

**PERUTUSAN NAIB CANSELOR 2014 PROFESOR DATO'
DR. OMAR OSMAN – “BERSAMA-SAMA-SAMA UNTUK
KECEMERLANGAN UNIVERSITI: KETERANGKUMAN,
KELESTARIAN DAN KECEMERLANGAN”
PADA HARI RABU, 8 JANUARI 2014, JAM 9.30 PAGI DI
DEWAN TUANKU SYED PUTRA USM
PULAU PINANG**

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Salam Sejahtera, Salam 1Malaysia dan salam 1USM

(salutasi)

PENGHARGAAN

1. Izinkan saya memulakan dengan merafak setinggi-tinggi kesyukuran ke hadrat Allah s.w.t kerana atas limpah izin-Nya jua, saya dapat sekali menyampaikan perutusan tahunan yang telah dimulakan oleh Naib-naib Canselor terdahulu sejak tahun 1998 dan dinamakan sekarang sebagai Bersama-sama Untuk Kecemerlangan Universiti atau BUKU yang akronimnya menunjukkan betapa kita menjulang ilmu dalam membangunkan tamadun masa hadapan sebagai teras utamanya.

2. Saya juga ingin merakamkan rasa terharu dan terima kasih tidak terhingga atas kesudian Tuan Yang Terutama Tun dan Yang Amat Berbahagia Toh Puan untuk hadir bersama-sama kita pada pagi yang penuh bermakna ini. Tuan Yang Terutama Tun dan Yang Amat Berbahagia Toh Puan amat dekat dengan kita dan sentiasa menyokong dan membantu kita dalam memaknakan ilmu melalui pelbagai aktiviti di Menara Ilmu ini.

3. Saya juga ingin merakamkan penghargaan kepada Pengerusi LGU Yang Berbahagia Tan Sri Datuk Dr. Zulkefli A. Hassan dan Yang Berbahagia Puan Sri kerana hadir bersama kali ini. Begitu juga dengan semua ahli LGU yang memberi sokongan masa dan tenaga, pemikiran dan sumbangan lainnya dalam memajukan universiti kita ini. Tidak ketinggalan semua ahli Senat, Jawatankuasa Pengurusan dan tentunya seluruh warga USM yang sangat bermakna buat saya. Tidak lupa saya rakamkan penghargaan kepada Naib-naib Canselor terdahulu dan mereka yang pernah bersama-sama kita di kampus ini, sama ada yang masih ada mahu pun yang telah pergi selama-lamanya.

Hadirin yang dimuliakan,

Agenda 1USM, Kami Sayang USM, Kami Memimpin

4. Saya ingin memulakan BUKU 2014 dengan mengingatkan diri saya dan kita semua terhadap maksud firman Allah s.w.t:

4.1. Ayat 8 Surah al-Maidah mafhumnya:

Wahai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu semua sentiasa menjadi orang-orang yang menegakkan keadilan kerana Allah, lagi menerangkan kebenaran dan jangan sekali-kali kebencian kamu terhadap sesuatu kaum itu mendorong kamu kepada tidak melakukan keadilan. Hendaklah kamu berlaku adil (kepada sesiapa jua) kerana sikap adil itu lebih hampir kepada taqwa. Dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui dengan mendalam akan apa yang kamu lakukan.

dan Ayat 47, surah Adz-Dzariyaat mafhumnya:

"Dan langit itu kami dirikan dengan kekuasaan kami (dalam bentuk binaan yang kukuh dan rapi) dan sesungguhnya Kami adalah mempunyai kekuasaan yang luas tidak terhingga"

5. Pada tahun ini, saya ingin terus mengajak kita semua bersama-sama berganding bahu untuk mencapai kecemerlangan dengan berfokus kepada keterangkuman, kelestarian dan kecemerlangan atau “inclusivity, sustainability, excellence” yang saling berkait dalam menjayakan perancangan, pelaksanaan dan prospek USM 2014 dan APEX Fasa 2 2014-2018. Saya setulus hati mengajak semua kita untuk kembali kepada konsep ***1USM - Kami sayang USM sebagai teras untuk kecemerlangan.*** Tangungjawab yang telah diamanahkan kepada saya untuk menerajui USM akan diteruskan dengan lebih bersungguh-sungguh, disertai dedikasi dan komitmen yang berterusan, passionate dalam mencapai kecemerlangan. Saya perlu terus memimpin masyarakat kampus ini untuk bekerja bersama-sama mencapai kecemerlangan dan saya menyeru seluruhnya termasuk semua pelajar, staf sokongan hinggalah ke profesional, ahli-ahli akademik yang sudah terkenal mahu pun yang baharu bertapak, seluruh tenaga tadbir urus universiti dan pemegang taruh untuk meneruskan agenda perjalanan mencapai matlamat dan misi yang sama.

6. ***1USM*** adalah apa yang kita usahakan bersama. ***Kita memimpin*** adalah bagaimana kita melakukan perkara-perkara. ***Kami sayang USM*** adalah apa yang kita percayai dan yakini atau nilai bersama. Seorang rakan meminta saya untuk mengingatkan kita semua dan menyeru untuk memperbaiki diri sendiri sekurang-kurangnya satu peratus (1%) dan bukannya bergantung kepada beberapa orang untuk memperbaiki dengan seratus peratus (100%) usaha yang sekumpulan sahaja daripada kita.

7. Tahun 2014 akan menjadi tahun yang mencabar bagi USM dan juga negara. USM akan berusia 45 tahun sejak ditubuhkan dan akan meraikan graduannya di Konvokesyen ke 50 pada bulan September tahun ini dan para graduan dan Alumni akan melebihi 130,000 tidak lama lagi. USM akan melangkah ke tahun 6 program APEX dan tahun pertama untuk program baru Fasa 2, daripada 2014-2018. Justru BUKU 2014 ini akan berfokus kepada lima segmen iaitu:

- 7.1. Tema BUKU 2014;
- 7.2. Melihat pencapaian 5 tahun sebagai mercu tanda kecemerlangan Universiti;
- 7.3. Pelancaran APEX Fasa 2 dan prospek 2014
- 7.4. Melihat pelaksanaan program-program kecemerlangan 2014; dan
- 7.5. Prospek 2014 yang mementingkan kualiti dan relevan untuk bakat dalam kalangan serta pengurusan kewangan yang lestari, sumber dan institusi.

TEMA KETERANGKUMAN, KELESTARIAN DAN KECEMERLANGAN (ISE)

8. Tema keterangkuman, kelestarian dan kecemerlangan bertujuan memperkukuhkan dan melengkapkan pelan keseluruhan Universiti untuk memastikan seluruh warga USM - staf dan pelajar-pelajar meneruskan agenda utama universiti kelestarian untuk esok bermula dari kecemerlangan hari ini. Kita perlu bergerak untuk mencapai matlamat lima tahun akan datang melalui usaha dan penglibatan semua bermula dengan kecemerlangan yang dicapai sekarang ini.

9. Kejayaan Universiti APEX USM di fasa kedua akan dicapai melalui pembinaan, pemerkasaan dan pembudayaan kecemerlangan melalui usaha-usaha berikut yang akan dibangun, dimajukan dan dijadikan gerakan strategik yang akan dipantau dan dikaji semula secara berterusan yang meliputi:

- 9.1. usaha untuk melipatgandakan pencapaian daripada ahli akademik dan penyelidik;
- 9.2. Menghakupaya dan memperkasa pusat-pusat pengajian, Pusat-pusat dan sumber-sumber;
- 9.3. Menghakupaya dan memperkasa bakat pelajar dan pensyarah;
- 9.4. Mentransformasi minda pentadbir dan staf menjadi lebih produktif;
- 9.5. Menerajui dalam kelestarian dan membangunkan kepimpinan transformasi;
- 9.6. Mentransformasi dan memindah ilmu pengetahuan dan teknologi;
- 9.7. Memacu dan meningkatkan jaringan strategik

10. Asas USM APEX Fasa 2 tertumpu kepada membawa ekuiti, tanggungjawab dan kecemerlangan kepada organisasi dalam USM dan tempat kerja (PTJ). Program-program APEX perlu tertumpu kepada usaha menyediakan mekanisme pentadbiran dalaman dan autonomi, pentadbiran dan sokongan sendiri dan kelestarian dalam kewangan.

11. Universiti kini mempunyai modus operandi yang memfokuskan kepada keterangkuman, kelestarian dan kecemerlangan (ISE) yang berteraskan kualiti dan relevan sesuai dengan kedudukan dan hasrat menjadi sebuah Universiti yang Memimpin Kelestarian atau Sustainability-Led University (SLU). Oleh itu saya dengan seikhlas hati menyeru dan meminta seluruh kepimpinan Universiti dari ketua-ketua jabatan – semua golongan dan pemimpin-pemimpin pelajar dari Majlis Perwakilan Pelajar dan mahu pun ahli-ahli Dewan Perundingan Pelajar menjalankan inisiatif, menanam dalam hati nurani dan jiwa raga sepenuhnya hasrat ini.

12. Tugas kita yang lebih utama pada tahun ini adalah membina konsep keterangkuman dalam semua yang kita lakukan. Keterangkuman bermakna kita melibatkan seluas mungkin warga dalam semua urusan melalui aktiviti sukarelawan, akademik, penyelidikan, libat sama komuniti dan lain-lain untuk faedah semua termasuk staf dan pelajar. Rekod menunjukkan bahawa kira-kira 85% pelajar-pelajar yang terlibat dalam aktiviti-aktiviti kampus manakala staf banyak terlibat dalam Pembangunan Profesional Berterusan (CPD), melalui program latihan dan program-program Universiti lain. Namun masih terdapat segelintir yang belum berbuat demikian walau pun ramai juga yang aktif dalam kegiatan sukarelawan bersama-sama masyarakat dan pelajar. Pada pagi ini mari kita berikan penghargaan kepada semua pelajar dan kakitangan yang telah terlibat dalam kerja-kerja sukarela melalui pertubuhan dan pelbagai jabatan untuk membantu dalam aktiviti sedemikian sepanjang tahun ini di mana sahaja termasuk juga dalam mendorong aktiviti kesejahteraan.

13. Pada masa yang sama keterangkuman bermaksud bahawa program dan aktiviti perlu memberi faedah kepada seramai mungkin kumpulan sasaran dan orang ramai dan tidak memberi kesan negatif kepada mana-mana pihak. Keterangkuman akan menggunakan konsep **1USM** dan **Kami Sayang USM**. Oleh itu keterangkuman adalah

"Fakta atau dasar melibat semua orang tanpa membezakan gender, kaum, kelas, seksualiti, keupayaan dan lain-lain." (Collins).

Membolehkan semua komuniti untuk mendapat manfaat sepenuhnya daripada kekayaan negara mengikut definisi Model Ekonomi Baharu Malaysia (pg9).

14. **1USM** sewajarnya adalah sebahagian daripada konsep keterangkuman yang saya maksudkan itu dan saya menyeru kepada semua untuk menerima idea ini termasuk dalam seluruh set minda kita:

1USM adalah berdasarkan kepada prinsip-prinsip bersama-sama dan kebersamaan. Ia berkait rapat dengan bersatu dalam pelbagai aktiviti yang dilaksanakan, yang berupaya mendorong dinamisme kumpulan. Ia mendorong perpaduan dalam banyak aktiviti-aktiviti yang dijalankan. Ia menggalakkan dinamisme Kumpulan. Ia berteraskan kepada konsep bekerja berpasukan dan mencapai

matlamat yang sama. Ia mendorong pelbagai jabatan berkerja untuk mencapai hasrat yang sama dalam satu platform, berpadu dalam satu landasan yang bebas dan pelbagai. Banyak contoh program yang akan dilakukan pada masa hadapan memerlukan konsep 1USM digunakan dengan teliti.

15. **Kami sayang USM yang bermula dengan Saya Sayang USM** dengan logo dan lagu sendiri adalah didorong oleh idea untuk bersama-sama menjayakan objektif-objektif dalam meniti kejayaan dan cabaran-cabaran iaitu:

- Untuk menggalakkan warga USM mengamalkan gaya hidup sihat untuk meningkatkan kualiti kerja yang membawa kepada kehidupan sosial yang sihat dalam kalangan warga kampus;
- Meningkatkan program Warga Penyayang melalui usaha menanamkan perasaan kekitaan dan mengambil berat sesama kita;
- Memperkasa program pementoran yang sedia ada untuk membolehkan mentor yang dilatih menjadi agen sosial untuk melaksanakan program Warga Penyayang USM; dan
- Memupuk dan melatih lebih ramai sukarelawan untuk membantu mereka yang perlukan bantuan. Program Mentor adalah berteraskan kepada konsep menolong diri dan orang lain berteraskan kesukarelawan.

16. **Kelestarian** yang selama ini adalah menjadi kekuatan utama USM akan diteruskan kelangsungannya sebagai sebahagian dari 7 teras APEX yang telah kita persetujui bersama iaitu Masa Hadapan, Kelainan, Kelestarian, Kemanusiaan, Kesejagatan, Perubahan dan Pengorbanan. Semua teras ini akan terus menjadi sebahagian dari roh USM APEX Fasa 2 yang akan terus disebar luaskan dalam semua aktiviti, tindakan dan kehidupan kampus agar sentiasa berpegang kepada asas atau fundamentalnya dan sentiasa juga relevan dengan dunia seluruhnya.

17. Tentu sahaja **Kecemerlangan** akan terus menjadi pegangan utama Universiti ini sebagai asas utama dalam setiap usahanya. Walaupun definisinya boleh mengambil kira asas yang “tangible” dan “intangible”

namun yang utama ialah ia kekal sebagai teras mercu tanda universiti yang boleh didefinisikan melalui 3 perspektif utama iaitu bagaimana kita menggunakan sumber-sumber yang ada untuk tujuan-tujuan yang khusus? Sejauh mana produktifnya bakat-bakat yang ada? dan adakah kita telah mencapai tanda aras yang sepatutnya?

18. Tema tahun ini adalah merealisasikan ***kecemerlangan dengan kelestarian dan keterangkuman*** dengan beberapa persoalan:

- Adakah kita mencapainya?
- Sebaik mana pencapaian kita?
- Semapan dan selestari manakah tindakan kita? dan
- Seluas manakah keterangkuman yang kita telah lakukan?

19. Hasrat kita begitu tinggi dalam proses mendidik dan memperkasa ilmu sepanjang 2014 yang berupaya dicapai dengan menggunakan dua asas atau fundamental iaitu kualiti dan relevan bakat yang kita ada dan sumber yang kita gunakan melalui tadbir urus dalam lima bidang kelestarian yang disebutkan tadi. Dengan bahasa yang lebih mudah ialah kecemerlangan bermakna kualiti, relevan bermakna keterangkuman dan matlamat Kualiti dan Relevan ialah Kelestarian.

20. Justru saya ingin mengingatkan diri saya dan kita semua bahawa kejayaan tidak datang bergolek. Tidak ada jalan pintas untuk mencapai kejayaan. Kita tidak harus mendabik dada dengan kejayaan dan kegemilangan tanpa mempunyai asas fundamental ilmu yang kukuh dan ciri-ciri kecemerlangan. Kita perlu mengelakkan diri dan tidak wajar mendabik dada dengan pengiktirafan yang kerterlaluan yang boleh menjejaskan nama baik keilmuan. Kita perlu jujur dengan dasar keilmuan dan kecemerlangan ilmu yang ada tanpa melalui proses-proses yang boleh menjejaskan nama baik pengajian tinggi malah roh ilmu yang ada. Kerana itu, kualiti dan relevan harus berjalan seiring sebagai asas dan fundamental yang perlu dibangunkan, diperkasakan dan dipacu bersama sebagai satu pencapaian sebenar dalam konteks ilmu dan keilmuan bagi sesebuah menara ilmu.

21. Beherapa prinsip asas dalam isu-isu kelestarian, keterangkuman, kecemerlangan, kualiti dan kerelevanannya berkait rapat dengan usaha-usaha yang melibatkan 9 perkara berikut sebagai satu senarai semakan berterusan untuk ke hadapan sebagai sebahagian budaya institusi dan budaya yang diamalkan, dibuat penambahbaikan serta dijadikan bahan muhasabah di semua peringkat PTJ iaitu:

- Pembudayaan penyelidikan
- Pengukuhan akademik
- Pengukuhan jaringan
- Ketenangan individu
- Kestabilan institusi
- Kestabilan persekitaran
- Pembudayaan kelestarian
- Pembudayaan kesejahteraan
- Pembudayaan perhubungan

Memupuk Jiwa dan Program Transformasi Sejahtera

22. Universiti bersungguh-sungguh untuk menjayakan program memperkasa konsep kesejahteraan dalam memupuk dan membangunkan secara berterusan roh universiti dan warganya sebagai sumber untuk pengukuhan komitmen warganya terhadap kecemerlangan dalam budaya kerja. Ini akan dibuat dengan memupuk dan memperkasakan jiwa, hati dan nurani melalui pelbagai program latihan yang berteraskan kepada membudayakan warga penyayang, budaya integriti, memperkukuh kesejahteraan mental dan nilai-nilai murni. Warga USM terutamanya dalam kalangan staf akan dilibatkan melalui program 3 tahun yang akan dikenali sebagai **Program Transformasi Sejahtera** di bawah Pejabat Transformasi.

23. Pemupukan jiwa ini menjadi satu agenda penting untuk melonjakkan kecemerlangan seterusnya. Kita yakin bahawa seseorang itu cenderung untuk didorong mencapai kecemerlangan tetapi kesejahteraan individu dan umum akan membantu mencapai matlamat tersebut. Imam Al Ghazali mengemukakan beberapa analogi hubungan antara '*hati-akal-anggota fizikal*' (jiwa minda-fizikal) yang berguna untuk semua. Umumnya beliau menjelaskan impak jiwa yang bersih terhadap kehidupan yang menjadi adalah titik permulaan yang benar dan berkesan untuk dalam kehidupan melalui pendekatan secara holistik.

24. *"Pengaruh falsafah yang sama terpancar dalam pandangan al-Ghazali tentang manusia. Manusia terdiri daripada roh dan badan, tetapi intipati utamanya ialah adalah jiwa. Jiwa manusia adalah bahan rohani yang benar-benar berbeza daripada tubuh. Ia adalah sesuatu yang suci (amr ilahi), yang membuka ilmu pengetahuan manusia terhadap Allah. Jika jiwa menurut al-Ghazali menduduki bukan ruang*

(seperti Ibn Sina membayangkan, walaupun beliau dengan berhati-hati mengelakkan membuat kenyataan langsung terhadap pengukurannya), maka konsep al-Ghazali terhadap jiwa adalah agak berbeza dari jiwa sebagai 'badan halus' seperti yang difahami oleh ahli-ahli teologi yang umum. Menurut al-Ghazali, tubuh badan sebagai alat jiwa ke akhirat dengan pelbagai kedudukan dalam mengekalkan aktiviti tubuh badan. Apabila kedudukan utama selera makan, kemarahan dan akal pada sifat yang sederhana, harmoni dan seimbang, maka kita akan perolehi kemuliaan kesederhanaan, kebijaksanaan dan keadilan. Hakikatnya, berlaku lebih atau kekurangan di dalam kedudukannya yang menyebabkan wujudnya pelbagai ciri yang berbeza-beza. Punca asas untuk semua ini adalah cinta kepada dunia (<http://www.scribd.com/doc/54252025/Al-Ghazali-Purification-of-The-Soul>) "

25. Dinamisme prevalen bekerja untuk mencapai kecemerlangan di dalam kalangan warga Universiti perlu disebar luas ke seluruh kampus bukan sahaja melalui program-program di atas tetapi juga melalui kedinamikan proses dalaman secara lebih luas. Apex Fasa 2 bertujuan untuk menumpukan kepada dinamisme baru dalam kaitan kualiti dan relevannya tujuh (7) tonggak APEX dan tujuh (7) teras dalam fasa 2.

26. Tumpuan universiti ialah kepada kelestarian kewangan, pengukuhan institusi dan set minda global. Ia adalah lanjutan dari usaha yang dibuat pada Fasa 1, yang tertumpu kepada pengurusan bakat, tadbir urus dan pengurusan sumber. Untuk memaknakaninya, maka kualiti bakat yang ada akan digerakkan bagi mengoptimumkan potensinya menjadi set minda global dalam meningkatkan penggunaan sumber, dengan matlamat menghasilkan kedudukan kewangan yang lestari dan meningkatkan tadbir urus yang dapat memantapkan pula institusi ke tahap yang seterusnya. Ketiga-tiga tonggak ini diharapkan dapat memperkasakan usaha menzahirkan kualiti secara lebih terang-kum dan cemerlang.

27. Oleh yang demikian, dalam langkah menjadikannya lebih relevan, ia bergantung rapat untuk meneruskan usaha yang dilakukan peringkat awal Apex Fasa 1 untuk menjadi universiti penyelidikan bertaraf dunia dan Universiti yang memimpin kelestarian dan pusat serantau untuk libat sama komuniti pada masa hadapan. Maka untuk memastikan kelangsungan dinamika ini, universiti akan mewujudkan Pusat Penyelidikan Termaju atau Global Research Prominance, usaha mewujudkan dan pembinaan negara atau leadership and nation building, perkongsian APEX,

kepimpinan dan bina negara, berkongsi APEX, APEX lanjutan dan memposisikan kedudukannya akan dijadikan tonggak baharu APEX.

28. Menjadi relevan bermakna kita berusaha berada pada suatu kedudukan yang bersifat lebih praktikal, terutamanya dalam memastikan berguna kepada masyarakat. Relevan akan membawa kepada kredibiliti, relevan akan membantu dalam membangunkan jenama dan kredibiliti sama seperti dalam periklanan dan pemasaran. Justru, kandungan kurikulum dan apa yang dilakukan oleh universiti kita seharusnya sesuai dengan keperluan masa, apa yang kita lakukan dalam penyelidikan mestilah relevan dan sesuai dengan penerokaan ilmu serta relevan pula dengan persekitaran yang ada, dalam membangun dan menyelesaikan masalah pembangunan, dan yang paling utama berupaya pula mengeluarkan masyarakat dari jurang kemiskinan. Jika perwatakan seseorang ditentukan oleh tingkahlakunya, maka pelakuan sebaliknya juga akan menunjukkan sifat sebenar seseorang. Kita tentunya ingin melihat apa pula pandangan luar terhadap apa yang kita lakukan selama ini, berdasarkan kedudukan dan amalan kita sebagai sebuah institusi? Adakah kita ini sebenarnya masih relevan?

29. **Relevan dan Perancangan Senario USM:** Persoalan sama ada kita relevan dengan masa dan ruang atau tidak menjadi sebahagian daripada perbincangan tentang senario masa hadapan USM yang dibincangkan pada awal dekad lalu. Dalam makmal atau bengkel yang diadakan pada masa itu, kita membuat kesimpulan bahawa universiti berpandu kepada keperluan pasaran yang ditentukan oleh kumpulan-kumpulan yang mempunyai kepentingan yang tertentu, seperti para sarjana, “state and corporations”, universiti tidak kelihatan atau “totally invisible”, dan mereka yang sepenuhnya mempunyai motif kewangan (atau keuntungan) yang dianggap sebagai “wrongly relevant”. Malah pada akhirnya universiti dianggap sebagai terlibat dalam pengajaran dan penyelidikan secara tidak beretika.

30. **Memilih yang Relevan:** Dalam perancangan senario yang dibuat akhirnya memilih model universiti yang meniru sifat kewujudannya dan dalam penawaran barangan dan perkhidmatannya. Sama seperti simbiosis yang wujud dalam ekosistem yang setiap satunya saling berkait, kita memilih untuk menentukan apa yang dianggap relevan dengan memastikan hubungan simbiotik dengan kumpulan masyarakat yang kita ingin berikan perkhidmatan. Sama seperti keadaan semulajadi, kita memilih hanya untuk terlibat dengan mereka yang dianggap mempunyai

kepentingan – mereka yang mendapat kesan secara langsung serta mereka yang tindakannya juga memberi kesan atau akan mempengaruhi kita. Pilihan ini menjadi pengesahan kepada pandangan bahawa kita hanya perlu memilih apa yang dianggap relevan dengan kita, bukan kesemuanya pada setiap ketika. Apa yang patut kita lakukan ialah cemerlang dalam bidang yang dipilih secara strategik yang akan memberi kesan pada masa ini dan masa hadapan. Ini membawa kita kepada perkara selanjutnya iaitu kelestarian.

31. Kelestarian - dalam bidang pendidikan, sisi kelestarian diwakili oleh usaha-usaha universiti untuk bersaing dalam persekitaran lautan merah dengan menarik pelajar yang berkualiti, staf yang kompeten, fasiliti yang mencukupi dan melihat kepada dana dan kewangan. Kerapkalinya ialah untuk berada pada kedudukan “status quo” amalan terbaik dan cemerlang. Pada sisi lain, ia mewakili cabaran-cabaran kelestarian global seperti mana disebutkan oleh laporan suruhanjaya Brundtland dan pendekatan persekitaran, ekonomi dan masyarakatnya. Laporan itu menyarankan bahawa paradigma pembangunan semasa dengan penggunaan sumber yang terhad, pertambahan penduduk, perubahan cuaca dan makin bertambahnya jurang antara kaya dengan miskin adalah dengan jelas menunjukkan keadaan yang tidak lestari. Oleh itu, usaha melindungi planet bumi, mengeluarkan manusia daripada garis kemiskinan dan meningkatkan perkembangan ekonomi adalah aspek yang saling berkait – kelestarian atau pembangunan yang lestari. Memberikan perhatian kepada cabaran-cabaran ini adalah satu usaha dalam merealisasikan “strategi lautan biru” dalam konteks USM.

32. Berada dalam “lautan merah” atau “lautan biru” saling bersebelahan adalah yang cabaran kita hadapi sekarang – iaitu bagaimana untuk kekal berjaya menghadapi cabaran dalam lautan merah dan menjadi lebih inovatif untuk keluar ke “lautan biru” segera. Dengan membuat pilihan agar relevan dengan memilih untuk menggunakan “kelestarian” nampaknya akan menjamin kedudukan kita agar lebih lestari. Realitinya, ini bermakna, setiap langkah yang diambil perlulah pada arah yang betul yang menggambarkan tindakan-tindakan yang bersesuaian dan proaktif.

MELIHAT 10 TAHUN - 2004-2008 DAN 2009-2013

33. USM telah dinilai dari aspek kuantitatif melalui Penunjuk Prestasi Utama (KPI) Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN), KPI APEX

dan Malaysia Research Assessment Instrument (MyRA) serta secara aspek kualitatif berasaskan Assessing APEX Special Agenda – Community Engagement melalui kajian 5 tahun pencapaian APEX. Pencapaian lain yang dinilai termasuklah juga kedudukan dari segi penarafan (ranking) dan “rating” pada tahap antarabangsa.

34. Pengauditan oleh Jawatankuasa Khas APEX pada bulan November menunjukkan bahawa USM berada pada landasan yang betul dalam menentukan hala tuju sebagai sebuah universiti berfokuskan kepada kelestarian dan libat sama masyarakat. Inilah cabaran yang bakal kita hadapi sebenarnya. Umumnya kita melalui 10 tahun penambahbaikan dengan 5 tahun terakhir berada pada tahap yang pemacuan kecemerlangan. USM akan terus menekankan kepada perbezaan yang ketara dan kejayaan yang lebih jelas kelihatan dengan mendorong kefahaman masyarakat kepada era baru tranformasi pengajian tinggi.

35. Kedudukan USM dalam ranking berasaskan keada disiplin pengajian adalah sangat tinggi dan mengagumkan. Kedudukan keseluruhan dalam rating umum perlu dinilai dengan sebaik mungkin.

36. Dalam tempoh 5 tahun lalu, USM berhadapan dengan cabaran-cabaran yang sangat hebat yang berkait rapat dengan usaha memahami Universiti APEX. Cabaran masa hadapan ialah menyediakan satu asas dan fundamental yang kukuh serta mengetengahkan model APEX yang sesuai dengan keperluan Malaysia serta relevan dengan negara serta pencapaian kualiti yang mengatasi tanda aras antarabangsa.

37. Saya memilih untuk membuat ulasan terhadap kemajuan USM dalam tempoh 5 tahun lalu sejak program APEX diperkenalkan melalui buku USM in Numbers . Ia menunjukkan pencapaian yang sangat ketara dan kecemerlangan yang diperoleh hampir dalam semua bidang. Review BUKU 2013 menunjukkan juga pencapaian ketara kita selama ini.

Jadual 1
Sebelum APEX dan pencapaian APEX Post

Perkara	2004-2008	2009-2013	peningkatan %
Geran Penyelidikan baru	penarafan	4897	80%
Penerbitan kumulatif (citation indexed journal) (ISI/SCOPUS)	3392	10464	209%
Penerbitan per staf	0.74 (2008)	1.50 (2012)	102%

Enrolmen Ijazah Pertama	7801 (2008)	12097 (2012)	55%
Graduan PhD	521	1315	152%
Paten difailkan dan diluluskan	40 difailkan 34 diluluskan	287 difailkan 35 diluluskan	617%

38. **Pencapaian lain** – Universiti berbangga kerana berkongsi pelbagai kejayaan lain dalam pelbagai bidang. Kita mengekalkan kedudukan pada kedudukan yang baik dalam banyak ranking dan akan terus memantau kemajuan yang dicapai serta pada masa yang sama akan turut serta dalam ranking dunia yang lain yang berasaskan kepada “sound methodology and least cost”. Jadual 2 menunjukkan kedudukan USM dalam ranking mengikut subjek yang salah satunya menjadi panduan. Jadual 3 dan 4 pula menunjukkan ringkasan kedudukan kita dalam pelbagai ranking dan penarafan lain.

39. Kita juga turut meraikan individu dan kumpulan yang cemerlang dengan memenangi pelbagai anugerah dan pengiktirafan berdasarkan prestasi masing-masing yang meliputi bidang akademik dan penyelidikan membawa kepada sukan pada peringkat tempatan dan antarabangsa. Sebahagian besarnya terdapat dalam buku USM in Numbers dan buku Laporan Media USM.

Jadual 2
Pencapaian lain-lain

Perkara	2004-2008	2009-2013	peningkatan %
Kakitangan akademik	1760	1887	7%
Bilangan Alumni	101,471	133,642	32%
Bilangan graduan	35,426	32,171	-9%
** Peratusan UG sepenuh masa dengan PNGK 3.0 dan ke atas		2009 - 59% 2010 - 58% 2011 - 66% 2012 - 67% 2013 - 70%	

Jadual 3 Ranking USM mengikut Subjek

MALAYSIA

INSTITUTIONAL REPRESENTATION BY SUBJECTS

ENGLISH	
HISTORY	
LINGUISTICS	
LANGUAGES	
PHILOSOPHY	
COMPUTER SCIENCE	
CHEMICAL ENGINEERING	
CIVIL ENGINEERING	
ELECTRICAL ENGINEERING	
MECHANICAL ENGINEERING	
AGRICULTURE	
BIOLOGY	
MEDICINE	
PHARMACY	
CHEMISTRY	
EARTH SCIENCE	
GEOGRAPHY	
ENVIRONMENTAL SCIENCE	
MATERIAL SCIENCE	
MATHEMATICS	
PHYSICS	
ACCOUNTING & FINANCE	
COMMUNICATIONS	
EDUCATION	
ECONOMICS	
LAW	
POLITICS	
SOCIOLOGY	
STATISTICS	

TOP INSTITUTIONS BY SUBJECT

1 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	1 Universiti Sains Malaysia (USM)	1 Universiti Malaysia (UM)	1 Universiti Sains Malaysia (USM)
2 Universiti Sains Malaysia (USM)	2 Universiti Malaysia (UM)	2 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	2 Universiti Malaysia (UM)
3 Universiti Malaya (UM)	3 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	3 Universiti Putra Malaysia (UPM)	3 Universiti Putra Malaysia (UPM)
4 Universiti Putra Malaysia (UPM)	4 International Islamic University Malaysia (IIUM)	4 Universiti Sains Malaysia (USM)	4 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)
5 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	5 Universiti Utara Malaysia (UUM)	5 Universiti Utara Malaysia (UUM)	5 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)
1 International Islamic University Malaysia (IIUM)	1 Universiti Malaya (UM)	1 Universiti Sains Malaysia (USM)	1 Universiti Sains Malaysia (USM)
2 Universiti Malaya (UM)	2 Universiti Sains Malaysia (USM)	2 Universiti Malaysia (UM)	2 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)
3 Universiti Sains Malaysia (USM)	3 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	3 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	3 Universiti Putra Malaysia (UPM)
4 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	4 Multimedia University (MMU)	4 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	4 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)
5 Universiti Putra Malaysia (UPM)	5 Universiti Putra Malaysia (UPM)	5 Universiti Putra Malaysia (UPM)	5 Universiti Malaysia (UM)
1 Universiti Malaya (UM)	1 Universiti Sains Malaysia (USM)	1 Universiti Putra Malaysia (UPM)	1 Universiti Sains Malaysia (USM)
2 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	2 Universiti Malaya (UM)	2 Universiti of Malaysia Sabah (UMS)	2 Universiti Putra Malaysia (UPM)
3 Universiti Sains Malaysia (USM)	3 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	3 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	3 Universiti Malaya (UM)
4 Universiti Putra Malaysia (UPM)	4 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	4 International Islamic University Malaysia (IIUM)	4 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)
5 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	5 Universiti Putra Malaysia (UPM)	5 Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS)	5 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)
1 Universiti Malaya (UM)	1 Universiti Sains Malaysia (USM)	1 International Islamic University Malaysia (IIUM)	1 Universiti Sains Malaysia (USM)
2 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	2 Universiti Malaya (UM)	2 Universiti Putra Malaysia (UPM)	2 Universiti Malaya (UM)
3 Universiti Sains Malaysia (USM)	3 Universiti Putra Malaysia (UPM)	3 Universiti Sains Malaysia (USM)	3 Universiti Putra Malaysia (UPM)
4 Universiti Putra Malaysia (UPM)	4 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	4 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	4 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)
5 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	5 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	5 Universiti Teknologi MAIRA (UTM)	5 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)
1 Universiti Sains Malaysia (USM)	1 Universiti Sains Malaysia (USM)	1 Universiti Malaya (UM)	1 Universiti Sains Malaysia (USM)
2 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	2 Universiti Putra Malaysia (UPM)	2 International Islamic University Malaysia (IIUM)	2 Universiti Malaya (UM)
3 Universiti Putra Malaysia (UPM)	3 Universiti Malaya (UM)	3 Universiti Sains Malaysia (USM)	3 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)
4 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	4 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	4 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	4 Universiti Putra Malaysia (UPM)
5 Universiti Malaya (UM)	5 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	5 Universiti Teknologi MAIRA (UTM)	5 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)
1 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	1 Universiti Malaya (UM)	1 Universiti Malaya (UM)	1 Universiti Putra Malaysia (UPM)
2 Universiti Putra Malaysia (UPM)	2 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	2 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	2 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)
3 Universiti Sains Malaysia (USM)	3 Universiti Sains Malaysia (USM)	3 Universiti Sains Malaysia (USM)	3 Universiti Malaya (UM)
4 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	4 Universiti Putra Malaysia (UPM)	4 Universiti Utara Malaysia (UUM)	4 International Islamic University Malaysia (IIUM)
5 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	5 Multimedia University (MMU)	5 Universiti Teknologi MAIRA (UTM)	5 Universiti of Malaysia Sabah (UMS)
1 Universiti Putra Malaysia (UPM)	1 Universiti Putra Malaysia (UPM)	1 Universiti Malaya (UM)	1 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)
2 Universiti Malaya (UM)	2 Universiti Malaya (UM)	2 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	2 Universiti Sains Malaysia (USM)
3 Universiti Sains Malaysia (USM)	3 Universiti Sains Malaysia (USM)	3 Universiti Sains Malaysia (USM)	3 Universiti Malaya (UM)
4 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	4 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	4 Universiti Teknologi MAIRA (UTM)	4 Universiti Putra Malaysia (UPM)
5 Universiti Utara Malaysia (UUM)	5 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	5 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	5 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)
1 Universiti Malaya (UM)	1 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	1 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	1 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)
2 Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	2 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	2 Universiti Sains Malaysia (USM)	2 Universiti Sains Malaysia (USM)
3 Universiti Sains Malaysia (USM)	3 Universiti Sains Malaysia (USM)	3 Universiti Sains Malaysia (USM)	3 Universiti Malaya (UM)
4 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	4 Universiti Malaya (UM)	4 Universiti Malaya (UM)	4 Universiti Putra Malaysia (UPM)
5 Universiti of Malaysia Sabah (UMS)	5 Universiti Putra Malaysia (UPM)	5 Universiti Putra Malaysia (UPM)	5 Universiti Teknologi Malaysia (UTM)

Jadual 4 Prestasi dan Pencapaian USM

USM Performance & Achievements APEX Phase I						
ASSESSMENTS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Malaysia Research University Assessment (MyRA)	RU Status 5 bintang (2007 – 2009)		Matured RU Status - 6 bintang -			N/R
Peer Review CAPs PSPTN	N/R	N/R	✓	✓	✓	N/R
Peer Review CAPs APEX	N/R	N/R	✓	✓	✓	N/R
SETARA	-	Tier 5 (Cemerlang)	-	Tier 5 (Cemerlang)	-	N/R
D'SETARA - Perubatan, Pergigian dan Farmasi - Kejuruteraan ; Sains Kesihatan - Hospitaliti dan Pelancongan	-	-	-	Tier 4 Tier 5 -	-	N/R
Generic Community Engagement	N/R	N/R	N/R	N/R	100%	
QS-WUR Ranking	313	314	309	335	326	355
Webometrics (world):	-	-	Not in top 500 Top 3 in MAS	428 Top 3 in MAS	437 Top 1 in MAS	307 Top 1 in MAS

PELANCARAN APEX FASA 2 (2014-2018)

40. Perancangan APEX Fasa 2 bermula pada Januari 2013 dengan dokumen perundingan untuk APEX Fasa 2 dilancarkan sebagai asas perbincangan dan hala tuju. Konsep ekosfera diperkenalkan dengan hasrat mentransformasikan ekosistem yang berfokus secara 3 dimensi dengan mengambil kira pelbagai aspek secara 360 darjah dengan terdapat mengenalpasti banyak “linkages” yang tertinggal dan lebih banyak cabaran difahami. Perbincangan utama tertumpu kepada 7 pemboleh atau “enablers” yang mewakili hasrat dan keupayaan untuk universiti bergerak memacu dinamisme yang diinginkan. Ketujuh-tujuhnya kemudian diperhalusi lagi dalam fasa pelaksanaan di bawah 7 Bidang Keberhasilan Utama atau “7 Key Result Areas” yang diwakili oleh 7 tonggak.

41. Secara rasminya, kita lancarkan APEX Fasa 2 merangkumi tempoh 2014 – 2018 hari ini. Penerbitan buku APEX Fasa 2 bertujuan untuk

membangunkan sumber-sumber yang ada. Matlamat utama ialah mentransformasikan pengajian tinggi untuk membangunkan tamadun manusia yang “sempurna” dan kemanusiaan dapat digunakan sebagai satu usaha membolehkan perubahan-perubahan dilakukan untuk meningkatkan kualiti hidup manusia dan memastikan kelangsungan dan pemerkasaan dalam pembangunan dan ketamadunan.

42. **Tadbir Urus Insaniah** atau “human governance” telah dikenalpasti sebagai satu daripada fokus utama dalam Pelan Transformasi USM APEX. Untuk bergerak dengan lebih yakin dan berkesan di dalam “Lautan Biru”, USM berhasrat menggunakan tadbir urus insaniah bagi menyokong usaha ini. Isu asasnya bukanlah hanya berlegar sekitar autonomi dari kerajaan tetapi bagaimana untuk kita bangunkan dan wujudkan tadbir urus keseluruhan yang berkredibiliti dan sistem audit yang dapat mengurangkan karenah dari agensi luar dan pemegang taruh. Dari sudut ini, program penghakupayaan pemerkasaan ini mewakili satu daripada kaedah untuk bergerak ke hadapan.

43. Untuk bergerak melangkaui aspirasi sedia ada, USM sedar tentang keperluan untuk melihat kepada keperluan masa hadapan, masa kini dan cabaran-cabaran yang bakal ditempuhi dalam konteks kemanusiaan sebagai faktor risiko dalam bentuk persaingan (competition) dan ancaman (threats). Dalam menyediakan visi masa hadapan, USM mengenal pasti dua unsur fundamental dalam Pelan Transformasi Apex Fasa 2.

44. Unsur-unsur itu berkait dengan fundamental ilmu dan nilai-nilai. Selaras dengan perancangan pembangunan Fasa 2, USM mengenal pasti keperluan untuk memperkukuhkan: Akademik, Penyelidikan, Posisi (kedudukan) dan Perkhidmatan. Semua tonggak utama ini perlu bergerak seiring untuk memastikan visi dan misi universiti dapat dicapai. Demi memastikan kejayaan tonggak utama yang ada, adalah penting mempunyai mekanisme yang dapat menyokong agar dapat berada pada kedudukan yang sewajarnya. Sumber, tadbir urus, bakat, kelestarian kewangan dan autonomi perlu diperkukuhkan menjadi sokongan utama sebagai pemboleh (enablers).

45. Untuk menggerakkan Pelan Transformasi APEX Fasa 2, jawatankuasa kerja (taskforces) telah menyiapkan pelan tindakan yang menyediakan pemetaan (roadmap) komprehensif dengan output dan impak yang jelas. Pemetaan ini mempunyai matlamat jangka pendek dan jangka panjang yang boleh dicapai seperti yang terkandung dalam

dokumen USM APEX Fasa 2 2014-2018 dengan sasaran keseluruhan yang sepatutnya lebih anjal, boleh diubahsuai dan berupaya mengukuhkan kemajuan perjalanan APEX.

46. Penyelidikan adalah pemangkin USM untuk mencapai mencapai sasaran APEX dan visi Mentransformasikan Pengajian Tinggi Untuk Kelestarian Hari Esok. Sejajar dengan nilai-nilai Universiti; kualiti, kesetaraan, ketersediaan, ketercapaian, ketersanggupan dan kesesuaian, USM telah menetapkan misinya untuk menjadi sebuah universiti perintis intensif penyelidikan rentas bidang yang memperkasakan bakat masa hadapan dan mengupayakan golongan terkebahawah demi mentransformasi kesejahteraan sosioekonomi mereka. Misi luar biasa itu dapat dicapai dengan tujuh teras utama APEX yang berorientasikan kepada masa hadapan, kelainan, kelestarian, kemanusiaan, kesejagatan, perubahan dan pengorbanan. Sebagai sebuah universiti penyelidikan terkemuka, USM adalah beriltizam untuk terus melakukan penyelidikan yang lestari dengan impak yang besar untuk menghasilkan penyelidikan yang canggih (cutting edge).

47. Hal ini boleh dicapai dengan menjana pengetahuan baharu untuk dunia dan mencipta inovasi untuk mentransformasi negara dan kemanusiaan seluruhnya. Penyelidikan di USM APEX Fasa 2 harus menghasilkan

- menghubungkan industri dan Inovasi
- memberi impak kepada masyarakat
- perubahan teknologi untuk pengkomersilan
- penjanaan pendapatan Universiti

48. Penyelidikan di USM didorong oleh 3 bidang teras utama iaitu didorong rasa ingin tahu (curiosity-driven), memberi tumpuan kepada manusia (people-focused) dan berteraskan industri (industry-driven). Bidang-bidang kekuatan penyelidikan di USM termasuklah Perubatan dan Kesihatan, Kejuruteraan, Transformasi Sosial, Perubahan Iklim, ICT, Keselamatan Tenaga, Keselamatan Makanan dan Kelestarian Alam Sekitar, Penyelidikan Inovasi Prominen Global dengan pembangunan bakat untuk membantu kemanusiaan.

49. Umumnya APEX Fasa 2 berhasrat mencapai:

- Meluaskan akses dan meningkatkan ekuiti
- Meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran
- Mempertingkatkan penyelidikan dan Inovasi

- Mengukuhkan institusi
- Memperhebatkan pengantarabangsaan
- Membudayakan pembelajaran sepanjang hayat
- Sistem penyampaian

50. Graduan pula perlu mempunyai daya tahan dan kekuatan yang dapat mendorongnya ke hadapan, berupaya untuk bekerja dalam pasukan kerja pelbagai budaya dan kolaborasi, keupayaan untuk menyerap dan membangunkan kemahiran baharu, kemahiran berunding yang merentasi budaya, keupayaan untuk proses pembelajaran pelbagai budaya, keusahawanan global, keyakinan diri yang tinggi dengan tangkas menyerap budaya dunia, lebih dari itu perlu diperkasakan berasaskan nilai-nilai sejagat atau universal.

51. Ciri-ciri graduan global yang disenaraikan oleh Association of Graduate Recruiters United Kingdom ialah:

- Set minda Global – keupayaan untuk melihat dunia kosmopolitan dengan kesedaran terhadap budaya dan nilai-nilai yang berbeza dengan budaya dan nilainya sendiri;
- Berpengetahuan global – selari dengan minda global ialah keperluan ilmu pengetahuan terhadap aktiviti perniagaan dan latar belakang ilmu ekonomi, sejarah dan budaya pelbagai negara;
- Kekuatan budaya – keupayaan untuk memahami perspektif individu dari pelbagai budaya dan latar belakang untuk merasai sudut pandang dan memberikan respons kepada mereka di samping keupayaan untuk berhadapan dan menyerap kehidupan dari pelbagai persekitaran;
- Kemahiran kukuh komunikasi – keupayaan untuk berkomunikasi dengan berkesan (bertutur, mendengar dan membuat persembahan) dengan warga dunia, di mana yang perlu berupaya bertutur dalam bahasa ibunda;
- Mengurus perhubungan kompleks interpersonal – kebolehan untuk menguruskan perhubungan dengan pelbagai pasukan kerja dan pelanggan yang merentasi sempadan dan

berhadapan dengan cabaran-cabaran yang ada dari aspek misalnya sosio-budaya dan politik.

- Pengurusan kompleks hubungan interpersonal-keupayaan untuk menguruskan hubungan dengan pelbagai kumpulan dan pelanggan dari seluruh dunia dan menangani cabaran-cabaran yang wujud (cth sosio-budaya, politik).

Ciri-ciri graduan yang mempunyai set minda global termasuklah:

- keupayaan bekerja bersama-sama dan mempunyai empati dalam kelompok pelbagai pasukan kerja yang merentasi sempadan dunia;
- kemampuan belajar – keupayaan untuk melakukan asimilasi ilmu dan membangunkan kefahaman sebagai respons kepada cabaran-cabaran baharu, dengan pelbagai keadaan yang ada (circumstances) serta pelbagai budaya yang didepaninya; dan
- Penerimaan, bersikap terbuka dan fleksibel, mempunyai ketahanan diri, kesedaran diri serta keupayaan untuk melonjakkan diri sebagai atribut kompeten global sebagai sebahagian pemboleh kualiti yang sangat diperlukan dalam pasaran.

52. Graduan akan dipupuk dan disemai dengan keperluan untuk memahami dan mempertahankan nilai-nilai kualiti, kesetaraan, ketersediaan, ketercapaian, ketersanggupan dan kesesuaian serta dapat menyerap keseluruhan makna kualiti.

53. Perkhidmatan di USM pula merangkumi semua bentuk aktiviti perkhidmatan yang boleh menjana keuntungan kewangan kepada USM melalui perkhidmatan pengkomersilan selari dengan aktiviti-aktiviti yang boleh meningkatkan kualiti hidup dan kesejahteraan individu, kumpulan atau komuniti melalui perkhidmatan sosial.

54. USM perlu diposisikan dengan sewajarnya. Dalam fasa kedua ini, USM berusaha meletakkan dirinya lebih jelas, tampak sebagai sebuah institusi yang mengupayakan bakat masa hadapan ke tahap yang lebih tinggi sebagai yang “eminence”, “prominence” dan relevan pada semua peringkat, didorong oleh kecemerlangan, dengan ekosfera penyelidikan

yang kondusif untuk menarik bakat global datang ke USM. Di samping itu, USM juga perlu dilihat sebagai universiti yang menjuarai isu-isu kelestarian yang menawarkan kualiti pendidikan. Dalam USM APEX Fasa 2 ini, aspirasi USM ialah untuk menjadi sebuah universiti yang melahirkan dan mengupayakan bakat masa hadapan yang holistik dengan set minda global yang berfokus kepada universiti yang memimpin kelestarian.

55. Universiti juga akan memberi tumpuan kepada bidang-bidang keberhasilan utama untuk menjadi “global prominence” dalam penyelidikan di samping memainkan peranan untuk menjuarai pemindahan ilmu dari negara membangun kepada negara yang sedang membangun. Kita akan tingkatkan kerangka kolaborasi penyelidikan dalam bidang-bidang strategik dengan menjadikan negara-negara maju sebagai rakan serta pada masa yang sama mendekati warga masyarakat daripada kumpulan terke bawah (the bottom-billion) melalui program-program libat sama “outreach” yang dibuat.

56. Aspirasi USM ialah untuk menjadi sebuah universiti yang melahirkan graduan secara holistik, mengupaya bakat masa hadapan dengan set minda global, sekaligus mengupaya kumpulan terke bawah secara lebih bermakna serta libat sama universiti-komuniti yang lestari.

57. Harapan kita adalah agar Universiti APEX akan menghasilkan pelajar dengan set minda global, cemerlang dalam akademik, aktif dalam aktiviti kesukarelawanan dan kelestarian, akan berupaya untuk memasuki industri atau masyarakat apatah lagi pertubuhan multinasional dan korporat besar atau antarabangsa dengan membina jaringan kerjasama dengan sewajarnya.

58. Universiti juga akan bergerak dengan kekuatan warga stafnya. Kita ingin membangunkan warga staf yang berfokus dalam menjalankan tugasnya dengan kemampuan yang produktif, berupaya bergerak dalam mobiliti e-mode, bersedia meningkatkan set kemahirannya melalui peningkatan latihan, berdikari dan berhati budi mulia. Universiti mendorong warga staf yang sentiasa memberikan sumbangan untuk kejayaannya termasuk dalam pencapaian peribadinya.

59. USM APEX Fasa 2 terdiri daripada 7 pemboleh (tadbir urus yang baik, membangun dan mengupaya bakat, memupuk warga bertanggungjawab, penyelidikan dan inovasi, kewangan, memposisi

(positioning) dan perkhidmatan) yang dapat dirumuskan seperti pada jadual.

Table 5
7 Key Enablers

ENABLERS	KEY OBJECTIVES
E1. Good Governance	E1.1. To establish and build a good internal system that would necessitate less intervention from the government, consequently reinforcing the autonomous status of the university.
	E1.2. To ensure university can operate without much intervention from outside the university through its eco-system and university management system can operate efficiently and effectively and independently within the university
E2. Developing and Empowering Talent	E2.1. Workforce planning through talent analytics and available positions
	E2.2. Talent Sourcing through recruiting future leaders/attracting staff, recruiting process, contingent labour procurement, selection, on boarding.
	E2.3. Engaging and retaining the best talent through internal mobility programme, goal management, professional network, community involvement and managing attrition and retain management.
	E2.4 Nurturing the best talent through career planning, succession planning, performance management and leadership development.
E3.Nurturing responsible citizen	E3.1. Strengthening and enhancing competitive edge of academic programmes. Joint programme with universities renowned for its sustainability, flagship programme from each cluster with international accreditation, Flagship programme with 100% of graduate employability, Flagship programme with English as a medium of delivery.
	E3.2. Enhancing Distinctive Student Experience. Infusion of the global dimension in the curriculum design for sustainability programmes. Teaching and learning practice associated with global citizenship education. Infusion of ICT and T&L. Curriculum design with embedded 21 st century skills. Students possess multi-lingual language competency. Enhanced student mobility programmes.
	E3.3 Enhancing Global Presence and Visibility. Increased number of international chairs in sustainable programmes. Increased number of international students for flagships sustainability based programmes. Increased number of courses related to sustainability as open educational resources (OER). International awards and fellowship visiting professors. Programme in top10 rankings in regional/ global event.
E4. Research and Innovation	E4.1 Linking industry and innovation. Changing technology to commercialisation. Giving impact to society. Reinjection of knowledge back to teaching and learning. Generating income for

	the university.
	E4.2 Curiosity driven. People focused, industry driven.
E5. Finance	E5.1 The philosophy of financial sustainability is to create income and reduce cost without reducing the ability to conduct core functions.
	E5.2 Key initiatives. OBB. Cost Recovery. Cost Rationalisation. Income Generation. Efficient Asset Management
E6. Positioning	E6.1 To position as the university that drives sustainability championing the cause of the bottom billion, while achieving global prominence in research, industrial linkages, and knowledge transfer.
E7. Services	E7.1 To achieve financial sustainability while maintaining continued commitment to social responsibility as a public university through services monetary in nature
	E7.2 To position as the university that produces good future talent with civic consciousness through services non-monetary in nature

60. Manakala Tonggak APEX Fasa 2 – 7 tonggak yang akan mengisi teras strategik APEX Fasa 2 yang dapat digambarkan seperti pada penerbitan-penerbitan yang ada yang antara lain berfokus seperti pada jadual.

Table 6
APEX PHASE 2: 7 Pillars and 7 Key Result Areas

Pillar 1 :	Research and Innovation
KRA:	Global Research Prominence
PROGRAMMES: 6	Research Icons Iconic Research State of Art Research Infrastructure Next Generation Researches Research To Market Programmes Research to Prominence Programme
Milestones:	Main - World Class RU. 10 years
Pillar 2:	APEX Leadership and Nation Building
KRA:	Part of Developed Nation
PROGRAMMES: 4	APEX Talent, Apex College, Apex Scholars, Apex Global Fellowships
Milestones:	Main - International Graduates and National Builders
Pillar 3:	APEX Sharing
KRA:	Transformation of Higher Education Institutions
PROGRAMMES: 4	Transformation of Rakan RU, Apex Governance Best Practices
Milestones:	Main - Continuous Sharing Programme
Pillar 4:	APEX Extension and Positioning
KRA:	Visible, Distinctive Sustainable Led University
PROGRAMMES: 5	Education for Under privileged, positioning towards global prominence
Milestones:	Main - Sustainable Led University

Pillar 5:	Academic and Students Development
KRA:	Prominence in Sustainability and Global Mindset
PROGRAMMES: 6	Global mindset, student mobility, world class programmes, institute of open learning, institute of sustainable tourism research, institute of liberal sustainable education
Milestones:	Main - Sustainable Led University
Pillar 6:	Financial Sustainability
KRA:	Financial Autonomy
PROGRAMMES: 4	7 programmes. Sg2 Revitalisation, Sains@USM, UsainsHoldings, Facilities and Services, Private hospital, private university, foundation and waqaf
Milestones:	Main - Operational Independence
Pillar 7:	Institutional Development
KRA:	Enhanced and Empowered USM
PROGRAMMES: 6	Bertam Campus, HUSM, USM Teaching Hospital, Renowned Engineering Centre, USM Internal Enhancement Programme, USM External Linkages
Milestones:	Main - Empowerment internally; enhancement of external linkages

61. Pencapaian Keberhasilan Utama APEX Fasa 2 dan Tonggak 10 tahun APEX dibentangkan dalam carta di bawah. Pencapaian yang dimaksudkan adalah untuk mencapai sasaran yang perlu dikaji semula, diukur dan dibincangkan. Ia harus menjadi prinsip asas yang umum dalam pencapaian dan hala tujuanya.

Table 7
APEX PHASE 2: 7 Pillars and 7 Key Result Areas and 10 years Milestones

APEX KEY RESULT AREA – OUTCOME				
APEX KRA	PILLARS	3 years	5 years	10 years
1. Global Research Prominence	1. APEX Research and Innovation	World Class RIU 500	World Class RIU 400	World Class RIU 200
2. Developed Nation	2. APEX Leadership and Nation Building Programme	25% Graduates International & National Builders	35% Graduates International & National Builders	50% Graduates International & National Builders
3. Transformation of Higher Education Institutes	3. APEX Sharing	1 RUs	2RUs	3 RUs
4. Visible, Competitive and Distinctive	4. APEX Extension and Positioning	National Led Sustainable University	ASEAN Led Sustainable University	ASIA PACIFIC Led Sustainable University
5. Prominence in Sustainability and Global Mindset	5. Academic and Students Development	More than 30% programme at ASEAN and linked	More than 30% programme at ASIA PACIFIC and linked	More than 30% programme, at globally and linked

6. Financial Autonomy	6. Financial Sustainability	30% of operational independence (less emolument)	40% of operational independence (less emolument)	50% of operational independence (less emolument)
7. Enhanced and Empowered USM	7. Institutional Development	30% empowerment and enhancement	40% empowerment and enhancement	50% empowerment and enhancement

PROSPEK 2014 - Merealisasikan Kecemerlangan melalui Kelestarian dan Keterangkuman

62. Dalam tahun 2014 Universiti akan terus dengan melaksanakan pelan yang ditetapkan untuk APEX Fasa 2, status Universiti Penyelidikan dan langkah untuk menjadi sebuah Universiti unggul pilihan. Adalah dijangkakan cabaran besar akan dihadapi secara berterusan dengan bertambahnya kampus yang ada, bertambahnya pemegang taruh, komuniti kampus yang juga kian besar dan pertambahan program-program yang ditawarkan. Jangkauan 2014 seperti yang dilihat nanti akan menunjukkan berbagai-bagai haluan secara umum dengan penjelasan yang khusus yang diikuti oleh pelan pelaksanaan 2014 yang akan dilakukan oleh universiti dan entiti yang ada, sebahagiannya disediakan oleh warga kampus sendiri:

TONGGAK 1: APEX penyelidikan dan Inovasi

63. Untuk berada pada kedudukan yang “prominence” dalam penyelidikan global, penyelidikan inter-disiplin dan rentas disiplin perlu dipertingkatkan berkonsepkan Kami Sayang USM yang apabila digunakan akan mengurangkan persempadanan (territorialism) serta keperluan untuk menumpukan kepada usaha rentas disiplin lebih bermakna dan lebih ditingkatkan. Kita perlu mendefinisikan pusat penyelidikan dan laluan pusat perkhidmatan penyelidikan dan melonjakkan pusat untuk penyelidikan dan inovasi memainkan peranan yang signifikan dalam membentuk pusat penyelidikan baharu untuk meningkatkan makmal yang dapat menghasilkan produk ke tahap yang boleh dipasarkan. Berikut ini dapat kita lihat kedudukan penyelidikan dan inovasi.

64. Pusat Inisiatif Penyelidikan (CRIs)

64.1. CRIs akan diperkasakan untuk berfungsi sebagai pusat yang akan membantu mewujudkan pusat kelestarian rentas bidang cemerlang

(CoE) untuk memposisikan penyelidikan USM di peringkat global. Dengan hasrat untuk menyediakan hala tuju strategik untuk agenda penyelidikan USM, pusat ini akan mengenalpasti dan mengembangkan rentas disiplin untuk menjadi pusat kecemerlangan termaju yang meliputi SERC, CRIs Sains Hayat, Sains Asas/Fundamental, Sains Kesihatan dan Klinikal serta Sains Sosial dan Liberal.

64.2. CRI Sains hayat akan menjadi teraju kepada usaha penyediaan Pusat Inkubator yang telah mula dibangunkan awal tahun ini.

65. Inovasi dan Pengkomersilan

Terdapat peningkatan terhadap jumlah produk yang dikomersilkan melalui pelbagai kaedah termasuk menubuhkan spin off dan perkongsian pelaburan dengan Usains. Sebanyak 8 produk sedang dilakukan perundingan untuk pengkomersilan dengan 13 produk lagi sedang didorong untuk pra-pengkomersilan manakala 18 produk lagi sedang berada pada peringkat pra-penilaian.

66. Prospek Pusat Penyelidikan dan Pusat Berasaskan Perkhidmatan Penyelidikan:

66.1. Menggerakkan 46 pusat berasaskan penyelidikan, HiCoE Kebangsaan, RUC, LRGS dan lain-lain untuk pencapaian yang lebih tinggi;

66.2. Pusat untuk Perkhidmatan Penyelidikan akan dijadikan model dengan dedikasi khusus kepada hasrat penubuhannya termasuk memposisikan semula CAATS, pemerkasaan semula Pusat Kawalan Doping dan memposisikan CHEST;

66.3. Strategi untuk mewujudkan RC & SRC – membantu Pusat Penyelidikan dan Pusat Perkhidmatan Penyelidikan untuk mendapat HiCoE. Semua RC & SRC akan diminta untuk melakukan penilaian sendiri menggunakan kaedah penilaian dengan ciri-ciri HiCoE. RC dan SRC yang terpilih akan diberikan infrastruktur, sumber manusia dan sokongan dana. DNA penubuhan RC adalah berasaskan status semasa seperti pada carta.

66.4. Strategi untuk Hi-CoE adalah:

- Membangunkan jenama global
- Membangunkan kompetensi/kepakaran dalam bidang nic
- Dipautkan dengan CoEs Global

67. Strategi Pembangunan Bakat

67.1. Pengkayaan Budaya Penyelidikan - Universiti akan menumpukan sepenuh usahanya untuk mendorong pencapaian yang lebih tinggi dalam kalangan bakat akademik yang ada dengan menggalakkan serta menyediakan mereka dengan sokongan untuk melakukan penerbitan dalam jurnal peringkat tinggi. Pada masa yang sama projek penyelidikan yang siap akan dikenalpasti untuk melaksanakan program pemindahan ilmu, pengkormoersilan atau penerbitan dalam buku atau usaha harta intelek lain.

67.2. Semua pensyarah yang berada pada peringkat lebih rendah akan digalakkan untuk memohon geran penyelidikan manakala mereka yang belum memulakan penyelidikan dalam mana-mana bidang akan digembleng untuk terlibat dalam penyelidikan seperti mana yang diperlukan dalam kalangan pensyarah sesebuah universiti penyelidikan.

67.3. Universiti akan lebih menekankan kepada tumpuan untuk para penyelidik yang berada pada kedudukan tinggi untuk ditempatkan dan dipautkan dengan institusi penyelidikan terkemuka untuk melahirkan output peringkat tinggi dan sekaligus menjadi role model bukan hanya dalam kalangan penyelidik tetapi juga dihormati dengan mengetuai penyelidikan dalam bidang mereka atau pun kluster bidang-bidang penyelidikan.

TONGGAK 2 – Kepimpinan APEX dan Program Pembangunan Negara

68. Membangun negara – Kita akan terus menumpukan usaha untuk menjadi sebahagian daripada yang terlibat dalam membangunkan negara – the nation builder. Nilai sebenar Universiti APEX kepada negara letaknya pada keupayaan kita untuk turut sama membangun negara dalam konteks menyediakan siswazah yang mempunyai kemampuan hebat dan berkemahiran tinggi. Pendidikan sewajarnya menjadi alat untuk mentransformasikan dan membentuk tenaga manusia dalam pembangunan masa hadapannya berasaskan kepada kepimpinan negara. Oleh yang demikian, tugas kita dalam membangunkan negara adalah berkisar kepada:

- Tempat untuk melahirkan bakat dari strategi yang membolehkan ia dilahir, dimaju dan dikekalkan dengan sebaik mungkin;
- Membentuk bakat untuk membangunkan potensinya bagi memastikan USM melahirkan mereka yang sangat diperlukan oleh negara;
- Penggantian bakat; dan
- Bakat global.

TONGGAK 3 – Perkongsian APEX

69. Transformasi Institusi Pengajian Tinggi – merupakan satu konsep yang menyediakan amalan-amalan baik daripada APEX dan program-program lain untuk dikongsi bersama-sama institusi pengajian tinggi lain dalam banyak cara – seminar, bengkel, jaringan, projek, program, secara umum dan didedikasikan secara khusus. Paling tidak, kita menjadi sebahagian dari usaha yang lebih besar dalam mentransformasikan lanskap pengajian tinggi negara. Cabarannya ialah untuk menggerakkan warga kampus dalam semangat perkongsian dan pemindahan ilmu dan secara aktif dilibat sama dengan usaha-usaha yang dibuat.

70. Usaha yang terpenting ialah bagaimana untuk menunjukkan amalan-amalan baik yang dibuat untuk dikongsi dengan institusi pengajian tinggi yang lain. Sama ada amalan baik itu berasaskan kepada apa yang permintaan (demand driven) atau yang berteraskan kepada keperluan (need driven). Kerangka Libat Sama Komuniti APEX, Parlimen Mahasiswa dan Program Pemindahan Ilmu adalah contoh terbaik yang berasaskan kepada yang berpaksikan kepada keperluan. USM berharap akan terdapat lebih banyak lagi inisiatif berasaskan keperluan ini dapat dibuat dalam kalangan institusi pengajian tinggi yang lain.

TONGGAK 4 – Pengembangan APEX dan Posisi

71. Ketampakan, kelainan dan Universiti yang Memimpin Kelestarian adalah kunci keberhasilan utama sebagai fokus dalam aktiviti pengembangan dan memposisikan universiti kepada dunia luar. Ini merupakan usaha berterusan untuk memposisi dan menjadikan program universiti kita mendapat pengiktirafan dan relevan. Terdapat banyak usaha yang dibuat dalam meletakkan USM sebagai sebuah universiti yang dikenali dalam memimpin isu-isu kelestarian sebagai satu kelebihan APEX. Ini yang akan membezakan kita dari universiti lain. Rencah yang terdapat

dalam kelestarian adalah dibuat melalui usaha akademik, penyelidikan dan program pengembangan melalui warga staf dan pelajar secara berterusan.

72. Program-program baharu akan dilaksanakan termasuk mendorong supaya disepadukan dengan lebih mendalam melalui unsur-unsur kelestarian di atas. Kerangka yang lebih ke hadapan WEHAB + 3 (Water, Energy, Health, Agriculture and Bio Diversity + Climate Change/Disaster Risk Management, production and Consumption and Population and Poverty) sekarang ini diguna pakai oleh universiti untuk disepadukan dengan aspek kelestarian. Yang perlu kita lakukan seterusnya ialah memacu dan menjadikannya lebih jelas kelihatan tersendiri dalam program kelestarian kita.

73. Metodologi Penilaian Kelestarian atau Sustainability Assessment Methodology (SAM) sebagai alat yang dibangunkan oleh USM untuk digunakan pada tahun ini juga oleh universiti lain:

- SAM digunakan secara indikator deskriptif menggambarkan penilaian kualiti kelestarian;
- Peratusan terakhir semi kuantitatif, berupaya diguna semula dan bersifat deskriptif;
- Ranking memerlukan kuantitatif dan hasil yang boleh diguna semula pada sepanjang masa; dan
- SAM adalah alat pengurusan terbaik untuk membuat keputusan dalam keadaan yang tidak ketentuan.

74. Perkhidmatan luar kepada komuniti dan industri melibatkan usaha membantu atau usaha menguruskan perkongsian ilmu dengan mereka yang menawarkan pengetahuan yang ada, masa dan kemahiran untuk meningkatkan kualiti hidup, produktiviti, pencapaian, potensi dan kelestarian dan memajukan kebajikan insaniah serta pembangunan warga di luar kampus. Perkhidmatan luar juga membolehkan USM menyediakan produk yang boleh dijadikan ukuran secara “tangibale” dan “intangibles” yang meliputi perkongsian ilmu, sumber, pengalaman dan kemahiran untuk orang lain yang dapat membantu proses penjanaan pendapatan kepada USM. Garis panduan sebagai prinsip asas dalam perkhidmatan luar sedang digubal.

75. Hubungan industri pula perlu diperkukuhkan melalui inisiatif berasaskan keperluan sektor yang ada dan bagaimana tenaga pakar USM boleh memindahkan ilmu dan teknologi mengikut keperluan industri serta pada masa yang sama boleh meningkatkan kompeten akademik dan

meningkatkan usaha penyelidikan. Meningkatkan daya saing dan kompeten penyelidikan akan menyediakan lebih banyak peluang untuk pengkomersilan sebagai objektif penting kolaborasi dengan pihak industri. Kolaborasi berupaya meningkatkan lagi model-model seperti yang ditunjukkan dalam “CREST-NCIA-USM Collaborative Research Centre” (Inkubator) di Sains@USM. USM juga telah memperolehi “industrial linked Research Grants industrial base 33 (9) (14)(3) projects” bernilai RM8.35 juta dari 17 buah syarikat industri yang mengkhusus dalam Elektrik dan Elektronik.

76. Program pemindahan ilmu (KTP) diiktiraf sebagai sebahagian daripada perkongsian program APEX USM. KTP juga adalah satu mekanisme untuk mengintegrasikan kerja ahli akademik Universiti, graduan dan industri melalui projek bersama yang akan memberi manfaat kepada kumpulan sasar dalam bidang hasil utama yang dikenal pasti. Pengetahuan berasal dari institusi pengajian tinggi yang dihantar melalui program ini untuk manfaat industri. Sejumlah 300 projek sedang dilaksanakan. USM kini bekerja dengan PEMANDU, KPM dan Kerajaan Negeri Melaka memperluaskan konsep melalui konsep PSDT melalui bidang hasil utama teknologi hijau. Dalam fasa seterusnya kita kini mencipta rangkaian pengetahuan institusi pemindahan. USM akan mewujudkan pusat KTP untuk menguruskan perkara di atas dengan Pusat khusus melalui sumbangan yang agak besar dan Tabung sendiri Universiti yang akan dikenali sebagai pusat KTP USM Yayasan TORAY.

77. Rangkaian Global USM akan menempatkan sekretariat rangkaian global yang membantu, menyelaraskan dan memberikan perkhidmatan kepada ahli-ahli rangkaian mereka. Ia akan menempatkan rangkaian yang berasal dari Pulau Pinang dan rangkaian yang USM memainkan peranan utamanya. Prinsip untuk menjadi panduan dalam rangkaian ini akan digubal. Jaringan rangkaian juga akan menjadikan negeri Pulau Pinang sebagai sumber pendidikan pembangunan lestari dengan tumpuan kepada belia dan konsep Sejahtera. Kedua-dua hal ini akan direalisasikan melalui projek-projek dan melibatkan belia dan pelajar sekolah sekitar Wilayah Utara Malaysia. Ia juga akan membentuk rangkaian dengan sekolah-sekolah untuk menggunakan konsep "Pendidikan untuk pembangunan lestari". Di samping itu, rangkaian lain yang akan menjadi sebahagian daripada Pusat ini ialah:

- a. Asia Pacific University-Community Engagement Network (APUCEN) - adalah satu rangkaian serantau institusi-institusi

akademik untuk menggalakkan budaya penglibatan komuniti oleh universiti dengan cara holistik dan proaktif.

b. South East Asian Sustainability Network Selatan (SEASN) - adalah satu perikatan dalam kalangan institusi pengajian tinggi dan pertubuhan, agensi, NGO, dan industri-industri di negara-negara Asia Tenggara yang komited dalam mempromosi, melibatkan diri dan mengintegrasikan kelestarian dalam pengajaran, penyelidikan, penglibatan komuniti dan penglibatan institusi.

c. Global Higher Education Network (GHEN) - adalah rangkaian antarabangsa dari dalam kalangan ahli akademik, penggubal dasar, penyelidik dan mereka yang berminat dalam bidang pendidikan. GHEN bertindak sebagai “think-tank” berhubung perkembangan semasa ekosistem pengajian tinggi yang menumpukan kepada pengajian tinggi pada masa hadapan dan senario alternatif.

d. ASEAN Local Knowledge Newtwork (ALKN) - adalah satu rangkaian tempatan dan serantau para penyelidik yang berkongsi dan menggunakan pengetahuan tempatan, nilai, etika, budaya, dan amalan dalam gaya hidup masyarakat yang semasa dengan tujuan mengekalkan yang positif, berkesan dan termasuk amalan masa lalu amalan untuk dimanfaatkan pada masa hadapan.

78. Mewujudkan libat sama komuniti yang inovatif

78.1. Inovasi dalam penglibatan komuniti akan memberi cahaya baru, sebagai titian yang akan mengubah kekayaan ilmu pengetahuan sedia ada bersama kekayaan ilmu, penyelidikan, inovasi dan pelajar untuk lebih dekat kepada masyarakat. Libat sama komuniti akan merapatkan jurang di antara Universiti dengan komuniti. Ia akhirnya akan membolehkan ilmu pengetahuan, sumber dan usaha murni yang dilakukan oleh universiti untuk kesejahteraan masyarakat dapat menyumbang kepada usaha kelestarian dalam jangka panjang.

78.2. USM, sebagai sebuah institusi pengajian tinggi, dengan kepakaran dan sumber-sumber yang ada, berkongsi dengan masyarakat dalam usaha untuk mentransformasikan pengajian tinggi dan masyarakat untuk masa hadapan yang lebih baik. Kedua-duanya dapat berjalan seiring untuk bergerak ke hadapan dan berkembang. Perubahan masyarakat bergantung kepada tindak balas universiti dalam mencorakkannya bersama pada masa hadapan. Pemindahan ilmu menjadi unsur yang utama dan USM memainkan peranan

penting dalam melakukan perubahan dalam masyarakat dengan cara yang berstrategi. Sekarang adalah masa untuk meluaskan horizon ilmu pengetahuan, pendidikan dan penyelidikan dalam masyarakat, dan melangkaui pembangunan dan kesejahteraan ke arah transformasi masyarakat secara menyeluruh dalam pembentukan masyarakat lestari di dalam masyarakat yang berasaskan ilmu pengetahuan.

TONGGAK 5. APEX akademik dan pembangunan pelajar

79. Kelestarian dan Set Minda Global “Prominence” - Tonggak APEX akademik dan pembangunan pelajar mensasarkan komuniti kampus terbesar - pelajar-pelajar dan pensyarah. Cabarannya ialah bagaimana untuk menjadi “prominence” dalam kelestarian dan set minda global melalui pelbagai program-program jangka panjang yang memerlukan komitmen, keputusan strategik, pelaburan jangka panjang dan pada masa yang sama hasil yang cepat dari usaha yang dibuat. Kita perlu meningkatkan aras pengantarabangsaan semasa. Dasar-dasar baharu dalam pengantarabangsaan sedang disediakan segera. Cabaran-cabarannya dapat dirumuskan seperti berikut:

80. Prospek Akademik terhadap Pusat Pengajian dan Program Akademik:

80.1. Menerima pakai Dasar Kelestarian USM 2013 dengan hasrat menjadikan hari esok lebih baik dari hari ini melalui pendekatan kurikulum yang inovatif. Hal ini meliputi domain akademik/pengajaran. Universiti akan merangka polisi yang akan dibangunkan secara bersepadu dengan aspek kelestarian ke dalam kurikulum akademik pada semua peringkat yang menggunakan modaliti penyampaian untuk memastikan ilmu pengetahuan yang perlu, kemahiran, perspektif, sistem nilai dan isu-isu diperkenalkan dan relevannya dengan tiga tonggak kelestarian secara formal, tidak formal dan pengajaran yang tidak formal.

80.2. Pelan akademik 5 tahun – Semua pusat pengajian telah menyelesaikan perancangan 5 tahun mereka. Berdasarkan pelan setiap strategik yang dibuat, keseluruhan pelan untuk semua pusat pengajian akan diterbitkan pada pertengahan Mac selepas selesainya proses perundingan selesai. Carta 4 melakarkan DNA iltizam semua pusat

pengajian pada masa hadapan dalam konteks pengajaran, penyelidikan dan program pengembangan.

81. Pelan Penggantian Akademik 2014

- Usaha sedang dibuat untuk mengurangkan nisbah yang tinggi di antara pelajar dengan staf dengan mengekalkan enrolmen semasa dan meningkatkan bilangan staf akademik dengan kembalinya mereka yang sedang mengikuti program latihan dan melalui pemilihan dalam pasaran terbuka terutamanya untuk program-program baharu dan bagi meningkatkan kapasiti pusat penyelidikan;
- Profesor dan pensyarah kontrak akan disambung semula berdasarkan sumbangan pada pelbagai peringkat kompetensi mereka.

82. Pusat Pengajian Sains Gaya Hidup dengan potensi untuk menawarkan Sarjana Muda Sains Gaya Hidup (Kepujian); Polisi Kesihatan Awam, Promosi Kesihatan, Nutrisi dan Mikronutrien, Persekitaran, Sarjana Muda Promosi Kesihatan dan Polisi dan Sarjana Muda Nutrigenomik, Sarjana Muda Kesihatan Lestari dan Sarjana Muda Pengurusan Kesihatan akan ditawarkan pada masa yang bersesuaian.

83. Pusat Pengajian atau Program Sarjana Muda Sains dalam Warisan dan Pengajian Kearifan Tempatan hingga Pengurusan juga akan diperkenalkan pada masa yang sesuai. Keperluan ini amat mendesak untuk warisan tempatan dan sektor perkhidmatan ekonomi.

84. Pengajian Pasca Siswazah:

- Universiti mempunyai minat mendalam terhadap PPS dengan menubuhkan pasukan kerja khas serta dilakukan banyak kerja perundingan untuk tujuan tersebut. Terdapat banyak cabaran yang dihadapi oleh PPS yang berkait rapat juga dengan yuran, kualiti penyeliaan dan peruntukan kewangan daripada universiti dan agensi luar.
- Memudahkan proses pendaftaran, memudahkan penajaan kewangan, kesesuaian penyelia dengan bidang pengajian calon serta geran penyelidikan yang berkait rapat dengan penyelidikan adalah antara usaha yang sedang diberikan perhatian utama.
- PPS pada masa ini masih mendapat banyak subsidi dan tidak ada pembentukan struktur yuran pada peringkat nasional.

- Universiti beriltizam untuk memudahkan semua faktor yang berkaitan seiring dengan memastikan tahap kualiti yang ada.
- Usaha sedang dibuat untuk meningkatkan bilangan dana dalaman dan meningkatkan keupayaan pensyarah untuk mengakses geran penyelidikan.

85. Polisi kemasukan pelajar USM telah dirangka mengambil kira dan mengiktiraf bahawa pelajar seharusnya diterima berdasarkan pilihan yang mereka buat menggunakan merit dan potensi mereka sebagai asas kemasukan. Pada masa yang sama, aspek kepelbagaian pelajar juga perlu diambil kira. Oleh itu, universiti menerima pakai beberapa strategi kemasukan untuk memenuhi keperluan kumpulan-kumpulan istimewa untuk memasukinya. Ini kemudiannya akan diperhalusi untuk membolehkan proses kemasukan dalam konsep pengajian sepanjang hayat dapat dipermudahkan.

86. Pembelajaran Atas Talian (Online) – penggunaan teknologi dan media alternatif dan pengaruh pengajian atas talian akan diberikan perhatian yang utama. Adalah wajar untuk kita mengambil kira trend teknologi dan isu-isu berikut: komputer peribadi, perkembangan peranti telefon, peningkatan rangkaian sosial, rangkaian generasi masa hadapan, penswastan cloud, janji untuk akses data yang lebih besar, bilik darjah “flipped”, ruang pembelajaran masa hadapan, legitimasi pembelajaran atas talian, evolusi kampus kolej dan kemajuan dalam sistem operasi urban.

TONGGAK 6. Prospek Pembangunan Institusi

87. Pengupayaan USM – tahap perolehan dana USM dari kerajaan akan berasaskan kepada keperluan asas dan kelulusan. Ini penting untuk universiti meneruskan usaha pengupayaan diri secara dalaman dengan menggunakan pelbagai strategi. Ini termasuklah program yang akan mengurangkan kos, terutamanya kos tetap. Gambaran berikut melihat kepada cabaran-cabaran yang bakal dihadapi nanti.

88. Kepimpinan Transformasi – perlu dinyatakan pentingnya hubungan isu yang timbul di antara pemimpin dan mereka yang dipimpin. Pemimpin transformasi atau *transformational leader* pada semua peringkat perlu bekerja berdasarkan program dan aktiviti institusi sebagai sebahagian dari entiti. Staf dan komuniti dalam entiti perlu didorong untuk menjadi

sebahagian dari komuniti terutamanya yang memerlukan banyak bantuan dan juga melayan hal-hal yang di luar dari ruang kerja mereka.

89. Warga Staf wanita - Warga staf universiti selalunya tersebar dalam kalangan laki-laki dan wanita secara buta gender, dalam pemilihan staf akademik mahu pun pentadbir profesional. Sejajurnya harapan saya ialah komuniti universiti tidak akan bertoleransi dengan diskriminasi gender dalam bentuk apa jua pun. Universiti perlu melihat keseluruhannya terutamanya dalam konteks keperluan staf yang melangkaui tugas perkhidmatan terutamanya dalam hal ehwal warga staf wanita yang berkaitan dengan penjagaan anak-anak, perkhidmatan tadika dan perkhidmatan penjagaan selepas waktu pejabat.

90. Polisi Baharu Universiti – Ini termasuklah Polisi Tenaga USM yang bertujuan untuk mengurangkan 3% penggunaan tenaga. Pendekatan yang diambil ialah melalui “zero cost” dan “low cost” dengan langkah-langkah untuk mengadakan kesedaran tenaga, audit tenaga, pertukaran peralatan yang menggunakan penggunaan tenaga yang rendah dan mengurangkan suhu penghawa dingin. Polisi yang lestari telah digunapakai dan dilaksanakan segera. Polisi penyelidikan universiti juga akan diperkenalkan dalam masa yang terdekat sebagai garis panduan hala tuju penyelidikan universiti.

91. Pengurusan Aset dan Harta – universiti telah mengenal pasti keperluan untuk menubuhkan pejabat dan menyelaraskan pengurusan aset dan harta universiti secara lebih cekap dan berkesan. Ia amat perlu untuk penggunaan yang lebih cekap dan realisasi aset dan nilai harta. Tambahan pula keperluan untuk pengurusan aset adalah meruncing apabila kadar penggunaan juga semakin mendesak dengan potensi yang semakin meningkat.

92. Pengurusan Kejut – Universiti beriltizam untuk memastikan pengurusan yang kejut dirancang dan dilaksanakan sepenuhnya. 2013 adalah tahun untuk memulakannya dengan auditan menyeluruh keperluan sumber manusia yang perlu sebagai asas dalam pengurusan yang kejut. Nisbah pelajar dengan staf akademik akan digunakan sebagai garis panduan umum. Faktor paling penting ialah peralihan kepada e-management dan penggunaan platform telefon dan aplikasi multi-tasking untuk menyokong tenaga manusia kejut.

93. Pelan penggantian – pelan penggantian juga adalah meruncing dalam pengurusan yang efisien. Kerangka umum telah dibentuk dan digunapakai namun bahagian sumber manusia serta bahagian akademik perlu memperincikan pelan penggantian untuk pentadbir dan staf teknikal serta perubahan. Manakala pelan perancangan penggantian akademik juga penting dan diberikan perhatian yang sewajarnya. Kerangka pelan pengganti pengurus-pengurus akademik juga perlu disediakan segera.

94. Prinsip-prinsip Panduan Perkhidmatan Luar USM – prinsip-prinsip berikut dibuat sebagai panduan untuk memastikan perkhidmatan yang efisien disediakan oleh pusat-pusat perkhidmatan luar:

- Mesyuarat penyelarasan perkhidmatan dalaman
- Forum tahunan perkhidmatan dalaman
- Perhubungan dan penyelarasan perkhidmatan dalaman yang berkongsi perkhidmatan
- USM Helpdesk
- Perkhidmatan dalaman yang kos efektif
- E-Bay USM yang memenuhi keperluan PTJ
- Prinsip panduan akan disediakan

95. Pengupayaan adalah tonggak utama dalam APEX Fasa 2. Ia dilihat sebagai prinsip penting untuk menggerakkan universiti. Pengupayaan bakat: perhatian diberi kepada pelajar dan staf dengan tindakan yang sewajarnya. Pengupayaan berasaskan kepada idea untuk memberikan seseorang itu dengan kuasa, autoriti, kemahiran, sumber dan peluang untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan. Contohnya staf sokongan tidak perlu merujuk kepada pengurus untuk memberikan kelulusan dengan tanggungjawab dan akauntabiliti kepada tiap hasil dan tindakan yang diambil. Mereka (yang diupayakan) perlulah berpengetahuan, dipersiapkan dan dilatih untuk membolehkan mereka membuat keputusan. Ia mestilah berasaskan kepada prinsip-prinsip, had, variasi dan kerangka kerja. Pengupayaan adalah tentang apa yang boleh dan apa yang tidak seharusnya diberi (misalnya jika bertentangan dengan undang-undang). Dalam pengupayaan, kerap kali garis panduan (lebih lembut) adalah lebih baik dari polisi (yang agak rigid). Ia sepatutnya mempertahankan Nilai-nilai Universiti, Integriti dan nilai jenama yang berupaya mewujudkan kelestarian kewangan.

Chart 1

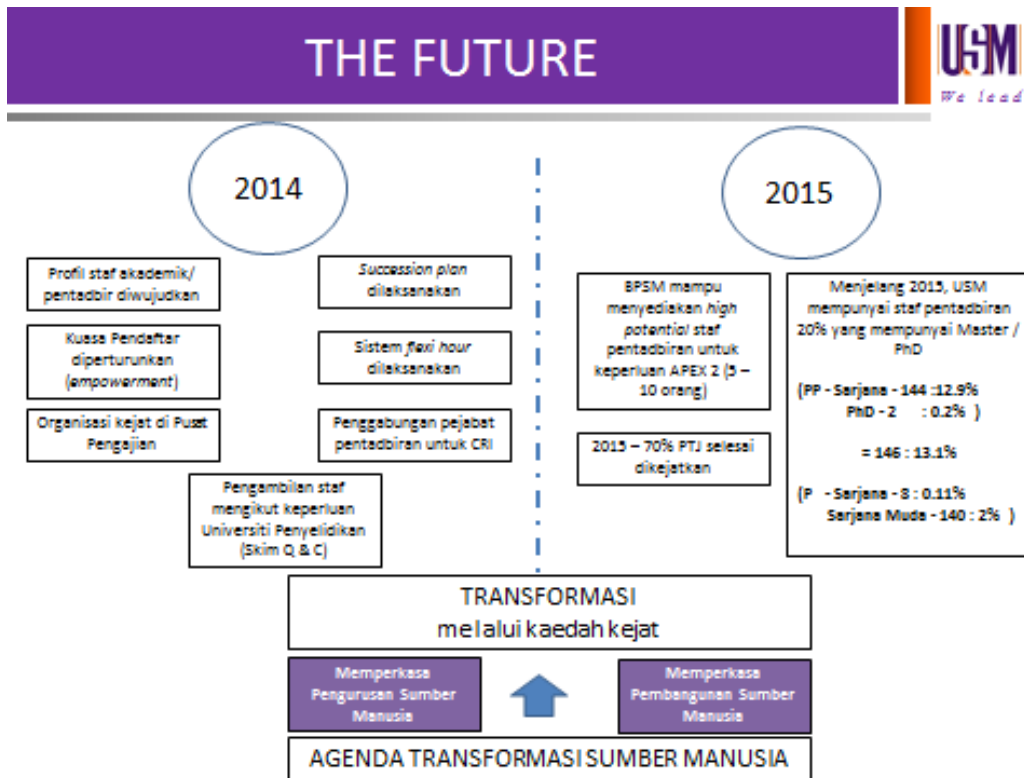
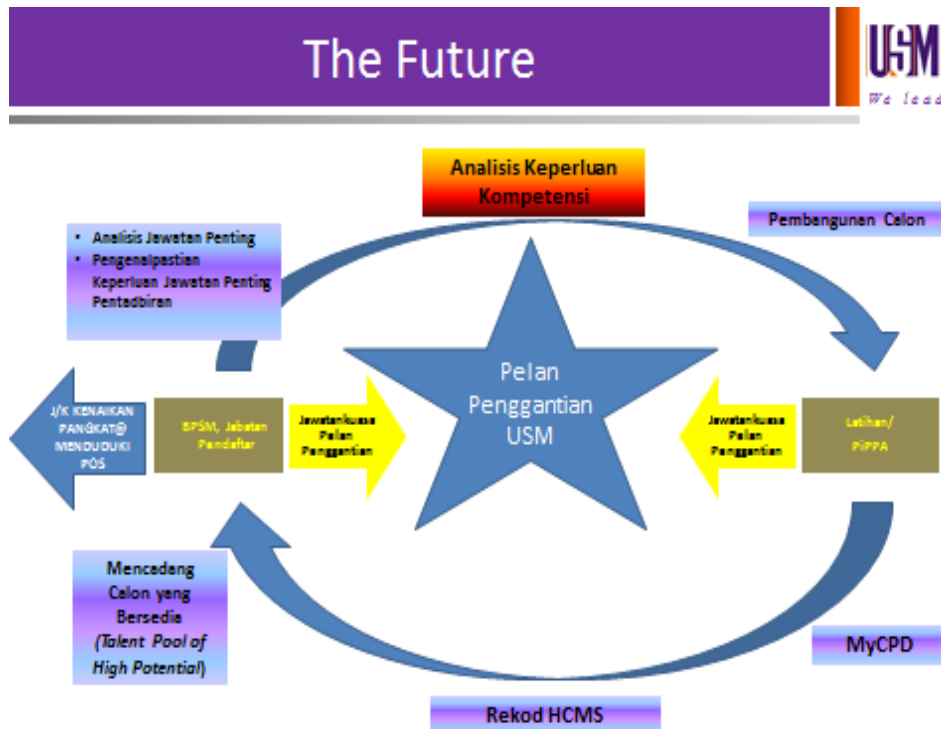


Chart 2



*Cadangan oleh Jawatankuasa Talent Management 2010

96. Program pengupayaan termasuklah warga staf, pusat dan pusat-pusat pengajian, pelajar (telah dibuat) dan staf. Pengupayaan patut mendorong inovasi, menyokong keusahawanan dan kita seharusnya dapat mempengaruhi industri dan sebanyak mungkin entiti dalam universiti, PTJ dan kampus-kampus untuk tujuan yang sama.

TONGGAK 7 – Prospek Kelestarian Kewangan

97. Kelestarian Kewangan – cabaran yang ada adalah untuk meningkatkan pendapatan universiti untuk mengurangkan pergantungan kepada kerajaan dalam menguruskan universiti. Kita sudahpun menggunakan lebih 15% daripada pendapatan dalaman untuk perbelanjaan operasi. Oleh itu, kita perlu mencari peluang untuk menjana pendapatan yang tidak terlalu berisiko tinggi. Sebagai tambahan, kita perlu berusaha untuk mengurangkan kos tetap dan mencari pilihan dalam mekanisme sumber manusia dalam menggajikan staf. Lebih dari itu, kita perlu meningkatkan mekanisme penjanaan kewangan untuk menambah pendapatan tunai dan mencari pendekatan baharu untuk menambahkan pendapatan tunai dengan kaedah dan pendekatan baharu dalam pelaburan. Berikut ini ialah untuk melihat semula prospek dalam kelestarian kewangan.

98. Pusat Pembangunan Perniagaan, Keusahawanan dan Pengurusan Risiko (CBER) akan memainkan peranan penting dalam menilai risiko dan pulangan kos yang melibatkan aktiviti perniagaan universiti, usaha-usaha keusahawanan dan pengurusan risiko.

- i. Perniagaan universiti melalui penyelarasan pemantauan projek-projek penjanaan pendapatan USM. Ini termasuklah menyediakan khidmat perundingan dan penasihat kepada pusat-pusat perkhidmatan Universiti tentang kelestarian kewangan serta mengenalpasti strategi dan pelan tindakan untuk penjanaan pendapatan universiti.
- ii. Pembangunan keusahawanan termasuklah
 - Merancang, menyelaraskan dan menyelia pembangunan keusahawanan untuk akademik, staf sokongan dan pelajar.
 - Membantu dalam menyediakan eko-sistem keusahawanan universiti dengan mengukuhkan dan melipatgandakan usaha dan inisiatif untuk menanamkan budaya keusahawanan di universiti. Inisiatif ini termasuklah kursus, latihan dan latihan amali - internship.

- Membantu dalam jaringan dengan alumni, usahawan, industri, agensi-agensi dan pertubuhan sukarela – NGOs.

iii. Pengurusan risiko termasuklah

- Mengadakan penilaian awal “due dilligence” dan analisis risiko dalam semua aspek projek, syarikat, pelaburan dan usahasama universiti.
- Menyediakan khidmat nasihat dan perundingan kepada unit-unit dalaman universiti dalam mengendalikan risiko dan meminimumkan risiko dalam projek-projek universiti.

99. Penstukturan Usains Holding Sdn. Bhd perlu dibuat berasaskan perkara-perkara yang berikut:

99.1 Falsafah penstrukturan – untuk memposisi dan menjenamakan semula syarikat bagi membolehkannya membantu dalam mencapai misi universiti yang sepatutnya menjana pendapatan yang lebih besar kepada universiti.

99.2. Objektif utama penstrukturan ialah untuk membolehkan universiti mencapai kemampuan menjana kewangan sebanyak 30%. Sebagai tambahan, Usains seharusnya membantu universiti dalam menguruskan aktiviti perniagaan melalui perkhidmatan yang lebih efisien.

PELAKSANAAN PROGRAM-PROGRAM 2014: 70 PROGRAM

100. OBJEKTIF STRATEGIK 2014

Pelan pelaksanaan 2014 adalah berasaskan kepada 7 tonggak dan 7 Bidang Keberhasilan Utama yang akan dicapai melalui objektif strategik berikut:

Objektif Strategik 1

Meningkatkan kedudukan pencapaian penyelidikan universiti melalui pelbagai modaliti seperti menggerakkan strategi baharu, meningkatkan pembudayaan penyelidikan, kolaborasi strategik dan membuat pelaburan yang perlu untuk menghasilkan penyelidikan global yang lebih prominence.

Objektif Strategik 2

Melaksanakan program dalam bentuk pembinaan negara dengan mengambil kira penghasilan graduan dengan pemboleh atribut, bekerja dan berkolaborasi dengan pihak lain untuk mendapat impak maksimum dalam agenda pembangunan negara.

Objektif Strategik 3

Meneruskan dan memperluaskan konsep perkongsian melalui pemindahan ilmu, menggunakan amalan-amalan baik dan penambahbaikan berdasarkan keperluan dan juga perkongsian permintaan—keperluan melalui pelbagai kolaborasi yang dibuat.

Objektif Strategik 4

Meningkatkan program-program sedia ada dan melancarkan program-program baharu yang membolehkan universiti berkhidmat kepada negara, komuniti dan pemegang taruh melalui pengukuhan intipati Universiti yang Memimpin Kelestarian dengan memindah, berkolaborasi dan tanda aras kelestarian.

Objektif Strategi 5

Meneruskan usaha memupuk bakat staf untuk mendorong kecemerlangan akademik pada peringkat yang lebih tinggi dan membangunkan graduan sebagai warga dunia yang mempunyai sikap dan set-minda global selari dengan usaha pembinaan negara dan memulakan dengan lebih berhati-hati program-program pengantarabangsaan pelajar dan staf.

Objektif Sterategi 6

Melaksanakan mekanisme penjana pendapatan, rasionalisasi kos, mekanisme pendapatan yang pelbagai termasuk penstrukturan semula untuk memastikan kelestarian kewangan menuju ke arah autonomi kewangan.

Objektif Strategi 7

Strategi meningkatkan pembangunan institusi melalui pengurusan kejut, meningkatkan produktiviti dan serentak meningkatkan kecekapan dalam proses-proses dan langkah-langkah yang dibuat melalui strategi pembangunan fizikal yang dimanfaatkan sepenuhnya serta pengurusan aset dan harga yang lebih cekap dan berkesan.

Bidang Keberhasilan Utama Jangka Panjang

Penyelidikan Global Prominence

Objektif Strategik 1

Meningkatkan kedudukan pencapaian penyelidikan universiti melalui pelbagai modaliti seperti menggerakkan strategi baharu, meningkatkan pembudayaan penyelidikan, kolaborasi strategik dan membuat pelaburan yang perlu untuk menghasilkan penyelidikan global yang lebih *prominence*.

8 Program

Agenda penyelidikan universiti akan dilonjakkan ke peringkat yang lebih tinggi. Keseluruhan perancangan untuk 5 ke 10 tahun yang akan datang, Keberhasilan utama Penyelidikan Global Prominence akan dilakukan melalui:

- i. Ikon penyelidikan – Program untuk Global Prominence dalam penerbitan, penyelidik, petempatan makmal-makmal dan ikon penyelidikan global dalam nic USM.
- ii. Ikon penyelidikan – 3 ikon program penyelidikan untuk penyelidikan luar.
- iii. Infrastruktur Penyelidikan yang Canggih - “State of The Art” - penyampaian kecemerlangan dan perkongsian strategik dalam bidang-bidang strategik terpilih dengan pelaburan fasiliti termasuk pembinaan Pusat Inkubator di Sains@USM dengan peralatan sepenuhnya.
- iv. Penyelidikan Generasi Akan Datang – peningkatan bidang nic yang baharu dikenalpasti dan diterokai dengan melihat kepada keperluan penyelidik yang akan datang untuk ditempatkan dalam pusat-pusat penyelidikan dengan sasaran untuk meliputi semua yang berpotensi.
- v. Program Penyelidikan ke Pasaran – Dari peningkatan nic penyelidikan, 100 paten dijangka dihasilkan dan dikomersilkan untuk pasaran global.

- vi. Program Penyelidikan ke Pasaran – menanam prinsip Pemindahan Ilmu ke penyelidikan dan program pemasaran
- vii. Penyelidikan ke Prominence – Program dedikasi dengan industri untuk membawa penyelidikan ke tahap prominence.
- viii. Kejayaan segera - Quick Win – dalam RIKEN (QW), iPharm (QW), Chect (QW), Pusat Kolaborasi Industri Getah, Arkeologi Islam – PPAG, Sanktuari Orang Utan, ISDEV.

Table 8.1: APEX Research and Innovation (Global Research Prominence)

IMPLEMENTATION PLAN APEX 2014				
APEX KRA	APEX PILLARS & PROGRAMMES		PROJECT LEADER -	MILESTONE 2014
Global Research Prominence - WRU	1. APEX Research and Innovation		DVC R&I	RIU Excellence Enhancement Performance
	2014 Strategic Objective 1 To position and improve on the research performance of the university via different modalities such as new strategic moves, improve research enculturation, strategic collaborations and investments necessary towards global prominence in research.			
	1.1	Research Icons	RCMO	Programmes for Global Prominence in Publications, researchers, laboratories placement and research icons global in USM niches
	1.2	Iconic Research	RCMO	3 Iconic Research for external linked research
	1.3	State of Art Research Infrastructure	Research & Innovation	Delivering Excellence and Strategic Partnerships in chosen strategic areas
	1.4	Next Generation Researches	RCMO	RIKEN (QW), IPHARM (QW), CHEST (QW)
				New and emerging niche areas will be identified and explored by leveraging on the next generation of researchers placed within these research Centres
	1.5	Research To Market Programmes	Innovation & Commercialisation Office	From these emerging research niche areas, 100 patents are expected to be granted and subsequently commercially produced to the global market Embedding Knowledge Transfer Principles to RTM
	1.6	Research to Prominence Programme	Research & Innovation	Programme dedicated with industry to move research to prominence
				Rubber Industry Collaborative Centre, Islamic Archaeology – PPAG, Orang Utan Sanctuary, ISDEV

102 – KEPIMPINAN APEX DAN PROGRAM PEMBINAAN NEGARA (PEMBANGUNAN NEGARA)

Bidang Keberhasilan Utama Jangka Panjang

Penyelidikan Global Prominence

Objektif Strategik 2

Melaksanakan program dalam bentuk pembinaan negara dengan mengambil kira penghasilan graduan dengan pemboleh atribut, bekerja dan berkolaborasi dengan pihak lain untuk mendapat impak maksimum dalam agenda pembangunan negara.

4 Program

Kepimpinan APEX dan Pembinaan Negara berhasrat untuk menjayakan agenda pembinaan negara yang berkait rapat usaha membangun negara di bawah program-program berikut:

- i. Bakat APEX - membangunkan Pembinaan Bakat Akademik dan Pengurusan
- ii. Kesarjanaan APEX untuk Pra-Siswazah – dilancarkan Februari 2014
- iii. Kolej APEX untuk Pelajar – dilancarkan Mac 2014
- iv. Fellowship APEX dan Fellowship Global – program pengembangan

Table 8.2: APEX Leadership and Nation Building Programme (Developed Nation)

IMPLEMENTATION PLAN APEX 2014				
APEX KRA	APEX PILLARS & PROGRAMMES		PROJECT LEADER	MILESTONE 2014
Developed Nation	2. APEX Leadership and Nation Building Programme		VC	25% Graduates International & National Builders
	2014 Strategic Objective 2 To begin implementation programmes of national builder type with considerations of producing graduates with the enabled attributes, and work and collaborate with others for maximum impact towards nation building agendas.			
	2.1	APEX Talent	HEAA	Developing Academic and Management Talent Builder
	2.2	APEX Scholars	BHEPP	To be launched in February 2014
	2.3	APEX College	BHEPP & CDAE	To be launched in March 2014
	2.4	APEX Global Fellowships	IPS	Expansion Programmes

103. PERKONGSIAN APEX (TRANSFORMASI INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI)

Bidang Keberhasilan Utama Jangka Panjang

Penyelidikan Global Prominence

Objektif Strategik 3

Meneruskan dan memperluaskan konsep perkongsian melalui pemindahan ilmu, menggunakan amalan-amalan baik dan penambahbaikan berdasarkan keperluan dan juga perkongsian permintaan–keperluan melalui pelbagai kolaborasi yang dibuat.

9 Program:

- Transformasi Rakan RU – USM seperti Koridor Utara kepada UniMAP, UUM dan UMK
- Transformasi Rakan APEX – institusi pengajian tinggi terpilih
- Transformasi Rakan APEX – Pergerakan Pelajar Serantau dan Parlimen Pelajar
- Program Pemindahan Ilmu APEX – IPTA, industri dan komuniti seperti IDR USM, PPAG Outreach, KTP USM Pemandu, Institut Teknologi Hijau, Inkubator USM-NCIA-CREST dan Pusat Kolaborasi TUT USM.

Table 8.3: APEX Sharing (Transformation of Higher Educations Institutes)

IMPLEMENTATION PLAN APEX 2014				
APEX KRA	APEX PILLARS & PROGRAMMES		PROJECT LEADER	MILESTONE 2014
Transformation of Higher Education Institutes	3. APEX Sharing		VC	Continuous Sharing Programme National HEIs: Whole Institutions final Destination
	2014 Strategic Objective 3 To continue and expand the concept of sharing through knowledge transfers, best practices adoption and improving on need based sharing and begin demand need sharing through collaboration			
	3.1	Transformation of Rakan RU	Research & Innovation	ii. USM as Northern Coordinator for UNIMAP, UUM and UMK
	3.2	Transformation of Rakan RU	Registrar / Legal Office	Selected HEIs
	3.3	APEX Knowledge Transfer Programme	Secretariat of KTP / BJIM	IPTAs, Industry and Community a. IDR USM b. Kedah USM Archaeology Centre c. KTP USM PEMANDU d. Green Tech Institute with Melaka e. Industry linkages f. USM-NCIA-CREST incubator g. TUT-USM Collaborative Centres

104 – PENGEMBANGAN APEX DAN MEMPOSISI (TAMPAK, KELAINAN DAN UNIVERSITI YANG MEMIMPIN KELESTARIAN)

Bidang Keberhasilan Utama Jangka Panjang Penyelidikan Global Prominence

Objektif Strategik 4

Meningkatkan program-program sedia ada dan melancarkan program-program baharu yang membolehkan universiti berkhidmat kepada negara, komuniti dan pemegang taruh melalui pengukuhan intipati Universiti yang Memimpin Kelestarian dengan memindah, berkolaborasi dan tanda aras kelestarian.

9 Program

Pengembangan APEX dan Memposisi dibentuk untuk membolehkan universiti tampak dan mempunyai kelainannya sendiri (distinctive) sebagai sebuah universiti yang memimpin kelestarian. Program yang akan dilaksanakan meliputi:

- i. CE untuk komuniti terpinggir – melalui program yang relevan pada tahap yang pelbagai melalui KTP dan Program CE.
- ii. Pendidikan untuk Kumpulan Terkebawah – Program kemasukan kumpulan terkebawah, tuisyen percuma secara sukarela untuk kumpulan tertentu, Education Outreach Overseas dan Program KTP dan CE.
- iii. Agrotektur – transformasi pertanian urban dengan “triple helix” dan “triple talent”. University-Industry-Agency Helix. Bakat: pengamal, penyelidik dan intern. Sasaran: Urbanites.
- iv. Memposisi Global Prominence – meletakkan USM dalam peta dunia dalam kolaborasi, wilayah dan acara-acara strategik global seperti Ambassadors Summit, USM Dialogue on HE, Muslim VC Conference.
- v. Memposisi Global Prominence – meletakkan USM dalam peta dunia berkaitan penarafan dan Tanda Aras tentang Sustainability Assesment Methodology (SAM) dan University Sustainability Ranking.
- vi. Memposisi Global Prominence – Kolaborasi antarabangsa seperti USM dengan Sir Walter Murdoch School of Public Policy and International Affairs – Quick win

- vii. Memposisi Global Prominence – USM sebagai pusat untuk Jaringan Dunia USM – APUCEN, SESSN, GHEN dan Local Knowledge Networks.
- viii. Memposisi Global Prominence – Strategic Global Events dan posisi GHEC, HEI Global Summit on Sustainability, World University Sustainability Indicator
- ix. Institut Teknologi Hijau – local builder distinctive capacity

Table 8.4: APEX Extension and Positioning (Transformation of Higher Educations Institutes)

IMPLEMENTATION PLAN APEX 2014			
APEX KRA	APEX PILLARS & PROGRAMMES	PROJECT LEADER	MILESTONE 2014
Visible. Competitive and Distinctive Sustainable Led- University	4. APEX Extension and Positioning		National Led Sustainable University moving towards regional
	2014 Strategic Objective 4 To enhance existing and launched new programmes that will enable the university to serve the nation, community and stakeholders through reinforcing the essence of a Sustainable Led University via transfers, collaborations and Sustainability Bench Marking		
	4.1	CE for Displaced Community	BJIM
	4.2	Education for the Underprivileged	BJIM
	4.3	Agro-tecture	HBP AND OTHERS
	4.4	Positioning towards Global Prominence	SCOMM AND OTHERS

				GHEN, Local Knowledge Networks vi. STRATEGIC GLOBAL EVENTS and Positions such as GHEC, HEI Global Summit on Sustainability, World University Sustainability Indicator
	4.5	Green Tech Institute	CETREE	Local Builder Distinctive Capacity

105. Pembangunan Pelajar dan Akademik (Prominence dalam Kelestarian dan Set Minda Global)

Bidang Keberhasilan Utama Jangka Panjang

Penyelidikan Global Prominence

Objektif Strategik 5

Meneruskan usaha memupuk bakat staf untuk mendorong kecemerlangan akademik pada peringkat yang lebih tinggi dan membangunkan graduan sebagai warga dunia yang mempunyai sikap dan set-minda global selari dengan usaha pembinaan negara dan memulakan dengan lebih berhati-hati program-program pengantarabangsaan pelajar dan staf.

10 Program

Program Pembangunan Pelajar dan Akademik menjadi tonggak keberhasilan utama untuk Prominence dalam Kelestarian dan Set Minda Global dengan mensasarkan program-program berikut:

- i. Program impak akademik – program peningkatan pembelajaran atas talian kepada lebih ramai staf akademik sebagai sebahagian daripada E-USM.
- ii. Program impak akademik – Sarjana Muda Sains dalam pengajian warisan dan pengembangan kemudiannya.
- iii. Program impak akademik – Sarjana Muda Sains dalam gaya hidup lestari berkaitan dengan persekitaran.
- iv. Set minda global – program khusus untuk persekitaran yang sesuai dengan ekosfera APEX.
- v. Mobiliti pelajar – menerus dan memajukan program sedia ada termasuk membentuk kurikulum khas untuk 10 program semester antarabangsa.

- vi. Mobiliti pelajar – menyediakan polisi pengantarabangsaan.
- vii. Program Bertaraf Dunia – Program Kolaborasi Akademik dan Staf dalam bidang yang ada kepentingan bersama.
- viii. Program Bertaraf Dunia – Program Peningkatan Kualiti Akademik Menyeluruh.
- ix. Quick Wins – Toyohashi dan Peshawar University.
- x. Institut Pendidikan Terbuka (Institute of Open Learning) – untuk memberi akses pengajian tinggi yang termampu yang seharusnya dapat dilakukan dalam konsep sendiri (self-sustainable).

Table 8.5: Academic and Students Development (Transformation of Higher Educations Institutes)

IMPLEMENTATION PLAN APEX 2014				
APEX KRA	APEX PILLARS & PROGRAMMES		PROJECT LEADER	MILESTONE 2014
Prominence in Sustainability and Global Mindset	5. Academic and Students Development			More than 50% programmes at ASEAN level and those linked with it
	2014 Strategic Objective 5 To continue nurturing the talent of staff to push academic excellence higher and develop graduates with a global citizenship attitudes and global mindset to complement the nation building programmes and begin careful internationalisation of programmes and students as well as staff.			
	5.1	Academic Impact Programme	CDAE	Online Learning to more academic staff Bachelor of Sc degree in Heritage Studies and extensions there on Bachelor of Science in sustainable life style related environment
	5.2	Global Mindsets	BHEPP	Dedicated programmes for creating right environment with APEX Ecosphere
	5.3	Student Mobility	International Office	Continuation and Enhancement of Existing Programme including Creating of Special Curriculum for 10 programmes for international semester. Internationalisation policy to be crafted.
	5.4	World Class Programmes	BHEA	Moving for Academic and Staff Collaborations Programme in areas of mutual interest. Quick Wins Toyohashi and Peshawar University Total Academic Quality Enhancement Programme
	5.5	Institute of Open Learning	CDAE	Affordable higher education accessibility. Should be self-sustainable

106 – Program Kelestarian Kewangan

Bidang keberhasilan Utama Jangka Panjang

Penyelidikan Global Prominence

Objektif Strategik 6

Melaksanakan mekanisme penjanaan pendapatan, rasionalisasi kos, mekanisme pendapatan yang pelbagai termasuk penstrukturan semula untuk memastikan kelestarian kewangan menuju ke arah autonomi kewangan.

13 Program

Teras APEX dan autonomi bermula dengan perancangan teliti dan pelaksanaan program-program yang dapat menghasilkan kelestarian kewangan. Keseluruhan perancangan dalam 5 tahun hingga 10 tahun yang akan datang dengan langkah-langkah yang akan diambil pada tahun ini yang meliputi:

- i. Usains Holding Sdn Bhd – penstrukturan semula Usains dan Penjanaan Kewangan USM untuk membolehkan mencapai 1/3 potensi pendapatan selain yuran akademik.
- ii. Sains@USM Fasa 2 – Fasa 2A – Inkubator dan Crest/Pusat EE
- iii. Kajian Feasibiliti Sg. Dua Frontage Revitalisation – kebolehlaksanaan Pembangunan Semula Sg. 2
- iv. Perkhidmatan & Fasiliti – Perkhidmatan dan fasiliti USM yang boleh disewa, pajak atau gunasama untuk penjanaan pendapatan.
- v. Perkhidmatan & Fasiliti – mengukuhkan laluan perkhidmatan luar untuk pusat keuntungan secara bebas.
- vi. Perkhidmatan dan Fasiliti – mengupayakan pusat kos untuk menjadi pusat berpendapatan.
- vii. Universiti swasta – menubuh atau mengambil alih kolej swasta untuk ditingkatkan kepada inisiatif swasta USM sebagai universiti atau institusi yang dapat menjana pendapatan tambahan i luar dari amalan universiti awam biasa.
- viii. Yayasan dan WAQAF – Waqaf USM – menubuhkan dana endowment berasaskan prinsip Islam.
- ix. Yayasan dan Waqaf – Yayasan USM – untuk menjana pelbagai sumber pendapatan untuk endowment dalam penyelidikan, fizikal dan biasiswa pelajar.
- x. Azman-Hashim – USM Sports Arena sedang dalam pembinaan.

- xi. Projek khas untuk menjana pendapatan - akan dikenal pasti dari semasa ke semasa.
- xii. Projek khas untuk menjana pendapatan, penilaian risiko dan *cost recovery*

Table 8.6: Financial Sustainability (Financial Autonomy)

IMPLEMENTATION PLAN APEX 2014				
APEX KRA	APEX PILLARS & PROGRAMMES		PROJECT LEADER	MILESTONE 2014
Financial Autonomy	6.Financial Sustainability		Bursar	30% of operational independence (less emolument)
	2014 Strategic Objective 6 To strategically implement income generation mechanism, rationalisation of costs, varied income mechanism including restructuring for financial sustainability moving towards financial autonomy.			
	6.1	Sg2 Revitalisation	BPI	Feasibility study on Sg Dua Frontage Revitalisation - Sg2 Revitalisation Feasibility
	6.2	Sains@USM	BPI	Phase 2A : Incubator and CREST/EE Centres
	6.3	Usains Holdings	Usains	USains Holdings Restructuring and USM Income Generator for 1/3 of potential earnings outside academic fees
	6.4	Facilities & Services	Innovation & Commercialisation Office	i. Realisation of Facilities and Services of USM to be rented, leased or jointly utilised for income generation ii. strengthening external service pathways for independent profit centres iii. - empowering cost centres to move to income centres
	6.6	Private University	BPI	Creating or taking over private college to be upgraded to USM private university to create income streams and moving beyond normal academic activities in public universities
	6.7	Other Special projects		i. Potential commercialisation ii. Reducing liability through Risk Assessment and cost recovery
	6.8	Foundation and WAQAF	BJIM	i. USM WAQAF – to create endowment based on Islamic principles ii. USM Foundation – to generate multi resource stream for endowment in research, physical and students scholarships. iii. AZMAN HASHIM Sports Centre construction

107. Pembangunan Institusi (Memaju dan Mengupaya USM)

Bidang keberhasilan Utama jangka Panjang
 Penyelidikan Global Prominence

Objektif Strategik 7

Strategi meningkatkan pembangunan institusi melalui pengurusan kejut, meningkatkan produktiviti dan serentak meningkatkan kecekapan dalam proses-proses dan langkah-langkah yang dibuat melalui strategi pembangunan fizikal yang dimanfaatkan sepenuhnya serta pengurusan aset dan harga yang lebih cekap dan berkesan.

15 Program

Program-program yang akan dilaksanakan:

- i. Kampus Bertam – Fasa 2A: Pemajuan IPPT – IPPT sebagai pusat rujukan untuk bidang-bidang yang dikenalpasti. Meneruskan perkhidmatan klinikal penyelidikan dan bidang-bidang yang dikenalpasti lain.
- ii. Kampus Bertam – kampus ke-4 USM – membawa pusat pengajian dan pusat lain untuk menjadikan IPPT lebih kukuh seperti Pusat Pengajian Sains Farmasi, Pusat Penyelidikan Dadah dan Ubat-ubatan, Pusat Kawalan Doping, Pusat Perkhidmatan Analitikal dan Toksikologi Termaju (CAATS) dan Pusat Racun Negara – bergantung kepada kelulusan kerajaan.
- iii. Hospital USM – perkhidmatan dan peralatan
- iv. Hospital Pengajaran USM – Penstrukturan semula dan program peningkatan kualiti yang berfungsi sepenuhnya sebagai hospital pengajaran untuk pakar dan sub-pakar.
- v. Pusat Kejuruteraan Terkemuka – Fasa 1A: Makmal Rujukan Kebangsaan
- vi. 1USM, Kami Sayang USM – program peningkatan pasukan kerja.
- vii. E-USM – telefon, platform aplikasi ilmu untuk pengajaran, penyelidikan dan pentadbiran.
- viii. Sistem pengangkutan bersepadu – pelan induk komprehensif
- ix. Pejabat dan Sistem Pengurusan Aset dan Harta – kepenggunaan dan kebekerkesanan.
- x. Pelan penggantian – untuk pentadbiran dan akademik yang diteliti secara berterusan.
- xi. Tenaga kerja mudah alih dan kejut – nisbah yang lestari di antara pelajar dan staf akademik hingga ke staf sokongan.
- xii. Transformasi perkhidmatan luaran sedang dimuktamadkan.
- xiii. Pembentukan dasar/polisi – dasar penyelidikan, pengupayaan dasar dan Dasar Kelestarian Universiti.
- xiv. Program Transformasi – Program pemupuk set minda dan jiwa.
- xv. Pelan Induk Fizikal USM – semua kampus perlu dilihat semula dan dibangunkan.

Table 8.7: Institutional Development (Enhanced and Empowered USM)

IMPLEMENTATION PLAN APEX 2014				
APEX KRA	APEX PILLARS & PROGRAMMES		PROJECT LEADER	MILESTONE 2014
Enhanced and Empowered USM	7.Institutional Development		VC	30% empowerment and enhancement
	2014 Strategic Objective 7 To improve institutional development strategy of lean management, improve productivity and increase efficiency of processes on the soft strategy and implement and improve physical development strategy to fully utilised and realized USM asset and property potentials.			
	7.1	Bertam Campus	BPI	i. Phase 2A: IPPT Enhancement - IPPT as a referral tertiary centre for identified areas. Continuing earnestly with clinical research and other identified areas of services. ii.The 4th campus of USM - bringing other schools and centres to make IPPT more vibrant, i.e. School of Pharmaceutical Sciences, Centre for Drug Research, Doping Control Centre, Centre for Advanced Analytical Toxicology Services (CAATS) and National Poison Centre, subject to approval by the government
	7.2	HUSM	HUSM	Equipment and Services – Continuous
	7.3	USM Teaching Hospital	HUSM	Restructuring and Quality Enhancement Programme to be fully functional for Teaching Hospital for Specialists and Sub Specialists
	7.4	Renowned Engineering Centre	Director of Engineering Campus	Phase 1A : National Referral Laboratories
	7,5	1 USM: We Love USM	VC and others	Team work enhancement programme
	7.6	E-USM	PPKT and CDAE	Mobile, Knowledge and Application platform for teaching, research and administration
	7.7	Integrated Transport System	STF	Comprehensive master plan
	7.8	Asset and Property Management	New Office	Efficiency and utilisation
	7.9	Succession planning	Registrar	To be continuously reviewed for administration and academic
	7.10	Lean and mobile workforce	Registrar	Sustainable ratios of students to academic staff to support staff
	7.11	Internal Service Centres	DVC BJIM	Transformation to be completed
	7.12	Policy Formulation	LEGAL	Research Policy, Empowerment Policy and Sustainable University Policy

	7.13	Transformation programme	Transformation Office	Nurturing the Mindset and soul programme
	7.14	USM Physical Master Plan	Dev Dept., Task Force, BPI	All Campuses to be redefined and developed

 : Quick Win

108 Meneruskan polisi dan Pelaksanaan

Pada peringkat awal fasa baharu APEX, universiti beriltizam untuk meneruskan program yang baik dan sesuai serta cemerlang dan melaksanakan inisiatif-inisiatif yang dibuat dalam APEX Fasa 1. Program-program yang baik dan produktif akan diteruskan dengan jenama baharu atau diberikan nilai tambah termasuk yang baharu. Manakala mana-mana program yang dihentikan akan digantikan dengan program baharu. Memandangkan kedudukan kewangan yang terbatas, program-program yang dilakukan perlulah mempunyai hala tuju, output dan impak yang jelas.

109. Kepimpinan Antarabangsa – APEX USM berhasrat membina kecemerlangan kepimpinan transformasi.

- Kepimpinan transformasi dapat ditemui dalam kalangan mereka yang berupaya melakukan proses transformasi dalam organisasinya. Pemimpin seperti ini perlu mempunyai kemahiran yang tinggi dan kompeten serta menjulang integriti dan akauntabiliti. Mereka perlu kreatif, inovatif, berupaya berkomunikasi dengan berkesan dan berupaya membangunkan komunikasi, cepat membuat keputusan dan sedar bahawa keputusan yang dibuat memberi impak dalam atmosfera yang ditadbir urusnya.
- Pemimpin yang berada dalam kedudukan kepimpinan semasa berupaya membangunkan nilai-nilai baharu berdasarkan kepelbagaian yang dikongsi bersama. Pemimpin perlu mempunyai pandangan yang jauh, berfikiran jangka panjang dan relevan dengan keperluan semasa dan masa hadapan.
- Cabaran dalam membangunkan dan melatih pemimpin transformasi dengan nilai-nilai yang murni, integriti tinggi dan prinsip akauntabiliti seiring dengan pembangunan teknologi dan pembangunan manusiawi – hi-tech, high touch.

110. Gaya Hidup Sihat dan Staf yang Sihat - Impian murni saya ialah untuk melihat kampus kita segar dengan insan-insan yang hidup sihat, mengamalkan gaya hidup yang sihat yang meneruskan kerja dan iltizamnya terhadap kesejahteraan dalam laluan kerjayanya, pembinaan kehidupan keluarga dan berbangga menjadi sebahagian dari warga dan keluarga besar 1USM di bawah Kami Sayang USM, saling mengambil berat dan memberi perhatian kehidupan individu dan gaya hidup, menjauhkan diri dari tembakau dan tidak merokok serta selalu melakukan amalan-amalan baik yang membina satu asas yang kukuh dalam membangunkan komuniti APEX, warga APEX yang merangkumi keseluruhan kita semua.

111. Oleh yang demikian, kecemerlangan dalam kesihatan fizikal, kesihatan mental, personaliti yang baik, gaya hidup sihat dan komuniti sejahtera akan memberikan kita kepuasan dalam kehidupan dan persekitaran tempat kerja. Ini akan turut menyumbang kepada peningkatan pencapaian kerjaya, pencapaian kerja dan kepada ahli akademik, akan membawa kepada usaha melahirkan ahli akademik terkemuka. Dalam proses mewujudkan komuniti sejahtera, semangat kesukarelawanan perlu diteruskan dan dijalankan pada semua peringkat termasuk kepimpinan seperti mana yang dijelaskan dalam kepimpinan transformasi tadi.

PENUTUP DAN MENERUSKAN USAHA PEMAJUAN

112. USM bersedia dengan pelan pelaksanaan strategik untuk menggerakkan APEX Fasa 2 dengan jenama kita dan marilah kita bersama-sama berdoa agar diberikan mandat untuk meneruskannya dalam beberapa tahun yang akan datang ini. Kita bekerja keras dan bersama-sama menghadapi segala cabaran yang ada. Kita akan terus berdoa agar masih menggalas agenda APEX. Dengan sokongan dari pelbagai pihak dalaman serta rakan-rakan kita dari luar kampus USM, kita yakin akan berupaya melaksanakan pelan perancangan yang dibuat dengan mencapai objektif dan wawasan yang ditetapkan. Kita akan meneruskan dengan USM – di bawah 1USM dan payung Kami Sayang USM, bersama-sama rakan-rakan seluruhnya akan memastikan mencapai kecemerlangan yang didambakan.

113. Kita mempunyai senarai panjang program yang akan dilaksanakan, sebahagiannya telah disenaraikan manakala yang lainnya masih dalam usaha merancang dan memperincikannya. Pelan strategik USM adalah untuk mencapai kedudukan “prominence” di peringkat dunia dan global sebagai universiti yang memimpin kelestarian. Tonggak-tonggak yang

dinyatakan akan menjadi platform untuk melaksanakannya dalam konteks kualiti dan relevan, terangkum dan lestari, mencapai kecemerlangan yang ditetapkan untuk melonjak jauh ke hadapan. Kita akan terus meningkatkan usaha mencapai kecemerlangan. Kerja-kerja penyelidikan dan inovasi dan libat sama komuniti dan industri pula akan diteruskan dengan lebih giat lagi.

114. Matlamat kita ialah melahirkan siswazah global dengan set-minda global melalui Program Kesarjanaan APEX dan Program Fellowship APEX. Kita akan terus bekerja dengan meningkatkan bakat dan terus melakukannya dalam program pemupukan atau grooming. Usaha melatih dan memberikan pendedahan kepada pengalaman pembelajaran luar bilik darjah akan ditumpukan lebih melalui kerjasama melalui jaringan luar. Tret personaliti dan pendedahan insitu yang melibatkan agensi awam, berkanun, sektor korporat dan jaringan dengan agensi luar negara akan terus dilaksanakan oleh universiti.

115. Keseluruhannya, USM memposisikan diri untuk menggerakkan pusat-pusat penyelidikan dan pusat perkhidmatan mencapai kedudukan yang lebih tinggi menggunakan struktur tadbir urus kreatif, polisi pengupayaan dan akauntabiliti lebih tinggi dalam kerangka yang disedia, Setiap pusat sekarang ini akan bekerja dalam kerangka pembangunan 5 tahun untuk mencapai kedudukan yang lebih tinggi.

116. Lebih penting lagi, kita merancang untuk memposisi kedudukan kita sebagai sebuah universiti yang memimpin kelestarian dan lebih banyak program akan dilaksanakan untuk penilaian impak dalam jangka panjang. Majlis Kelestarian Universiti dan Jawatankuasa Khas Senat akan meneliti program-program kelestarian dan kurikulum yang dirangka. Kita telah pun melancarkan “Sustainability Assessment Methodology”, dasar kelestarian universiti dan mengukuhkan kebanyakan program penyelidikan universiti dengan unsur-unsur kelestarian.

117. Sebagai sebuah universiti, kita bersedia untuk tanda aras global dalam bidang-bidang yang kita berupaya lonjakkan pada kedudukan “prominence” terutamanya dalam bidang kelestarian, dalam bidang penyelidikan yang berkait dengan kelestarian dan mendorong disiplin-disiplin akademik untuk mendapat pengiktirafan antarabangsa. Ranking antarabangsa global akan dipantau secara berterusan sebagai satu usaha untuk menyeimbangkan di antara agenda negara dengan agenda ranking antarabangsa.

118. Kita percaya kelestarian akan menjadi parameter atau kayu ukur dominan pada masa hadapan. Kita ingin menjadi sebahagian daripada komuniti yang berpandangan jauh. Kita ingin menjayakan program pembinaan negara dan menjemput semua untuk menyertai kita untuk bersiap sedia dan membangunkan masa hadapan menggunakan bakat-bakat dan tenaga muda yang kita ada. Kita tidak boleh mencapainya secara bersendirian, kita perlukan satu usaha bersepadu. Kita sedar tentang ancaman-ancaman, keretakan dan kesangsian dalam perpaduan nasional dan aspirasi negara dan kita seharusnya sama-sama bertanggungjawab dan rasa bersalah jika berada pada zon selesa dan tidak bertindak apa-apa. Kita akan teruskan usaha memupuk jiwa, membangunkan bakat yang ada secara bersama-sama. Kita perlukan sokongan semua pihak. Untuk mencapainya, komuniti dan seluruh warga USM perlu bersatu, meletak ke tepi segala kepentingan diri dan hentikan sikap dan budaya individualistik dan materialistik. Negara perlukan rakyat termasuk kita untuk memastikan kelangsungan dan kelestariannya.

119. Aspirasi sebagai USM APEX akan membolehkan kita menggunakan ilmu pengetahuan dan pengalaman untuk membangun dan memacu program yang dapat membangunkan bakat komuniti, bukan hanya bakat segelintir atau sekumpulan secara eksklusif, malah keseluruhannya untuk memahami erti keterangkuman dengan memanfaatkan kelestarian untuk kecemerlangan dalam pembangunan negara.

120. Banyak yang kita pelajari, sebahagiannya mungkin menyakitkan, dan banyak pula kenangan manis dalam menempuhi kejayaan. Kita sering merasa amat sederhana dan terus berbuat demikian kerana yakin pencapaian hebat akan terbina dari asas yang kukuh yang akan kemudiannya kita tinggalkan sebagai satu warisan untuk dinikmati. Kita ingin tinggalkan mercu tanda yang berguna dan bukannya sesuatu yang boleh merugikan sesiapa. Jalan untuk kejayaan terbentang luas di hadapan dan kita perlu teruskan perjalanan jauh ini dengan strategi dan iltizam yang tinggi.

121. USM akan meneruskan kecemerlangan dan bekerja bersama-sama sebagai satu pasukan, meneruskan usaha untuk memupuk seluruh komuniti kampus yang “passionate” - dari dalam kalangan ahli akademik, profesor, penyelidik, pensyarah, pentadbir profesional, pengurus, pekerja di makmal, pekerja di lapangan, pekerja di pejabat malah pekerja keselamatan sama ada keselamatan fizikal mahu pun dalam konteks

jaringan IT, pelajar pra dan pasca siswazah, sepenuh masa mahu pun sambilan. Kita semua adalah 1USM.

122. Kolaborasi strategik akan dipertingkatkan dengan pemegang taruh luaran dan memanfaatkan sepenuhnya potensi yang ada yang belum diterokai sepenuhnya. Kita akan bangunkan Program Sahabat USM melalui jaringan baharu yang dibangunkan yang akan membawa kita semua secara individu, organisasi dan korporat tempatan mahu pun antarabangsa dalam kalangan para alumni, staf, industri dan komuniti seluruhnya yang selama ini bersama-sama kita dan ingin terus bersama-sama kita. Pelancarannya akan dibuat pada pertengahan tahun untuk menyambut 45 tahun USM. Apabila USM matang sepenuhnya pada Ulang Tahun Ke-50 nanti, kita berharap Program Sahabat USM ini akan dikenali di seluruh dunia.

123. Universiti berkembang dan bertransformasi dalam tempoh 5 tahun kebelakangan ini. Pelbagai pencapaian dilakukan oleh pelbagai pihak yang seharusnya kita hargai, yang selama ini menjadi nadi dan jiwa USM, yang melakukannya dengan hati dan perasaan sayangkan USM. Kepada mereka yang telah meninggalkan kita dan ada yang pergi selama-lamanya menemui Penciptanya, kita doakan mereka semua. Bagi mereka yang telah pun meninggalkan kita dari kampus ini tetapi masih berada di mana sahaja, kita amat mengalu-alukan kehadiran mereka kembali ke sini dan sudi untuk terus bersahabat dan bersaudara dengan kita semua apatah lagi dengan USM yang kita sayangi ini. USM dibangunkan oleh semua, kelmarin, hari ini dan esok. Kita akan terus teguh berdiri dan Kami Memimpin untuk Kecemerlangan.

124. Kepada semua sahabat Universiti yang telah menulis, memberikan idea dan pemikiran apatah lagi menyokong USM selama ini, SETINGGI-TINGGI penghargaan dan terima kasih dari lubuk hati nurani saya. Teruslah bersama-sama kami untuk membangunkan menara ilmu kesayangan ini demi kebaikan dan kesejahteraan manusia dan kemanusiaan sejagat, insya-Allah.

Chart 3
The DNA of USM Research Centre

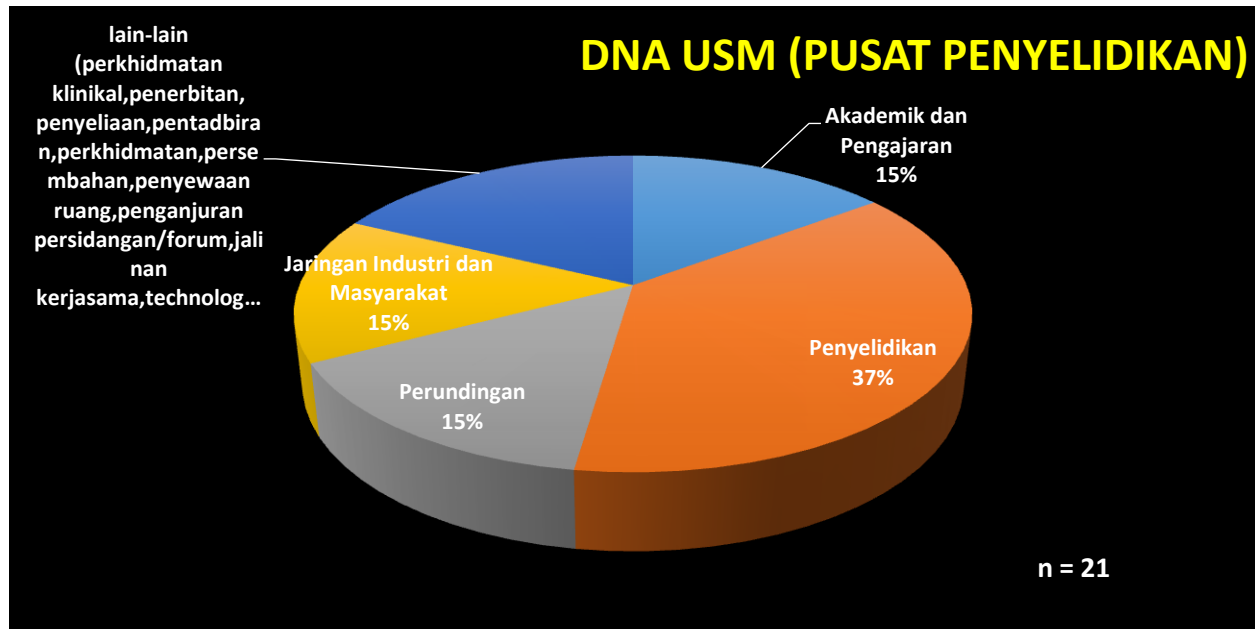
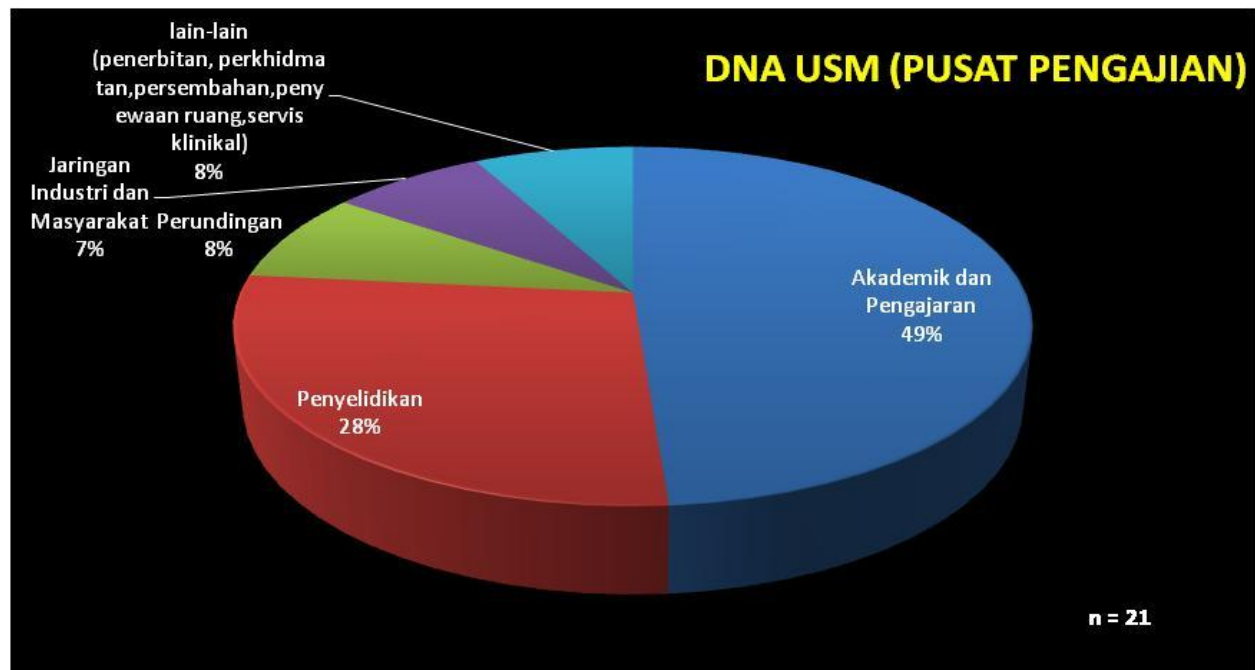


Chart 4
The DNA of USM Schools of Studies



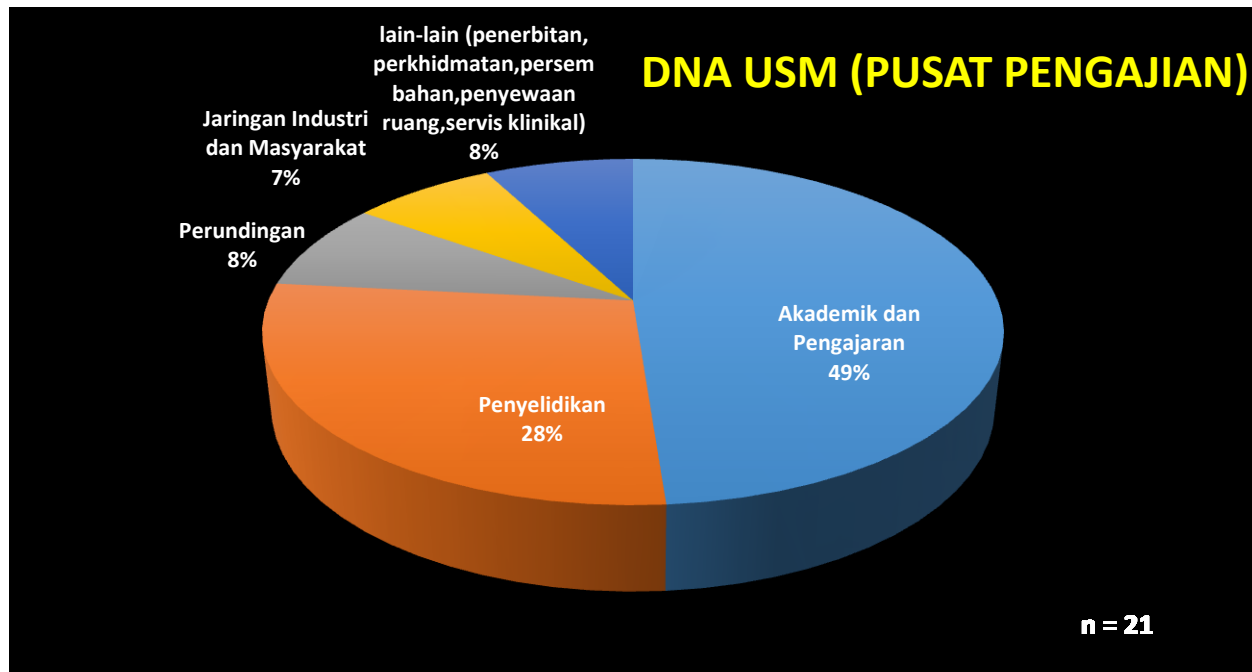
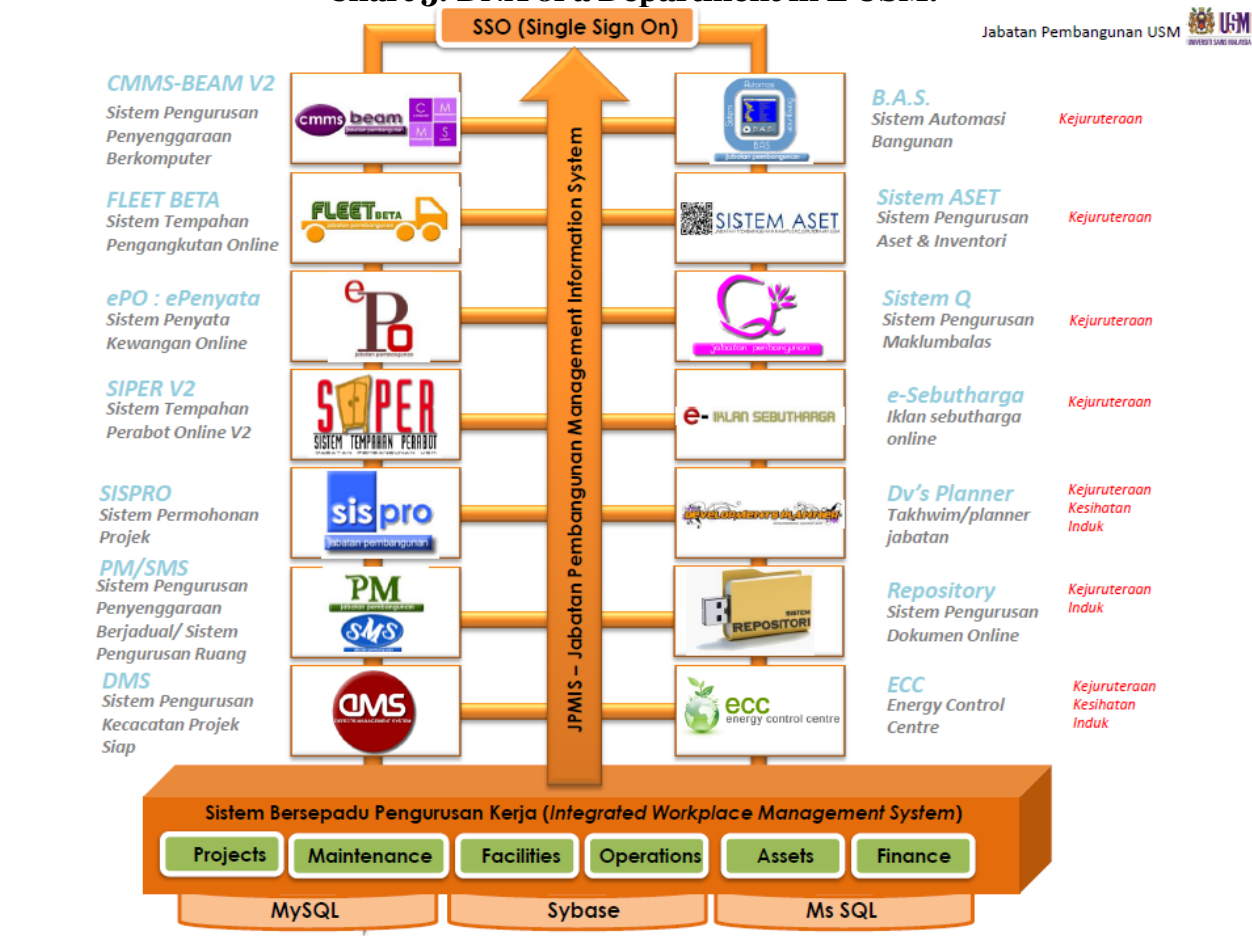


Chart 5: DNA of a Department in E USM.



Singkatan:

USM

BUKU

ISE

PTJ

HiCoE

CoEs

RC

SRC

CRIs

APEX

e-mode

E-USM

SLU

WEHAB

ICT

SAM

WUSA

CBER

ALKN

GHEN

KTP

CE

MoE

PEMANDU

APUCEN

SEASN

APPENDIX A

IMPLEMENTATION PLAN APEX 2014				
APEX KRA	APEX PILLARS & PROGRAMMES		PROJECT LEADER	MILESTONE 2014
Global Research Prominence - WRU	1. APEX Research and Innovation		DVC R&I	RIU Excellence Enhancement Performance
	Strategic Objective 1 To position and improve on the research performance of the university via different modalities such as new strategic moves, improve research enculturation, strategic collaborations and investments necessary towards global prominence in research.			
	1.1	Research Icons	RCMO	Programmes for Global Prominence in Publications, researchers, laboratories placement and research icons global in USM niches
	1.2	Iconic Research	RCMO	3 Iconic Research for external linked
	1.3	State of Art Research Infrastructure	Research & Innovation	DE and Strategic Partnerships in chosen strategic areas
	1.4	Next Generation Researches	RCMO	RIKEN. (QW), IPHARM (QW), CHEST (QW)
				New and emerging niche area will be identified and explored by leveraging on the next generation of researchers placed within these research Centre
	1.5	Research To Market Programmes	Innovation & Commercialization Office	From these emerging research niche area, 100 patents are expected to be granted and subsequently commercially produced to the global Embedding Knowledge Transfer Principles to RTM
	1.6	Research to Prominence Programme	Research & Innovation	Programme dedicated with industry to move research to prominence
				Rubber Industry Collaborative Centre, Islamic Archeology – PPAG, Orang Utan Sanctuary ISDEV
Developed Nation	2. APEX Leadership and Nation Building Programme		VC	25% Graduates International & National Builders
	Strategic Objective 2 To begin implementation programmes of national builder type with considerations of producing graduates with the enabled attributes and work and collaborate with others for maximum impact towards nation building agendas.			

	2.1	APEX Talent	HEAA	Developing Academic and Management Talent Builder
	2.2	APEX College	BHEPP & CDAE	To be launched March 2014
	2.3	APEX Scholars	BHEPP	To be launched February 2014
	2.4	APEX Global Fellowships	IPS	Expansion Programmes
IMPLEMENTATION PLAN APEX 2014				
APEX KRA	APEX PILLARS & PROGRAMMES		PROJECT LEADER	MILESTONE 2014
Transformation of Higher Education Institutes	3. APEX Sharing		VC	Continuous Sharing Programme National HEIs: Whole Institutions final Destination
	Strategic Objective 3 To continue and expand the concept of sharing through knowledge transfers, best practices adoption and improving on need based sharing and begin demand need sharing through collaboration			
	3.1	Transformation of Rakan RU	Research & Innovation	ii. USM as Northern Coordinator for UNIMAP, UUM and UMK
	3.2	Transformation of Rakan RU	Registrar / Legal Office	Selected HEIs
	3.3	APEX Knowledge Transfer Programme	Secretariat of KTP / BJIM	IPTAs ALL , Industry and Community a. IDR USM b. Kedah USM Archeology Centre c. KTP USM PEMANDU d. Green Tech Institute with Melaka e. Industry linkages f. USM-NCIA-CREST incubator g. TUT-USM Collaborative Centres
Visible. Competitive and Distinctive Sustainable Led-University	4. APEX Extension and Positioning		VC	National Led Sustainable University moving towards regional
	Strategic Objective 4 To enhance existing and launched new programmes that will enable the university to serve the nation, community and stakeholders through reinforcing the essence of a Sustainable Led University via transfers, collaborations and Sustainability Bench Marking			
	4.1	CE for Displaced Community	BJIM	Programmes to be relevant at various levels and Distinctive KTP and CE Programmes

	4.2	Education for Underprivileged	BJIM	Programmes Bottom Billions intake, Tuition Volunteerism in urban setting, Tuition volunteerism in rural specific community, Education Outreach Overseas and Distinctive KTP and CE Programmes
	4.3	Agro-tecture	HBP AND OTHERS	Urban Agriculture Transformation with Triple Helix and Triple Talent. University. Industry. Agency Helix. Talent: Practitioners. Researchers and Interns. Targets. Urbanites
	4.4	Positioning towards Global Prominence	SCOMM AND OTHERS	i. Putting USM in World Map on Collaborations, Regionalism and Strategic Global Events Example Ambassadors Summit, USM Dialogue on Higher Education, Muslim Vice - Chancellors Conference
				ii. Putting USM in World Map on Ratings and Benchmarking on Sustainability Assessment Methodology (SAM) and UNIVERSITY SUSTAINABILITY RANKING iii. International Collaboration such between USM and the Sir Walter Murdoch School of Public Policy and International Affairs – Quick Win iv. USM as Regional Conduit for USM Global Networks of APUCEN, SESSN, GHEN, Local Knowledge Networks vi. STRATEGIC GLOBAL EVENTS and Positions such as GHEC, HEI Global Summit on Sustainability, World University Sustainability Indicator
	4.5	Green Tech Institute	CETREE	Local Builder Distinctive Capacity
APEX KRA	APEX PILLARS & PROGRAMMES		PROJECT LEADER	MILESTONE 2014
Prominence in Sustainability and Global Mindset	5. Academic and Students Development		TNC AA	More than 50% programme at ASEAN and linked
	Strategic Objective 5 To continue nurture talent of staff to push academic excellence higher and develop graduates with a global citizenship attitudes and global mindset to complement the nation building programmes and begin careful internationalisation of programmes and students as well as staff.			
	5.1	Academic Impact Programme	CDAE	Online Learning to more academic staff Bachelor of Sc degree in Heritage Studies and extensions there on Bachelor of Science in sustainable life style related environment
	5.2	Global Mindsets	BHEPP	Dedicated programmes for creating right environment with APEX Ecosphere
	5.3	Student Mobility	International Office	Continuation and Enhancement of Existing Programme including Creating of Special Curriculum to 10 programmes for international semester. Internationalisation policy to be crafted.

	5.4	World Class Programmes	BHEA	Moving for Academic and Staff Collaborations Programme in areas of mutual interests. Quick Wins Toyohashi and Peshawar University Total Academic Quality Enhancement Programme
	5.5	Institute of Open Learning	CDAE	The affordable of higher education accessibility. Should be self-sustainable
Financial Autonomy	6.Financial Sustainability		Bursar	30% of operational independence (less emolument)
	Strategic Objective 6 To strategically implement income generation mechanism, rationalisation of costs, varied income mechanism including restructuring for financial sustainability moving towards financial autonomy.			
	6.1	Sg2 Revitalization	BPI	Feasibility study on Sg Dua Frontage Revitalization - Sg2 Revitalization Feasibility
	6.2	Sains@USM	BPI	Phase 2A : Incubator and CREST/EE Centres
	6.3	Usains Holdings	Usains	USains Holdings Restructuring and USM Income Generator for 1/3 of potential earnings outside academic fees
	6.4	Facilities & Services	Innovation & Commercialisation Office	i. Realisation of Facilities and Services of USM to be rented. Leased or jointly utilised for income generation ii. strengthening external service pathways for independent profit centres iii. - empowering cost centres to move to income centres
	6.6	Private University	BPI	Creating or taking over private college to be upgraded to USM private in higher education to create income streams and moving beyond normal academic activities in public universities
	6.7	Other Special projects for income generation		98 Potential commercialization 99 Reducing liability through Risk Assessment and cost recovery
	6.8	Foundation and WAQAF	BJIM	i. USM WAQAF - to create endowment on Islamic principles ii. USM Foundation – to generate multi resource stream for endowment in research, physical and students scholarships. xi. AZMAN HASHIM Sports Centre construction
APEX KRA	APEX PILLARS & PROGRAMMES		PROJECT LEADER	MILESTONE 2014
Enhanced and Empowered	7.Institutional Development		VC	30% empowerment and enhancement

USM

Strategic Objective 7 To improve institutional development strategy of lean management, improve productivity and increase efficiency of processes on the soft strategy and implement and improve physical development strategy to fully utilised and realized USM asset and property potentials.			
7.1	Bertam Campus	BPI	i. Phase 2A: IPPT Enhancement - IPPT as a referral tertiary centre for identified areas. Continuing earnestly with clinical research and other identified areas of services. ii. The 4th campus of USM - bringing other school and centres to make IPPT more vibrant. PP FArmasi, PPenyelidikan dadah dan ubat-ubatan, pusat kawalan doping, CAATS dan Pusat Racun subject to approval by the government
7.2	HUSM	HUSM	Equipment and Services – Continuous
7.3	USM Teaching Hospital	HUSM	Restructuring and Quality Enhancement Programme to be fully functional for Teaching Hospital for Specialist and Sub Specialists
7.4	Renowned Engineering Centre	Director of Engineering Campus	Phase 1A : Laboratories National Referral
	1 USM: We Love USM	VC and others	- Team work enhancement programme.
	E-USM	PPKT CDAE	Mobile, Knowledge and Application platform teaching, research and administration
	Integrated Transport System	STF	comprehensive master plan
	USM Asset and Property Management	New Office	Efficiency and utilization
	Succession planning	Registrar	for Administration and academic continuously reviewed
	Lean and mobile workforce	Registrar	sustainable ratios of students to academic staff to support staff
	Internal Service Centres	DVC BJIM	Transformation to be completed
	Policy Formulation	LEGAL	- Research Policy, Empowerment Policy and Sustainable University Policy.
	Transformation programme	Transformation Office	Nurturing the Mindset and soul programme

		USM Physical Master Plan	Dev Dept., Task Force, BPI	All Campuses to be redefined and developed
--	--	-----------------------------	-------------------------------	--

Note :

 : Quick Win