقاف الزراعي. ثم وفق الباحث أن نموذج الإجارة مناسبة لإدارة الوقف الزراعي في معهد كونتور.

Author's Contribution

Mulyono Jamal: Contribute to formulating research ideas, collecting data, processing data, and interpreting data.

Hendri Setiyo Wibowo: Contributing to writing systematics, research methods, analyzing interpretation results.

Khurun'in Zahro' & Eko Nur Cahyo: Contributed to compiling a literature review and the language proofread.

Acknowledgements

The researchers would like to thank the IQTISHODUNA: Jurnal Ekonomi Islam for publishing this paper, the editors and the reviewers who took the time to review and help with everything. The researchers also would like to express their gratitude towards Universitas Darussalam Gontor for funds to complete this study, through the 2023-2024 UNIDA Internal Grant which is technically carried out by LPPM-UNIDA Gontor.

Declaration of Competing Interest

We declare that we have no conflict of interest

REFERENCES

- Abduh, Ahmad Idrīs. 2000. *Fiqh al-Mu'āmalāt ala Madzhab al-Imām Mālik ma'a Muqorannah bi al-Madzāhib al-Ukhro*. Dār al-Hudā.
- Abdullah, Muhammad bin Abdul Aziz. 1996. *Al-Waqf fi al-Fikr al-Islāmi*. Kairo: al-Mamlakah al-Maghribiyyah.
- Abdullah, Qāsim. 2004. *Anīs al-Fuqahā fi Ta'rifāt al-Alfādz al-Mutadāwalāh baina al-Fuqahā'*. Dār al-Kutub al-Ilmiyyah.
- Abu Zakaria, Yahya bin Sharaf Al-Nawawi Muhi al-Din. 2009. *Sahih Muslim bi Syarhi al-Imam Muhi al-Din An-Nawawi*. Beirut: Dar al-Ma'rifah.
- al-Atsqalānī, al-Hāfidz bin Hijr. 2016. *Bulugh al-Marām min Adillah al-Ahkām*. Jakarta: Dār al-Kutub al-Islāmiyyah.
- al-Fath, Muhammad bin Abi. 2003. *Al-Mathla' ala Alfādz al-Muqni'*. Riyadh: Maktabah as-Saudi li at-Tauzi'.
- al-Misyri, Rafiq Yunus. 1999. *Al-Awqāf Fiqhan wa Iqtishadan*. Damaskus: Dār al-Fikr.
- Ari, Ibrahim and Muammer Koc. 2021. "Towards Sustainable Financing Models: A Proof-of-Concept for a Waqf-Based Alternative Financing Model for Renewable Energy Investments", *Borsa Istanbul Review*, Vol. 21, Supplement 1. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2021.03.007>
- al-Tuwaijri, Muhammad bin Ibrahim bin Abdullah. 2010. *Mukhtasar al-Fiqh al-Islāmi fi Dzau' al-Qur'an wa as-Sunnah*. Dār Ashdiqā' al-Mujtama'.
- Amrullah, Khasib, Jamal, Mulyono, Cahyo, Eko, Khakim, Usmanul, AND Zahro', Khurun'in. "THE CONCEPT OF WAQF FROM WORLDVIEW THEORY: The Study of Sharia-Philosophy" *Ulul Albab: Jurnal Studi Islam* [Online], Volume 23 Number 1 (29 June 2022). <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/ululalbab/article/view/15694>
- Arroisi, J., & Syamsuri, 2020. "Managemen Wakaf Pondok Modern Darussalam Gontor: Analisis Model Pemeliharaan, Pengembangan Wakaf dan Kesejahteraan Umat", *Ijtihad: Jurnal Hukum dan Ekonomi Islam*, Vol. 14 No. 2, <https://doi.org/10.21111/ijtihad.v14i2.4701>
- As-Sholih, Muhammad bin Ahmad bin Sholih. 2001. *Al-Waqf fi as-Syarī'ah al-Islāmiyyah wa Atsaruhu fi Tanmiyah al-Mujtama'*. Riyadh: Fihrisah Maktabah al-Mulk Fahd al-Wathoniyah asnā'a an-Nasr.
- Asyub, Abd al-Jalil ar-Rahmān. 2000. *Kitāb al-Waqf*. Kairo: Dār al-Awqāf al-Arabiyyah.
- Ayyub, Hasan. 2003. *Fiqh al-Muāmalat al-Māliyah fi al-Islām*. Mesir: Dār as-Salām li at-Thibā'ah wa an-Nasr wa at-Tauzi'.

- Cahyo, E. N., & Muqorrobin, A. 2019. "Strategi Pengembangan Wakaf Berkelanjutan dalam Sektor Pertanian: Studi Kasus di YPPWPM Gontor Ponorogo", *Falah: Jurnal Ekonomi Syariah*, Vol. 4, No. 2, <https://doi.org/10.22219/jes.v4i2.9872>
- Fanthozi, K. M. 2011. *Uqud at-Tabarru' al-Wāridah ala al-Milkiyah al-Aqāriyah al-Waqf*. Dār Zuhron.
- Fasa, M. I., & Rofiqo, A., Oktarina, A. 2016. "Model Pengembangan Wakaf Produktif Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo", *Al-Awqaf: Jurnal Wakaf dan Ekonomi Islam*. Vol. 9, No. 2, <https://doi.org/10.47411/al-awqaf.v9i2.87>
- Hidayat, Yayat. 2017. "Wakaf Produktif Dalam Meningkatkan Pemberdayaan Ekonomi Umat". *TAZKIYA: Jurnal Keislaman, Kemasyarakatan & Kebudayaan*, Vol. 18, No. 1 <https://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/tazkiya/article/view/1146>
- Idārah al-Fatwā wa al-Buhuts. 2010. *Al-Muzāra'ah wa Ahkāmuhā al-Fiqhiyyah*. Bank at-Tazhāmun al-Islāmiyah.
- Jamal, Mulyono, Suraji Badi', Syamsuri, Khurun'in Zahro'. 2023. "استراتيجية لتنمية أصول الوقف: دراسة في شركة لا تنس التعاونية بمعهد دار السلام كونتور للتربية الإسلامية الحديثة". *BALAGH - Journal of Islamic and Humanities Studies* Vol. 3, No. 2, <https://doi.org/10.5281/zenodo.10360643>
- Kahf, Munzir. 2000. *Al-Waqf al-Islāmi: Tathowwuruhu, Idāratahu, Tanmiyatuhu*. Beirut: Dār al-Fikr Mu'assir.
- Ma'luf, Luis. 2002. *al-Munjid fī al-Lughoh wa al-A'lām*. Beirut: Dār al-Masyriq.
- Mansur. Muslim Hānī. 2004. *Al-Waqf wa Dauruhu fī al-Mujtama' al-Islāmī al-Mu'āshir*. Beirut: Muassasah ar-Risalah Nāsyirun.
- Mansuri, Mukhtar. 2017. *Himāyah al-Amlāk al-Waqfiyyah min Mandzur al-Maqāsidi*. Risalah al-Māgister, Wādī: Jamī'ah as-Syahid.
- Muhtar, Imam. 2019. *Pengelolaan Wakaf di Pondok Modern Darussalam Gontor*.
- Rahmania, Nurul, and Hartomi Maulana. "Waqf Literacy Level and Its Determinants on Public Intention to Contribute Cash Waqf: A Study of Waqf Institutions in Indonesian". *IQTISHODUNA: Jurnal Ekonomi Islam* 12, no. 1 (April 1, 2023): 283–300. Accessed April 23, 2025. <https://ejournal.iaisyarifuddin.ac.id/index.php/iqtishoduna/article/view/1963>.
- Sābiq, Sayyid. 2017. *Fiqh as-Sunnah*. Kairo: Dār al-Fath li al-I'lām al-Arabī.
- Wizarah al-Awqāf wa as-Syu'un al-Islāmiyyah Kuwait. 2006. *Al-Mausu'ah al-Fiqhiyyah*. Kuwait: Wizarah Kuwait.

- Zainal, V.R., & Lupitasari, C. 1. 2020. "Model Pengelolaan Wakaf Produktif di Pondok Modern Darussalam Gontor dan Perannya terhadap Pengembangan Universitas Darussalam Gontor", *Al-Awqaf: jurnal Wakaf dan Ekonomi Islam*. Vol. 10, No. 1, <https://doi.org/10.47411/al-awqaf.v10i1.48>
- Zainuddin, Abdul Mun'im. 2012. *Dawābith al-Māl al-Mauquf: Dirāsah Fiqhiyyah Tathbīqiyyah Muqorannah*. Suriyah: Dār an-Nawādir.
- Zuhaili, Wahbah. 1997. *Ru'yah Ijtihādiyyah fi al-Masā'il al-Fiqhiyyah al-Mu'āsirah li al-Waqf*. Damaskus: Dār al-Maktab.
- Zuhaili, Wahbah. 1998. *Al-Wasāyā wa al-Waqf fi al-Fiqh al-Islāmi*. Damaskus: Dār al-Fikr.
- Zuhaili, Wahbah. 2005. *Al-Fiqh al-Islāmi wa Adillatuhu*. Damaskus: Dār al-Fikr.