

Tanmiyah Waqf al-Manāfi min Ajl al-Istiqlāliyah fī Majāli al-Iqtisād: Dirāsah fī Ma'had Tazakkā al-'Aşrī

Mulyono Jamal,¹ Mohammad Hanief Sirajulhuda,¹ Muhammad Aunurrochim Mas'ad Saleh,² Khurun'in Zahro^{1*}

¹ Universitas Darussalam Gontor, Gontor – Indonesia, ² Universiti Sains Islam Malaysia, Nilai – Malaysia

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

Abstract

The excellent potential of benefit waqf has not been fully realized since *nāzir* or the community failed to develop a strategy and did not innovate enough on the advantages of waqf and its administration. One of the successful principals in administering benefits waqf is the Tazakka Modern Boarding School with its innovation and programs on endowment benefits. This study intends to identify the benefit *waqf* development approach for Tazakka Modern Boarding School for economic independence. With a descriptive strategy, this study employs a qualitative methodology. The results of this study demonstrate that the development of benefit *waqf* in Tazakka is advantageous for economic independence with three distinct benefit *waqf* categories. So, for future researchers to be able to discuss professional *nāzir* with good management and strategy, to maximize the potential and role of beneficial *waqf* in improving the economy and people's welfare.

Keywords: benefit *waqf*; development of waqf assets; *nāzir*



لم تتحقق الإمكانيات الممتازة من وقف المنافع بشكل كامل بسبب فشل الناظر أو المجتمع في تطوير استراتيجية ولم يبتكر في إدارته. أحد الناظر الناجح في إدارة وقف المنافع هو معهد تزكي العصري بإبتكاره وبرامجه. يهدف هذا البحث لمعرفة تنمية وقف المنافع من أجل الاستقلالية في مجال الاقتصاد في معهد تزكي العصري. هذا البحث هو بحث ميداني بالأسلوب النوعي من خلال إجراء البحث في معهد تزكي العصري. نتائج هذا البحث هي أن تنمية وقف المنافع من أجل الاستقلالية في مجال الاقتصاد في معهد تزكي العصري نافع من أجل الاستقلالية في مجال الاقتصاد بثلاثة أنواعه المتفرقة. يدل على ذلك الزيادة المستمرة في تسليم الوقف الذي تناوله هذه المؤسسة وكذلك من الاهتمام الكبير ومشاركة المجتمع في نجاح كل برنامج الوقف في معهد تزكي ويمكن تعزيز دور الوقف في تحسين الاقتصاد ورفاهية الناس. للباحثين في المستقبل عن بحث من قبل النظراء المحترفين وإدارته واستراتيجيته الجيدة، لتعظيم الإمكانيات ودور الوقف في تحسين الاقتصاد ورفاهية الأمة.

الكلمات المفتاحية: وقف المنافع; إدارة أموال الوقف; الناظر

المقدمة

أصبح اليوم، ظهور حاجة إلى نماذج الاجتهاد للوقف الجديد لتحسين الاقتصاد ورفاهية الناس.¹ من نموذج الوقف الجديد الذي يمكن تطبيقه في المجتمع هو وقف المنافع. لهذا الوقف أدوار فريدة بالمقارنة مع الوقف العام في المجتمع، مثل وقف الأراضي والمباني وما إلى ذلك.² ركز تنفيذ الوقف العام إلى نقل شكل عين الموقوف وملكيته في نفس الوقت، فأما تركيز وقف المنافع ليس يقتصر الوقف على توفير المنفعة والأصل معا فقط، بل أيضا يقتصر على توفير الأصل دون أو بعض المنفعة مثل وقف الحيوانات لانتفاع لبنها أو نسلها، وكذلك يقتصر على توفير المنفعة دون الأصل مثل وقف المهنة أو الخدمة.³

بالنظر إلى أشكال وقف المنافع، فإن له إمكانات كبيرة في دعم رفاهية الناس في إندونيسيا. على سبيل المثال، مهنة الطب، بناءً على بيانات وزارة الصحة لإندونيسيا عام ٢٠٢١، أن عدد الأطباء المتخصصين هو ٥٥,٤٢٦ طبيياً. إذا وقف الطبيب وقته ومهنته لتقديم الخدمات الصحية في ساعة واحدة لخمسة مرضى في اليوم، ويجب على كل مريض دفع تقريباً ٢٠٠,٠٠٠ روبية، إذن وقف المنافع يمكن أن يوفر إعانة صحية قدرها ٥٥,٤٢٦,٠٠٠,٠٠٠ روبية كل يوم في ساعة واحدة. وبالتالي، فإن وقف المنافع هو أحد ابتكارات الوقف الجديدة التي لديها الإمكانيات على تحسين رفاهية الناس.

وعكس ذلك، فإن مؤشر الوطني لمحو الأمية بالوقف يجعل إمكانات الوقف غير مثالية. استناداً إلى نتائج الدراسة الاستقصائية من هيئة الوقف الإندونيسية ومركز الدراسات الاستراتيجية لمؤسسة الزكاة الوطنية ووزارة الدين في جمهورية إندونيسيا، اكتشفت أن نتيجة مؤشر الوطني لمحو الأمية بالوقف بقيمة ٥٠,٤٨ في الفئة المنخفضة التي تألفت بين قيمة لمحو الأمية الوقف الأساسي ٥٧,٦٧ وقيمة لمحو الأمية الوقف المتقدم ٣٧,٩٧⁴. بالإضافة إلى ذلك، ركز بعض أبحاث الوقف الحالية فقط على البنوك والمسألة والقانون والأعراف.⁵ وينبغي أيضا مع بحث الشاطر وآخرين⁶ أن بحث الوقف الحالي يركز

¹ Badan Pusat Statistik, "Berita Resmi Statistik: Profil Kemiskinan di Indonesia," *Harian Lentera*, July 15, 2020, <https://lenteratoday.com/wp-content/uploads/2021/01/Lentera-Today-27012021.pdf>.

² Fajar Agus Tri Nugroho, "Pemikiran Imam Abu Hanifah tentang Wakaf Manfaat dan Relevansinya dengan Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf," [Master Thesis] (UIN-Antasari Banjarmasin, 2018), <https://idr.uin-antasari.ac.id/9890/>.

³ 'Atiyah al-Sayyid Fayād, *Waqf al-Manāfi' fi al-Fiqh al-Islāmī* (Kairo: Umm al-Qurā, 2006), 16–24.

⁴ Badan Wakaf Indonesia, "Report on the Results of the 2020 National Waqf Literacy Index Survey," Badan Wakaf Indonesia, May 20, 2020, <https://www.bwi.go.id/4849/2020/05/20/laporan-hasil-survey-indeks-literasi-wakaf-nasional-tahun-2020/>.

⁵ Raditya Sukmana, "Critical Assessment of Islamic Endowment Funds (Waqf) Literature: Lesson for Government and Future Directions," *Heliyon* 6, no. 10 (2020): e05074, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05074>.

فقط على وقف النقد، المسألة الإسلامية والوقف، الوقف والتمويل الاجتماعي الإسلامي، وحوكمة الوقف، بينما لا يزال التركيز على وقف المنافع نادرًا.

من جهة أخرى، لا يتم أقصى إمكانات الوقف مدعوم بنقص ابتكار الناظر في إدارة الوقف. يثبت بحث سافيتري^٦ أن المشكلة التي نشأت في إدارة الوقف المنتج في إندونيسيا هي في مشكلة الموارد البشرية، حيث أن الناظر ليس مبتكرًا في إدارة الوقف. وفقا مع شمسوري وآخرين^٧ أوضحوا أيضًا أن الإدارة غير الفعالة لأصول الوقف ترجع إلى نقصان ابتكار الناظر وافتقار المسؤولية. حتى في ابتكار إدارة وقف المنافع، فإن هذا الوقف غير معروف جيدًا من قبل الناس في إندونيسيا.^٨ لذلك، من الضروري معرفة لمحو الأمية بوقف المنافع وإدارته واستراتيجيات إدارته، بحيث يمكن تعظيم إمكانات الوقف.

هناك نموذج واحد من المؤسسة تدير وقف المنافع، هو معهد تزكي العصري. من الأوقاف التي يديرها معهد تزكي العصري هي وقف المنافع.^٩ حتى في عام ٢٠٢٠، حصل تزكي على ٢٠٪ من وقف منافع الأسهم من مطعم سامبال لاياه "RM Sambel Layah" نظرا إلى ابتكار الأشكال المختلفة لوقف المنافع في المعهد الحديث فمحتاج إلى تحليل إدارته واستراتيجيته لترقية لمحو الأمية لوقف المنافع وتقديم ابتكار الجديد للناظر أو المؤسسة.

هذا البحث من البحث الكيفي لههدف إلى حل مشكلة عملية، والمشكلة هنا تتعلق بمسائل كبيرة بما في ذلك إجراء الباحث كأداة الرئيسية في البحث.^{١٠} بطريقة ميدانية بالمنهج الكيفي، أي البحث الذي يهدف إلى وصف مشكلة.^{١١} وأما طريقة البحث المستخدمة هي دراسة حالة،^{١٢} وهي فهم كيفية استراتيجية إدارة وقف المنافع في معهد تزكي العصري.

⁶ Muneer M. Alshater et al., "A Bibliometric Review of the Waqf Literature," *Eurasian Economic Review* 12, no. 2 (2022): 213–39, <https://doi.org/10.1007/s40822-021-00183-4>.

⁷ Anggraeni Wenny Safitri, Asyari Hasan, and Mega Oktaviani, "Model Kelembagaan Nazhir dalam Pengelolaan Wakaf Produktif di Indonesia," *Al-Mashrafiyah: Jurnal Ekonomi, Keuangan, dan Perbankan Syariah* 5, no. 1 (2021): iv and 68, <https://doi.org/10.24252/al-mashrafiyah.v5i1.17030>.

⁸ Syamsuri Syamsuri et al., "Critic Analysis of Responsibility Practices of Waqf Institution: Reason Condition from Pondok Modern Darussalam Gontor," *Tsaqafah: Jurnal Peradaban Islam* 16, no. 1 (2020): 4–5, <https://doi.org/10.21111/tsaqafah.v16i1.3572>.

⁹ Fahrurroji, "Wakaf Manfaat," *Cinta Wakaf*, February 13, 2019, <https://cintawakaf.org/wakaf-manfaat.html>.

¹⁰ Anang Rikza Masyhadi, "Wakaf Manfaat," *Pondok Modern Tazakka* (Batang, October 24, 2013), <https://tazakka.or.id/2013/10/mauqif/wakaf-manfaat/>.

¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2014), 399.

¹² Sumadi Suryabrata, *Metode Penelitian* (Jakarta: Raja Grafindo Press, 1995), 18.

¹³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017), 33.

إدارة في تنمية وقف المنافع

إدارة وقف المنافع

الإدارة هي العلم الديناميكي الذي تطور وفقاً للاحتياجات البشرية كفاعل الإدارة. وبوجه عام تعريف الإدارة كأنشطة التنظيم القائم على التخطيط، والتنظيم، والرئاسة، والرعاية حيث كان تنفيذها للأغراض المعينة ومتعلقة بالمعرفة في تنفيذ الوظائف الرئيسية من الإدارة.¹⁴ كما عرف فيتر ف. دروكر على أن الإدارة كفن في إكمال الأمر للحصول على الأهداف المنشودة. لذلك، يقال الإدارة كنظام العلم والفن في الرئاسة معا.

اختلف العلماء في مسألة إمكان وقف المنافع بسبب اختلافهم في رأيهم عن هل المنفعة هي المال؟ المذهب الحنفي يرى بأن المنفعة ليست المال، إلا المنفعة من الاجارة. وأما أكثر العلماء يرون أن المنفعة هي المال.¹⁵ لذا إن نتائج هذا الرأي عند حال الوقف، يمكن أن تكون المنفعة موقوفة، كذلك المهن كالمنفعة من البشر.¹⁶ وفقاً إلى محمود إدريس، يتصور وقف المنافع وقفا مؤقتا أو مؤبدا على جهة من جهات البر في وجوه عدة.¹⁷ وأما حكم وقف المنافع باختلاف أحوالها وفقاً إلى فياض يختلف إلى ثلاث مسائل:¹⁸

وقف الأصل والمنفعة معا، هذا هو الأصل في مشروعية الوقف، وبه تظهر أغراضه وتحقق مقاصده، وعند إطلاق الوقف فإنه يشمل الأصول والمنافع بكافة أنواعها، وقد حده كثير من الفقهاء بأنه حبس العين والتصدق بالمنفعة، فكأن المنفعة هي الأساس في الوقف، ولو لا المنفعة المبتغاة من الوقف ما كان له كبير فائدة، كما اشترط الفقهاء في الموقوف أن يكون مما ينتفع به على خلاف في تفصيل هذا الشرط، ويقتضي هذا أنه إذا لم يكن للموقوف فائدة أو منفعة معتبرة فلا يصح الوقف، وعند إطلاق الوقف فإنه يشمل منافع الشيء الموقوف وفوائده هذا هو الشكل الأصلي للوقف، مثل الوقف بزراعة النباتات على الأرض للتبرع بنتائج النباتات.

وقف الأصل دون أو بعض المنفعة، إذا كان الأصل وقف الأصل مع منفعه كلها، فهل يقبل أن يوقف شخص شيئاً ويستثنى جميع منافعه مدة معلومة أو مدة حياة الواقف، بحيث يقتصر الوقف على الأصل فقط، كأن يوقف أرضاً ويستثنى ثمرتها وغلتها

¹⁴ Rozalinda, *Manajemen Wakaf Produktif* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), 12.

¹⁵ Muḥammad Sulaymān al-Nūr, "Ikhtilāf al-Fuqahā fi Māliyah al-Manāfi' wa Athāruh," *IUG Journal of Islamic Studies* 23, no. 1 (2015): 1-41, <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJIS/article/view/1214>.

¹⁶ Maḥmūd al-Shartāwī, *Waqf al-Asham wa al-Sukūk wa al-Manāfi'* (Urdun: Dawlah al-Imārāt al-Arabiyyah al-Muttahdah, 2009), 24-25.

¹⁷ 'Abd al-Fattāh Maḥmūd Idrīs, *Waqf al-Manāfi', Muqqaddam fi al-Mu'tamar al-Thāni 'an al-Waqf* (Makkah: Ummu al-Qurā, 2006), 57.

¹⁸ Fayād, *Waqf al-Manāfi' fi al-Fiqh al-Islāmī*, 25.

وربعها فلا يشملها بالوقف، أو يوقف شيئاً ويستثني بعض منافعه كأن يوقف حيواناً للركوب ويستثني دره ونسله، أو يوقف أرضاً بها ثمار وأشجار فيوقف بياضها فقط دون ثمارها وأشجارها، أو يستثني بياضها، فتلك حالتان: الأولى، استثناء منفعة الوقف جميعها، والثانية، استثناء بعض منافع المال الموقوف.

وقف المنافع دون أصلها، تفترض هذه المسألة: أن يقوم الواقف بوقف الغلات والثمار، والدر والنسل، والحقوق المعنوية ذات العوائد المالية كحق المؤلف والابتكار والاختراع، ومثل حق استغلال العلو والسفل لأرض فيها بناء، أو يوقف ما تستخدم فيه العين كسكنى البيت، وركوب السيارة، والقراءة للكتب، ونحو ذلك من المنافع غير العينية، وهذا كله دون أن يوقف الأصول التي تتولد عنها تلك الغلات والفوائد والحقوق والمنافع غير العينية.

وتتسم هذه المنافع بسمات منها: أن المنافع غير العينية ليست أصلاً يبقى بقاء متصل، ومنها: أنها قبل حدوثها معدومة، وبعد حدوثها لا يمكن إحرازها ولا إقباضها، أما المنافع العينية فهي وإن كانت أعياناً إلا أنها توجد شيئاً فشيئاً، ولا يمكن الانتفاع بها إلا بإتلافها في الغالب. ولذلك فوقف المنافع وقف شرعي. ولأنه لم يرد نص عن الشارع يمنعه، ولا منع إلا بنص، وإذا كانت العقود قد شرعت لتحقيق مصالح الناس، وكان الأصل فيها الإباحة، فحيثما كان شرع الله تعالى فثم المصلحة، ومصلحة الناس توجد في وقف هذه المنافع، لما فيه من توسيع دائرة الواقفين ومشاركهم في نفع غيرهم.

فإن يقوم ناظر الوقف بالإدارة بواجباته. تُستخدم الإدارة في الوقف لتنظيم الأمور المتعلقة بأنشطة إدارة الوقف، وتجميع مواد الوقف. من أجل أن تؤدي إدارة الوقف إلى أنشطة الوقف الفعالة، يجب شرح الإدارة بناءً على وظائفها. ومن ثم، بعض النظر عن إدارة الوقف أو إدارة الوقف الإنتاجي، هو عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف لمواد الوقف. ولذلك، كل الناظر أو مدير الوقف يجب أن يشغل بوظيفة الإدارة الداخلية داخل المنظمة لتكون النتيجة منظمة.¹⁹ ومن وظائف الإدارة مما يلي:

أولاً، التخطيط، ما يتعلق بالتخطيط في إدارة الوقف هو العملية الأولية المستخدمة لتخطيط وتحديد أهداف إدارة أصول الوقف وتحديد الخطوات بحيث يمكن تحقيق هذه الأهداف، وتحديد الموارد المطلوبة، وصياغة معايير النجاح. بوظيفة التخطيط تعطي الولاية للناظر لتخطيط إدارة الوقف في المنظمة. يشمل التخطيط أيضاً اتخاذ القرارات لفترة زمنية، وما سيفعله الناظر، وكيفية القيام به، ومتى، ومن سيفعله.²⁰ في الأساس، يتم التخطيط كجهد لمساعدة الناظر أو منظمات الوقف

¹⁹ Fayād.

²⁰ Fayād.

ولتحقيق الأهداف وكدليل الناظر في تنفيذ هذه الأمانة. يتجلى التخطيط في سلسلة تخطيط الأنشطة حتى يسير أهداف الوقف فعالية وكفاءة.²¹

وبالتالي، تصبح هذه الخطة مهمة في إدارة أصول الوقف، ويتم التخطيط على شكل صيغ لأعمال مهمة يتم تحقيقها على نطاق واسع من أجل تحقيق أهداف الوقف أو المنظمة التي تضم أصول الوقف. وهذا يتطلب من الناظر التفكير ومعرفة الأهداف والإجراءات التي يجب تحقيقها بناءً على الأساليب والخطط والمنطق المطور. بحيث يوجه التخطيط ويحدد أفضل الإجراءات لتحقيق الأهداف المنشودة. لكن التخطيط يمكن أن يتغير في أثناء التنفيذ وفقاً لظروف البيئة حول المنظمة.

تفصيلاً، تنفيذ تخطيط وقف المنافع من خلال القيام بالأمر التالية: (١) وضع رؤية ورسالة واضحتين، (٢) الوعي والاهتمام بالبيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية، (٣) تحديد الموارد المالية وغيرها من الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة، (٤) تحديد الوقت وقياس النجاح لتحقيق الأهداف، (٥) تحديد المسؤول.²²

ثانياً، التنظيم، يخصص الناظر الموارد التنظيمية أو الموارد الموجودة وفقاً لخطة ثم وضعها بناءً على إطار تنظيمي. الهيكل التنظيمي هو تصميم تنظيمي يقوم فيه الناظر كمدير أموال الوقف بتخصيص الموارد التنظيمية، سواء كانت متعلقة بتقسيم العمل والموارد التي تمتلكها المنظمة، وكيف يمكن تنسيق العمل الجماعي داخل المنظمة وإيصاله. الخطة مشتقة من تقسيم العمل في هيكل واضح يحصل إلى تمام تنفيذ الخطة التنظيمية وإبلاغها وتنسيقها.²³

وفي الإدارة التنظيمية أو مؤسسات الوقف، للمنظم وظيفة حيوية من حيث صياغة وتحديد المهام ووضع الإجراءات المطلوبة، ثم إنشاء هيكل تنظيمي يوضح خطوط السلطة والمسؤولية لكل قسم أو باختيار الناظر الكافي لسهولة عمل التنظيم وهدفه.

تلخيصاً، الوظيفة التنظيمية في إدارة وقف المنافع حسب رأي تسناواتي وسيف الله هي تخصيص الموارد وصياغة المهام وإسنادها ووضع الإجراءات اللازمة، إنشاء الهيكل التنظيمي يوضح خطوط السلطة والمسؤولية، تنفيذ أنشطة التوظيف والاختيار والتدريب وتطوير الموارد البشرية، وتنفيذ أنشطة وضع الموارد البشرية في أنسب الوظائف.²⁴

²¹ Yasin Olum, *Modern Management Theories and Practice, East African Central Banking Course* (Kenya: School of Monetary Studies, 2004), 5.

²² Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, *Manajemen Pengelolaan Zakat* (Jakarta, 2012).

²³ Rozalinda, *Manajemen Wakaf Produktif*.

²⁴ Ernie Tisnawati Sule and Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2011), 11.

ثالثاً، القيادة، القيادية ضرورية في تنفيذ برنامج إدارة وتطوير الوقف الذي تم تخطيطه من جميع أعضاء المنظمة. وكذلك بتنفيذ القيادة ستشجع كل عضو بالقيام بمسؤولياته بوعي كامل وإنتاجية عالية. لناظر الوقف دور هام في النهوض بالمؤسسة الوقفية أو انحطاطها. لذلك، يجب أن يكون له الكفاءة في توجيه جميع الأعضاء لأجل تحقيق الأهداف المشتركة. لذلك، يجب أن يتمتع الناظر بقدرات فكرية واسعة، وتحليلة حادة، وروح كبيرة، وقوة، وثقة عالية، وغير ذلك. هذا لأن غاية الوقف نفسه إجتماعي أو مشترك.²⁵

تلخيصاً، الوظيفة التنظيمية في إدارة وقف المنافع حسب رأي تسناواتي وسيف الله، هي تنفيذ عملية القيادة والتوجيه والتحفير للأعضاء حتى يتمكنوا من العمل بفعالية وبكفاءة في تحقيق الأهداف، تقديم المهام والبيانات المتعلقة بالعمل، وتشريح السياسات التي تم وضعها.²⁶

رابعاً، الإشراف أو التقييم، الإشراف في إدارة الوقف هو مطلب إلزامي. بطبيعة الوقف ذات الغرض الاجتماعي المشترك، فإساءة استخدام أموال الوقف تسبب ضرراً للمجتمع كله. لذا فإن الإشراف على إدارة الوقف يجب أن يأتى بأحسن أداء. لذلك من الضروري وجود محاسب مستقل كمسؤول عن تدقيق حساب أموال الوقف في مؤسسة الوقف. يمكن أن يكون الإشراف خارجياً أو داخلياً، ويتم إعطاء الأولوية للإشراف الداخلي بالحفاظ على الثقة والمسؤولية في عملهم.

إذا كانت مرتبطة باستراتيجية إدارة وقف المنافع، فيمكن تنفيذ الاستراتيجية من خلال ربط العناصر الثلاثة المهيمنة التي تلعب دوراً في الاستراتيجية المذكورة، وهي: المنتج، والسوق والوظيفة أو العملية أو التكنولوجي،²⁷ مع ثلاثة عناصر رئيسية تتوافق مع عنصر وقف المنافع، وهو الموقوف (المنتج)، والواقف (السوق)، والناظر (الوظيفة أو العملية أو التكنولوجيا).

إدارة وقف المنافع في معهد تزكي العصري

معهد تزكي العصري هو معهد أسس على الوقف، ويدير المعهد أنواعاً مختلفة من الأوقاف التي يقودها الناظر أو رئيس معهد تزكي العصري. لمساعدته في مهمة الناظر، تم إنشاء مؤسسة الوقف لتزكي من قبل مؤسسة تزكي. وفي إدارة هذه الأوقاف، لها استراتيجيات معينة. فوجود مؤسسة الوقف لتزكي لا ينفصل بتأسيس معهد تزكي العصري. لما تعد في مسيرهما عام ٢٠٢٥ أن تكون المؤسسات متصلة متقاومة بعضها

²⁵ Rozalinda, *Manajemen Wakaf Produktif*.

²⁶ Sule and Saefullah, *Pengantar Manajemen*.

²⁷ Rahayu Puji Suci, *Esensi Manajemen Strategi* (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015), 52.

بعضاً. وفي بناء الموارد البشرية، استخدم معهد تزكيّ العصري أموال الزكاة والإنفاق والصدقة من مؤسسة الزكاة للعاملين عليها. وأما في بناء المباني فاستخدم المعهد مورداً مالياً من مؤسسة الوقف. بذلك، فإن حاجات وسائل المعهد وتسهيلات تداعمها أموال الوقف التي جمعتها مؤسسة الوقف.

أنواع وقف المنافع في معهد تزكيّ العصري

إن جميع أنواع الوقف بمؤسسة الوقف تزكيّ صادرة من فكرة كياهي أنانج، رئيس معهد تزكيّ العصري.²⁸ اكتسب فضيلته هذه الفكرة عندما استقبل ضيفاً وكان معه الأستاذ من رابطة العالم الإسلامي عام ٢٠٠٢ لحضور الندوة العالمية بجامعة دار السلام كونتور بفونوروكو. من الموضوعات التي دار النقاش حولها ما يتعلق بقضية الوقف. أما المتكلم في الموضوع نفسه فهو الدكتور مصطفى دسوقي كسبة من مصر حيث ألقى سعادته أن في الفقه الإسلامي عديداً من الوقف، أحدها وقف المنافع. ثم تفكر كياهي أنانج عن هذه الندوة أن تطبيق الوقف له فائدة كبيرة. ثم طلب من الدكتور مصطفى الملفات التي تم عرضها في الندوة ويعطي إليه تلك الملفات. ثم درس كياهي أنانج في هذا الموضوع عن مفاهيم الوقف متخذاً بعض مسار الوقف وبنائه. ثم ألقى فضيلته اختصار نتائج الندوة للدكتور مصطفى مصوباً له. فصارت النتائج نظرية ومفهوماً لتطوير الوقف بمؤسسة الوقف لتزكيّ.²⁹

لتعمير معهد تزكيّ العصري وبنائه، قامت مؤسسة الوقف تزكيّ بإنشاء منتجات الوقف المتنوعة لاكتشاف مدى أوسع من إمكانيات وقف المسلمين. فهذا بعض منتجات الوقف بمؤسسة الوقف لمعهد تزكيّ:

أولاً، وقف منافع الأعيان، المقصود بوقف منافع الأعيان هو الوقف في منفعة السلعة أو النقد. هذا الوقف قد يكون مؤقتة حسب ما قررها الواقف للناظر أو يكون مؤبداً. ومن الممكن مثلاً لمن له السيارة إعارتها للمعهد عند وجود ضيوف المعهد أو لأهمية النشاطات الاجتماعية والدينية أو يكون الوقف مؤقتة لأهمية المسجد أو المعهد أو المدرسة في سنة واحدة أو سنتين. من وقف المنافع شخص قائم بإعارة ماله في مدة معينة لمصلحة الجميع. بالطبع، هذه الإعارة للناظر لا تشترط فيها الزيادة أو المضاربة. وأصل هذا العقد من الإعارة، لكنه ذو قيمة وقف المنافع. وبعض أنواع وقف منافع الأعيان بمؤسسة الوقف لمعهد تزكيّ:³⁰

²⁸ Muhammad Arif Hudaya, "Pengembangan Wakaf di Pondok Modern Tazakka Batang (Studi terhadap Pemikiran KH. Anang Rikza Masyhadi)," [Master Thesis] (UII Yogyakarta, Indonesia, 2018), 127-28, <https://dspace.uii.ac.id/handle/123456789/10387>.

²⁹ Interview with KH. Anang Rikza, Batang, March 10, 2022.

³⁰ Interview with KH. Anang Rikza, Batang, March 10, 2022.

الجدول ١
بعض أنواع وقف منافع الأعيان بمؤسسة الوقف لمعهد تزكي

الرقم	نوع	حالة
١	الشقات/منازل السياحة	هناك أربع شقات أو منازل السياحة التي تقف ما عندها للمعهد إذا اضطر إلى استخدام خدماتها مؤقتاً
٢	خدمات إجازة السيارات	مالك الخدمات قد فضل بعض أجهزة ركوبه للاستخدام بوجود المناسبات أو البرامج الكبيرة في المعهد
٣	صناديق الادخار	أستخدم هذا المال لأهمية البناء أو عند الحاجة إلى المال، فالواقف يقف ما له من نقد في مدة معينة من الوقت. هذا النوع من الوقف في مصطلح آخر وقف المؤقت أي الوقف في صورة النقد بمدة معينة، وهو يشمل وقف المنافع، لما فيه من المنفعة دون التكاليف

ثانياً، وقف منافع الإنسان، المراد بوقف منافع الإنسان هو وقف في شكل الأهلية أو العمل من الشخص للناظر. أن حقيقة وقف المهنة هي وقف المنافع، تعني وقف منافع الأبدان. وتضمن هذا الوقف قيمة اقتصادية. من أمثلة وقف منافع الإنسان: المهندس يستطيع أن يقف واقف أهليته لمساعدة تصميم بناء الوسائل والتسهيلات العامة للأمة مثل تصميم المباني للمسجد والمعهد والمستشفيات ودار اليتامى وغيرها. إنه يقف علمه وأهليته للمصالح العامة دون تحقيق الأجر أو المكافأة كما كان. وأما صاحب الهيئة الهندسية فيقف أهليته لمراقبة مسار عملية البناء.

ثالثاً، وقف الحقوق، يُقصد بوقف الحقوق هو أن يقف شخص ما لديه من الحقوق. مثال حق ملكية الفكرية وغيرها. الواقف يستطيع أن يقف حقوقه لمؤسسة الوقف تزكي كالناظر للوقف. فبذلك، تكون الحقوق أصولاً للوقف. تتم تنظيم موقوف وقف المنافع في معهد تزكي العصري مباشرة من قبل كياهي كالرئيس. هذا مرتبط بنمط القيادة الذي يقوم على إدارة المعهد التي تتمركز في القيادة. ثم تقوم القيادة بإعطاء مهام للمعلمين ويتم وضعها في كل قطاع، سواء الوحدات داخل المعهد والوحدات

العاملة خارج المعهد كممثل وحدات الأعمال. يمكن تقسيم تنظيم أصول وقف المنافع في تزكي إلى قسمين، أصول وقفية منتجة على شكل وحدات الأعمال، وأصول وقفية مباشرة على شكل سلع وخبرات، وهما:

أولاً، الوقف الإنتاجي، معهد العصري تزكي تدير الأصول الوقفية للمعهد من خلال استثمارها في وحدات الأعمال الإنتاجية. منذ تأسيسها في عام ٢٠١١ حتى عام ٢٠٢١، هناك ما يقرب من ٩ وحدات الأعمال وقطاعات إنتاج مملوكة لتزكي. يتم تمويل جميع وحدات الأعمال المملوكة لمعهد تزكي العصري من خلال الوقف الذي تم جمعه من قبل مؤسسة الوقف تزكي. بعد ذلك، ستردّ وحدات الأعمال أموال رأس المال إلى المعهد على الوقت المطلوب. وبعد ذلك، ستتناول معهد تزكي العصري غلة الوقف من أرباح هذه الوحدات الإنتاجية.^{٣١}

وحدات الأعمال لمعهد تزكي العصري تخضع لشركة PT Tazko Indonesia Berkah التي تدار بشكل مستقل من قبل المعهد. في إدارة PT Tazko ووحدات الأعمال للمعهد الأخرى، تقوم مؤسسة تزكي بإشراك المعلمين والطلاب في عملياتها. يشغل معلمو المعهد الذين يشاركون في وحدات الأعمال تحت رعاية PT Tazko يتمكن في الإدارة، بينما في مكانة الموظفين، توظف تزكي المجتمع المحيط. وبرأي أمين الدين، فإن إشراك المعلمين في إدارة وحدات الأعمال هو شكل من أشكال التعليم واستقلال الموارد البشرية.^{٣٢}

في إدارة وحدات الأعمال تحت رعاية PT Tazko لديها نظام عمل جيد. على الرغم من أن المدير ليس محترفاً، ولكن في إدارة أعماله يستشير PT Tazko إلى مستشار تجاري مستقل ولديها أيضاً نظام عمل مرتّب. في المسائل المالية، توظف شركة PT Tazko شخصاً من حاصل على تعليم محاسبي ويقدم تقارير الشؤون المالية ل PT Tazko إلى قسم إدارة المعهد. ثم يتم عمل التقييمات لكل الأسبوع مع رئيس المعهد. تواصل PT Tazko أيضاً عمل التدريبات لمواصلة التحسين والاستمرار في تحسين كفاءة موظفيها.

ثانياً، الوقف المباشر، تستند إدارة أصول وقف معهد تزكي العصري على مبدأ التعليم. تُستخدم جميع المباني والمركبات وأراضي الوقف في تزكي كوسيلة التعليم للطلاب والمعلمين وعائلات المعهد. يجيد جميع هذه الأصول إلى احتياجات الطلاب، مثل المسكن الذي يستفيد كبيت للطلاب، والمسجد كمركز لتحريك أنشطة الطلاب، ومباني الفصول الدراسية كغرف الدراسة، وملعب كرة القدم، والمكاتب وما إلى ذلك. المكان الساكن والجيد داعم لغاية استمرار حياة الطلاب والمعلمين وعائلة المعهد مدة ٢٤ ساعة في اليوم.^{٣٣}

³¹ Interview with Amidudin, Batang, March 22, 2022.

³² Interview with Amidudin, Batang, March 22, 2022.

³³ Interview with M. Basri, Batang, March 27, 2022.

في نوع وقف المنافع، فإن الوقف الذي يتناوله معهد تزكي العصري من حيث إدارة الوقف المباشر هو وقف المنافع ووقف المهنة. في وقف المنافع، وقف المجتمع من خلال السلع، مثل السيارات والمنازل والبيوت، وما إلى ذلك، التي يمكن أن يستخدمها الطلاب والمعلمون بشكل مباشر في أنشطتهم. وأما في وقف المهنة، يقف الناس بخبراتهم وقدرتهم على مساعدة الطلاب والمعهد، مثل وقف مهنة الطبيب. لوقف مهنة الطبيب، يقف الطبيب بخبراتهم في مجال الطبي للمساعدة في خدمة صحة الطلاب والمعلمين والمجتمع. المثال، من خلال مركز Tazakka Medical Center كالعيادة الصحية الأولى للمعهد، هناك الطبيب الذي بقدرته يعالج الطلاب والمعلمين والمجتمع. والمثال الآخر وقف مهنة الكاتب العدل. يمكن لكاتب العدل الوقف باختصاصهم ومهنتهم بطريق إنشاء الوثيقة أو شهادة الأرض للمعهد مجاناً. وكذلك المهان الاخر الذين وقفوا بمهنتهم للمعهد.³⁴

استراتيجية الناظر في إدارة وقف المنافع في تزكي

استناداً إلى رأي جاوش وغلوك،³⁵ يمكن رؤية استراتيجية إدارة وقف المنافع في أربع فئات، وهي استراتيجية التوسع، واستراتيجية الاستقرار، واستراتيجية التقليل، واستراتيجية الجمع. في تنفيذ استراتيجية التوسع عامة، تقوم تزكي برامج وقف المنافع بناءً على احتياجات رؤية محددة وهي كأداة للتطوير الإنتاجي لأصول مؤسسة تزكي. وذلك لتحقيقها، تجعل تزكي خطة الميزانية للوقف التي تحصل البرامج الفريدة للوقف لجذب اهتمام المجتمع بالوقف. هذه برامج الوقف تكون باباً لقبول وقف المنافع في تزكي لتطوير أصولها. بعد ذلك، بكثير أصول الوقف الجديدة المقبولة من برامج الوقف الفريدة هذه، أجراها تزكي إلى الأعمال الخيرية المنتجة التي تحصل الوقف الجديد في شكل مؤسسات وشركات. ويؤكد عن هذا بوجود أعمال تزكي لفتح الشبكات والتعاونات الجديدة.

استراتيجية الاستقرار التي تنفذها تزكي ينظر من حيث كيفية إدارة المؤسسة مستقلاً ورعاية الواقفين، وإضافة الشبكة وصيانتها. فيما يلي شرح للمعطيات المتعلقة باستراتيجية إدارة وقف المنافع بناءً على هذه النظرية.

³⁴ Interview with KH. Anizar Masyhudi, Batang, March 28, 2022.

³⁵ Lawrence R and William F. Glueck Jauch, *Manajemen Staregis dan Kebijakan Perusahaan* (Jakarta: Erlangga, 2017), 216.

الجدول ٢ تقسيم استراتيجية الناظر في إدارة وقف المنافع في تزكي

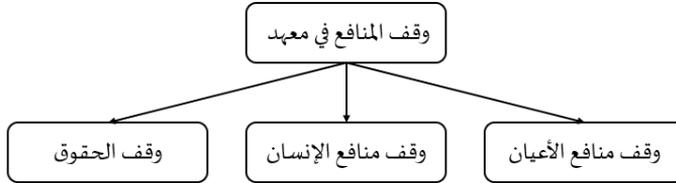
إدارة وقف المنافع	تقسيم الاستراتيجية
١. إنشاء برنامج وقف على أساس خطة الميزانية	التوسع
٢. إنشاء برنامج فريد عن الوقف	
٣. إنشاء مؤسسات وشركات جديدة	
١. إدارة المؤسسة مستقلاً	الاستقرار
٢. رعاية الواقفين	
٣. إضافة الشبكة وصيانتها	
	التقليص
	الجمع

تحليل البيانات عن تنمية وقف المنافع من أجل الاستقلالية في مجال الاقتصاد في معهد تزكي العصري

إن تنفيذ وقف المنافع في تزكي هو سبيل لتوفير الفرص للوقف من جميع الأطراف حسب ملكيتهم وخبراتهم. وهذا يغير الفهم القديم عن الوقف المنتشر في المجتمع بأن الوقف يجب أن يمتلك الواقف أولاً عدداً كثيراً من النقود، وأن الوقف يجب أن يكون أرضاً، وما إلى ذلك. من خلال نظام وقف المنافع هذا، يمكن جميع الناس بمشاركة الوقف والتبرع والمساهمة في رفاهية المجتمع. وبالنسبة إلى رأي دسوقي كسبية،³⁶ عدة أشكال من وقف المنافع في تزكي هي وقف منافع الأعيان، وقف منافع الإنسان، ووقف الحقوق.

³⁶ al-Shartāwī, *Waqf al-Asham wa al-Sukūk wa al-Manāfi'*, 30.

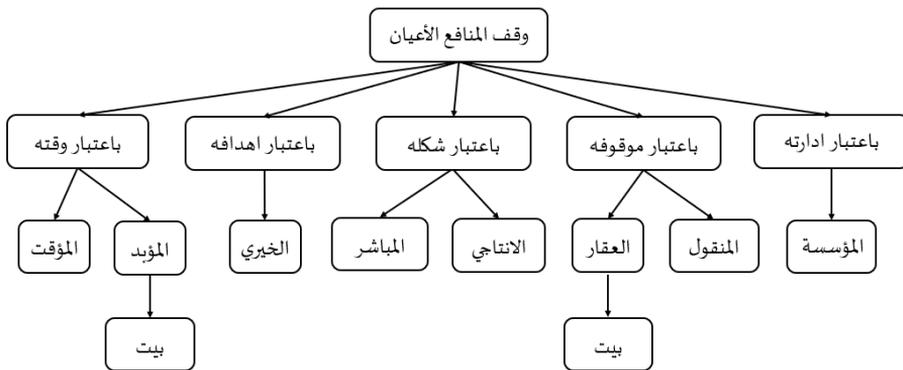
الصورة ١
أشكال من وقف المنافع في معهد تزكي



وقف منافع الأعيان

في هذا النوع، تمتلك تزكي باسم "وقف المنافع". وصنف الباحث هذا الوقف على نوع وقف المنافع دون أصلها الذي اقترحه فياض،^{٣٧} لأن الواقف يقف منفعة الشيء بلا عين الأصول. في الأساس، يهدف وقف المنافع في معهد تزكي إلى دعم أنشطة المعهد العرضي. هذا هو السبب لوقف المنافع الذي يقابله تزكي أكثره مؤقت، استثناءً لوقف البيت هو مؤبد. في التنفيذ، ينقسم وقف المنافع في تزكي إلى شكلين وهما الوقف المباشر والوقف الانتاجي. وبناءً على تقسيم الوقف، فإن "وقف المنافع" يتكون من خمسة أقسام (الصورة ٢).

الصورة ٢
أنواع وقف المنافع في معهد تزكي



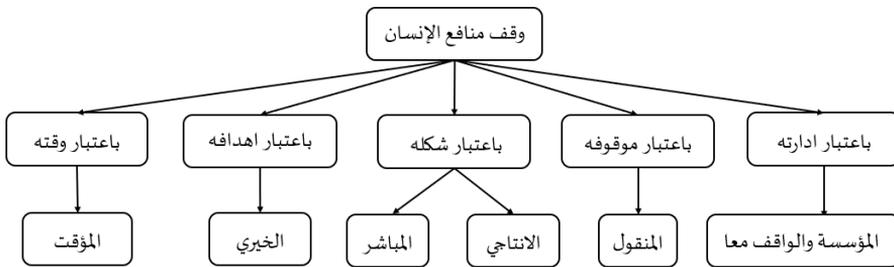
³⁷ Fayād, *Waqf al-Manāfi' fi al-Fiqh al-Islāmī*, 27.

بالإضافة إلى ذلك، فإن وقف المنافع أو وقف المهنة باعتبار موقوفه هو الوقف المنقول. لأن هذا الوقف موجه لدعم أنشطة المعهد والإنتاجي في وحدات الأعمال للمعهد. وأما وقف المنافع باعتبار إدارته هو المؤسسة. ذلك لأن الواقف سلم الموقوف لبيده تزكّي كاملاً. فإدارة وقف المنافع في تزكّي موافق مع رأي المذهب المالكي، كالمذهب الذي يسمح بوقف المنافع.³⁸ إن وجود هذا السماح من رأي المذهب المالكي الذي يرى بأن المنفعة هي المال.³⁹ وهذا مدعوم بالدليل في الواقع أن مع وجود وقف المنافع في تزكّي يقلل التكاليف. ومع ذلك، على الرغم من أن الموقوف المتروك غير ملموس، ولكن الموقوف المتروك في شكل عمل الجارية لا يقل فائدة عن الوقف الآخر.⁴⁰

وقف منافع الإنسان

في هذا النوع، يمتلك تزكّي بسم "وقف المهنة". وصنف الباحث هذا الوقف على نوع وقف المنافع دون أصلها الذي بناءً على رأي فياض،⁴¹ لأن الواقف يقف منفعة الشيء بلا عين الأصول. وبناءً على تقسيم الوقف، فإن "وقف المهنة" يتكون من خمسة أقسام (الصورة 3).

الصورة 3
أنواع وقف منافع الإنسان في معهد تزكّي



³⁸ Ahmad ibn Al-'Azīz 'Abd al-Ḥadād, *Min Fiqh al-Waqf* (Dubai: Dāirah al-Shu'ūn al-Islāmiyah wa al-Amal al-Khayrī, 2009), 7.

³⁹ Al-Nūr, "Ikhtilāf al-Fuqahā fi Māliyah al-Manāfi' wa Athāruh," 7-9.

⁴⁰ Setiawan Bin Lahuri and Rima Alaidi, "Analisis Kiasan Wakaf terhadap Wakaf Jiwa di Pondok Modern Darussalam Gontor," *Journal of Indonesian Comparative of Law* 1, no. 2 (2018): 14-15, <https://doi.org/10.21111/jicl.v1i2.3872>.

⁴¹ Fayād, *Waqf al-Manāfi' fi al-Fiqh al-Islāmī*, 25.

في الأساس، "وقف المهنة" في تزكي إلى دعم أنشطة المعهد العرضي. هذا هو السبب لوقف المهنة الذي يقابله تزكي كله مؤقت. في التنفيذ، ينقسم وقف المهنة في تزكي إلى شكلين وهما أولاً، الوقف المباشر، الواقف يقف بمهنته مباشرة لأنشطة المعهد، مثل الأطباء وكادر المعلمين والمهندسين وما إلى ذلك.

ثانياً، الوقف الانتاجي، يقف الواقف بمهنته لمساعدة وحدات الأعمال للمعهد لتكون إنتاجية مربحة. هذا هو سبب التسمية بالانتاجي. على سبيل المثال، مهنة الاستشاري للتجاري، مهنة الامستشار للمالي، مهنة الخباز، وما إلى ذلك.

إدارة وقف المهنة في تزكي موافق مع رأي المذهب المالكي، كالمذهب الذي يسمح بوقف المنافع. إن وجود هذا السماح من رأي المذهب المالكي الذي يرى بأن المنفعة هي المال. وهذا مدعوم بالدليل في الواقع أن مع وجود وقف المنافع أو وقف المهنة في تزكي يقلل التكاليف. ومع ذلك، على الرغم من أن الموقوف المتروك غير ملموس، ولكن الموقوف المتروك في شكل عمل الجارية لا يقل فائدة عن الوقف الآخر.⁴²

وقف الحقوق

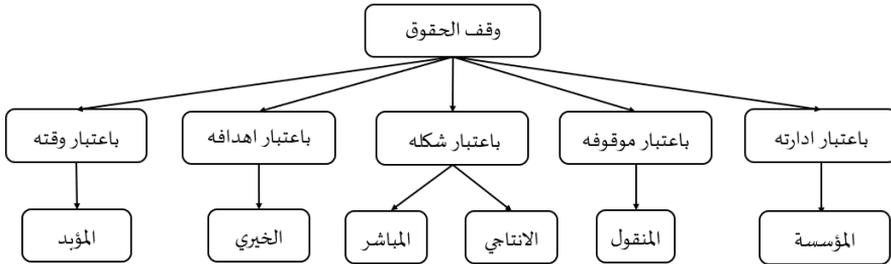
في هذا النوع، يمتلك تزكي بسم "وقف تحويل الحقوق أو الأسهم". ينقسم وقف تحويل الحقوق أو الأسهم في تزكي إلى قسمين، هما وقف الأسهم ووقف توزيعات الأرباح. وقف الأسهم هو الشخص أو الشركة يقف حقوق أسهمها، كلياً أو جزئياً، بحيث تصبح حقوق ملكية الأسهم موقوفة. من هذا الأسهم تأتي الأرباح. وأما وقف توزيعات الأرباح، فهو الشخص أو الشركة يقف أرباحاً من الشركة المملوكة، فيكون الأرباح موقوفة.⁴³ وصنف الباحث فقط في نوع وقف توزيعات الأرباح على نوع وقف المنافع دون أصلها الذي اقترحه فياض، لأن الواقف يقف منفعة الشيء بلا عين الأصول. وبناءً على تقسيم الوقف، فإن وقف تحويل الحقوق أو الأسهم يتكون من خمسة أقسام (الصورة ٤).

ثم بناءً على استخدامه، يتم تقسيم وقف توزيعات الأرباح إلى قسمين وهما، الإنتاجي والمباشر. في الاستخدام الإنتاجي، يتم استخدام وقف توزيعات الأرباح كرأس المال لوحدة الأعمال للمعهد. وبالنسبة للاستخدام المباشر، يتم استخدام وقف توزيعات الأرباح كأصول المعهد. وأما وقف توزيعات الأرباح باعتبار موقوفه فهو الوقف المنقول. ذلك لأن الموقوف يتحرك إلى دعم الإنتاجية في وحدات الأعمال والأصول للمعهد.

⁴² Lahuri and Alaidi, "Analisis Kiasan Wakaf terhadap Wakaf Jiwa di Pondok Modern Darussalam Gontor."

⁴³ الفرق بين هذين النوعين من الوقف هو أن في وقف الأسهم تشارك تزكي في الأنشطة التجارية في الشركة (بنشاط) مثل حضور الاجتماع العام للمساهمين. ولكن في وقف توزيعات الأرباح، تحصل تزكي على الأرباح فقط، لا تشارك في الأنشطة التجارية في الشركة (سلبية)، لذا لا يحق لها المشاركة في الاجتماع العام للمساهمين.

الصورة ٤
أنواع وقف الحقوق في معهد تزكي



يقوم الباحث بتحليل أن وقف توزيعات الأرباح التي أصبح الموقوف في تزكي مدرجة في نوع حقوق الملكية المادية،⁴⁴ حيث تمتلكه تزكي كرأس المال الذي تم إدراجه من المالك السابق في الشركة. هذا الوقف إذا نظرنا إليه من منظور فقهي، فهي أقرب إلى رأي المذهب المالكي، كالمذهب يسمح وقف الحقوق بالمنفعة.⁴⁵

بالإضافة إلى ذلك، فإن شكل إدارة وقف توزيعات الأرباح هو المؤسسة معاً. لأن مؤسسة تزكي لا تشارك في تعبير الآراء في الاجتماع العام للمساهمين، لذا لا تؤثر على سياسات الشركة وتقومها بتنفيذ النتائج التي تم تحديدها. وهكذا، من المعروف أن إدارة وقف توزيعات الأرباح موافق بإدارة الوقف الأخرى⁴⁶ حيث تديره المؤسسة.

وخلص القول بأن تطبيق وقف المنافع في تزكي يميل إلى شكل وقف المنافع دون أصلها فقط. وإضافة إلى ذلك، أصبح وجود نظام وقف المنافع في تزكي وسيلةً لخفض التكاليف بل يلغى التكاليف التي كان ينبغي تكبدها. على سبيل المثال، مع وجود وقف المهنة لمهندس معماري أو مهندس في تزكي، يجب إذا بنى بناء والتمن المطلوب في عدد ٣/١ من مجمل كلفة خطة الميزانية للمبنى، فإن التكلفة تكون مجانية. إذا بنى بالوقف لقد ساعد هذا حقاً مؤسسة "تزكي"، بحيث يمكن تخصيص الرسوم التي كان ينبغي استخدامها لدفع رسوم المهندسين المعماريين، مع مخطط الوقف الخاص بالمهنة، لمجالات تمويل أخرى كانت في أمس الحاجة إليها.

⁴⁴ Al-Nūr, "Ikhtilāf al-Fuqahā fi Māliyah al-Manāfi' wa Athāruh."

⁴⁵ Al-Ḥadād, *Min Fiqh al-Waqf*, 19.

⁴⁶ Abdurrohman Kasdi, *Fiqh Wakaf dari Wakaf Klasik hingga Wakaf Produktif* (Yogyakarta: Idea Press, 2017), 96.

يتوافق تنوع الأوقاف في معهد تزكيّ العصري مع وجهة نظر منذر قحف الذي يقسم الوقف إلى عدة أنواع. ومهم وقف المنافع والحقوق وكذلك الوقف النقدي المؤقت، ويؤكد قحف أنه طالما أن فوائد الشيء أو المعرفة لها قيمة اقتصادية، فيمكن وقفه بها بشكل مؤقت أو مؤبد. وجود الوقف المؤقت هو للحصول على أكبر قدر ممكن من الاهتمام في المجتمع للوقف. هذا لأنه ليس كل شخص قادر على تحمل الوقف، إذا لم يتم تسهيل الوقف للأشخاص الذين ليس لديهم أصول فائضة، فلن يكون الوقف طريقة حياة للمجتمع.

إن وجود الأنواع من وقف المنافع في معهد تزكيّ كان قادرا على خفض التكاليف ويمكن توجيهها إلى الأشياء المتنوعات قد نوافق بنتائج البحث الذي أجراه باشلول الحزامي،⁴⁷ وهو أن الأصول الوقفية الأكبر والمتنوعة التي يمكن أن تدار من قبل ناظر باحتراف مع الإدارة السليمة، فإن الفوائد التي يتم الحصول عليها من إدارة الوقف ستكون أوسع في الاستخدام بحيث يمكن تعزيز دور الوقف في تحسين الاقتصاد ورفاهية الناس.

إدارة وقف المنافع في معهد تزكيّ العصري

إدارة مؤسسة الوقف تزكيّ تشبه إدارة الوقف التي اقترحها منذر قحف. حيث يجب أن تكون إدارة الوقف في شكل مؤسسة أو كيان قانوني غير حكومي خالي من تدخل الحكومة ويحافظ على وضعه كمؤسسة اجتماعية ثالثة.⁴⁸ مؤسسة وقف تزكيّ هي إحدى الأجزاء التابعة لمعهد تزكيّ، حيث يتم تعيين الإدارة في المؤسسة من قبل رئيس المعهد مباشرة. مما يعني أن المسؤولين في مؤسسة وقف تزكيّ ليس لديهم السلطة لوضع برنامج عمل خاص بهم ولكن فقط عمل الواجبة الموكلة من مؤسسة الوقف فقط. من ناحية أخرى، يمكن تعيين إدارة مؤسسة وقف تزكيّ في أي وقت مناسباً مع تقسيم المهام في المحفل، مما يعني أن مدة منصب الإدارة في مؤسسة الوقف تزكيّ لها مهلة زمنية معينة، وليس إلى الأبد، حيث اقترح منذر قحف عدم تضمين إدارة مؤسسة الوقف في الإدارة الكاملة للقطاع الخاص بحيث تكون مدة المنصب محدودة.⁴⁹

⁴⁷ Bashlul Hazami, "Peran dan Aplikasi Wakaf dalam Mewujudkan Kesejahteraan Umat di Indonesia," *Analisis* 16, no. 1 (2016): 173-204, <https://doi.org/10.24042/ajsk.v16i1.742>.

⁴⁸ Munzir Qahf, *al-Waqf al-Islāmī, Taṭwīruhu, Idāratuhu, Tanmiyatuhu* (Suriyah: Dār Al-Fikri, 2006), 312.

⁴⁹ Qahf, *al-Waqf al-Islāmī, Taṭwīruhu, Idāratuhu, Tanmiyatuhu*.

ويمكن ملاحظة أن تزكي يستخدم الوقف كأداة التعليمية وتنمية الاقتصادية للمعهد. يدار تزكي جميع أصول الوقف تحت إدارة معهد تزكي العصري. بينما تشارك مؤسسة وقف تزكي بشكل أكبر في تحصيل أموال الوقف الجديدة.

تشمل إدارة الوقف في معهد تزكي العصري وحدات المؤسسات المختلفة وفقًا لأجزاء كل منها، مثل مؤسسة تزكي ورئيس المعهد ومؤسسة الوقف تزكي و PT Tazko Indonesia Berkah وشركة الطلبة. تتم إدارتها في شكل استثمار في التعليم والمسامي الاقتصادية المنتجة. أصبحت قيم وفلسفة ومبادئ الإدارة الإسلامية مرجعاً في إدارة تطوير الوقف في معهد تزكي العصري.

سارت مؤسسة الوقف في تزكي دور إدارة الوقف الذي اقترحه منذر قحف، حيث كأهداف إدارة الوقف وهي زيادة إنتاج أموال الوقف وتوفير أكبر فائدة ممكنة لغرض الوقف⁵⁰. تسعى مؤسسة الوقف تزكي جاهدة لمواصلة تحسين الدخل من الوقف من وحدات الأعمال للمعهد. ويعزز ذلك من خلال مخطط تمويل المعهد كقوله رئيس معهد تزكي، إن الجمعيات الخيرية التجارية يجب أن تقدم أكبر مساهمة في تمويل المعهد⁵¹. وظيفة أخرى لإدارة الوقف وفقًا لقحف هي أن مؤسسة الوقف تقدم المشورة والتعليم سواء شفهيًا أم بصورة نموذجية للمجتمع وتشجيعهم على القيام بوقف جديد⁵². تقوم مؤسسة الوقف تزكي مرارًا بتثقيف المجتمع فيما يتعلق بالوقف وتدعوهم لمواصلة الوقف في كل برامج الوقف في تزكي⁵³، ولا يدعوهم فقط للقيام بالوقف شفهيًا، ولكن أيضًا بالأسوة، كما يتضح من وضع هؤلاء الذين وقفوا بأنفسهم للمعهد.

تعزز هذه النتيجة ما توصلت إليه هندي سوهيندي⁵⁴. أن ناظر الوقف في شكل منظمة أو كيان قانوني اسهل لجمع أموال الوقف وتحسين إدارتها. فإن مؤسسة الوقف سيكون لها تأثير على تحسين دور ناظر الوقف المسؤول عن جمع وإدارة واستخدام أصول الوقف وفقًا لنيات الواقف، لذلك من الضروري إنشاء مؤسسة الوقف كوحدة التنظيمية تحت رياسة المؤسسة أوالمعهد⁵⁵.

يتم تنفيذ الوظيفة الإشرافية لمؤسسة الوقف في تزكي من قبل رئيس المعهد ومؤسسة تزكي، حتى رئيس المعهد لا يقوم بالوظيفة الإشرافية فحسب، بل يؤدي أيضًا

⁵⁰ Qahf.

⁵¹ Interview with KH. Anizar Masyhudi, Batang, March 28, 2022.

⁵² Qahf, *al-Waqf al-Islāmī, Taṭwīruhu, Idāratuhu, Tanmiyatuhu*.

⁵³ Interview with KH. Anizar Masyhudi, Batang, March 28, 2022.

⁵⁴ Hendi Suhendi, "Optimalisasi Aset Wakaf sebagai Sumber Dana Pesantren melalui Pelembagaan Wakaf (Studi Kasus Pelembagaan Wakaf Pesantren Baitul Hidayah)," *Tahkim (Jurnal Peradaban dan Hukum Islam)* 1, no. 1 (2018): 1-20, <https://doi.org/10.29313/tahkim.v1i1.3417>.

⁵⁵ Suhendi.

الوظيفة القيادية من خلال توفير التوجيه والإرشاد وفهم أهداف معهد تزكي الداخلية للإدارة المؤسسية للوقف والمؤسسات الأخرى الخارجية تزكي. بالإضافة إلى ذلك، تقوم مؤسسة الوقف تزكي بإعداد تقارير وقفية شهرية يمكن للجمهور الوصول إليها، كما تقدم تقارير عن أصول الوقف إلى هيئة الوقف الإندونيسية كامتداد للحكومة. مع التقارير إلى الواقف و هيئة الوقف الإندونيسية، تم تنفيذ الوظيفة الإشرافية من قبل تزكي من خلال المراقبة الداخلية والإشراف الخارجي. يتم ذلك لوجود مبدأ إلزامي فهو الأمانة.

إذا نظرت إلى أداء ناظر الوقف تزكي، فقد اهتم الناظر اهتمامًا لأربع وظائف إدارية الوقف بما في ذلك التخطيط والتنظيم والقيادة والمراقبة. فيمكن رؤية وظيفة التخطيط في تزكي بوجود رؤية تنمية المعهد خلال فترة زمنية معينة، يتكون من المدى القصير والمتوسط والطويل. ثم يتم تعديل تخطيط الوقف مع رؤية تنمية الوقف تزكي وكذلك نية الواقف.

ويمكن رؤية وظيفة التنظيم في ما يلي. ناظر الوقف تزكي هو مؤسسة معهد تزكي العصري. وعاملو الوقف في مؤسسة الوقف تزكي هم المدرسون المختارون من عند الناظر أو رئيس معهد تزكي، تعيين عامل الوقف بالناظر إلى الولاء والشمول، وأما أن الاحتراف ليس المرجع الرئيسي لأن الاحتراف شيء يمكن الحصول عليه من خلال الخبرة. قامت مؤسسة الوقف كنائب الناظر بمهمة جمع الأموال الوقفية لإنجاح برنامج تطوير المعهد، وفي تنفيذه قامت بوضع خطة الميزانية الوقف التي تم اشتقاقها من خطة تنمية المعهد. أما أصول الوقف في تزكي تدار الناظر مباشرة، وتحديدًا تحت إدارة رؤساء المعهد.

إن مؤسسة الوقف "تزكي" لديها هيكل واضح يبدأ من المستشارين والمشرفين إلى وجود أقسام ذات أنواع مختلفة من المجالات المحددة. يظهر تقسيم المناصب في الإدارة أن هناك تقسيماً للمهام والصلاحيات. ومن ثم، فإن تقسيم الواجبات والسلطات سيجعل كل إدارة تركز على الحقوق والواجبات في الإدارة.

في وظيفة القيادة، وهي المرحلة التي يقدم فيها رؤساء المعهد كالناظر في تزكي التوجيه والإرشاد والتفاهم نحو الأهداف التي يجب تحقيقها معهد تزكي العصري بشكل عام، وخاصة أهداف إدارة الوقف في تزكي. هذا مهم لتحريض أعضاء مؤسسة الوقف، حتى يشعروا بالملكية ويشاركون المسؤولية ويعملون في النهاية بكامله. بهذا ستساعد مؤسسة الوقف في وصول إلى أهدافه.

من أجل بناء الوعي الأخلاقي بالمسؤوليات التي تتحملها إدارة مؤسسة الوقف "تزكي"، توفر قيادة المعهد دائماً الدافع والتعليم والقيم النموذجية للمسؤولين للعيش من خلال توفير الخبرات كأحكام عند دخول المجتمع. لأنهم أشخاص لا يتقاضون رواتبهم، تصبح الأسس الخمسة وشعار المعهج أساساً لتنفيذ واجبات المعهد. شكل التحفيز المقدم لمجلس إدارة مؤسسة الوقف "تزكي" هو من خلال الاجتماعات المنتظمة التي تعقد مرة

واحدة على الأقل في الأسبوع حيث يتم تقديم المشورة والتحفيز والتقييم وأداء العمل من قبل رئيس المعهد.

القيادة في تزكي تحويلية التي تتبع تطور الزمان، سواء في التكنولوجيا أو غيرها بدون فقدان القيم المعهدية. وقد نجح ذلك في زيادة التزام أتباعه أو أعضائه بالقيام بمهام المؤسسة حتى يشعروا حقًا بالدوافع ولديهم التزام أخلاقي، وهذه الحقيقة تعزز نتائج رحمن أفندي في بحثه حول فعالية قيادة تحويلية المعهد لتحسين قيرات المؤسسات التعليمية الإسلامية.⁵⁶

من أجل تذكير أعضاء مجلس الإدارة بالالتزام الدائم بالقيم، غالبًا ما يقوم رئيس المعهد بوضع اقتباسات أو كلمات يسهل تذكرها والتي يتم عرضها بعد ذلك في غرفة العمل في مكتب مؤسسة الوقف. تتضمن الاقتباسات: "اعتد على العمل مع الأنظمة والقيمة" (كياهي أنانج)، "يجب على كل معلّم إحضار أربع حقائب؛ النزاهة والولاء والكمال والقدرة" (كياهي أنانج)، "اجعل كل تفويض على أكتافك مع المسؤولية والمساءلة" (كياهي أنانج)، "صيغ النجاح للعمل الجماعي: الاتصال والتنسيق والتعاون" (كياهي أنانج)، "العمل مع التنبؤ والتوقع والتنفيذ والتقييم" (كياهي أنانج)، وما إلى ذلك.

في وظيفة الإشراف أو التقييم، ناظر الوقف تزكي يقوم بوظيفة الإشراف على إدارة الوقف من قبل الإدارات ذات الصلة. تقوم مؤسسة الوقف، بصفتها الهيئة التي تجمع جميع أصول الوقف، يعدد التقارير تتعلق بأنشطة تحصيل الوقف الجديد وتطوير أصول الوقف بشكل منتظم إلى رئيس المعهد تزكي باعتباره ناظرًا. يتم تقديم التقارير أيضًا إلى الواقف وهيئة الوقف الإندونيسي باعتبارها ذراع الحكومة ويمكن للجمهور الوصول إلى التقارير. وهذا يعني أن الوظيفة الإشرافية في تزكي قد تم تنفيذها من داخل المؤسسة ومن أطراف خارجية. بجانب ذلك، لقياس وتقييم أداء مؤسسة الوقف "تزكي"، فإن مؤسسة الوقف "تزكي" لديها مبادئ توجيهية للعمل. يعمل دليل العمل هذا كوسيلة لتأكيد شرح واجبات وسلطات كل عضو من أعضاء المؤسسة. تتضمن وثائق دليل العمل المتوفرة في مؤسسة لوقف "تزكي"؛ (١) المعيار الإجرائي، (٢) تحقق من المهام اليومية، (٣) خطط العمل، (٤) البرامج السنوية. والأخرى هي وجود التقييم الأسبوعي ووظيفة المراقبة التي تعتبر جيدة للوصول الأهداف المخطط لها والتي تم تنفيذها بشكل جيد في مؤسسة وقف تزكي.

⁵⁶ Rahman Afandi, "Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam," *Jurnal Kependidikan* 1, no. 1 (2013): 99-122, <https://doi.org/10.24090/jkv1i1.534>.

استنتاجاً من ذلك، أن تزكّي قد نفذت مبادئ الإدارة الخاصة في إدارة وقف المنافع. لأن مؤسسة الوقف تزكّي هي مؤسسة رسمية لها أساس قانوني لسند الناظر من هيئة الوقف الوطني تحت رعاية مؤسسة تزكّي. وهذا يستلزم المحترفة في إدارة الوقف التي تنفذها مؤسسة الوقف تزكّي التي وفقاً للقانوني. و من ناحية أخرى، فإن مؤسسة الوقف تزكّي هي مؤسسة خاصة لها قيم المعهد المميز. وهكذا فإن تطبيق إدارة وقف المنافع في تزكّي يجمع بين شيئين وهم الاحتراف والقانوني، وحكمة القيم المميز للمعهد.

الخاتمة

نظراً إلى أنواع وقف المنافع في تزكّي، فإن تطبيق وقف المنافع في تزكّي يميل إلى ثلاثة أنواع: أولاً، وقف منافع الأعيان، ثانياً، وقف منافع الإنسان، ثالثاً، وقف الحقوق. وأما بنسبة إلى شكله، فإن تطبيق وقف المنافع في تزكّي يميل إلى شكل وقف الأصل والمنفعة معاً. فلإدارة هذا الوقف، قام تزكّي بتنفيذ مفاهيم الإدارة، وهي التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف أو التقييم. ولكن لهذا التنفيذ، قام تزكّي بجمع بين شيئين: أولاً، الاحتراف والقانوني، وثانياً، حكمة القيم المميز للمعهد. ذلك لأن تزكّي هو مؤسسة رسمية لها أساس قانوني لسند الناظر من هيئة الوقف الوطني تحت رعاية مؤسسة تزكّي. وهذا يستلزم المحترفة في إدارة الوقف التي تنفذها مؤسسة الوقف تزكّي التي وفقاً للقانوني. ومن ناحية أخرى، فإن مؤسسة الوقف تزكّي هي مؤسسة خاصة لها قيم المعهد المميز.

طبق تزكّي أنواع الاستراتيجيات بكميات مختلفة لكل الاستراتيجيات. طبق تزكّي استراتيجيتين فقط من أربعة الأنواع من الاستراتيجيات التي اقترحها جاوش وجلوك، وهما استراتيجية التوسع والاستقرار. لم يطبق تزكّي استراتيجية التقليل والجمع، بسبب حالة المؤسسة في مستوى المستقر وأيضاً وجود المتطلبات من امل الإدارة، لذلك طبق تزكّي استراتيجية التوسع والاستقرار فقط. يدل على ذلك الزيادة المستمرة في تسليم الوقف الذي تناوله هذه المؤسسة وكذلك من الاهتمام الكبير ومشاركة المجتمع في نجاح كل برنامج الوقف في تزكّي. [a]

المراجع

- Afandi, Rahman. "Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam." *Jurnal Kependidikan* 1, no. 1 (2013): 99–122. <https://doi.org/10.24090/jk.v1i1.534>.
- Alshater, Muneer M., M. Kabir Hassan, Mamunur Rashid, and Rashedul Hasan. "A Bibliometric Review of the Waqf Literature." *Eurasian Economic*

- Review* 12, no. 2 (2022): 213–39. <https://doi.org/10.1007/s40822-021-00183-4>.
- Badan Pusat Statistik. “Berita Resmi Statistik: Profil Kemiskinan di Indonesia 2020.” *Harian Lentera*, January 27, 2021. <https://lenteratoday.com/wp-content/uploads/2021/01/Lentera-Today-27012021.pdf>.
- Badan Wakaf Indonesia. “Report on the Results of the 2020 National Waqf Literacy Index Survey.” Badan Wakaf Indonesia, May 20, 2020. <https://www.bwi.go.id/4849/2020/05/20/laporan-hasil-survey-indeks-literasi-wakaf-nasional-tahun-2020/>.
- Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam. *Manajemen Pengelolaan Zakat*. Jakarta, 2012.
- Fahrurroji. “Wakaf Manfaat.” *Cinta Wakaf*, February 13, 2019. <https://cintawakaf.org/wakaf-manfaat.html>.
- Fayād, Aṭīyah al-Sayyid. *Waqf al-Manāfi’ fī al-Fiqh al-Islāmī*. Kairo: Umm al-Qurā, 2006.
- Hazami, Bashlul. “Peran dan Aplikasi Wakaf dalam Mewujudkan Kesejahteraan Umat di Indonesia.” *Analisis* 16, no. 1 (2016): 173–204. <https://doi.org/10.24042/ajsk.v16i1.742>.
- Hudaya, Muhammad Arif. “Pengembangan Wakaf di Pondok Modern Tazakka Batang (Studi terhadap Pemikiran KH. Anang Rikza Masyhadi).” [Master Thesis]. UII Yogyakarta, Indonesia, 2018. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/10387>.
- al-Ḥadād, Aḥmad ibn al-Azīz 'Abd. *Min Fiqh al-Waqf*. Dubai: Dāirah al-Shu'ūn al-Islāmiyyah wa al-Amal al-Khayrī, 2009.
- Idrīs, 'Abd al-Fattāḥ Maḥmūd. *Waqf al-Manāfi’, Muqqaddam fī al-Mu'tamar al-Thāni 'an al-Waqf*. Makkah: Umm al-Qurā, 2006.
- Jauch, Lawrence R and William F. Glueck. *Manajemen Staregis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga, 2017.
- Kasdi, Abdurrohman. *Fiqih Wakaf dari Wakaf Klasik hingga Wakaf Produktif*. Yogyakarta: Idea Press, 2017.
- Lahuri, Setiawan Bin, and Rima Alaidi. “Analisis Kiasan Wakaf terhadap Wakaf Jiwa di Pondok Modern Darussalam Gontor.” *Journal of Indonesian Comparative of Law* 1, no. 2 (2018): 1–15. <https://doi.org/10.21111/jicl.v1i2.3872>.
- Masyhadi, Anang Rikza. “Wakaf Manfaat.” Pondok Modern Tazakka. Batang, October 24, 2013. <https://tazakka.or.id/2013/10/mauqif/wakaf-manfaat/>.

- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2017.
- Nugroho, Fajar Agus Tri. "Pemikiran Imam Abu Hanifah tentang Wakaf Manfaat dan Relevansinya dengan Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf." [Master Thesis]. UIN Antasari Banjarmasin, 2018. <https://idr.uin-antasari.ac.id/9890/>.
- al-Nūr, Muḥammad Sulaymān. "Ikhtilāf al-Fuqahā fi Māliyah al-Manāfi' wa Athāruh." *IUG Journal of Islamic Studies* 23, no. 1 (2015): 1–41. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJIS/article/view/1214>.
- Olum, Yasin. *Modern Management Theories and Practice, East African Central Banking Course*. Kenya: School of Monetary Studies, 2004.
- Qahf, Munzir. *al-Waqf al-Islāmī, Taṭwīruhu, Idāratuhu, Tanmiyatuhu*. Suriyah: Dār Al-Fikri, 2006.
- Rozalinda. *Manajemen Wakaf Produktif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015.
- Safitri, Anggraeni Wenny, Asyari Hasan, and Mega Oktaviany. "Model Kelembagaan Nazhir dalam Pengelolaan Wakaf Produktif di Indonesia." *Al-Mashrafiyah: Jurnal Ekonomi, Keuangan, dan Perbankan Syariah* 5, no. 1 (2021): 75–91. <https://doi.org/10.24252/al-mashrafiyah.v5i1.17030>.
- al-Shartāwī, Maḥmūd. *Waqf al-Asham wa al-Sukūk wa al-Manāfi'*. Urdun: Dawlah al-Imārāt al-Arabiyyah al-Muttahdah, 2009.
- Suci, Rahayu Puji. *Esensi Manajemen Strategi*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Suhendi, Hendi. "Optimalisasi Aset Wakaf sebagai Sumber Dana Pesantren melalui Pelembagaan Wakaf (Studi Kasus Pelembagaan Wakaf Pesantren Baitul Hidayah)." *Tahkim (Jurnal Peradaban dan Hukum Islam)* 1, no. 1 (2018): 1–20. <https://doi.org/10.29313/tahkim.v1i1.3417>.
- Sukmana, Raditya. "Critical Assessment of Islamic Endowment Funds (Waqf) Literature: Lesson for Government and Future Directions." *Heliyon* 6, no. 10 (2020): e05074. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05074>.
- Sule, Ernie Tisnawati, and Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media, 2011.
- Suryabrata, Sumadi. *Metode Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Press, 1995.
- Syamsuri, Syamsuri, Syamsuddin Arif, Alfarid Fedro, and Vina Fithriana Wibisono. "Critic Analysis of Responsibility Practices of Waqf Institution:

M. Jamal, M. H. Sirajulhuda, M. A. M. Saleh, K. Zahro'

Reason Condition from Pondok Modern Darussalam Gontor." *Tsaqafah: Jurnal Peradaban Islam* 16, no. 1 (2020): 1–20.
<https://doi.org/10.21111/tsaqafah.v16i1.3572>.