



USM UNIVERSITI
SAINS
MALAYSIA

Perutusan Naib Canselor

BUKU 2013

**Bersama-sama Untuk
Kecemerlangan Universiti**

**Together for University's
Excellence**

**“Mensinergi Ekosfera Universiti
untuk Kecemerlangan”**

***Synergizing the Ecosphere of
University for Excellence***



VERSI 1.1. :1.1.13

**BERSAMA-SAMA UNTUK KECEMERLANGAN UNIVERSITI
(BUKU 2013)
“Mensinergi Ekosfera untuk Kecemerlangan Universiti”**

**TEKS PERUTUSAN NAIB CANSELOR UNIVERSITI SAINS MALAYSIA
(USM),**

PROFESOR DATO' OMAR OSMAN

**PADA HARI KHAMIS, 10 JANUARI 2013, JAM 9.30 PAGI
DI DEWAN TUANKU SYED PUTRA USM PULAU PINANG,
JUMAAT, 11 JANUARI 2013, JAM 9.30 PAGI DI KAMPUS**

KEJURUTERAAN

&

AHAD 13 JANUARI 2013 JAM 2.00 PETANG DI KAMPUS KESIHATAN.

Pendahuluan

1. Setahun telah berlalu sejak saya menyampaikan perutusan tahunan pertama pada Januari 2012 sebagai meneruskan tradisi perkongsian misi dan visi Naib Canselor dalam mengurus tadbir sebuah Menara Ilmu, tradisi Perutusan Tahunan bermula pada tahun 1999 untuk Naib Canselor ketika itu mengajak seluruh warga kampus menghayati keperluan berjimat cermat dan menyusun strategi menghadapi Krisis Ekonomi Dunia yang amat meruncing. Alhamdulillah pada tahun ini sebagai meneruskan kesinambungan penjenamaan ucapan tahun lalu yang dinamakan BUKU, tahun ini juga ia dinamakan sebagai **BUKU 2013**, iaitu singkatan **BERSAMA-SAMA UNTUK KECEMERLANGAN UNIVERSITI (BUKU 2013)**.

2. Kalau tahun lalu temanya ialah **Menzahirkan Pencapaian**, tahun ini pula temanya ialah **Mensinergi Ekosfera untuk Kecemerlangan Universiti**. Tema ini adalah bertepatan dengan beberapa perkara yang telah terlaksana sehingga hari ini.

3. Pertamanya Universiti sudah pun mencapai ke pertengahan Rancangan Malaysia ke Sepuluh (RMK10; 2011-2015), telah empat tahun lebih berada dalam era APEX (2009-2012), telah enam tahun berada dalam era Universiti Penyelidikan (2007-2012: 11 Oktober 2006, kerajaan bersetuju mengiktiraf Universiti Sains Malaysia) dan kini kita berada di ambang APEX Fasa II yang kita semua harapkan dan impikan akan perancangan USM ini, diterima oleh kerajaan.

4. Mensinergi daripada tema “**Mensinergi Ekosfera untuk Kecemerlangan Universiti**” bermaksud berhasrat menjangkau tema menzahir pencapaian pada tahun lepas, kerana selepas pencapaian amatlah penting untuk kita mesra dengan alam kita, selesa dengan pencapaian dan terus beriltizam menuju ke puncak, tetapi kali ini tidak bersendirian, tidak mengagungkan individualisma sahaja tetapi bersama sesama dan sekata. Terma ekosfera bakal dijelaskan dalam ucapan ini dan dalam beberapa dokumen yang dilancarkan nanti.

5. Hari ini kita akan melancarkan **BUKU 2013** (siri kedua Ucapan Tahunan bertemakan BUKU), Perancangan APEX Fasa 2 yang dinamakan “**The APEX University; Second Phase, 2014-2025 Version 1.0 Universiti Sains Malaysia**”, Buku “**USM APEX: The State of The Art: 2008-2012**”, yang menghuraikan pencapaian Universiti sehingga kini dalam program APEX dan Dokumen “**USM in Numbers – up 2012**” yang menunjukkan ekosfera Universiti dalam konteks kuantiti yang difahami.

6. Hari ini juga kita menyaksikan penyenaian Dekan Pusat Pengajian dan Pengarah Pusat Kecemerlangan untuk perantikan maksimum tiga tahun akan datang (2013-2015). Dekan dan Pengarah yang dilantik ini adalah merupakan barisan hadapan pemimpin universiti yang bertanggung jawab untuk mensinergikan hasrat universti melalui ekosfera yang wujud dan dimantapkan lagi. Kebersamaan barisan kepimpinan ini amatlah diharapkan dan saya mendoakan semuanya

dapat berhidmat dengan cemerlang penuh dengan niat ikhlas membawa universiti cemerlang melalui tanggungjawab pusatnya.

Kami Memimpin

7. Hari ini dan seterusnya dalam tahun ini, kita harus melakukan muhasabah dengan melihat apa yang telah kita capai sepanjang setahun yang berlalu dan melihat semula kedudukannya serta kemudian nanti untuk menetapkan haluan seterusnya dalam memastikan usaha kita berupaya menegakkan sebuah Menara Ilmu yang benar-benar berada pada landasan yang betul dengan kembali membuat retrospektif yang berlandaskan semangat Kami Memimpin, moto Universiti tercinta luhur dan murni pengkiasannya.

8. “Kami” dengan jelas menggambarkan keyakinan kita seawal penubuhan USM ini terhadap keperluan gerak kerja bersama-sama, bukan hanya individu, tetapi individu-individu yang bersatu untuk menegak dan menggerakkan universiti secara bersama. Kekuatan individu digabungkan bersama untuk membangunkan satu citra bangsa dan negara yang terasnya ialah kepada prinsip utama untuk pembangunan negara yang berpaksikan kepada ilmu sebagai satu mekanisme yang diadunkan dengan penuh kebijaksanaan dan “*wisdom*” untuk meletakkan mengikut fitrah yang ada dan dirasai bersama-sama.

9. Kerana itu, “Kami Memimpin” perlu terlebih dahulu dihayati dengan kefahaman terhadap konsep “Memimpin” (*Lead*) sama ada

mengikut apa yang percayai dalam konsep “berpegang tangan atau pimpin” mahu pun “berada di hadapan” sebagai pendahulu yang kedua-dua boleh digunakan serentak dan paling utama konsep “kebersamaan” yang ditekankan sekian lama, bukannya milik individu atau berseorangan tetapi bersama-sama. Saya membawa kembali perkara ini sebagai pendahulu dalam kerangka perutusan ini ialah kerana ingin mengingatkan bahawa, kita perlu bergerak bersama-sama dan menobatkan sebuah institusi yang bernama universiti sebagai satu keutamaan untuk bergerak ke hadapan. Ruang untuk ketidakbersamaan dalam memajukan insitisi perlulah dikurangkan, dikurangkan dan dikurangkan. Dengan itu terma kami ingin menjadi **Universiti Memimpin Kelestarian (*Sustainability Led Universiti*)** adalah lebih relevan daripada menjadi universiti ternama di dunia kerana ternama sahaja tidak mampu menjadi pemimpin.

10. Ini penting difahami dalam menggerakkan apa jua yang kita lakukan, sama ada usaha penyelidikan dan inovasinya (yang bermakna bergerak dalam kumpulan pelbagai disiplin, pelbagai organisasi, pelbagai kekuatan, pelbagai kumpulan usia dan pelbagai dimensi), akademik (yang meliputi kurikulum, pensyarah, siswa-siswi, prasarana, sokongan lain dan pelbagai disiplinnya), siswa-siswi atau pelajar (yang datang dari pelbagai kumpulan, negara, bangsa, kaum, warna kulit, budaya, pengalaman) mahu pun warga lain yang terdiri dari para pensyarah, penyelidik, pegawai pentadbiran, pengurus dan sokongan serta para alumni apatah

lagi kumpulan-kumpulan sasar dan pemegang taruh yang juga rencam dan pelbagai.

11. Semua ini perlu digabung jalin, diperkasakan untuk bergerak bersama-sama, percaya kepada nilai yang pelbagai tetapi matlamatnya seiring dan bertindak dengan menggunakan sepenuh daya upaya, akal budi dan profesionalisme yang tinggi dengan penuh akauntabiliti dan integriti.

12. Semuanya bergerak atas semangat yang seiring untuk menzahirkan roh pengajian tinggi yang luhur, yang datangnya dari hati nurani dan qalbu yang murni dalam kembali kepada fitrah manusiawi untuk mendapat barakah yang dirasai oleh semua yang terlibat dalam setiap proses yang dilakukan. Penekanan ini penting untuk kita sama-sama fahami bagaimana sekiranya sesuatu yang kita bangunkan dapat dilihat secara holistik, termasuk sentuhan qalbu tadi, kita akan dapat menggerakkan setiap sesuatu dengan licin dan sebaik mungkin, kerana pada akhirnya kita tahu bahawa natijah dari setiap apa yang kita lakukan adalah kembali kepada fitrah termasuk kesejahteraan yang sering kita ungkapkan sekian lama.

Universiti dan Ekosferanya

13. Saya memilih konsep ekosfera kerana percaya bahawa setiap apa yang kita lakukan adalah saling berkaitan, daripada misi dan visinya, tonggak yang dibangunkan, teras yang kita yakini bersama sehinggalah

kepada *"enablers"* yang membuka ruang tindakan yang realistik dan dapat dirasai oleh orang lain. Tindak-tanduk kita dari percambahan idea dan pemikiran, mencari *"enablers"* yang dapat menggerakkan idea dan pemikiran, pelaksanaan sehinggalah kepada hasil dan output yang diperolehi dan kesannya kepada kumpulan sasaran yang dapat dirasai, diingati dan paling penting baraqah yang dapat dihasilkan daripadanya. Saya fikir inilah yang perlu diamati sejauh-jauhnya, seluas-luasnya malah sedalam-dalamnya untuk membangunkan kekuatan yang ada dalam meneruskan jua hala tuju yang ada dan dicapai.

14. Kita harus ingat bahawa yang kita bangunkan adalah manusia, yang ingin kita ubah adalah manusia dan yang ingin kita hasilkan juga adalah manusia walau pun sebahagiannya adalah berkait rapat dengan *"enablers"* lainnya termasuk mesin dan persekitaran, namun hakikatnya manusia dan kemanusiaanlah yang menjadi fokus kita selama ini. Pengajian tinggi sepatutnya menjadi mekanisme utama dalam setiap gerak kerja yang berasaskan fakta dan data dalam mengharmonikan pemikiran seluruh mereka yang terlibat, daripada tenaga akademik, mahasiswa mahu pun para Pentadbir sebagai satu budaya yang jelas untuk merealisasikan konsep **"Kami Memimpin"** yang menjadi asas utama usaha yang kita lakukan.

15. Malah dalam pandangan-pandangan yang dikemukakan oleh mereka yang memberikan maklum balas dan input untuk Perutusan Naib Canselor 2013 ini dengan jelas melontarkan idea-idea yang menyokong

kepada perkara ini, antaranya untuk kita “*revisit*” Kami Memimpin untuk benar-benar menjadi pendorong dan penggerak kepada apa yang kita lakukan di universiti ini, melihat kepada idea-idea kreatif dan inovatif dalam melakukan sesuatu usaha, idea-idea seperti “*libat-sama*” sebagai teras untuk terus ke hadapan menghasilkan sumber manusia, kepakaran mahu pun produk yang “*eminence*”, “*prominence*”, “*relevance*” dan “*dominance*” dalam konteks global, dirujuk dan dicontohi, dikongsi faedah dan manfaatnya dan dirasai kepentingannya. Dalam hal ini, kita tidak pernah melupakan peranan dan tanggungjawab kita kepada dunia seluruhnya sama ada melalui perkongsian ilmu dan kepakaran mahu pun peluang dan sumbangan untuk membantu mereka yang kurang bernasib baik seperti OKU mahu pun kumpulan masyarakat lainnya di mana sahaja.

16. Nilai-nilai ini bergerak seiring dengan integrasi ilmu dan kearifan (*wisdom*) yang merentas bidang dan disiplin bersesuaian dengan fitrah manusia yang seimbang antara jasad, jiwa (roh) dan intelektualnya yang tentunya bukan sekadar satu pemikiran tetapi berlandaskan realiti kehidupan dan realiti alam yang luas, sama ada yang bersifat fizikal, lahiriah mahu pun maya serta seluruh cakerawala, flora dan fauna yang bergerak melalui satu ekosistem yang saling memerlukan dan saling lengkap melengkapi. Ini perlu dibangunkan secara berterusan, terancang, berstrategi dan berfokus melalui tadbir urus yang bersifat insani (*human governance*) yang dapat mengungkapkan seluruh proses yang mempunyai nilai-nilai utama iaitu Kepimpinan (*leadership*), Kebenaran

(*truth*), Amanah (*trustworthy*), Ketelusan (*transparency*), Kebertanggungjawaban (*accountability*), Keadilan (*justice*) dan Kemanusiaan (*humanity*). Keseluruhan nilai ini digerakkan melalui satu penetapan strategi dan pelan tindakan yang jelas yang pada akhirnya akan dapat melihatnya dari pancaran hati nurani, jiwa dan Qalbu (*conscience*), menjulang kebaikan, kebijaksanaan (*Wisdom*) sebagai nilai bersama (*common value*) yang pada akhirnya akan menghasilkan keberkatan atau barakah (*divine grace*).

17. Isu-isu seperti “adab” dan etika perlu terus menjadi teras kepada usaha yang dilakukan di universiti (untuk memastikan manusia yang terhasil dari sistem universiti tidak menjadi manusia “biadap” terhadap Penciptanya mahu pun kepada alam dan manusia seluruhnya), penjimatan kos termasuk penjimatan sumber, pemikiran baru (buah fikiran dan saranan), menerokai peluang-peluang yang ada (menjadikan dunia seluruhnya untuk diterokai), melihat inisiatif-inisiatif termasuk kelompok-kelompok baru seperti *GHEN*, *APUCEN* dan *MUVCN*, *RCE Local Knowledge* sebagai satu jaringan untuk pengukuhan dan penerokaan peluang, keluar dari zon selesa (mental dan fizikal) seperti penawaran program pengajian secara maya, kumpulan fokus yang khusus atau bangunkan peluang di tempat baru yang mempunyai kumpulan sasar, pengiraan kos yang holistik serta melihat proses kerja baru yang lebih kemas, jimat dan meluas serta pelbagai lagi yang harus diteliti sejauh mungkin.

18. Seperti yang nyatakan tadi, ekosfera melibatkan “ekologi” dan “jaringan” yang saling bersinergi dan menjadi pemangkin kepada perubahan menyeluruh yang ingin kita lakukan dalam merealisasikan motto “**Kami Memimpin**” dengan melihat kepada kebersamaan dengan keterbukaan dalam kesatuan, “*oneness*” dan melihat dunia tanpa sempadan sebagai pemikiran yang harus memberikan faedah optimum bagi membangunkan sebuah universiti yang bersifat global tanpa melupakan di mana bumi dipijak dan tanggungjawab sosialnya.

19. Kerana itu juga, pembangunan kapasiti dan bakat yang ada mengambil kira keseluruhan usaha ini, baik dalam kalangan muda mahu pun yang telah berada jauh di hadapan. Pembangunan kapasiti dan bakat seperti mana yang akan kita lihat nanti mengambil kira keseluruhan yang ada – daripada proses dan perubahan (pembangunan) yang bersifat fizikal yang tampak jelas, mahu pun hati budi dan pemikiran (sifat ehsan dan kasih sayang), kebebasan terpimpin (berbeza dari kebebasan mutlak) dalam apa jua yang diungkapkan serta kembali kepada fitrah (hati dan jiwa, nurani dan qalbu) sebagai usaha yang seimbang dalam pemajuan ilmu pengetahuan dan pengkayaan pengalaman untuk kelangsungan hidupnya sebagai seorang pemimpin dan karyawan pada masa hadapan. Seseorang yang lahir dari sistem ini, bukan hanya bekerja untuk mencari kekayaan tetapi menjadikan ilmu pengetahuan sumber untuk mempertahankan fitrah hidup manusia yang bertamadun, berakauntabiliti dan berintegriti dalam memanfaatkan sepenuhnya

potensi diri yang ada dalam organisasi, institusi mahu pun masyarakat seluruhnya.

20. Pemikiran dan set minda warga global kelas pertama ini menjamin keupayaannya menjadi karyawan berkelas dunia yang menguasai pelbagai kebolehan, kepakaran dan "*generalist*" yang kemudiannya berupaya menjadi lebih "*specialist*" yang secara sendiri meningkatkan nilai dirinya. Seorang mahasiswa misalnya boleh dengan cepat diserap dalam institusi dan meningkatkan kebolehpasaran yang sering menjadi kerisauan, manakala dalam universiti akan menjadi sumber kekuatan yang saling bersinergi untuk mencapai matlamat universiti. Usaha ini tidak ada jalan pintas, tetapi jika kita lihat kepada tokoh-tokoh yang berjaya seperti mana profesor kita yang berada dalam penarafan kepakaran antara yang tinggi di dunia dan kini diambil sebagai profesor "*eminence*" di Arab Saudi, kita akan sedar betapa kita boleh melakukannya tetapi hakikatnya bukanlah mudah. Namun pada masa yang sama kita berbangga dengan kejayaan melahirkan ramai pemimpin-pemimpin ilmu yang menerajui pelbagai institusi utama termasuk universiti-universiti awam dan swasta di negara kita yang datangnya dari USM ini bertepatan dengan motto kita Kami Memimpin yang diharapkan terus dapat dikembangkan juga ke institusi di seluruh dunia.

21. Apakah ekosfera yang ada dan bagaimana dapat disinergikan dalam memperkasakan kekuatan bersama untuk membangunkan universiti masa hadapan dan menjamin kelestariannya?

IMBAS KEMBALI

Tuan-tuan dan puan-puan,

22. Andai kita mengambil perkara-perkara di atas sebagai prinsip asas dalam konsep mensinergikan ekosfera untuk kecemerlangan, kita dapat melihat sejenak di mana kedudukan kita sekarang ini. Pencapaian dalam Universiti Penyelidikan pada di tahap 6 bintang dan pencapaian SETARA pada tahap 5 bintang adalah antara yang boleh kita syukuri dan banggakan. Di peringkat antarabangsa pula beberapa program dipetakan berada dalam tahap 200 terbaik di dunia. Dalam bidang Sains Hayat dan Perubatan (Life Sciences & Medicine) kita berada pada kedudukan 172. Kita juga berada pada kedudukan antara 300 terbaik iaitu Sains Kemasyarakatan dan Pengurusan (Social Sciences & Management) pada kedudukan 222, Sains Tulen (Natural Sciences) pada kedudukan 217, Kejuruteraan dan Teknologi (Engineering & Technology) pada kedudukan 207 serta Seni dan Kemanusiaan (Arts & Humanities) pada kedudukan 251 (QS Subject ranking 2012). Di peringkat lain pula kita berada dalam 100 terbaik dalam bidang kejuruteraan kimia, 200 terbaik dalam bidang kejuruteraan, 300 terbaik dalam bidang kimia dan sains pertanian (National Taiwan University Ranking, 2012)

23. Di peringkat kebangsaan pula USM mencapai (belum audit) untuk lebih 70 peratus pengukur prestasi bagi tahap 50 peratus pencapaian dan hampir 40 peratus pencapaian melebihi 100 peratus. Untuk prestasi APEX pula, 65% kpis sudah melebihi pencapaian 50%

dengan 55% melebihi pencapaian 100 peratus. Sasaran 2012 menggariskan 98 sasaran, dengan 87 peratus sasaran bermula, dalam pelaksanaan atau sudah selesai

24. Tahun 2012 juga menyaksikan banyak pengiktirafan dan pencapaian USM termasuk diberikan autonomi, penarafan Webometrik, Penarafan 5 Bintang Penilaian Portal/Laman Web Sektor Awam 2011 dan tempat kedua Penilaian Portal/Laman Web Sektor Awam 2011 bagi Kategori Institusi Pengajian Tinggi Awam di samping keupayaan warga kita meraih kejayaan di peringkat dunia termasuklah yang terkini dalam World Invention Award Festival (WIAF 2012), Korea dan Yayasan Sains Toray. Kita juga memulakan jaringan APUCEN dan GHEN.

25. Tahun 2012 juga menyaksikan banyak pengiktirafan dan pencapaian USM termasuk diberikan autonomi, penarafan Webometrik, Penarafan 5 Bintang Penilaian Portal/Laman Web Sektor Awam 2011 dan tempat kedua Penilaian Portal/Laman Web Sektor Awam 2011 bagi Kategori Institusi Pengajian Tinggi Awam di samping keupayaan warga kita meraih kejayaan di peringkat dunia termasuklah yang terkini dalam World Invention Award Festival (WIAF 2012), Korea dan Yayasan Sains Toray. Kita juga memulakan jaringan yang mantap melalui APUCEN dan GHEN serta *MUVCN*, *RCE Local Knowledge*. Sembilan orang pensyarah dan penyelidik USM diiktiraf sebagai antara 27 orang Saintis Penyelidik Terkemuka Malaysia (Top Research Scientist Malaysia) Akademi Sains Malaysia (ASM). Pensyarah-pensyarah kita juga memenangi anugerah-anugerah utama penerbitan seperti Anugerah Terjemahan Negara

(Kategori Sains dan Teknologi) dan Anugerah Tokoh Bahasa Melayu Negara, anugerah MAKUM dan beberapa jurnal terbitan kita yang mendapat pengiktirafan tinggi. Malah, aktiviti sastera dan budaya termasuk teater berkembang subur di sebalik kerancangan pembangunan Sains dan Teknologi yang sering kita lihat pencapaian yang begitu cemerlang. Beberapa persembahan teater USM mendapat pengiktirafan tinggi dengan memenangi beberapa anugerah pertandingan anjuran Dewan Bahasa dan Pustaka Kuala Lumpur dan Majlis Kebudayaan Universiti-universiti Malaysia (MAKUM) pada tahun lalu seperti Sayembara Skrip Monodrama DBP, Festival Monodrama DBP, Festival Teater Pendek (15 minit) DBP dan DEKON MAKUM. Teater-teater ini berupaya menggembelng idea-idea baru yang bernas yang diterjemahkan melalui seni teater.

26. Para pelajar kita terus menyinar dalam British Invention Show (BIS) dan yang terkini memenangi Samsung Appstar 2012. USM membantu para petani menggunakan teknologi mudah alih dalam pengurusan aktiviti penanaman padi dan juga kepada para nelayan sehingga di Thailand malah kita turut terlibat aktif dalam membantu rakyat Palestin dengan penandatanganan moa dengan Islamic University Gaza (IUG) dan penubuhan Tabung Pendidikan Palestin yang mendapat sokongan kerajaan melalui dana RM500,000. Yang tidak kurang pentingnya ialah kejayaan kita menubuhkan Kor Sukarelawan dan kejayaan program Keusahawanan Pelajar serta pemantapan Dewan Perundingan Pelajar yang terus berjalan aktif dalam memaknakan

kebebasan memberikan pendapat dan hujah di samping mengukuhkan usaha membawa anak-anak muda kita terlibat sama dalam kegiatan komuniti. Lebih menarik lagi, keterujaan mahasiswa untuk berkorban bagi menyertai misi kemanusiaan ke Gaza dan ikut serta dalam aktiviti sukarelawan negara ke Vietnam.

27. USM juga terlibat aktif dalam membangunkan hubungan yang akrab dengan industri. Usaha-usaha yang aktif dilakukan dengan menggabungkan usaha sama komuniti dan industri melalui Hari Libat Sama Jaringan Industri dan Masyarakat yang mendapat sambutan menggalakkan daripada pihak industri termasuk mewujudkan dana khas yang berkaitan dengan hal ini. Namun antara usaha yang signifikan ialah kejayaan USM dalam membangunkan “Collaborative Research in Engineering, Science & Technology Center” atau CREST yang menjadi platform penyelidikan dan inovasi melalui kolaborasi antara universiti, agensi kerajaan dan lebih 20 industri terkemuka di samping NCIA, Khazanah Nasional dan agensi-agensi lain yang berkaitan serta mewujudkan Geran R&D CREST yang sebahagian besarnya diterajui oleh para penyelidik USM bersama syarikat gergasi industri yang utama serta penghasilan calon-calon ijazah tinggi USM. Ini berlaku di ketiga-tiga kampus termasuk yang terkini kerjasama dengan TelentCorp Malaysia dan CREST Center untuk meningkatkan kebolehan pasaran graduan USM bersama-sama lebih 15 syarikat industri utama. Manakala gerakan kualiti terus berjalan lancar, terutamanya di Kampus Kesihatan. Penubuhan Pusat Kualiti seharusnya menjadi pemangkin untuk menggerakkan

secara lebih aktif usaha ini terutamanya dalam aspek akademik, Ini adalah sebahagian kecil daripada usaha dan senarai panjang kejayaan dan pencapaian USM yang boleh dilihat dalam laman sesawang USM catatan dan liputan beritanya yang tidak pula dirayakan secara besar-besaran terhadap setiap penghormatan dan pengiktirafan yang diterima. Sebaliknya kita menganggapnya sebagai satu amanah dan tanggungjawab di samping menghadapi cabaran sebenar dalam melestarikan setiap apa jua yang diterima dan dilakukan. Kita perlu berusaha memastikan lakarannya berterusan dan dapat dinikmati bersama oleh kumpulan sasaran berkenaan.

USM DI APEX FASA 1

28. Universiti Sains Malaysia selama tempoh dinobatkan sebagai Universiti APEX bermula pada 3 September 2008 sehingga hari ini telah berjaya melaksanakan tanggungjawab tersebut, meredah jalan untuk turut sama dituruti oleh rakan-rakan kita di negara ini. Seperti dirancang, fasa pertama APEX (2008-2010) adalah fasa untuk USM letakkan landasan (*laying foundation*) untuk fasa-fasa seterusnya nanti.

29. Manakala 2011 dianggap sebagai bermulanya menzahirkan kecemerlangan (*delivering excellence*) dengan tiga teras utama yang dikenal pasti untuk menjayakan agenda APEX ialah, governan, bakat dan sumber. Dari sudut governans, USM telah berjaya merangka perlembagaan baru bermula Januari 2009 yang akhirnya berjaya digazetkan pada 1 Julai 2011. Perlembagaan ini mengandungi

permintaan-permintaan USM berhubung autonomi dan pemberian kuasa selain daripada beberapa 'Wish-List' USM. Kita juga telah berjaya mentransformasikan governans dalam tiga aktiviti utama iaitu: Pemupukan dan Pembelajaran (*Nurture and Learning*), Penyelidikan dan Inovasi (*Research and Innovation*) dan Perkhidmatan, Pentadbiran dan Kewangan.

30. USM juga telah muncul menjadi universiti pertama negara untuk mewujudkan Pejabat Ombudsman yang menunjukkan USM sebagai sebuah universiti yang prihatin serta sentiasa membela dan mengambil tahu hal-ehwal warganya. Ia juga melambangkan sebuah universiti yang sentiasa berusaha untuk mewujudkan arena mencari penyelesaian sesuatu masalah dan krisis menerusi saluran rasmi dan tidak rasmi kepada masyarakat di kampus ini.

31. Dari sudut kewangan, usaha telah digiatkan untuk mengukuhkan sistem pentadbiran kewangan dengan menstruktur kembali organisasi, memperkukuhkan pembangunan sumber manusia seterusnya melebar luaskan kuasa, penurunan kuasa dan penyahpusat dalam menguruskan aktiviti kewangan. Universiti ini juga telah berjaya memperkemaskan lagi proses kerja dan pengurusan kewangan menerusi *automated financial system* (efas).

32. Agenda transformasi universiti mula dimasukkan sebagai penanda aras (*check point*) APEX pada awal 2012 dengan beberapa

aktiviti atau projek telah diperkenalkan untuk menilai semua perjalanan dan pengurusan universiti ini. Antara aktiviti yang diperkenalkan adalah rasionalisasi kos ke atas beberapa Pusat Tanggungjawab (PTJ) mega dalam mereka mengendalikan fungsi hakiki mereka. Usaha rasionalisasi kos ini, bertujuan untuk memastikan penggunaan sumber yang optimum. Selain dari itu, penilaian semula telah dibuat berhubung dengan kaedah penilaian prestasi tahunan, birokrasi dalam institusi, isu-isu berkaitan sistem pembelian serta pembinaan kapasiti (*capacity building*) dan juga latihan.

33. Pada masa yang sama, usaha untuk mendapatkan bakat terbaik, memupuk bakat yang ada serta memastikan bakat-bakat ini kekal dalam USM turut diperkembangkan. Sistem pengambilan dan pengambilan staf, memprofil staf akademik serta sistem penilaian pencapaian telah diperkenalkan seperti MyCPD dan HCMS yang telah berjaya mengurangkan lagi jurang *grey area* dalam proses penilaian prestasi dan kenaikan pangkat yang selama ini menjadi duri dalam daging pengurusan universiti.

34. Selain daripada warga staf USM, bakat kita juga meliputi pelajar-pelajar Sarjana Ijazah Muda dan Ijazah Tinggi. Secara umumnya, universiti ini pada awal APEX telah memberi tumpuan kepada usaha mendapatkan seramai mungkin pelajar-pelajar lepasan lepasan ijazah khususnya dari luar negara. Untuk mencapai hasrat ini, selari dengan keperluan MYRA (1), pelbagai inisiatif dan strategi telah diperkenalkan

antaranya untuk menarik pelajar-pelajar berpotensi ke universiti ini. Antara lain dengan menambah bilangan dan membuka luas peluang zamalah USM dan skim Siswazah Pembantu untuk menarik.

35. Namun begitu, bermula dari tahun 2011, tumpuan kita telah beralih kepada mendapatkan calon-calon yang berkualiti serta pelajar yang memilih USM atas pilihan pertama mereka serta bersedia pula untuk membayar yuran-yuran pengajian yang dikenakan. Selari dengan hasrat ini, universiti juga telah mengurangkan bilangan *fellowship* yang ditawarkan, menjadikannya lebih kompetitif selain dari menggalakkan calon-calon yang mempunyai pembiayaan dana luar untuk ke universiti ini. Hasilnya, kita mendapati meskipun terdapat pertambahan enrolmen ataupun bilangan calon yang mengikuti pengajian lepasan ijazah, namun terdapat pengurangan dari segi kemasukan bermula pada tahun 2011. Dalam erti kata lain, terdapat ramai calon-calon siswazah yang terus berada dalam universiti ini, mungkin lebih lama dari sepatutnya, suatu perkara yang perlu diteliti dari semasa ke semasa. Walau bagaimanapun, kita juga mendapati bahawa kualiti calon telah meningkat dengan baik di samping meningkatnya calon-calon dari negara-negara membangun. Kita juga mendapati meningkatnya bilangan pelajar ijazah tinggi dengan pembiayaan luar dari 1.2% pada 2008 kepada 21.1% pada 2012 secara keseluruhannya.

36. Institut Pengajian Siswazah (IPS) telah berusaha melaksanakan inisiatif untuk terus memastikan calon-calon peringkat ijazah tinggi

dilengkapi dengan pengetahuan yang lengkap dengan memperkenalkan program PPD (*Professional and Personal Development*). Program yang sama juga turut dipergiatkan di peringkat pusat pengajian untuk meningkatkan lagi kualiti calon-calon lepasan ijazah. Selain itu, universiti juga telah memperkenalkan polisi plagiat universiti dan juga meningkatkan lagi khidmat dan sokongan kepada calon-calon siswazah.

37. Usaha untuk melahirkan calon sarjana muda yang lebih holistik juga tidak kita lupakan. MyCSD telah menjadi satu program dalam pengurusan bakat dalam kalangan pelajar khususnya pelajar ijazah sarjana muda yang bertujuan untuk menyediakan kemahiran dan mempersiapkan pelajar untuk bergerak selari dengan wawasan APEX. Malahan, di USM para pelajarinya diberi kebebasan untuk memberikan pendapat secara matang. Penubuhan Dewan Perundingan Pelajar menjadi satu cetus kepada perubahan idealisme mahasiswa yang lebih rasional. Malahan, program Pimpin Siswa juga diadakan bagi menggalakkan para pelajar USM menyertai aktiviti-aktiviti riadah di samping melatih kekuatan minda dan spiritual. Berpuluh-puluh inisiatif telah diperkenalkan oleh universiti yang seterusnya turut menjadi model kepada rakan-rakan universiti kita di negara ini antaranya yang utama Dewan Perundingan Pelajar dan Program Sedia dan NRIC. USM juga telah menubuhkan Kor Keusahawanan dan Sekretariat Pertama 1M4U di IPTA dan untuk pertama kalinya terlibat dalam membantu jemaah haji sebagai sukarelawan dalam projek Taha@U, serta memberi bantuan kepada mangsa-mangsa banjir di Tawau Sabah, mengadakan kelas tambahan

bagi mengajar anak orang asli, menganjurkan Kempen Kesedaran Pembuangan Bayi dan banyak lagi. Kita harus berbangga kerana dalam banyak perkara, inisiatif-inisiatif ini dicetus oleh pelajar-pelajar kita sendiri dan bukannya arahan berbentuk top-down. Universiti ini akan sentiasa menyokong usaha dan semangat yang ditonjolkan ini dan berharap lebih ramai akan tampil dan turut serta, khususnya dari kalangan pelajar-pelajar lepasan ijazah.

38. Sebagai sebuah universiti APEX, kita juga ingin memastikan bahawa perkhidmatan akademik dan penyelidikan dilengkapi dengan kemudahan prasarana infrastruktur dan infostruktur yang baik. Kita sekarang sedang menguruskan untuk meningkatkan bandwidth universiti ke tahap yang lebih tinggi selain daripada terus memperkemaskan lagi sistem-sistem yang ada. USM, bagaimanapun, masih perlu mencari jalan untuk terus meningkatkan lagi jaminan kualiti serta meningkatkan pengalaman keseluruhan pelajar-pelajar USM selama berada di universiti.

39. Sebagai sebuah universiti penyelidikan, fasa pertama APEX telah menyaksikan peningkatan bilangan geran yang diberikan kepada para penyelidik. Selain itu, bilangan staf akademik yang menjadi *Principle Investigator* juga meningkatkan. Usaha juga dipergiatkan untuk memastikan terdapatnya keseimbangan umur dan pengalaman antara para penyelidik. Selain daripada itu, kita telah berjaya mencapai kira-kira 40% daripada sasaran 200 pengiktirafan antarabangsa terhadap

pencapaian penyelidikan universiti. Kita juga telah berjaya meneroka bidang-bidang yang selama ini dianggap terpinggir atau pun tidak diberi perhatian dalam agenda kebangsaan dan telah diklasifikasikan sebagai the *Unaddressed Issues*. Antaranya adalah berhubung dengan Diasphora dan Warisan Melayu, Pensejarahan Melayu Serantau, Kearifan Tempatan dan juga Pengurusan Haji. Kita amat bersyukur apabila dua daripada perkara yang diperjuangkan iaitu Kearifan Tempatan dan Pengurusan Haji telah mendapat perhatian daripada pihak kerajaan dan seterusnya berjaya memperolehi geran LRGS (Long Term Research Grant Scheme) yang agak besar.

40. Usaha USM untuk terus menghubungkannya dengan masyarakat khususnya dari negara-negara membangun telah diperhebatkan. Pihak universiti, misalnya telah menjadi pemangkin sehingga tertubuhnya APUCEN yang dianggotai oleh 43 buah universiti dari 10 buah negara. Usaha-usaha dengan pihak industri juga telah diperkenalkan dengan memperkenalkan (ICAP) *Industrial Comunity Advisory Panel*. Pelbagai projek dan inisiatif juga telah diperkenalkan sebagai contoh menghantar sukarelawan-sukarelawan untuk membantu menyelesaikan masalah dan keperluan masyarakat terpinggir dalam dan luar negara. Kita terus menghantar sukarelawan dan pakar-pakar kita ke Bangladesh dan India untuk melakukan pembedahan *Cleft lips* serta masyarakat di ACEH dan tidak lupa juga kepada masyarakat tempatan.

41. Kita ingin pastikan bahawa apa jua yang kita lakukan perlulah selari dengan apa yang kita tetapkan dalam visi dan misi APEX. Dalam Fasa 1, kita telah berjaya mengenal pasti kekuatan kita, kelemahan serta kekurangan kita, serta jurang-jurang yang perlu dirapatkan ke arah memperkukuhkan lagi landasan untuk kita melakukan lonjakan yang tinggi di APEX Fasa II.

APEX FASA II: 2014-2025

42. Semasa pengumuman pemilihan USM untuk melaksanakan APEX pada September 2008 oleh YB Menteri Pengajian Tinggi di USM, yang dipersetujui oleh Kabinet Malaysia berasaskan perancangan USM untuk menjadi universiti terkemuka dalam bidang Kelestarian bukan sahaja di peringkat Universiti tetapi juga di dunia yang diterima idea dan falsafahnya melalui buku yang dikenali sebagai "*the black book*". USM telah memasukkan perancangan dengan pelbagai kaedah perancangan, pelaksanaan dan juga pengauditan yang disusuli untuk memastikannya sentiasa berada pada landasan yang sesuai dengan matlamat dan hasrat kerajaan. Alhamdulillah pada tahun 2012, proses ke arah ini diteruskan dengan gigih untuk melonjakkan kejayaan universiti.

43. Untuk proses penilaian seterusnya USM hari ini dengan rasminya melancarkan sebuah *Consultative Document* bertajuk "**THE APEX UNIVERSITY - SECOND PHASE 2014-2025, UNIVERSITI SAINS MALAYSIA**". Dokumen cadangan ini di hasratkan membawa USM ke dua belas tahun ke hadapan. Dokumen ini telah diserahkan kepada

Kementerian Pengajian Tinggi yang bertujuan dijadikan dokumen perbincangan bersama-sama pelbagai pemegang taruh di luar dan di dalam universiti sepanjang tahun 2013.

44. Di samping itu beberapa dokumen APEX sokongan juga dilancarkan pada hari ini. Pertama ialah **“THE STATE of THE ART BOOK; 2008-2012”** dan juga **“USM in Numbers 2012”** yang boleh digunakan untuk mempamerkan perjalanan USM dalam program APEX sehingga 2012 dan pencapaian USM dalam kpis pada tahun 2012.

45. Perutusan tahun ini akan menghuraikan secara ringkas perancangan 2013 untuk memulakan pelaksanaan Fasa II, sekaligus memulakan transformasi pusingan APEX Fasa 1 dan memulakan inisiatif baru 2013 serta mengakhiri dan menilai APEX Fasa 1. Keseluruhan 2013 ialah dalam keadaan mod transformasi dan peralihan.

46. Asas utama Untuk APEX Fasa II ialah mengubah daripada asas sistem yang selalunya dianalisis dan dilihat dalam dua dimensi kepada ekosfera yang duduk dalam tiga dimensi. Ini adalah anjakan utama menggambarkan bahawa APEX ialah suatu program yang menyeluruh, APEX ialah kejayaan menyeluruh, APEX ialah kecemerlangan menyeluruh. Dengan ilustrasi yang menggambarkan kejayaan ke puncak yang boleh diinterpretasikan sebagai kejayaan individu, motivasi individu dan ganjaran individu sahaja akan dilihat dalam konteks menyeluruh. Fokus kepada kecemerlangan individu diteruskan tetapi individu

perlulah menjadi individu berdimensi dan menyeluruh selari dengan hasrat USM menjadi institusi cemerlang menyeluruh.

47. Konsep eskofera ialah konsep kecemerlangan dalam kebersamaan secara keseluruhan dengan kejayaan dan kecemerlangan satu atau dua dimensi bukanlah kecemerlangan APEX tetapi kemerlangan biasa. Minda pemahaman kepada kecemerlangan perlulah diubah kepada impak dan output daripada proses dan 'ketahanan proses yang selalu diangkuhi individu'. "*Out of the box*" interpretasinya ialah bergerak dalam ekosfera inovasi yang sesuai untuk tujuan ini dan tujuan perlu bersama-sama untuk mencapai kejayaan dan kebaikan.

Melangkah ke Fasa Kedua APEX

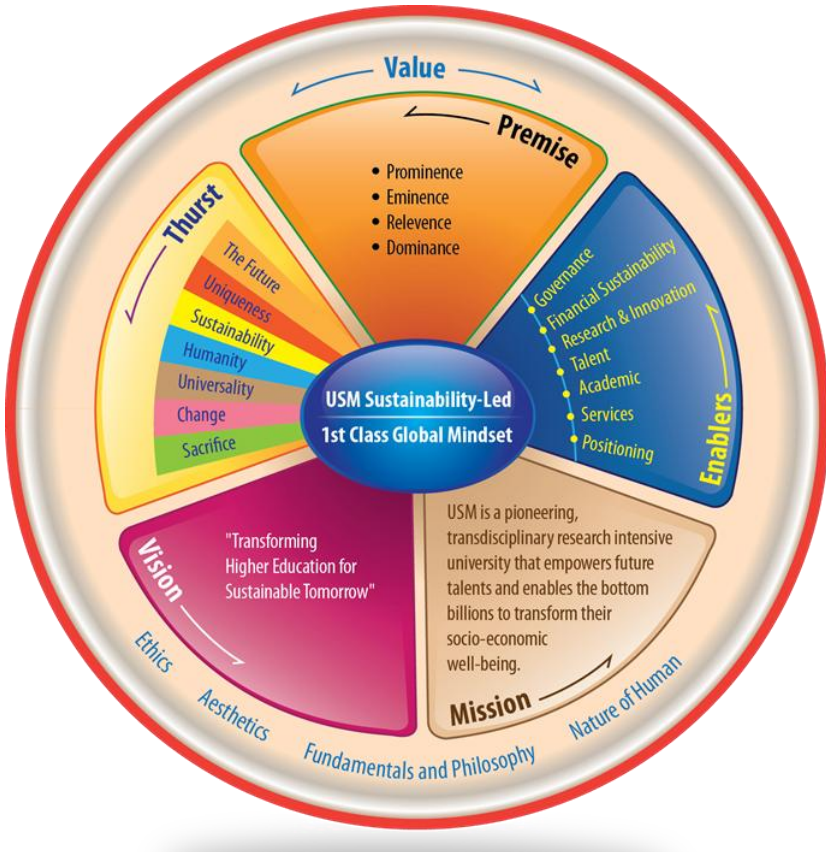
48. Universiti ini dalam menyiapkan perancangan **AWAL** APEX Fasa kedua dari tahun 2014 hingga ke tahun 2025, setahun lebih awal mendahului mana-mana organisasi dalam perancangan masa depan organisasinya. Dalam APEX Fasa II, kesinambungan dan peningkatan dari apa yang dihasratkan dalam APEX Fasa 1 telah diformulasi, iaitu untuk muncul sebagai sebuah universiti yang memperjuangkan isu-isu kelestarian atau pun dikenali **Universiti Memimpin Kelestarian**.

49. APEX Fasa II bertujuan usaha untuk mewujudkan bakat yang mempunyai minda warga global kelas pertama yang berlandaskan dengan nilai-nilai yang terbaik, manakala pemboleh ataupun *enabler*

utama yang akan menjadi teras APEX Fasa II, diterajui oleh aspek Governan Insani, Kelestarian Kewangan, Penyelidikan dan Inovasi, Warga Global, Akademik, Perkhidmatan serta Agenda Memposisikan Institusi (*institutional positioning agenda*). Semua ini digambarkan dalam ekosfera Rangka Kerja APEX Fasa II yang tidak lagi digambarkan sebagai sebuah piramid kerana mencapai sesuatu yang lebih holistik adalah jauh lebih penting berbanding dengan kedudukan tertinggi, teratas dan bersendirian.

50. USM menetapkan sekali lagi visinya yang sama iaitu, **Mentransfomasikan Pengajian Tinggi untuk Kelestarian Hari Esok** serta akan mendukung misi yang sama iaitu sebagai **universiti pemula dalam penyelidikan intensif merentas bidang yang mengupaya bakat masa depan yang mampu menggerak golongan terke bawah mentransformasi kedudukan sosio ekonominya.**

Rajah 1: Ekosfera APEX Fasa 2



51. Ekosfera, yang ditunjukkan ini (Rajah 2) adalah lebih menyeluruh bentuknya. Usaha untuk merealisasikan visi dan misi APEX ini ialah melalui perubahan menyeluruh keseluruhan institusi, serta membentuk hubung kait elemen-elemen sebuah universiti dengan

elemen-elemen persekitarannya yang merangkumi manusia, infrastruktur, sistem dan entiti dalamannya. Ekosfera APEX ini melampaui tugas dan fungsi asas sebuah universiti yakni untuk membentuk karektor manusia dan seterusnya mentransformasikan mereka ke arah menjadi rakyat ataupun masyarakat dunia yang beretika. Justeru itu, ekosfera ini bukan hanya untuk USM dan bukan hanya berkenaan USM. Ekosfera APEX meliputi dimensi global yakni berusaha untuk merubah lanskap pendidikan tinggi menjadi sebuah institusi yang relevan dalam abad ke 21 ini.

52. Untuk itu, premis utama dalam apa jua yang kita tuju dalam APEX Fasa II, kita akan meneroka ke arah sesuatu yang terbilang (*prominence*), unggul (*eminence*), relevan (*relevance*) serta dominan (*dominance*) dalam perkara-perkara yang kita rancangkan. Selain itu, USM meneruskan dengan teras-teras yang digarap pada permulaan APEX.

53. USM sebagai sebuah universiti APEX meneruskan tujuh Teras iaitu masa hadapan, keunikan, kelestarian, kemanusiaan, kesejagatan, perubahan dan juga pengorbanan.

54. Dalam APEX Fasa II ini, USM perlu kembali kepada asas (*fundamental*) dan asal usul ataupun roh kita sebagai sebuah universiti. Kita harus kembali meneliti apakah sebenarnya sebuah 'universiti' dan mengapakah diwujudkan. Universiti berasal kepada perkataan Latin '*universes*', yang membawa maksud 'menyeluruh'. Manakala education

pula berasal daripada perkataan latin yang bermaksud '*e-ducere*' ataupun melakukan sesuatu, yakni merujuk kepada usaha untuk merongkai potensi keseluruhan seseorang untuk hidup bersama dengan persekitarannya. Sehubungan ini, USM harus mengambil kira sifat hakiki manusia, serta nilai-nilai yang membentuk asas kehidupan.

55. Dalam konteks ini, kita perlu kembali kepada prinsip-prinsip ilmu, epistemologi yang merangkumi teori ilmu, ontology (ilmu berhubung dengan kewujudan), axiologi (ilmu teori dan pengetahuan mengenai nilai), dan akhir sekali epistemologi (teori mengenai ilmu itu sendiri) serta perkara asas berhubung dengan sains epistemologi yang melibatkan teori dengan ilmu itu sendiri yang merangkumi jenis-jenis ilmu, tahap-tahapnya, dan juga kesatuan ilmu-ilmu itu (*unity*). Sebagai sebuah universiti bitara atau APEX, USM harus mengambilkira kepelbagaian ilmu yang ada, merangkumi pengetahuan empirikal, rasional, dan yang amat penting, iaitu pengetahuan yang berbentuk spiritual.

56. Dalam konteks ini, APEX Fasa II, meneruskan penjaanaan kepelbagaian ilmu ini, menerusi kepelbagaian metod, menerusi cara-cara yang lebih terbuka. Dalam konteks ini, di sebalik ilmu yang berbentuk hierarki dan pelbagai sifatnya, mereka masih perlu digabungkan dan disatukan, dan tidak harus diasing-asingkan dalam kotak-kotak yang berbeza. Maka inilah misi utama sebuah universiti bitara seperti USM,

yang perlu melakukan usaha untuk melahirkan manusia yang holistik, berpengetahuan, berakauntabiliti serta juga beretika tinggi.

57. Matlamat utama mentransformasikan pengajian tinggi, adalah untuk menghasilkan atau pun memupuk **peradaban yang sempurna** serta **kemanusiaan** yang dapat menggunakan akal budi dan fikiran serta usaha yang boleh merubah serta meningkatkan kualiti kehidupan, memelihara peradaban di samping meneruskan pembangunan seimbang dan lestari. Meski pun pelajar-pelajar USM masih harus dipimpin dan memimpin untuk menimba pelbagai ilmu, namun mereka harus melengkapkan diri dengan ilmu-ilmu pengetahuan yang lain juga. USM harus meningkatkan atau membuka sebanyak mungkin peluang untuk warga USM, termasuk seluruh stafnya dan pelajar, menjadikan USM sebuah telaga ilmu dan taman ilmu untuk kita sama-sama makmurkan.

58. Ke arah ini, antara nilai-nilai yang dipupuk, dalam APEX Fasa II, adalah (1) Kebenaran (2) Kebolehcayaan, (3) Ketelusan, (4) Ketanggungjawaban, (5) keadilan (6) kemanusiaan (7) meningkatkan human governan (8) beretika tinggi, anggun, professional, berimpak tinggi, berkesan, produktif, spiritual, serta beriman. Itulah antara nilai-nilai yang ingin dipupuk APEX Fasa II.

59. Ke arah menjadikan USM mempunyai Warga Global Kelas Pertama ini, Fasa ini akan dipacu oleh 7 *enabler* ataupun pemboleh. Dalam BUKU APEX Fasa II di namakan 7 pemboleh iaitu governan insani,

Dalam BUKU APEX Fasa II dinamakan 7 pemboleh iaitu governan insani, kelestarian kewangan, penyelidikan dan inovasi, warga global, akademik, perkhidmatan dan agenda Memposisikan Institusi (*institutional positioning agenda*). Kesemua ini adalah pemboleh utama di antara banyak pemboleh lain yang sekunder. Pemboleh ini akan diteraskan kepada berapa pernyataan khusus dalam setiap satunya.

PENGUPAYAAN 2013 - EMPOWERMENT DAN TERAS PENGURUSAN

60. Di samping itu dua pengupaya utama diteraskan dalam tahun 2013, dibudayakan dan diserapkan rentasan pengupaya pada APEX Fasa II. Pengupaya ini ialah *Empowerment* atau penghakupayaan atau pun yang selalu diandaikan sebagai autonomi.

61. Penghakupayan adalah proses memberi, menerima dan melaksanakan tanggungjawab baru, memulakan tanggungjawab lama kembali dan mendapatkan kepunyaan dalam proses pengurusan universiti. *Empowerment* atau penghakupayaan ialah di peringkat individu seperti pelajar, staf akademik dan warga universiti lainnya. Di peringkat organisasi ialah seperti jabatan dan juga entiti pusat tanggungjawab lain. Pada tahun ini konsep *empowerment* kepada pelajar akan diperkukuhkan. *Empowerment* kepada penyelidik untuk menguruskan projek penyelidikan secara khusus akan dilaksanakan atau *empowerment* secara berkelompok juga akan diterokai. Di peringkat

organisasi perubahan *empowerment* ini akan dilaksanakan dalam pengupaya kedua iaitu teras pengurusan.

62. Teras pengurusan ialah bagaimana pengurusan boleh mengklasifikasikan asas pengurusan organisasi kepada beberapa aspek penting yang dilaksanakan pada tahun 2013 melalui berapa proses yang diterajui secara menyeluruh oleh beberapa entiti dalaman USM. Teras pengurusan diupayakan juga melalui Teras Strategi, Teras Taktikal, Teras Operasi dan Teras Tugas. Keempat-empat teras ini perlu ada dalam setiap organisasi terutamanya di Universiti. Pengupayaan 2013 ini diterap rentas melalui empat strategik utama 2013 yang dijelaskan berikut nanti.

TERAS-TERAS STRATEGIK 2013

63. Penetapan kepada teras-teras strategik tahun 2013 ialah berasaskan kepada beberapa faktor iaitu:

- I. Persediaan universiti ke arah peralihan Fasa II APEX melalui proses penilaian keberkesanannya.
- II. Pemberian autonomi kepada USM melalui proses kematangannya sebagai universiti penyelidikan dan juga sebagai universiti berstatus APEX.

III. Bersinergi dengan semua program kerajaan terutamanya PSPTN dan dasar-dasar utama seperti agenda R&D Negara, Agenda Inovasi dan sebagainya.

IV. Mensinergikan keseluruhan ekosfera USM untuk mencemerlangkan USM sebagai faktor terpenting.

64. 2013 menetapkan empat teras strategik utama iaitu mensinergikan antara impian, realiti, kekangan, cabaran, keserakanan, kebersamaan dan mengurangkan perselisihan, jurang, ketaksuban dan keegoan.

65. Empat Teras Strategik ini ialah Pengupayaan Perancangan APEX Fasa 2, Meneruskan pusingan asas transformasi, memulakan inisiatif baru APEX Fasa II dan Meneruskan inisiatif berupaya dalam APEX Fasa 1. Kesemua ini adalah penting disinergi supaya kita meneruskan agenda APEX. Secara ringkasnya empat teras strategik ini ialah:

- I. Teras Strategik 1: Pengupayaan Perancangan APEX Fasa 2
- II. Teras Strategik 2: Meneruskan pusingan asas transformasi
- III. Teras Strategik 3: Memulakan inisiatif baru APEX Fasa 2
- IV. Teras Strategik 4: Meneruskan inisiatif berupaya dalam APEX Fasa 1

Teras Strategik 1: Pengupayaan Perancangan APEX Fasa 2

66. Kesemua empat teras ini dikategorikan berasaskan kepada cadangan ekosfera APEX Fasa II, yang mengandungi 4 premis, 7 pemboleh, 7 Nilai utamanya dan 7 Teras Utama APEX seperti tertera dalam ekosfera APEX fasa II. Penjelasannya terdapat dalam dokumen konsultatif, “**THE APEX UNIVERSITY – SECOND PHASE 2014-2025, UNIVERSITI SAINS MALAYSIA**” yang dilancarkan hari ini bersama dengan BUKU 2013.

67. USM akan disaluti dalam ekosferanya oleh nilai, diulaskan oleh 5 ular iaitu Visi, Misi, Teras APEX, Premis APEX, Pemboleh APEX untuk mencapai mutiara dalam ekosfera menjadi **Universiti Memimpin Kelestarian** melalui set Warga Gobal kelas pertama. Nilai diasaskan kepada ontologi, epistemologi dan aksiologi dengan etik, estetik, falsafah dan fundamental serta fitrah - *nature of human*.

68. Teras APEX yang dahulunya dinamakan prinsip masih kekal iaitu masa depan, perubahan, kesejagatan, kemanusiaan, kelestarian, keunikan dan pengorbanan. Premis kecemerlangan APEX ialah penanda arasan individu dan organisasi di empat tanda aras iaitu “prominence”, “eminence”, “relevance” and “dominance”. Terakhirnya ialah 7 pengupaya UTAMA APEX ialah governan, kelestarian kewangan, penyelidikan dan inovasi, warga global, akademik, perkhidmatan dan agenda memposisikan institusi (institutional positioning agenda)

Pemboleh Utama

69. *Enabler* yang pertama ialah tadbir urus (governans) insani. Tujuan utama governan adalah untuk menghasilkan suatu persekitaran universiti yang dapat bergerak tanpa banyak intervensi atau campurtangan dari sebarang agensi luar di luar ekosistem universiti. Suatu senario apabila pimpinan universiti dapat menguruskan universiti ini dengan penuh tanggungjawab dan pemahaman pemegang taruh sambil memastikan terdapatnya *check and balance*, dengan integritinya dan ketelusannya yang terpelihara, sambil menggalakkan ketanggungan, perlakuan yang etika oleh warga universiti.

70. Kita terus mengukuhkan struktur-struktur governan, sistem *check and balance*, sambil menyediakan landasan ke arah penjanaan kewangan kepada universiti ini sambil memelihara kepentingan dan keutuhan universiti. Akhirnya pada masa hadapan, USM berharap untuk dapat membentangkan kepada Parlimen agar USM menjadi institusi pengajian tinggi negara sokongan kerajaan yang mendapat autonomi sepenuhnya.

71. *Enabler* kedua ialah kelestarian kewangan yang juga merupakan asas penting APEX Fasa II. Institusi-institusi awam negara ini telah disaran untuk menjana kewangan dan mengurangkan kebergantungan kepada pihak kerajaan. USM berhasrat mengambil beberapa pendekatan yang penting ke arah itu, antaranya ialah untuk mempelbagaikan sumber-

sumber kewangannya. Yang kedua, memastikan bahawa terdapatnya pengkosan teratur, sistematik dan lebih tepat terhadap perkhidmatan dan produk yang ditawarkan kepada USM. Hal ini meliputi prinsip '*Full Cost Recovery*' harta intelek USM. Seterusnya, program kos rasionalisasi terhadap kadar-kadar yuran yang dikenakan, termasuklah yuran pengajian lepasan ijazah. Ketiga, meneliti kembali beberapa isu-isu governan, seperti isu insentif dan kedudukan kewangan universiti dan lain-lain lagi.

72. Antara strategi yang telah dikenal pasti untuk mengurangkan tekanan kewangan universiti, selain meningkatkan keberkesanan kos (*cost efficiency*) dan *cost recovery*, kita juga memberi tumpuan terhadap hal-hal *divestment* dari aktiviti-aktiviti yang bukannya sifat utama universiti. Ini bermakna kita terus memastikan aktiviti yang dibiayai oleh 36niversity yang bukan utama akan dilihat kembali, dinilai dari segi fungsi dan kegunaannya, dan dilihat semula dari segi hubungannya dengan 36niversity. Hal ini termasuk, melihat kembali unit, pejabat dan serta apa jua yang telah kita namakan dan wujud dalam ekosfera kita, yang mungkin relevan pada waktu tertentu, namun hari ini ia mungkin tidak lagi patut berada dalam ekosfera 36niversity ini.

73. Adalah penting bagi USM untuk bersiap sedia ke arah kelestarian kewangan dengan mencari sumber-sumber alternatif untuk meningkatkan sumber-sumber kewangan menjadikan kita satu entiti yang mampu mengurangkan kebergantungan kepada dana-dana

kerajaan. Di sini, saya menyeru kepada warga USM untuk sama-sama melipatgandakan usaha mencari peluang-peluang serta dana-dana luar untuk dibawa masuk ke dalam universiti ini.

74. *Enabler* ketiga ialah pemacuan penyelidikan dan inovasi global dan prominen. Sebagai sebuah universiti penyelidikan yang terulung di negara ini, pemacuan penyelidikan dan inovasi harus terus dilakukan untuk menghasilkan produk yang memberi impak kepada sains, teknologi, alam sekitar dan manusia sejagat. Penyelidikan di USM, dipandu oleh tiga bidang teras iaitu berpaksi *curiosity*, berfokuskan manusia, dan berlandaskan keperluan semasa seperti industri. Penyelidikan APEX Fasa II akan memberi tumpuan kepada penyelidikan yang memberi impak di samping dapat menghubungkan universiti dengan industri, memberi impak kepada masyarakat dan mampu merubah teknologi kepada komersialisasi dan menjana kewangan kepada universiti.

75. Selain itu, kita perlu memastikan bahawa ilmu yang terhasil dari penyelidikan dapat memperkayakan lagi pengetahuan yang kita boleh kongsi bersama dengan pelajar-pelajar universiti ini. Kita ingin pastikan bahawa penyelidikan yang ada tidak hanya tersimpan rapi di gedung-gedung perpustakaan semata-mata. Penyelidikan tidak hanya perlu menghasilkan jurnal-jurnal berimpak tinggi malahan yang lebih penting, perlu memberi impak yang tinggi kepada masyarakat serta memastikan ilmu itu dapat dinikmati sama oleh masyarakat amnya, warga pelajar

USM khususnya. Kita berharap usaha untuk menjadi universiti yang memimpin kelestarian mampu dicapai pada tahun ini, berasaskan indikator dan ukuran-ukuran yang akan kita lakukan bersama dengan Kementerian Pengajian Tinggi. Hal ini juga memerlukan kerjasama dan kefahaman berterusan oleh semua warga USM.

**Rajah 3: Quadran Pemetaan Penyelidikan USM:
Nasional, Rantau, Global dan Meningkatkan-naik**



76. Universiti juga telah mengenalpasti beberapa bidang yang berupaya dimajukan seperti dalam Rajah 3. APEX Fasa II akan memberi tumpuan terhadap bidang-bidang yang dikenal pasti ini sebagai fokus berstrategik di samping bidang-bidang yang diperlukan oleh negara. Analisis ini dibuat berasaskan kepada kekuatan strategik (*strategic strength*) dan juga kekuatan sebenar (*real strength*). Penyelidikan yang merupakan antara fungsi utama USM sebagai sebuah universiti penyelidikan telah berjaya mewujudkan budaya penyelidikan dalam kalangan warga kita pada fasa pertama. Kita bukan sahaja memelopori NRIC, tetapi juga pelajar-pelajar sarjana muda kita telah mula bersaing di peringkat dunia. Fasa kedua pula akan melonjakkan dari pembudayaan penyelidikan ke tahap yang lebih tinggi. Semua yang kita hasratkan untuk dicapai dalam APEX Fasa II, bergantung kepada wujudnya bakat-bakat yang terbaik dari kalangan kita sendiri.

77. *Enabler* keempat Warga Global. Dalam cabaran ekonomi yang semakin global sifatnya, dengan dunia yang semakin terbuka sempadannya, dengan pasaran dan persaingan yang semakin terbuka dan berbentuk global ini, maka adalah penting kita mewujudkan bakat-bakat yang mempunyai warga global kelas pertama, yakni mempunyai tahap persaingan yang tinggi, yang mampu menjadi benih-benih yang baik yang jika dicampak ditengah laut sekalipun, ia boleh menjadi pulau. Benih-benih sebeginilah yang ingin kita hasilkan dalam sebuah universiti APEX. Dari sudut pelajarannya, kita berharap untuk menghasilkan mereka yang mempunyai warga global yang menimba pengetahuan berhubung dengan

isu-isu antarabangsa, yang mempunyai kefahaman budaya yang baik, mempunyai tahap komunikasi yang tinggi, yang versatile, mempunyai tahap kolaborasi yang baik dan mampu menyesuaikan diri dengan apa jua bentuk perubahan yang berlaku sekalipun. Kita ingin menghasilkan bakat yang boleh mencari ilmu, menjana ilmu, mengongsikan ilmu itu, dan menggunakan ilmu tersebut untuk membuat keputusan-keputusan yang bijaksana.

78. Seiring dengan itu ialah kita perlu tingkatkan sistem dan usaha mendapatkan bakat yang terbaik dan sesuai, membentuknya menjadi lebih baik dan memastikan bakat-bakat terbaik tersebut terus kekal dalam ekosfera USM ini. Kita perlu terus menyemaikan bakat-bakat yang ada dalam ekosfera Malaysia; USM menjadi arena untuk benih-benih baik disemai dan dipupuk dan mungkin dihantar untuk menghidupkan lagi tanah-tanah lain yang memerlukan, walau pun kita mungkin kehilangan pokoknya.

79. Kita memastikan sistem kenaikan dan pemupukan bakat yang ada berlaku secara profesional, secara telus dan lebih teratur. Dalam APEX Fasa II, pengupayaan (*empower*) kepada warga USM akan dimulakan. *Empowerment* bermaksud USM akan memastikan bahawa mereka diberi kuasa untuk melaksanakan sesuatu tugas dan keputusan, haruslah melaksanakan tanggungjawab yang diberi dengan penuh dedikasi dan tanggungjawab, berpandukan kepada nilai-nilai asas yang dinyatakan di atas, dan sanggup menerima apa jua kesan dari tindakan

ataupun keputusan yang dibuat tersebut. Hal ini tidak pula bermakna bahawa mereka yang memberi kuasa kepada pegawai-pegawai di bawahnya misalnya, terlepas dari turut bertanggungjawab.

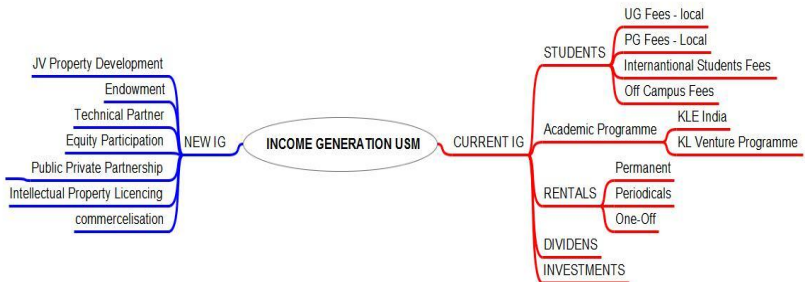
80. Kita berharap dengan proses *empowerment* ini USM menghasilkan sistem pengurusan yang lebih berkesan kosnya, mampu meningkatkan kesetiaan, kepuasan dalam warga universiti dan akhirnya persekitaran kerja yang penuh dengan keceriaan, kebanggaan, selain dari meningkatkan perasaan *Sense of Belonging*, yang tentunya dapat menghasilkan mutu perkhidmatan serta hasil yang lebih baik lagi.

81. Meskipun sebuah universiti yang ingin dibawa menjadi universiti penyelidikan yang berasaskan kelestarian, kita tidak harus lupa fungsi utama universiti iaitu sebagai institusi pengajaran dan pembelajaran. Kita perlu menerima hakikat bahawa dalam kalangan kita bilangan pelajar ijazah sarjana muda adalah dua kali ganda bilangannya berbanding dengan pelajar-pelajar ijazah tinggi. Maka APEX Fasa II bakal memberi tumpuan yang lebih wajar kepada kualiti pendidikan yang mereka perolehi di universiti ini. USM telahpun menerima pelajar-pelajar yang terbaik dari kalangan yang terbaik- maka adalah wajar untuk kita memberi mereka pengalaman menimba ilmu yang terbaik juga. Kita harus memastikan ekosfera yang ingin kita bentuk dalam APEX Fasa II mengambil kira kepentingan, keperluan pelajar-pelajar sarjana muda khususnya yang sebenarnya menjadi *feeder* kepada penyelidikan dan pengajian peringkat ijazah tinggi. Di samping meningkatkan kaedah

penyampaian kita, USM juga harus memberi tumpuan kepada kemudahan infrastruktur penyelidikan dan pembelajaran yang kita sediakan kepada para pelajar semua – ke arah memastikan pengalaman menimba ilmu selama mereka di USM ini sesuatu yang amat berkesan dan bermakna dalam hidup mereka.

82. *Enabler* kelima ialah keberhasilan akademik di peringkat antarabangsa. Dalam fasa ke II ini, USM tentunya boleh menghasilkan program akademik yang relevan, terkenal dan terbilang (*eminence*) untuk melahirkan warga global yang bertanggungjawab. Graduan-graduan kita akan terus dibentuk dan ditanam dengan nilai-nilai dan pengetahuan berhubung perlindungan ekologi, pemuliharaan sumber-sumber, dan pembangunan manusia berasaskan kepada nilai-nilai kesaksamaan, kebolehsampaian (*accessibility*), *availability*, kesesuaian (*appropriateness*) dan mampu merangka kehidupan berkualiti dengan lebih holistik. Dalam konteks ini, kita tidak mahu menghasilkan *humanoid*, tetapi ingin melahirkan manusia yang menyeluruh sifatnya. Justeru, dalam konteks APEX Fasa II, kita akan mengukuhkan kelebihan daya saing (*competitive edge*) untuk menzahirkan kualiti dan kecemerlangan pengajaran dan pembelajaran. Selari dengan yang apa dihasratkan dalam era globalisasi ini, kita perlu meningkat ketampakan dan kehadiran global (*global presence*) serta visibiliti pelajar-pelajar universiti ini.

Rajah 4: USM; Memeta Kelestarian Kewangan



83. *Enabler* keenam ialah perkhidmatan yang melangkaui penyelidikan dan akademik dalam menjana kewangan dan berkongsi dengan seluruh jabatan dan institusi dalam dan luar. Penjana kewangan merupakan salah-satu usaha yang ingin kita giatkan secara intensif dalam APEX Fasa II. Perkhidmatan yang boleh dikomersilkan adalah seperti kemudahan-kemudahan bagi pengujian, HUSM dan seterusnya khidmat perundingan serta harta intelek kita. Antara inisiatif yang perlu digembelngkan lagi adalah harta tanah yang kita ada, yayasan dan endowment, perkhidmatan bukan harta, serta usaha sama dengan badan-badan luar untuk menjana kewangan universiti. (Rajah 4)

84. Akhir sekali ialah *enabler* agenda memposisi institusi ini pada posisi yang kita inginkan dalam membangunkan kelangsungan kebolehpercayaan, kredibiliti dan persepsi yang berasaskan realiti. Kita perlu posisikan universiti ini ke suatu tahap yang lebih baik atau kedudukan yang kita impikan sejak kita mula mengorak langkah dalam

program APEX ini. Agenda Memposisikan Institusi USM yang mula diperkenalkan pada 2011, bakal dipertingkatkan lagi untuk mengenengahkan apa jua yang dilakukan dan dihasilkan oleh universiti ini agar mampu diketahui, dinilai, dihargai dan dinikmati oleh pemegang-pemegang taruh. Kita akan bergerak di atas paksi “global prominence” dalam penyelidikan dan jangkauan komuniti di mana data-data dan pengalaman kita menunjukkan bahawa kita perlu terus berkerjasama dengan rakan-rakan dari negara-negara yang mempunyai kepakaran dan kemudahan yang canggih, yang mampu kita timba ilmu dan pengalaman dari mereka. Untuk itu, USM akan memulakan usaha melantik “duta-duta” khas untuk PTJ-PTJ dalam memfokuskan usahanya ke negara-negara yang USM mempunyai kekuatan dan hubungan akrab dengan institusi-institusinya.

85. Peranan kita sebagai sebuah universiti untuk menyalurkan pengetahuan dan kepakaran dari usaha sama tulen dengan negara-negara maju tersebut untuk dikongsi bersama dengan mereka yang memerlukan—khususnya dengan negara-negara mundur atau pun masyarakat marhaen atau pun yang dianggap sebagai “the bottom billion”. Kita akan pastikan bahawa apa jua yang diperolehi dari negara-negara utara akan dapat diperturunkan ke negara-negara selatan menerusi USM. Sekretariat Pemindahan Ilmu atau Knowledge Transfer yang berada di USM, wajar melakukan usaha pengaliran ini sebagai agenda utama universiti pada fasa kedua ini dengan USM bertindak sebagai konduktor proses pemindahan ilmu ini.

86. Selain dari merangka bakat untuk bergerak mempunyai warga global, di samping meningkatkan kualiti akademik dan pembelajaran, menghasilkan kurikulum dan kandungan pendidikan yang lebih relevan, hubungan dengan rakan-rakan strategik akan terus diperkembangkan. Pasaran-pasaran tradisi pelajar-pelajar antarabangsa peringkat lepasan ijazah seperti negara-negara Timur Tengah akan terus dipelihara. Kita tidak lagi akan memberi tumpuan kepada mendapatkan seramai mungkin bilangan pelajar siswazah, namun akan lebih memberi tumpuan kepada mereka yang berkualiti seperti mempunyai CGPA yang tinggi, serta mempunyai sokongan kewangan sendiri ataupun dari dana-dana antarabangsa. USM juga akan berusaha untuk mempelbagaikan lagi bilangan pelajar-pelajar antarabangsa yang datang menuntut ilmu di universiti ini. Tumpuan juga akan dikhususkan untuk menarik minat pelajar-pelajar dari negara-negara yang semakin berkembang yang kita juga telah kenal pasti. Dalam pada itu, USM akan terus mengorak langkah rakan-rakan dengan negara-negara berada di dalam klasifikasi “the Blue Ocean” dan beralih dari lautan merah yang menjadi tumpuan selama ini.

87. Dalam konteks, menjangkau komuniti pula, kita akan meneruskan usaha untuk menggapai masyarakat terke bawah, namun fasa kedua ini akan menyaksikan perubahan paradigma dalam pendekatan kita dengan memberi kuasa kepada masyarakat yakni memberi mereka ilmu untuk hidup secara lestari. Ini akan menjadikan libat sama komuniti kita akan lebih bermakna dan lebih lestari. Kita akan

membawa ilmu dan kekuatan yang ada untuk membantu mereka mengubah nasib dalam meneruskan kelangsungannya. Kita akan mengajar mereka untuk membuat joran dan mengajar mereka cara memancing, agar mereka akan mampu untuk berdikari dan merangka masa depan mereka sendiri. Dalam kita melakukan semua ini, kita juga tidak lupa bahawa banyak juga ilmu-ilmu yang mampu pula kita pelajari yang terdapat pada masyarakat itu sendiri yang sebahagian besarnya lebih murni sifatnya. Seperti mana kita perjuangkan usaha untuk menggalur Kearifan Tempatan kita juga akan terus memperjuangkan apa yang dianggap sebagai the “Unaddressed Issues” ataupun Isu-Isu Terpinggir dari semasa ke semasa. Sesungguhnya agenda “positioning” ini memerlukan libat sama semua warga USM termasuk juga para alumni, untuk sama-sama menjulang nama baik universiti ke tahap yang lebih tinggi kebitaraannya. Malah keupayaan untuk membentuk jaringan-jaringan kerjasama yang lebih khusus melalui *MUVCN* dan *RCE Local Knowledge* sewajarnya mengupayakan kita untuk mempelopori dan memperkasakan usaha ini.

88. Berapa gerak kerja yang bakal dilaksanakan untuk melalui proses peralihan ini iaitu,

- I. Penyediaan dokumen pengupayaan yang akan merangkumi sekurang-kurangnya Asas Nilai, 4 Premis, 7 Pengupaya dan 1 Perkongsian.

- II. Pelan rolling 2 tahun,
- III. Pelan jangkamasa 5 tahun dan pelan masa hadapan menyeluruh.

89. Penyediaan kesemua dokumen ini dibuat melalui proses kerja perhubungan, perjumpaan dan perundingan dengan pelbagai pemegang taruh dalaman dan luaran sehingga jika boleh mendapatkan pandangan penilai luar negara. Dokumen ini akan dinamakan sebagai “enabling documents, rolling plans, 5 year plans” dan pemetaan masa hadapan. Kaedah yang pelbagai akan turut digunakan untuk meneliti dokumen ini agar mempunyai strategi dan sekaligus bersekali dengan kaedah pengoperasiannya.

Teras Strategik 2: Meneruskan pusingan asas Transformasi APEX

90. Teras Strategik 2 ialah melaksanakan beberapa program transformasi sebagai asas kepada strategi keempat APEX iaitu melaksanakan perubahan. Beberapa program transformasi yang akan dimulakan secara keseluruhan universiti ialah transformasi organisasi pentadbiran, pelan penggantian akademik dan pentadbiran, pengurusan yang cekap dan berkesan serta pentadbiran universiti dalam aspek-aspek kritikal pentadbiran. Antara usaha yang akan dilaksanakan ialah:

91. Transformasi terpilih dalam Tadbir Urusan (Governans) Insani: Dalam aspek Governans Insani, program yang akan dilaksanakan ialah lima transformasi terpilih iaitu:

- I. Penerusan transformasi organisasi kepada beberapa PTJ yang dikenal pasti supaya hala tuju itu selari dengan asas-asas output dan impak kepada negara. PTJ yang dikenal pasti sudah pun dimaklumkan tentang hal ini dan diharapkan selepas proses transformasi ini entitinya akan bersinergi dengan keperluan masa hadapan dan berubah daripada zon-zon kedudukan sekarang dan terdahulu.

- II. Mentransformasi Pengurusan Sumber Manusia termasuklah audit penuh sumber manusia dengan mendapatkan pelbagai input daripada pemegang taruh yang bertujuan untuk memperkemaskan pengurusan sumber manusia, pentadbiran, sokongan, akademik dan teknikal yang cekap. Tujuannya ialah untuk mendapatkan organisasi dan pengurusan yang kejut termasuk mengambil kira pandangan terhadap perkara-perkara yang dicadangkan melalui Skim Perkhidmatan Universiti yang dikemukakan kepada JPA. Objektif lain ialah untuk memastikan wujudnya pelan penggantian yang lebih sesuai dan relevan.

- III. Mengupaya pengurusan universiti kepada aspek strategik, taktikal dan operasi dan tugas (task): Universiti berhasrat memfokuskan pengurusannya kepada aspek strategik, taktikal, operasi dan “task” kepada semua entitinya dengan perubahan kepada proses pembuat keputusan dan meneliti kepada DNA

entiti itu sendiri. Contohnya ialah seperti tertera yang dilaksanacubakan pada tahun ini.

IV. Memfokuskan program kelestarian unversiti kepada impak terhadap penyelidikan, akademik dan pemindahan ilmu. Universiti akan menjalankan kajian menyeluruh pemetaan program terancang dalam akademik, penyelidikan dan pemindahan ilmu untuk menetapkan hala tuju universiti bagi menjayakan Universiti Memimpin Kelestarian.

V. Pengurusan pengajian siswazah juga ditransformasikan dalam konteks ekosfera universiti untuk bersinergi dengan kekuatan yang ada di pusat pengajian dalam keseluruhan sistem akademik, penyelidikan dan pemindahan ilmu yang berteraskan fungsi dan tidak struktur.

92. Melancarkan Program Transformasi untuk Kelestarian Kewangan:

Dalam aspek kelestarian kewangan universiti, sebagai satu lagi pengupayaan ke hadapan, program rasionalisasi kos keseluruhan universiti, transformasi aspek keselamatan universiti, kesihatan dan keselamatan pekerjaan dan tempat kerja, program transformasi kemudahan universiti dan “outcome based budgeting” akan di tumpukan untuk pelaksanaan selepas kajian dan oditan. Dijangka pelaksanaannya

dibuat secara berperingkat-peringkat mengikut kemampuan kesesuaian dan manfaatnya.

- I. Program rasionalisasi kos keseluruhan universiti akan melibatkan lima sub-program yang sudah dikenal pasti. Ini termasuklah
 - a. Program “Energy Efficiency and Energy Savings” dengan sasaran dan implementasi menyeluruh untuk penjimatan kos.
 - b. Program pengurangan perbelanjaan operasi yang diterajui oleh Jabatan Bendahari dengan panduan dan peraturan perbelanjaan dan penjimatan kos menyeluruh.
 - c. Program pengurusan kenderaan universiti ke arah penggunaan samaan dan caj kepenggunaan.
 - d. Program sistem pengangkutan dalaman hijau universiti dengan penggunaan ‘ecovan’ yang akan dikawal selia perancangan menyeluruh bersama-sama.
 - e. Program Perolehan Hijau yang menekankan kepada pengurangan penggunaan bahan-bahan tidak mesra alam dan tidak cekap tenaga yang diterajui bersama-sama oleh berapa entiti.
- II. Transformasi aspek keselamatan universiti, kesihatan dan keselamatan pekerjaan dan tempat kerja akan dilaksanakan

secara menyeluruh mewujudkan ekosfera keseselamatan dan keselesaan yang dirasakan oleh semua warga Universiti.

- III. Program transformasi kemudahan universiti dengan pelaksanaan pada awalnya audit patologi bangunan USM sebagai asas kepada peningkatan nilai melalui pengurusan nilai.
- IV. “Outcome Based Budgeting” program yang diimplementasi secara menyeluruh sebagai persediaan kepada penggunaan sepenuhnya pada tahun 2014 berkonsepkan kepada perbelanjaan berfokus dan berteras.

93. Memulakan asas pembentukan Warga Global

Program transformasi dalam Warga Global akan bermula dengan tiga transformasi yang akan dijalankan kajian secara menyeluruh bertujuan menyediakan staf akademik, staf pentadbiran dan sistem akademik bersedia untuk penghayataan sebenar Warga Global. Program ini ialah:

- I. Ekosistem perancangan penggantian pengkhususan kepakaran akademik bersinergi dengan fokus utama universiti dalam bidang terkehadapan akademik dan penyelidikan.
- II. Transformasi minda melalui latihan dan pendekatan bersistematik untuk menghayati nilai dan teras APEX dengan pewujudan khas PiPPA melalui penaiktarafan Unit Latihan.

III. Program Transformasi bakat dalam bidang akademik dan pengurusan penyelidikan universiti.

94. Pemetaan Transformasi Akademik Merentasi Institusi

Program transformasi akademik yang dianggap sebagai amat penting dan kritikal dalam kelestarian insituti pendidikan tinggi akan memulakan beberapa program khas termasuklah perancangan menyeluruh program akademik kelestarian, penilaian semula saiz kelas, arah tuju OBL dan program pemacuan dan transformasi E-learning yang melibatkan:

- I. Perancangan menyeluruh program akademik kelestarian.
- II. Penilaian semula saiz kelas yang besar dan kajian prasarana dan kecukupannya.
- III. Arah tuju OBL, PBL dan metodologi lain.
- IV. Program pemacuan dan transformasi E-learning.

95. Peralihan budaya Penyelidikan Intensif Merentas Bidang berasas fokus dan output.

Program Transformasi R&I pula adalah menumpukan kepada usaha mentransformasikan proses penyelidikan dan perubahan RU daripada MyRA1 (asas proses) kepada MyRA2 (asas output) serta perubahan daripada insentif kepada prestasi kepada insentif berfokus kepada lonjakan penyelidikan dan akademik. Objektif utamanya ialah keperluan masa hadapan, penghakupayaan serta pengiktirafan yang berasaskan kepada fokus penyelidikan dengan tumpuan kepada:

- I. Mentransformasikan proses penyelidikan daripada asas pusat tanggungjawab kepada penyelidikan yang akan dilaksanakan dengan berteraskan kepada konsep penghakupayaan penyelidik dengan akauntabilitinya sendiri.
- II. Perubahan RU daripada MyRA1 (asas proses) kepada MyRA2 (asas output)
- III. Perubahan daripada instentif kepada prestasi kepada insentif yang berfokus kepada lonjakan **penyelidikan dan akademik**.
- IV. Strategi Baru Penyelidikan dan Pasca Siswazah yang berfokus kepada program memupuk penyelidikan peringkat nasional, melonjak penyelidikan kepada *niche* serantau, memacu kepada penyelidikan global dan membantu membina warga global penyelidikan yang *eminence, relevance, prominence dan dominance*.

Rajah 4: USM; Strategi Baru Penyelidikan dan Pasca Siswazah



96. Perkhidmatan Berasaskan Penyelidikan dan Akademik dan Pemindahan Ilmu.

Dua transformasi akan dilaksanakan iaitu perubahan kepada perkhidmatan berasaskan penyelidikan dan akademik dan perkhidmatan yang berasaskan pemindahan ilmu kepada komuniti dan industri dengan penstrukturan semula organisasi sedia ada dengan memastikan perkhidmatan yang diberi lebih berfokus kepada pusat perkhidmatan berasaskan industri dan komuniti dengan penekanan kepada:

- I. Perubahan kepada perkhidmatan kepada komuniti dan hubungan industri dengan meneliti jaringan industri dan masyarakat kepada pemindahan ilmu kepada industri dan

pemindahan ilmu kepada masyarakat bertumpu kepada pemindahan ilmu berasaskan pembayaran dan pemindahan berasaskan perkongsian (KTC- C; KTC – I)

- II. Penstrukturan semula pusat perkhidmatan berasaskan industri dan komuniti dengan mengubah beberapa PTJ di USM kepada entiti berakreditasi dan entiti penjana pendapatan yang kedua-duanya akan berasaskan perkhidmatan berbayar dan juga entiti yang perkhidmatan secara perkongsian dan dibiayai oleh masyarakat atau pihak ketiga. (Racun, CHEST, CATSS, Doping, Nanolab, CETREE)

97. Agenda Kedudukan Institusi dengan Pemetaan Berteras USM dan kedudukannya dengan pemetaan yang dibuat melalui inisiatif bersahaja dan berfokus bertujuan meletakkan USM di peta nasional, serantau dan dunia melalui inisiatif terpilih dengan:

- I. Memantapkan dan meningkatkan persekitaran dinamik perniagaan USM dengan mewujudkan kerjasama pintar dengan industri, pemegang taruh dan menjaga kepentingan dan risiko 55niversity dengan mewujudkan satu pusat khas Pembangunan Perniagaan dan Keusahawanan.

98. Pembudayaan USMers Daripada Menerima kepada Pemberi. Satu program kesedaran yang boleh mengubah keseluruhan warga 56niversity daripada sikap menerima kepada sikap memberi yang perlu dilaksanakan segera. Hal ini akan mengubah keseluruhan penekanan dalam sikap, pengetahuan dan amalan yang berteraskan kepada ajaran agama yang menekankan semangat berkorban dan kesediaan untuk memberi apabila mempunyai upaya dalam segenap hal sebagai satu budaya bukan sahaja dalam aspek kewangan tetapi juga tenaga, buah fikiran dan sebagainya.

Teras Strategik 3. Memulakan inisiatif baru APEX Fasa 2

99. Teras Stratgik 3 menumpukan kepada tiga program utama inisiatif baru, pertama yang berbentuk program permulaan pengupayaan dan kajian penetapan, kedua program berbentuk integrasi organisasi sedia ada atau pun pembentukan organisasi baru dan yang ketiga ialah projek berbentuk fisikal yang akan dilaksanakan pada tahun ini.

100. Program permulaan pengupayaan dan kajian penetapan Memulakan Kajian Keupayaan Penjanaan Kewangan Berterusan Universiti (Kelestarian Kewangan). Ini adalah inisiatif baru sebagai satu permulaan program yang dikenal pasti berupaya menjana kewangan termasuklah program berbentuk pengkomersilan, program pendapatan kewangan berterusan dan program pelaburan harta tanah serta program perkongsian perniagaan bersama-sama. Inisatif ini termasuklah nantinya

Sungai 2 Revitalisation, Private Medical Hospital, Private University or College, Media Broadcasting Centre, USM Club yang akan dikaji persekitaran pembangunan perniagaannya dan akan dilaksanakan apabila kedayamajuannya terbukti.

101. Program berbentuk integrasi organisasi sedia ada atau pun pembentukan organisasi baru yang meliputi:

- I. Projek baru dalam program ini ialah Graduate Placement Center dan dilaksanakan selepas pengoperasiannya dikaji dan dimaklumi kebolehan untuk operasi.
- II. Projek berteraskan transformasi akademik ialah penggabungan Pusat PKA dan U3P .
- III. Penaiktarafan selepas kajian kemungkinan Unit Perumahan kepada Pusat Perumahan yang akan bertanggungjawab kepada semua aspek pengurusan penginapan Universiti sebagai satu asas pengkorporatan dalaman jika ia berdaya maju.
- IV. Penubuhan Pusat Pembangunan Perniagaan, Keusahawanan dan Pengurusan Risiko Universiti bertujuan untuk meningkatkan dinamika perniagaan universiti, pengurusan risiko terancang dan pengukuhan program keusahawanan pelajar dan staf.

- V. Penubuhan Pusat Pemindahan Ilmu dengan kerjasama beberapa PTJ seperti CETREE, Pusat Racun Negara dan Sekretariat Falsafah Sains Islam dengan industri dan agensi.
- VI. Menubuhkan Pejabat Antarabangsa dan Siswazah Kuala Lumpur.
- VII. Menyusun semula Pejabat Dekan Penyelidikan Pelantar kepada Pejabat Pengurusan dan Koordinasi Penyelidikan (Centre for Management and Coordination for Research Innovation (CRI) dalam 5 bidang iaitu, 'CRI Natural Science' dan, 'CRI liberal and social science' dikampus induk, 'CRI Life Science' di Sains@USM, 'CRI Health and Clinical Science' di Kampus Kesihatan dan CRI Science Engineering Research Centre (CRI SERC) di Kampus Kejuruteraan.
- VIII. Pusat Perkhidmatan dan Penyelidikan Neuroscience di Kampus Kesihatan.
- IX. Collaboratories
- X. Penubuhan Pusat Pengurusan Pemindahan Ilmu untuk IPT dalam Program APEX

102. Projek berbentuk fizikal:

- I. Penyelidikan Intensif Merentas Bidang - Projek berbentuk fizikal dan kerjasama pintar ini akan dilaksanakan untuk Pusat Inkubator bernilai 51 juta di Sains@USM di Bukit Jambul .
- II. Projek pembinaan Azman Hashim Sports Complex bertujuan meningkatkan prestasi sukan USM kepada tahap yang lebih tinggi disamping mewujudkan tabung endowment Azman Hashim untuk pemajuan pelajar.

Teras Strategik 4: Meneruskan, Memfokus Inisiatif Berkesan Peringkat Operasi dan Program

103. APEX Fasa 1 akan diteruskan pada 2013 dan dijangkakan kajian impaknya yang diterbitkan nanti dalam penerbitan State of the Art Fasa 1. Buku "USM APEX: The State of The Art: 2008-2012" telah diterbitkan sebagai laporan interim APEX. Sembilan inisiatif transformasi yang digariskan sebelum ini akan melalui proses penilaian dan peletakan semula hala tuju dan pemetaan seperti yang digariskan dalam APEX Fasa II. Tiga sub-program ialah:

- I. Mensinergi Asas Fasa 1 kepada Pengupayaan Fasa 2 – di antara yang akan dikaji ialah bagaimana pencapaian Fasa 1 dicapai melalui penggunaan sumber yang diberi. Penilaian ini bakal

meneliti sumber, governan dan bakat sebagai asas penggunaan APEX Fasa 1. (Rajah 5).

- II. Mengkaji keberkesanaan dan impak ERRC dalam setiap canvas yang dilaksanakan. Laporan awalnya sudah siap. Bagaimanakah canvas ERRC yang sesuai diteruskan atau sebaliknya.
- III. Menetapkan inisiatif yang perlu diteruskan dalam kelompok pengupayaan yang dikenal pasti. Prinsip utama yang digunakan ialah program sesuai untuk kegunaan (*fit or purpose*) dan bukan program sesuai untuk struktur atau kedudukan (*fit for structures and position*).

Rajah 5: USM; STRATEGI TRANSFORMASI APEX



104. Program khusus Pusat Tanggungjawab:
- I. Mengadakan Pelan Strategi untuk semua PTJ bersandarkan kepada Perancangan APEX Fasa 2 yang dijelaskan dalam Para Pelan Tindakan 2013.
 - II. Setiap PTJ 1 aktiviti sebulan - Cadangan ini datang daripada beberapa ketua jabatan dan saya yakin ianya telah dipraktikkan iaitu, mengadakan satu aktiviti bersama warga sendiri setiap bulan tanpa melibatkan kos dan pergerakan. Hari Sabtu pertama setiap bulan masih lagi diharapkan menjadi hari tanpa aktiviti

yang di ikuti sebaik mungkin walau pun saya tahu tidak semua yang mampu melaksanakan. Satu aktiviti sebulan berhasrat membawa staf bersama dalam aktiviti rekreasi atau riadah atau khidmat masyarakat sukarela untuk membawa ahli akademik serta para pentadbir keluar dari kerja harian dan bersama-sama dengan orang ramai atau mana-mana kumpulan lain yang akan berinteraksi untuk kesejahteraan mental dan kesejahteraan tubuh badan. Saya juga ingin menggalakkan aktiviti antara jabatan ditingkatkan, hasratnya bukan menjadi johan, mendapat hadiah dan belanja beribu-ribu, tetapi untuk bersama-sama dengan warga yang ada.

- III. Perbelanjaan Berhemah dan Berpada - Saya mengharapkan semua ketua PTJ melaksanakan program perbelanjaan berhemah, mengurangkan kos-kos makanan dan minuman, kos menjalankan aktiviti di luar, mengadakan aktiviti dan program yang bersederhana dan juga mengurangkan perbelanjaan pakai habis. Saya yakin ketua PTJ dapat menggunakan kebijaksanaan mereka untuk perkara sebegini tanpa memerlukan peraturan dan sebagainya.
- IV. APEX dan Perkongsian - 1PTJ1KTP/CE/IE - Universiti melalui Program Pemindahan Ilmu, Libatsama Komuniti dan Perhubungan Industri akan meminta setiap PTJ untuk menamakan dan melaksanakan 1 PTJ 1 program berbentuk

sedemikian untuk menzahirkan hasrat PTJ menabur bakti kepada masyarakat, 63ndustry atau komuniti. Contoh projek “flagship” yang boleh diteruskan ialah Projek Bekalan Air di Sungai Siput oleh PPKA, Projek Tabung Pendidikan Palestin USM oleh MPPUSM dan Projek Makmal Kearifan Tempatan oleh Sekretariat Kearifan Tempatan di Tasik Banding.

105. Memfokus, mengkaji, meneruskan atau mengubah hala tuju program, aktiviti atau struktur pengurusan dalam aspek kewangan, kerjasama, perkhidmatan, pembangunan pelajar, khidmat masyarakat, hubungan industri dan akademik dalam kelompok berikut:

- I. Memfokuskan semula PTJ, Projek dan Program yang dikenal pasti seperti berikut USAINS dan Sains@USM, USM KL Venture; USM KLE, USM MARA, USM RIKEN, USM Jabatan Warisan, USM-Ipharm, USM-KETHHA yang bertujuan untuk meningkatkan penjaan pendapatan kepada Universiti atau pun peningkatan hubungan perkhidmatan dan penyelidikan.
- II. Memfokuskan kepada jaringan sedia ada dan jaringan baru seperti USM Ambassadors Summit, Sustainable Urban Network, ASEAN Level Network, GHEN,GHEF and MUVCC, RCE for Local Knowledge dan IPPTN.

- III. Mengkaji semula asas perkhidmatan kepada pelajar dengan lebih berfokus seperti perkhidmatan pengangkutan, capaian internet dan kesejahteraan melalui penasihat.

- IV. Pembangunan pelajar berasaskan kepada inisiatif pelajar, inisiatif pusat pengajian dan menggalakkan pusat pengajian melaksanakan aktiviti pembangunan pelajar siswazah berterusan diteruskan dengan intensiti yang tinggi PIMPIN SISWA, NRIC, Pesta Hoki dan Pesta Bola Jaring, SEDIA, SIAP dan Pembangunan menggunakan kemahiran seni dan kemahiran sendiri seperti sukan dan Global University Student Parliament.

- V. Meningkatkan akreditasi dan penanda aras untuk sekurang-kurangnya satu program atau pengkhususan peringkat pusat pengajian.

- VI. Mewujudkan *“Programme for Acculturation of Research Culture”* untuk pelajar ijazah pertama.

- VII. Meningkatkan sistem Penyelidikan dan Inovasi dalam ekosistemnya iaitu pembangunan, pengkomersilan dan keusahawan (DCE) juga dengan memantapkan sistem inovasi universiti dan juga pemetaan 40 inisiatif penyelidikan termaju (aris) dan penyelidikan berpotensi.

VIII. Mengkaji dengan intensif asas jaringan industri dan masyarakat kepada inisiatif jaringan kepada komuniti, inisiatif perkhidmatan kepada universiti, perkhidmatan kepada industri dan perkhidmatan industri kepada universiti dengan prinsip pemindahan ilmu dan peningkatan nilai. Program yang relevan ialah Kampus Sejahtera, APUCEN, RLC, Program Mentor Sejahtera Staf dan peningkatan program pemindahan ilmu.

106. APEX dan Agen Perubahan

I. Pusat Inovasi dan Produktiviti Perkhidmatan Awam. Selaras dengan hasrat memperkukuhkan komitmen USM dalam program pendidikan sepanjang hayat terutamanya untuk staf sektor awam, USM dengan kerjasama dua buah universiti di Australia iaitu Murdoch University dan University of Western Australia telah menubuhkan Pusat Inovasi dan Produktiviti Perkhidmatan Awam (atau Centre for Innovation and Productivity in Public Administration). Penubuhan PiPPA mencerminkan komitmen berterusan USM dalam melahirkan modal insan berkualiti untuk perkhidmatan awam di Malaysia dan negara membangun yang lain melalui penawaran program-program pembangunan profesional dan kursus-kursus pendek. Dalam konteks negara ini, penubuhan pippa ialah untuk menyokong usaha transformasi perkhidmatan awam di Malaysia termasuklah dalam kalangan staf kumpulan pengurusan dan professional dan kumpulan

pelaksana. Penubuhan PiPPA juga selaras dengan konsep yang cuba diterapkan pihak pengurusan USM iaitu 'ilmu untuk semua'. Program-program PiPPA akan dikendalikan oleh staf akademik dan pentadbiran USM serta rakan-rakan strategik dalam dan luar negara. Adalah diharapkan dengan adanya PiPPA ini akan memantap dan memaknakan lagi konsep pendidikan sepanjang hayat untuk staf USM dan staf awam yang lain.

- II. APEX dan Keusahawanan - Satu kajian menyeluruh bagaimana budaya dan penerapan keusahawana melewati program pelajar dan pengajaran peringkat ijazah pertama akan dilaksanakan dan akan diterajui oleh pusat pengajian terpilih untuk melonjakkan pembudayaan ini.

- III. APEX dan Penerbitan Elektronik - Universiti perlu memajukan penerbitan dalam bentuk elektronik, atau *e-book*. Penerbitan dalam bentuk elektronik akan dapat menyebarkan ilmu dan maklumat tanpa sempadan ke seluruh dunia dengan pantas dan murah. Trend membaca buku masa kini berubah daripada buku bercetak kepada menggunakan peralatan elektronik seperti *notebook, tablet, telefon pintar* dan sebagainya. Selain dari itu, penerbitan elektronik akan dapat menjimatkan kos percetakan buku dan yang lebih penting akan dapat menyelamatkan lebih banyak lagi pokok daripada ditebang.

- IV. **“Mobile Workforce”** - Dalam era maya dan terkehadapan dengan teknologi, penubuhan unit khas untuk menggerakkan “mobile workforce” akan dilaksanakan dengan mengenal pasti keberkesanan kos dan fungsi yang perlu dikekalkan, diteruskan dan yang penting sama ada mereka yang dikenal pasti akan menjadi sebahagian daripada “mobile workforce” ini atau “workforce” yang benar-benar “mobile”. Kos kepada pelaksanaan ini harus boleh disamai dengan pengurangan kos operasi dalam perjalanan, mesyuarat dan sebagainya.

107. Merealisasikan Universiti Memimpin Kelestarian

Kesemua agenda yang diletakkan dalam APEX Fasa 1, Fasa 2 dan sudah tentu sasaran 2013 ini menuju ke arah usaha merealisasikan USM sebagai Universiti Memimpin Kelestarian. Oleh itu semua PTJ perlulah juga ada pelan kelestariannya sendiri yang perlu selari dan sehalu dengan hasrat universiti.

Pelan Tindakan 2013

108. Untuk tahun 2013 ini semua PTJ akan dikehendaki menyediakan pelan perancangan mereka mengikut kaedah berikut dengan perancangan strategik jangka pendek 2 tahun, jangka pertengahan 5 tahun dan pemetaan sehingga 2025 berasaskan kepada Consultative Document Apex Fasa II. Pemberitahuan berperingkat akan dilakukan

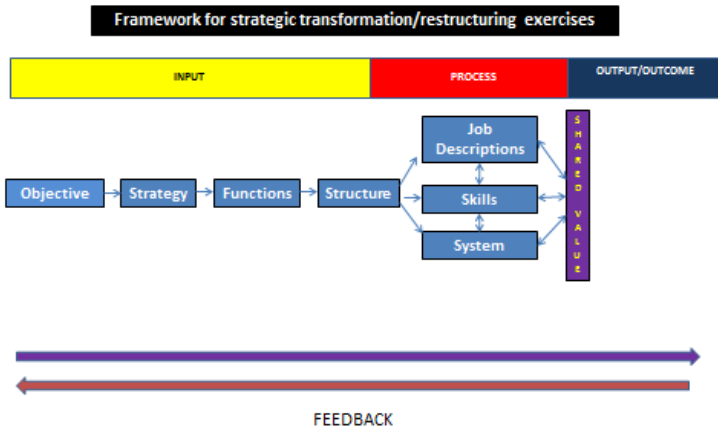
oleh Pejabat Transformasi dan Bahagian Pembangunan Institusi dan Komunikasi Strategik. Semua PTJ juga diminta untuk menyediakan jadual teras pengurusan berasaskan kepada empat teras Strategi, Taktikal, Operasi dan Tugas. Pelan Tindakan Pemboleh yang akan disediakan nanti adalah terdiri daripada Akademik melewati 2013, penyelidikan warga global, kelestarian kewangan, perkhidmatan dan juga agenda memposisikan institusi (Institutional Positioning Agenda).

109. Fungsi Pusat Pengajian, Institut, Pusat Kecemerlangan, Jabatan, Bahagian, Unit dan semua entiti dalam USM:

- I. Fungsi dan tanggungjawab semua yang dinamakan di atas perlulah dikaji semula untuk memastikan aspirasi, realiti dan kecemerlangan menyeluruh universiti akan tercapai. Ini mudah jika dua rajah yang tertera di bawah dapat diinterpretasikan dengan jelas dan rujukan perundingan dilaksanakan. Dengan itu semua PTJ perlulah menjawab beberapa perkara berikut sebagai panduan kepada perancangan 2013 dan perancangan APEX 2014-2025.
 - a. Sejauh mana kita konsisten dengan perubahan yang kita lakukan?
 - b. Adakah kita realistik atau di awang-awangan?
 - c. Adakah kita masih relevan?

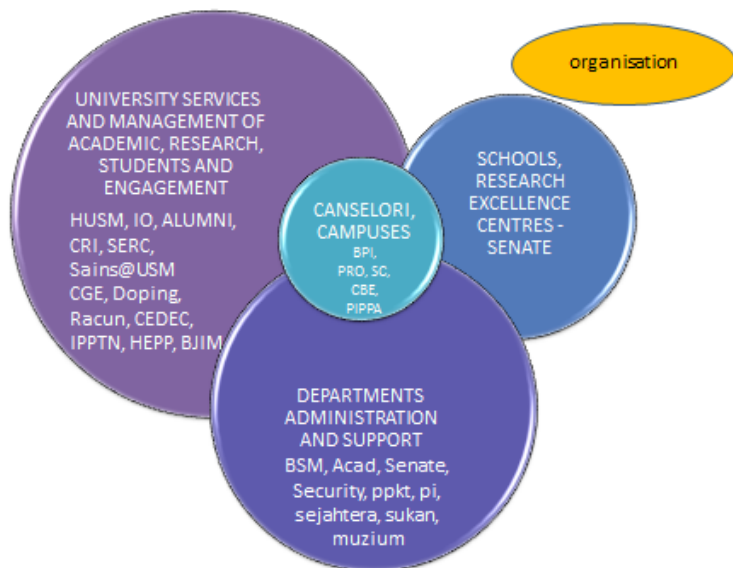
- d. Dengan kekuatan dan “pencapaian” ini, bolehkah kita bergerak dan menjadi pemimpin?
- e. Sejauh mana kita hargai pemikiran baru?
- f. Di mana “lautan biru” yang kita inginkan atau kita masih berada pada “lautan merah” sejak begitu lama?
- g. Sejauh mana kita hargai kelainan dan kepelbagaian dalam pemikiran? Sejauh mana kita sedia untuk membantu orang lain (memimpin)?
- h. Apakah kita benar-benar memimpin atau kita yang perlu dipimpin?
- i. Adakah kehadiran dan ilmu kita “dirasai”?
- j. Adakah kita masih bermimpi?
- k. Adakah kita berada di zon selesa?
- l. Adakah kita hidup dalam dunia “persepsi” atau “realiti”?

Rajah 6:
USM; KERANGKA TRANSFORMASI DAN PENSTRUKTURAN
ORGANISASI

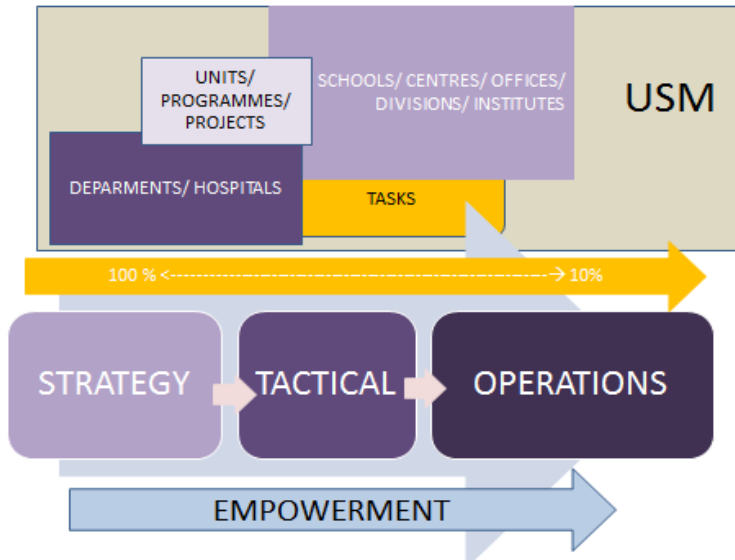


110. Setiap organisasi boleh memetakan keempat-empat teras ini dan berbincang dengan pihak unversiti berkenaan persetujuan klasifikasi ini. Keempat klasifikasi ini adalah relevan dalam jadual tugas staf, jadual fungsi organisasi, terma rujukan majlis, jawatan kuasa tetap dan *adhoc*. Kejelasan ini boleh mengurangkan jurang kefahaman yang ada. Empat teras pengurusan ini menjadi asas kepada fokus penting masa hadapan iaitu bajet dan perbelanjaan berasaskan kepada *outcome*, yang diasaskan terhadap bagaimana sesuatu institusi menetapkan keutamaan dalam proses kerja untuk *output* dan *outcomenya*.

Rajah 7:
USM: ORGANISASI DAN FUNGSINYA



Rajah 8:
USM: PENGHAKUPAYAAN DAN PENGUPAYA ORGANISASI



Aspirasi, Realiti dan Kecemerlangan Menyeluruh

111. Tahun 2012 yang berlalu dan 2013 yang menjelma dan kemudiannya akan berlalu nanti dan ramai yang akan meninggalkan kita pelajar bergraduat, staf bersara, berhenti bekerja dan berhenti seketika untuk kehidupan di dunia ini. Apa pun seperti tahun sudah, kita akan melalui hari yang sama saling bertukar ganti. Kita berharap universiti ini akan terus utuh, dihormati dan disegani. Kita berdoa dan di samping

berusaha keras agar semua orang akan dihormati. Kita juga berdoa agar kita dijauhi daripada mala petaka sama ada kerana lumrah kehidupan atau pun kerana kecelakaan kejadian atau pun kerana kekhilafan individu. Kita harus berdoa agar kita sentiasa bersama-sama orang yang baik - baik akal, baik budi dan baik hati. Trilogi kebaikan dan trilogi ilmu, iaitu ilmu yang baik, ilmuan yang baik dan pewaris ilmu yang baik akan memastikan trilogi budi dan ilmu bersinergi dalam alam insitusi ilmu ini.

112. Keterbukaan

Ada beberapa orang yang mahu saya sentuh berkenaan keterbukaan. Keterbukaan yang dimaksudkan bukanlah keterbukaan hanya pihak pengurusan, tetapi keterbukaan staf dan pelajar sendiri yang selalunya tidak mahu berterus terang sama ada dalam Pejabat, dalam mesyuarat dan juga kuliah. Fenomena ini antara penghalang besar dalam transformasi mana-mana organisasi atau pun hala tuju universiti atau pun transformasi pengajian tinggi. Keterbukaan juga berhubung dengan hasrat APEX untuk saling berkongsi, kebersamaan dan kekitaan yang memerlukan keikhlasan dan keberanian untuk menyatakan suara hati dan kebenaran dalam lingkungan yang ada, berasas dan berserta dengan fakta dan data yang sahih sebagai orang yang berilmu.

Ekosfera APEX and kulit luar APEX2

113. Pemetaan Pemegang Taruh

Sinergi akhir dalam ucapan tahun ini adalah untuk mengajak semua warga peka kepada pemegang taruh dalam kehidupan kita dan dalam universiti ini. Saya ingin mengajak semua warga universiti beriltizam untuk bersatu hati memberi penghormatan kepada semua pemegang taruh kita di luar sana. Hormatilah mereka, mengetahui kepentingan mereka, menghargai mereka dan sentiasalah berhubung dengan mereka supaya mereka merasa relevan dan terus juga mengiktiraf dan menghormati kita. Antara mereka ialah kerajaan dan agensinya yang juga diterajui oleh pelbagai pihak termasuk alumni, keduanya sudah tentu alumni sama ada secara individu atau melalui Persatuan Alumni USM, ketiga ialah bekas pesara termasuk Kelab Jasa Budi USM, keempat ialah industri yang juga adalah pemegang taruh penting kepada kebolehan pasaran graduan kita, kelima ialah komuniti tempat di mana di sinilah ilmu kita dicambahkan melalui pemindahan ilmu melalui pelbagai kaedah dan mekanisme. Pemegang taruh individu adalah keluarga kita, jika yang belum atau tiada atau belum ada atau sudah tiada keluarga, carilah mereka yang dapat kita hubungkan kasih sayang yang sesuai dengan tempatnya. Pemegang taruh seterusnya ialah alam persekitaran kita hormatilahnya dengan asas yang memungkinkan kita dihormati dan menghormati. Yang paling utama tentu sahaja Maha Pencipta yang sentiasa memerhati dan mengawasi kita sama ada kita sedar atau tidak, mengakui atau cuba menafikan malah yang kita cari baraqahnya dalam

tiap apa yang kita usahakan. Apa pun kepercayaan yang ada, ini adalah perkara asas, perkara fundamental yang tidak sepatutnya kita lupakan atau abaikan dari setiap usaha yang kita lakukan.

114. Bersama-samalah ke Mesjid

Sebelum saya akhiri perutusan saya pada tahun ini, saya ingin mengingatkan diri dan juga saudara-saudara supaya terus mengimarahkan mesjid untuk kita yang beragama Islam. Penuhilah saf dan ruang sembahyang di mesjid, untuk setiap waktu dan carilah kesempatan untuk ke sana terutamanya pada masa maghrib, subuh dan isya' bagi mereka yang berkhariah terutama di USM ini. Marilah kita penuhi ruang Mesjid Al-Malik Khalid semasa subuh kerana berdasarkan data dan statistik yang ada menunjukkan bilangan yang besar dalam kalangan anak-anak khariah dan warga yang berada di dalam kampus-kampus kita mahu pun berhampiran kampus mempunyai bilangan yang sangat besar yang meliputi mahasiswa, staf dan lainnya. Kita perlu membuat muhasabah diri tanpa perlu dinyatakan bilangan besar yang ada dan saya menyeru dengan penuh keikhlasan hati nurani yang bersyukur setiap nikmat dan rahmat Illahi untuk sentiasa mengingatkan diri dan seluruh warga: Penuhilah Mesjid, penuhilah Mesjid, penuhilah Mesjid kerana itu akan menjadi kekuatan kita sebagai umat Islam yang sebenarnya.

Penutup

115. Tahun 2012 yang telah berlalu juga membawa kepada perpisahan dalam pelbagai bentuk. Dengan itu izinkan saya bersama saudara/saudari mengingati yang telah pergi dengan sekali lagi mendoakan mereka diberkati ALLAH SWT. Keduanya yang telah meninggalkan kita sebagai staf kerana bersara dan menamatkan perkhidmatan rasmi dengan Universiti yang seharusnya kita ucapkan jutaan terima kasih, setinggi-tinggi penghargaan dan selamat maju jaya dan teruskanlah kehidupan dengan budaya orang berilmu yang disuburkan bersama di sini. Begitu jugalah para graduan yang telah berijazah yang membawa obor USM ke merata pelosok dunia. Akhir sekali kepada ketua-ketua jabatan termasuk Dekan dan Pengarah yang mengakhiri pusingan perkhidmatan sebagai pentadbir, terima kasih, terima kasih dan terima kasih.

116. Kepada semua staf, semua pelajar, semua pemegang taruh marilah terus bersinergi dalam ekosfera **Universiti Sains Malaysia; Universiti Memimpin Kelestarian.**

117. Akhirnya, mari kita sama-sama renungi firman Allah s.w.t dari Surah albaqarah Ayat 115

وَلِلَّهِ الْمَشْرِقُ وَالْمَغْرِبُ فَأَيْنَمَا تُولُوا فَثَمَّ وَجْهُ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿١١٥﴾

terjemahannya “Dan kepunyaan Allah-lah timur dan barat, maka ke mana pun kamu menghadap di situlah wajah Allah. Sesungguhnya Allah Maha Luas (rahmat-Nya) lagi Maha Mengetahui.

Ya Allah I leave everything up to You.

While I may know what I want,

Only You know what I need,

You know what's best for me and I trust that.

**So Ya Allah, i ask you to grant me what's best for me and keep me
away from which will not benefit me.**

Aameen Ya Rabb.

(quoted from 'Islamic Knowledge')

PETA BUKU 2013

Bil	
	Pendahuluan
	Kami Memimpin
	Universiti dan Ekosferanya
	IMBAS KEMBALI
	APEX FASA II: 2014-2025
	Melangkah ke Fasa Kedua APEX
	PENGUPAYAAN 2013 - EMPOWERMENT DAN TERAS PENGURUSAN

Bil	TERAS-TERAS STRATEGIK 2013			
TS1	Teras Strategik 1: Pengupayaan Perancangan APEX Fasa 2			
		Mod, Tahap dan Asas	Pemunya Utama Proses (akan dikenal pasti pasukan)	
1	Pemboleh Utama	Pemahaman dan Maklumbalas	BPI	
	1 Governan Insani			
	2 Kelestarian kewangan			
	3 Pemacuann penyelidikan dan inovasi global dan prominenn			
	4 Warga Global			
	5 Keberhasilan akademik di peringkat antarabangsa			
	6 Perkhidmatan melewati penyelidikan dan akademik			
	7 Agenda kedudukan institusi			
	2	Gerak Kerja	Perundingan, Perjumpaan dan Perbincangan	BPI
		1 Dokumen Pengupaya Pemboleh Ubah Utama		
		2 Rolling Plan 2014-2015		
		3 Pelan Mukhtamad Apex Fasa II termasuk pelan 5 tahun dan Pelan Pemetaan Masa Hadapan		
		4 Apex Fasa II - Program perundingan, pengkayaan dan perhubungan		
	5 Program Lonjakan Apex			
TS2	Teras Strategik 2: Meneruskan pusingan asas Transformasi APEX			
1	Transformasi terpilih dalam governan insani	Akan Ditentukan	BPI	
	1 Penerusan transformasi organisasi kepada beberapa PTJ		Transformasi	
	2 Mentransformasi Pengurusan Sumber Manusia		Pendaftaran	
	3 Mengupaya pengurusan universiti kepada aspek strategik, taktikal dan operasi, tugas (task);		PIPPA	
	4 Memfokuskan program kelestarian unversiti kepada impak kepada penyelidikan, akademik dan perpindahan ilmu.		CGSS	
	5 Pengurusan pengajian siswazah ditransformasikan dalam konteks ekosfera universiti	IPS		
	2	Melancarkan Program Transformasi untuk Kelestarian Kewangan	Semua PTJ	Bendahari
		1 Program rasionalisasi kos keseluruhan universiti		CETREE
		a. Program "Energy Efficiency and Energy Savings" dengan sasaran dan implementasi menyeluruh yang dijangka melibatkan penjimatan kos.		Bendahari
		b. Program pengurangan perbelanjaan operasi yang diterajui oleh Jabatan Bendahari dengan panduan dan peraturan perbelanjaan dan penjimatan kos menyeluruh,		Bendahari
c. Program pengurusan kenderaan universiti kearah penggunaan samaan dan caj kepenggunaan.		Bendahari		
d. Program sistem pengangkutan dalam hijau universiti dengan penggunaan 'ecovan' yang akan dikawal selia perancangan menyeluruh bersama.		Universiti	Transformasi	
e. Program Perolehan hijau yang menekankan kepada pengurangan penggunaan bahan-bahan tidak mesra alam dan tidak cekap tenaga yang diterajui bersama berapa entiti		Semua PTJ	CETREE	
2 Transformasi aspek keselamatan universiti, kesihatan dan keselamatan pekerjaan dan tempat kerja		Sasaran dan implementasi	Transformasi	
3 Program transformasi kemudahan universiti	Panduan dan peraturan	Transformasi		
4 Program Bajet Outcome Based implementasi	Sasaran dan implementasi	Bendahari		
3	Memulakan asas pembentukan Warga Global			
	1 Ekosistem perancangan penggantian pengkhususan kepakaran akademik	Pelan Penggantian	PIPPA	
	2 Transformasi minda melalui latihan dan pendekatan bersistematik	Sistem dan Kaedah	PIPPA	
	3 Program Transformasi bakat dalam bidang akademik dan pengurusan penyelidikan universiti.	Program Bakat	PIPPA	

4	Pemetaan Transformasi Akademik Merentasi Institusi			
	1	Perancangan menyeluruh Program Akademik Kelestarian	Audit Akademik dan Penyelidikan	PKA/CGSS
	2	Penilaian semula saiz kelas yang besar dan kajian prasarana dan kecukupannya		PKA
	3	Arah tuju OBL, PBL dan metodologi lain		PKA
4	Program pemacuan dan transformasi E-learning	PKA		
5	Peralihan budaya Penyelidikan Intensif Merentas Bidang berasas fokus dan output			
	1	Mentransformasikan proses penyelidikan daripada asas pusat tanggungjawab kepada penyelidik	Sistem Empowerment	TNC RNI
	2	Perubahan RU daripada MyRA1	Semua PP dan COE	
	3	Perubahan daripada intensif kepada prestasi kepada intensif berfokus kepada lonjakan penyelidikan dan akademik		
4	Strategi Baru Penyelidikan dan Pasca Siswazah			
6	Perkhidmatan Berasaskan Penyelidikan dan Akademik dan Perpindahan Ilmu			
	1	Perubahan kepada perkhidmatan kepada komuniti dan hubungan industri	Panel Penasihat	TNC HJIM
2	Penstrukturan semula pusat perkhidmatan berasaskan industri dan komuniti			
7	Agenda Kedudukan Institusi dengan Pemetaan Berteras			
	1	Memantapkan dan meningkatkan persekitaran dinamik perniagaan USM	Mewujudkan satu pusat khas Pembangunan perniagaan dan keusahawanan.	CBER
8	Pembudayaan USMers Daripada Menerima kepada Pemberi		PTJs	TNC HEPP/HJIM

TS3					
Teras Strategik 3. Memulakan inisiatif baru APEX Fasa 2					
1	Program permulaan pengupayaan dan kajian penetapan			Kajian Keupayaan	CBER
	1	Memulakan Kajian Keupayaan Penajaan Kewangan Berterusan Universiti (Kelestarian Kewangan).			
	2	Sungai 2 Revitalisation, Private Medical Hospital ,Private University or College, Media Broadcasting Centre, USM Club			
2	Program berbentuk integrasi organisasi sedia ada atau pun pembentukan organisasi baru				
	1	Graduate Placement Center dan dilaksanakan selepas pengoperasiannya dikaji dan dimaklumi kebolehan untuk	Kajian Operasi	TNCHEPP	
	2	Penggabungan PUSAT PKA DAN U3P	Penggabungan	TNCAA dan HEPP	
	3	PUSAT PERUMAHAN	kajian kemungkinan	TNCHEPP	
	4	Penuhuan Pusat Perpindahan Ilmu	PTJs s industri dan agensi.	TNCHJIM	
	5	Menubuhkan Pejabat Antarabangsa dan Siswazah Kuala Lumpur	Outreach	BPI	
	6	Menyusun semula Pejabat dekan pelantar kepada Pejabat Pengurusan dan Koordinasi Penyelidikan (Centre for Management and Coordination for Research Innovation (CRI) dalam 5 bidang iaitu,	'CRI Natural Science'; 'liberal and social science', 'Life Science', 'Health and Clinical Science'dan SERC	BPI	
	7	Pusat Perkhidmatan dan Penyelidikan Neuroscience di kampus kesihatan	Bidang Nic	BPI	
	8	Collaboratories yang Berdaya Maju			
	9	USM Pusat KTP	Projek APEX	CETREE	
3	Projek berbentuk fizikal yang akan dilaksanakan				
	1	Pusat Inkubator	Pembinaan	TNC PNI	
	2	Projek pembinaan Azman Hashim Sports Complex	Pembinaan	TNCHEPP	

TS4 Teras Strategik 4: Meneruskan, Memfokus Inisiatif Berkesan Peringkat Operasi dan Program				
1	APEX Fasa 1 diteruskan pada 2013		PTJ	BPI
	1	Mensinergi Asas Fasa 1 kepada Pengupayaan Fasa 2		
	2	Mengkaji keberkesanaan dan impak ERRC dalam setiap canvas yang dilaksanakan		
	3	Menetapkan inisiatif yang perlu diteruskan dalam kelompok pengupayaan yang dikenalpasti		
2	Program khusus Pusat Tanggungjawab		PTJ	BPI
	1	Mengadakan Pelan Strategi untuk semua PTJ berdasarkan kepada Perancang APEX Fasa 2		
	2	Setiap PTJ 1 aktiviti sebulan		
	3	Perbelanjaan Berhemah dan Berpada		
	4	APEX dan Perkongsian - 1PTJ1KTP/CE/IE		
3	Memfokus, mengkaji, meneruskan atau mengubah hala tuju program, aktiviti atau struktur pengurusan		USM Ambassadors Summit, Sustainable Urban Network, ASEAN Level Network, GHEN, GHEF and MUVCC, RCE for Local Knowledge dan IPPTN.	STRATCOMM
	1	Memfokuskan kepada jaringan sediaada dan jaringan baru seperti		
	2	Mengkaji semula asas perkhidmatan kepada pelajar dengan lebih berfokus	Perkhidmatan pengangkutan, capaian internet dan kesejahteraan melalui penasihatan	TNCHEPP
	3	Pembangunan pelajar berasaskan kepada inisiatif pelajar, inisiatif pusat pengajian dan inisiatif institusi (APEX)	Pembangunan pelajar siswazah, PIMPIN SISWA, NRIC, Pesta Hoki dan Pesta Bola Jaring, SEDIA, SIAP dan Pembangunan menggunakan kemahiran seni dan kemahiran sendiri seperti sukan dan Global Universiti Student Parliament	TNCHEPP
	4	Meningkatkan akreditasi dan penandasar untuk sekurang-kurangnya satu program atau pengkhususan peringkat pusat pengajian.	Pusat Pengajian	PKA
	5	Mewujudkan "Programme for Acculturation of Research Culture untuk pelajar ijazah pertama	Pusat Pengajian	IPS
	6	Meningkatkan sistem Penyelidikan dan Inovasi dalam ekosistemnya iaitu pembangunan, pengkomersilan dan keusahawan (DCE) juga dengan memantapkan sistem inovasi universiti dan juga pemetaan 40 inisiatif penyelidikan termaju (ARIs) dan penyelidikan berpotensi.	PTJ	TNCPNI
4	APEX dan Agen Perubahan		PTJ	BPI
	1	PIPPA		PIPPA
	2	APEX dan Keusahawanan		CBER
	3	APEX dan Penerbitan Elektronik		PENERBIT
	4	Mobile Workforce"		TRANSFORMASI
5	Merealisasikan Universiti Memimpin Kelestarian		BPI	

--- Sehingga bertemu ---