

**TEKS UCAPAN
PROFESOR DATO' DR. DAING NASIR IBRAHIM
MAJLIS AMANAT TAHUNAN NAIB CANSELOR 2010
PADA HARI ISNIN, 1 FEBRUARI 2010, PUKUL 10.30 PAGI
DI DEWAN KOMPLEKS SUKAN UNIVERSITI, UMP KAMPUS GAMBANG**

MEMBANGUN UNIVERSITI BAGI KEUNGGULAN LESTARI

KATA PEMBUKA

1. Marilah kita sama-sama merafakkan kesyukuran ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpah rahmat, kurnia dan izin-Nya, maka kita sama-sama dapat berhimpun sebagai satu warga dan keluarga dalam acara pagi ini. Saya ingin mengucapkan selamat datang kepada semua dan terima kasih kerana meluangkan masa untuk bersama saya di sini.

2. Masih belum terlambat buat saya mengucapkan Selamat Tahun Baharu Hijrah 1431 dan Selamat Tahun Baharu Masihi 2010 kepada warga UMP sekalian. Tahun baharu yang telah sebulan kita tempuhi ini bukanlah sekadar pelengkap putaran dan peredaran zaman semata-mata, namun lebih dari itu, tahun baharu ini menuntut lebih pengorbanan, khidmat dan penghijrahan daripada kita untuk mengukir hari-hari yang lebih cemerlang untuk universiti ini.

3. Justeru, ingin saya mengingatkan diri saya dan warga UMP kata-kata hikmat cerdik pandai dahulu bahawa: “Hari yang telah berlalu adalah sejarah. Sejarah dan pengalaman silam membantu mencorakkan masa depan. Hari ini seharusnya lebih baik berbanding semalam; dan hari esok sepatutnya lebih baik berbanding hari ini. Sejarah gemilang sewajarnya diulangi namun sejarah hitam biarlah cukup sekali.”
4. Di kesempatan ini, saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi tahniah kepada Saudara Mohd Aedlan Nur bin Ahmad, selaku Yang di-Pertua Majlis Perwakilan Pelajar (MPP) baharu UMP dan ahli-ahli baharu yang lain kerana telah terpilih untuk mewakili masyarakat pelajar UMP di dalam pilihan raya kampus baru-baru ini. MPM?
5. Tahun 2009 menyaksikan komitmen berterusan kita untuk melakukan transformasi terhadap universiti ini. Agenda Transformasi Pengurusan dan Pentadbiran yang bermula sejak November 2008 berjalan lancar dengan dukungan semua Pusat Tanggungjawab (PTJ). Selain itu, kita juga telah memulakan inisiatif Transformasi Diri Ke Arah UMP Terbilang untuk mencorakkan sikap dan mentaliti warga kerja dan pemimpin

pelajar universiti untuk bermuhasabah hakikat kewujudan mereka di kampus ini.

6. Dengan berasaskan nilai-nilai teras yang telah dipersetujui, menfokus pula kepada strategi yang diukiri, dan berpandukan ukuran-ukuran prestasi, saya yakin warga UMP boleh menaruh harapan yang tinggi untuk hari muka yang gemilang.

7. Kita mungkin lebih teruja dengan usaha kita di UMP kerana nampaknya kita sealiran dengan arus perubahan yang dibawa oleh kepemimpinan negara, yang pada masa ini sedang bersungguh-sungguh mentransformasi sistem penyampaian sektor awam. Melalui the *Government Transformation Plan* (GTP) yang dilancar baru-baru ini oleh Yang Amat Berhormat Perdana Menteri, kerajaan berhasrat untuk meningkatkan keupayaan negara mencapai wawasan 2020. Semasa kita memulakan Agenda Transformasi Pengurusan dan Pentadbiran, dengan jelas telah dinyatakan yang tujuan utama usaha tersebut adalah untuk memastikan yang Pelan Strategik UMP 2008-2010 dan selanjutnya sehingga 2020 mampu dicapai sekiranya kita mempunyai pendekatan yang memudah cara dan inovatif.

IMBASAN 2009

8. Tuan-tuan dan puan-puan, izinkan saya membuat sedikit imbasan untuk tahun 2009. Pada tahun 2009, enrolmen universiti ini mula menerima kumpulan pelajar prasiswazah antarabangsanya yang pertama. Bermula dengan pengambilan pelajar dari Republik Rakyat China, kini UMP juga telah menjadi pilihan pelajar prasiswazah daripada beberapa negara lain seperti Yemen, Cambodia dan Indonesia.

9. Selain itu, pencapaian aktiviti pelajar telah kita angkasakan lagi supaya mempunyai lebih nilai tambah. Pada akhir tahun 2009, beberapa kumpulan pelajar yang dipilih khas telah mengikuti siri lawatan akademik ke beberapa buah negara termasuklah Amerika Syarikat, Republik Ireland, Australia, Mesir, Indonesia dan Hong Kong. Saya difahamkan bahawa setiap kumpulan pelajar ini akan membentangkan laporan terperinci berhubung hasil lawatan mereka.

10. Pengiktirafan terhadap kejayaan para penyelidik dan staf yang mengharumkan nama UMP juga telah kita mulakan pada tahun 2009. Anugerah Cendekia Bitara menjadi inisiatif berprestij UMP

terhadap staf yang mempamerkan pencapaian istimewa dalam penyelidikan, penerbitan dan seumpamanya.

11. Manakala Majlis Konvokesyen Komemoratif UMP pada 3 Oktober 2009 menjadi kemuncak acara yang mewarnai perjalanan kita sepanjang tahun 2009. Sejarah tercipta apabila buat pertama kalinya UMP menganugerahkan Ijazah Kehormat kepada Kebawah Duli Yang Maha Mulia Sultan Pahang diberikan penghormatan ulung ini melalui penganugerahan Ijazah Kehormat Doktor Falsafah (Kejuruteraan Awam) kepada baginda.

ISU-ISU BERBANGKIT DARI PERUTUSAN 2009

12. Di akhir perutusan tahun baharu saya pada 2 Februari 2009, pendirian dan amalan pentadbiran UMP telah saya gariskan dengan jelas. Alhamdulillah, saya dapati, rata-rata komitmen tersebut telah diberi perhatian yang serius oleh pentadbiran universiti.

1. **Memperkasakan Bidang Kejuruteraan Sebagai Core Business.** Komitmen kita untuk terus mempertabatkan program-program kejuruteraan diperlihatkan dengan kesungguhan fakulti-fakulti mempertahankan akreditasi masing-

masing. Kita juga telah mengorak langkah untuk melonjakkan dua bidang, iaitu kejuruteraan automotif dan mekatronik, melalui kerjasama dengan Karlsruhe University of Applied Science. Inisiatif ini akan menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara yang mempunyai program kejuruteraan berasaskan model Jerman yang sememangnya tersohor di dunia. Sementara itu, persiapan juga sedang berjalan baik untuk memulakan program kejuruteraan yang bukan konvensional dengan kerjasama rakan-rakan strategik kita di Ireland dan Mesir bagi program bio-farmaseutikal dan bio-mekanik. Program seperti Teknologi Kreatif, Kejuruteraan Arkitek dan Kejuruteraan Maritim pula semuanya sedang direka bentuk.

- 2. Mempertingkatkan Penyelidikan Dalam Bidang Kejuruteraan, Teknikal Dan Bidang Sokongan.** Melalui dasar dan amalan yang lebih mudah cara, bilangan geran dan penyelidik amat ketara peningkatannya. Sehingga 31 Disember 2009, sebanyak 144 projek penyelidikan jangka pendek UMP dengan jumlah peruntukan sebanyak RM4.81 juta telah diagihkan kepada penyelidik UMP. Tabung bantuan pembentangan kertas kerja penyelidikan diwujudkan dengan dana berjumlah RM800,000; sebagai *outcome*, 313 kertas kerja telah dihasilkan untuk

pembentangan di persidangan luar negara. Tabung bantuan penerbitan artikel dalam jurnal juga diwujudkan dengan dana berjumlah RM100,000. Hasilnya sehingga 31 Januari 2009, 88 artikel jurnal telah diterbitkan dalam jurnal berwasit yang terpilih.

3. Memperkasakan Penggunaan Teknologi. Sistem *e-Community* merupakan *gateway* atau laluan utama yang menghubungkan seluruh komuniti staf dan pelajar di UMP melalui antara muka berasaskan *web browser*. Melalui sistem ini, semua komuniti staf dan pelajar di UMP dapat berkongsi maklumat, berinteraksi dan berkolaborasi. Sistem ini dalam proses dinaik taraf bermula Januari 2010 sehingga Jun 2010. Portal-portal PTJ juga diberi penambahbaikan dan penterjemahan bahasa Inggeris.

4. Menyemarakkan *Soft Technology*. Kaedah dan pendekatan saintifik dan amalam baik di dalam pengurusan dan pentadbiran juga telah diusahakan. Jaminan kualiti dan amalan seumpamanya telah mendapat sambutan. Sehingga akhir tahun 2009, sebanyak tujuh buah PTJ/Bahagian lagi telah berjaya mendapat Persijilan 5S, iaitu Jabatan Pendaftar, Pejabat Naib Canselor, Unit Audit Dalam, Pusat

Pembangunan Korporat & Pengurusan Kualiti (PPKPK), Jabatan Hal Ehwal Akademik & Antarabangsa (JHEAA), Pejabat Pusat Bahasa Moden & Sains Kemanusiaan (PBMSK) dan Bahagian Keselamatan. Manakala lapan buah PTJ lagi dalam proses penilaian kelayakan untuk dipersijilkan.

5. Peningkatan Sistem Penyampaian Melalui Teknologi.

Sistem penyampaian dan perkhidmatan melalui teknologi maklumat telah ditambah pelaksanaannya. Umpamanya, Sistem Maklumat Penyelidikan & Inovasi telah siap dibangunkan. Ianya terdiri daripada empat modul utama iaitu Modul Maklumat Asas Geran Penyelidikan, Modul Output Penyelidikan, Modul Permohonan Geran Penyelidikan Atas Talian dan Modul Laporan Penyelidikan. Untuk melengkapkan lagi penggunaan teknologi maklumat yang sememangnya meluas di kampus ini, satu buku berjudul Sistem Aplikasi Bersepadu telah dihasilkan oleh Bahagian Aplikasi dan Pembangunan Sistem, Pusat Teknologi Maklumat dan Komunikasi. Semoga seluruh masyarakat kampus lebih bermaklum tentang kewujudan dan penggunaan sistem-sistem aplikasi yang telah dibangunkan di UMP ini.

6. **Kreativiti Warga Kampus.** Bakat seluruh warga kampus terus diasah melalui dasar yang lebih liberal dan latihan yang terfokus kepada bidang pengajian/tugas masing-masing. Staf mahupun pelajar sentiasa diberi sokongan untuk menyertai aktiviti-aktiviti kompetitif supaya membina daya saing dan kreativiti masing-masing.

7. **Pemeriksaan Kepemimpinan Pelajar.** Kemudahan yang lebih selesa dan sesuai untuk pelajar dilengkapkan secara berterusan. Ini termasuk ruang pejabat MPP dan ruang untuk kelab dan persatuan (Kabin). Perbincangan antara pemimpin pelajar dengan pengurusan universiti, khususnya bersama Naib Canselor memang kerap dijadualkan. Pendekatan pemilihan MPP 2009/2010 memaparkan kesungguhan JHEPA untuk memperkasa MPP dalam konteks kepimpinan pelajar UMP dan komited terhadap pembangunan UMP secara holistik. Aktiviti pelajar, khususnya program pemupukan ciri kepemimpinan, kewacanaan, bakat teknikal dan keusahawanan telah mendapat galakan yang jelas, termasuk juga aktiviti kesenian dan kebudayaan. JHEPA juga kini dalam proses mematlamatkan perancangan ke arah menjayakan

wawasan '*Campus Experience that Enriches, Empowers and Enlighthens Students*'.

8. **Kreativiti Tenaga Pengajar dan Penyelidik Mendapat**

Galakkan. Sokongan sumber kewangan dan bukan kewangan, seperti khidmat nasihat, terus diberikan kepada penyelidik dan pencipta kita. Pusat Universiti-Industri (UIC) berperanan sebagai penambah nilai kepada mereka. Sementara itu, sanjungan dan pengiktirafan yang wajar diberi kepada mereka yang menyumbang melalui bakat masing-masing. Anugerah Cendikia Bitara dan pendidik cemerlang adalah usaha untuk membalas budi warga UMP yang telah berjasa dalam mengharumkan nama universiti.

9. **Peningkatan Kopetensi dan Kreativiti Staf Yang Lebih**

Tersasar. Kaedah menyahpusatkan latihan yang spesifik telah berlaku. Bidang akademik di fakulti-fakulti diberi suntikan melalui pengambilan staf baharu. UMP juga telah membangunkan dan memperkemaskan jawatan-jawatan yang bukan konvensional seperti Profesor Pelawat, Profesor Tamu dan Felo Perunding supaya lebih mudah lagi bakat-bakat dibawa masuk ke universiti. Malah, prosesnya juga

dipermudahcarakan tanpa berkompromi kualiti setiap pelantikan. Saya harap fakulti-fakulti dapat menggunakan usaha inovasi ini untuk memenuhi takungan bakat masing-masing.

TAHUN 2010

13. Tuan-tuan dan puan-puan,

Tahun 2010 merupakan tahun yang amat kritikal dan mencabar buat kita di universiti ini. Rakan-rakan saya di peringkat pengurusan telah sedia maklum bahawa dalam tahun ini, kita perlulah bersedia untuk beroperasi dalam perimeter pembiayaan yang terbatas. Kita juga akan menyaksikan bagaimanakah rupa prestasi dan kedudukan kita dalam penilaian SETARA 2010. Tahun ini juga merupakan penentu terhadap kejayaan pelaksanaan Pelan Strategik UMP 2008-2010.

14. Justeru, suasana kritikal dan serba mencabar dalam tahun 2010 tidak dapat menunggu mereka yang masih lena dan leka dengan hal-hal kecil dan tidak menambah nilai. Cabaran yang dikemukakan oleh tahun 2010 menuntut ketahanan fizikal daripada kita untuk bekerja lebih keras dengan kepantasan yang lebih tinggi. Tahun baharu ini juga menuntut kelasakan

minda kita untuk konsisten berkreaitiviti, mengemukakan idea dan pendekatan inovatif dan *out-of-the-box*, sekaligus mencabar *status quo* dan amalan lapuk yang stereotaip dan tidak memudah cara.

15. Jika dalam Perutusan tahun 2009, saya mengupas falsafah dan pengertian di sebalik cogan kata universiti ini, perutusan tahun 2010 ini akan melanjutkan lagi kupasan mengenai rupa dan jiwa sebuah universiti dan keperluan untuk mengekalkan kemandirian atau *survivalnya* untuk terus relevan sebagai menara ilmu yang mulia, merentasi zaman dan generasi, merentasi pemimpin dan kepemimpinan, merentasi keadaan ekonomi, juga merentasi tahap teknologi.
16. Sesebuah institusi yang bernama universiti adalah sentiasa dinamik dan berevolusi secara konsisten. Soalnya di sini ialah bagaimanakah kita menetapkan arah pacuan evolusi konsisten itu? Bagi mengupas persoalan ini, maka saya telah memilih judul “Membangun Universiti Bagi Keunggulan Lestari” untuk mendasari Perutusan tahun 2010. Saya juga merasakan amat sesuai pada masa ini kita memikirkan sedalam-dalamnya komitmen kita untuk membina sebuah organisasi yang berkekalan keunggulannya.

EVOLUSI UNIVERSITI

17. Sejak berabad-abad lamanya, universiti-universiti di seluruh dunia telah melalui fasa evolusi yang cukup unik dan signifikan. Daripada bentuk pengajian asas secara berkelompok yang diselia oleh para pendeta dalam kalangan ulama, sami atau paderi di bawah teduhan bumbung-bumbung masjid, kuil dan gereja, ia berkembang menjadi sebuah institusi yang formal sejak kurun ke 11 Masihi.

18. *The Guinness Book of World Records* telah mengiktiraf bahawa Universiti al-Qarawiyyin di Fes, Maghribi sebagai universiti tertua di dunia yang masih beroperasi. Diasaskan pada tahun 859 Masihi, universiti ini bermula sebagai sebahagian daripada sebuah masjid di Fes oleh seorang wanita bernama Fatima al-Fihri, anak seorang saudagar dari Tunisia.

19. Manakala, pada kemuncak kegemilangan ilmu pengetahuan dan penemuan oleh para sarjana Islam, Universiti al-Azhar di Mesir telah mula menganjurkan kursus pengajian dalam bidang perubatan sejak kurun ke-11 Masihi hinggalah hari ini. Juga bermula sebagai sebahagian daripada Masjid al-Azhar di Kaherah, Universiti al-Azhar diasaskan pada sekitar tahun 970 Masihi dan

masih berkelanjutan sebagai universiti kedua tertua di dunia moden.

20. Dalam sejarah purbakala pula, universiti pertama dunia telah diasaskan di Taxila, India pada kurun ketujuh sebelum Masihi. Dalam zaman gemilangnya, universiti purba di Taxila ini pernah mencatatkan populasi pelajar seramai lebih 10,500 orang yang mengikuti pengajian dalam lebih 60 mata pelajaran. Universiti Nalanda, juga di India merupakan universiti pertama di dunia yang menawarkan penginapan penuh dalam kampus kepada para mahasiswanya pada kurun keempat sebelum Masihi.
21. Kegemilangan ilmu pengetahuan dan kesarjanaan tinggi yang dipamerkan oleh para cerdik pandai di sebelah Asia Barat dan Timur ini jauh mendahului pencapaian orang-orang di benua Eropah yang ketika itu masih berada dalam Zaman Gelap yang rendah tamadunnya.
22. Sejarah Eropah moden mencatatkan bahawa Universiti Bologna yang diasaskan pada tahun 1158 Masehi sebagai universiti tertua di benua tersebut. Sejak itu, baharulah institusi pengajian tinggi moden wujud secara beransur-ansur di Eropah seperti Universiti

Oxford dan Universiti Paris pada kurun ke-12, dan diikuti dengan Universiti-universiti Cambridge, Arezzo, Padua dan lain-lain pada kurun ke-13.

23. Dengan dipengaruhi oleh kemajuan sosial, ekonomi dan politik, universiti telah berevolusi dan menjalani transformasi sepanjang kewujudannya. Universiti-universiti tua di dunia kini berbangga memelihara dan menonjolkan tradisi mereka, dan tradisi ini adalah ibarat tali yang mengikat kukuh rasa kepunyaan atau *sense of belonging* warga universiti-universiti tersebut terhadap institusi mereka.

24. Dengan sejarah kewujudan hampir 1,000 tahun, pastinya universiti-universiti di Malaysia, yang berusia kurang 105 tahun, tidak dapat menandingi tradisi universiti-universiti tua tersebut. Kelangsungan survival universiti-universiti tersebut merupakan satu aspek yang amat menarik untuk dikaji dan diteladani.

SURVIVAL UNIVERSITI

25. Tuan-tuan dan puan-puan-puan,
Adakah universiti kita ini akan terus disebut untuk bertahun-tahun akan datang. Bagaimanakah pandangan dunia terhadap UMP 10

tahun dari sekarang, 50 tahun dari sekarang atau 100 tahun dari sekarang. Adakah antara kita pada hari ini mampu dengan yakin meramalkan jawapan kepada soalan itu? Mungkin ada, bagi mereka yang ada *crystal ball*? Saya percaya hampir kesemua daripada kita tidak akan dapat meramalkannya. Namun begitu, saya terpanggil untuk berkongsi dengan tuan-tuan dan puan-puan sekalian satu ungkapan (yang pernah saya temui dalam bahasa Inggeris) – *the best way to predict the future is to create it*.

26. Sebelum kita mencipta keunggulan UMP, persoalan *survival* dan kemapanan universiti dalam milenium yang serba mencabar ini begitu kritikal untuk dibincangkan. Sesetengah penulis telah menyuarakan kekhuatiran mereka bahawa tradisi dan prestij universiti-universiti kian terancam dan terhakis, sama ada dari dalam atau luar kampus. Di samping itu, ada juga penulis yang merumuskan bahawa tempoh kini adalah peringkat akhir dalam perkembangan pengajian tinggi.

27. Ingin saya menarik perhatian tuan-tuan dan puan-puan terhadap satu laporan yang dikeluarkan semasa Forum Pengajian Tinggi, Penyelidikan dan Pengetahuan anjuran *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) pada

tahun 2006 yang menyatakan bahawa keupayaan, produktiviti dan kewajaran penyelidikan di universiti-universiti seluruh dunia sedang merosot dengan pantas, dan timbul kekhuatiran sama ada universiti yang sepatutnya menjadi pusat penyelidikan dan inovasi ilmu pengetahuan patut dianggap sebagai 'spesis terancam' (*endangered species*). Manakan tidak, adakah kita yakin yang penjaan ilmu hanya boleh berlaku di universiti? Adakah penyebaran ilmu hanya di dapati di universiti? Adakah pengajaran dan pembelajaran hanya boleh berlangsung di universiti? Kekhuatiran ini hanya akan dapat difahami sekiranya kita mengetahui fasa-fasa dalam transformasi universiti.

LIMA GENERASI UNIVERSITI

28. Tuan-tuan dan puan-puan,

Sekiranya kita meneliti evolusi universiti di dunia, terdapat sekurang-kurangnya lima generasi universiti. Jandhyala Tilak (2010) telah membahagikan fasa transformasi universiti kepada lima generasi yang berbeza. Generasi pertama terdiri daripada universiti-universiti yang wujud pada zaman purbakala. Universiti-universiti era ini tertumpu kepada penguasaan ilmu pengetahuan untuk mencari kebenaran, dan penerokaan

terhadap bidang-bidang ilmu yang baharu tidak begitu dititik beratkan demi memelihara tradisi silam.

29. Universiti-universiti generasi kedua pula wujud pada Zaman Pertengahan. Universiti-universiti ini menepati definisi yang dikemukakan Newman (1854) bahawa universiti adalah tempat di mana ilmu sejagat diajar bagi menyuburkan kesarjanaan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan. Di Eropah, universiti-universiti generasi kedua ini tidak begitu terikat dengan pemerintah dan pengaruh gereja, walaupun agama masih menjadi asas utama kewujudannya.

30. Pengembangan ilmu pengetahuan menerusi penyelidikan dan kajian saintifik bercambah di universiti-universiti generasi ketiga atau juga dikenali sebagai *Humboldt model*. Universiti-universiti generasi ketiga mengintegrasikan pengajian dengan penyelidikan dan kaedah saintifik moden menjadi prinsip utama yang membentuk perwatakan universiti generasi ini. Universiti-universiti generasi ketiga juga mula menumpukan kepada pengkhususan bidang ilmu dan dianggap sebagai instrumen pembangunan negara dan masyarakat.

31. Kita kini berada dalam fasa universiti generasi keempat. Universiti-universiti generasi keempat beroperasi untuk mencari keuntungan melalui penyelidikan, bergerak atas piawai antarabangsa, berfokuskan kreativiti dan inovasi, dan mempunyai mekanisme pembiayaan yang pelbagai untuk pelajar. Lebih dari itu, universiti generasi keempat ini berwatak kosmopolitan, dengan bahasa Inggeris sebagai bahasa pengantar serta bajet yang dibiayai dari dana kerajaan dan institusi. Dalam hubungan ini, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology dan Stanford dirujuk oleh segelintir penulis sebagai contoh terbaik universiti generasi keempat, dan saya percaya, walaupun dalam kerangkanya yang serba sederhana dan masih membangun, UMP juga dapat digolongkan sebagai universiti generasi keempat.

32. Tilak (2010) seterusnya menggambarkan bahawa universiti-universiti generasi kelima adalah berteraskan pengkomersialan tanpa keserjanaan yang nyata, dan dihambat dengan aktiviti penyelidikan yang amat terbatas dan program akademik yang lemah. Seolah-olah seperti sebuah sekolah, universiti-universiti generasi kelima hanya berfungsi sebagai tempat mengajar dan mengaut keuntungan daripada program-program akademik tertentu. Gejala-gejala ini terlihat pada sesetengah institusi

pengajian tinggi swasta di negara ini, lantas menjustifikasikan kekhawatiran UNESCO bahawa universiti-universiti kini berada di ambang 'spesis terancam' sekiranya budaya dan aktiviti kesarjanaan terus pudar dan terhakis.

MELESTARIKAN KEUNGGULAN UNIVERSITI

33. Tuan-tuan dan puan-puan,

Memahami fenomena evolusi dan transformasi seperti mana yang saya huraikan sebentar tadi membawa kita kepada isu kelestarian dan pengekal *survival* sesebuah universiti.

34. Universiti moden dibentuk oleh kerangka yang mekanistik dan utilitarian, seolah-olah seperti sebuah jentera yang berfungsi mencurahkan ilmu pengetahuan, mencanai pelajar dan mengeluarkan graduan sebagai produk akhir. Menyedari senario tersebut, maka konsep lestari yang ingin saya utarakan di sini adalah daripada dimensi yang berbeza dan bukan daripada dimensi alam sekitar sebagai mana yang sering difahami umum.

35. Membangunkan universiti ini ke arah keunggulan yang lestari boleh difahami sebagai usaha berterusan untuk mencipta kecemerlangan yang berkekalan untuk universiti ini. Oleh yang

demikian, cara kita mengurus dan mentadbir universiti ini mestilah lebih kreatif, inovatif dengan pendekatan yang tidak konvensional.

36. Pendekatan pengurusan untuk keunggulan lestari menghendaki kita mengendalikan sesebuah organisasi sebagai sebuah organisme yang hidup dan bukannya sebuah mesin yang tidak bernyawa dan berperasaan. Untuk terus hidup, sesuatu organisme perlu diberi belaian yang cukup, dari segi makan minumannya, kesihatan fizikal dan rohani serta pengisian yang menyokong tumbesarnya.

37. Apalah tujuh tahun kalau dibandingkan dengan universiti yang telah wujud beribu tahun. Dengan usia yang muda ini, saya percaya UMP, walaupun bergerak pantas, ia semestinya masih dalam fasa pembinaan dan pembangunan. Dengan lain perkataan kita masih mengukuhkan asas universiti ini dengan menentukan ia terbina di atas *foundation* yang kukuh. Buat masa sekarang, kita perlu menanam unsur-unsur kekuatan supaya ia akan terhasil untuk masa depan. Kita perlu mereka UMP untuk hari esok pada hari ini. Sesuai dengan ungkapan *The best way to predict the future is to create it*, pihak pengurusan dan warga

UMP perlu terpanggil untuk mencipta keunggulan UMP pada hari ini.

MODEL UNIVERSITI BERTARAF DUNIA

38. Dalam usaha kita untuk mencipta keunggulan yang lestari, titik permulaan yang boleh digunakan ialah dengan:

Pertama, merujuk kepada definisi universiti itu sendiri (untuk menentukan yang kita membangunkan sebuah institusi yang benar-benar dikatakan universiti;

Kedua, mengenal pasti ciri-ciri keunggulan utama yang mendukung sesebuah universiti bertaraf dunia; dan

Ketiga, disiplin yang harus dihayati demi menentukan kelestarian keunggulannya.

39. Universiti telah diberikan dengan pelbagai definisi. Bagi keperluan perutusan ini, saya lebih cenderung dengan satu definisi yang didapati di dalam satu laporan yang dihasilkan oleh Kerajaan India:

“A university is a place where new ideas germinate, strike roots and grow tall and sturdy. It is a unique space, which covers the entire universe of knowledge. It is a place where creative minds converge, interact with each other and construct visions of new realities. Established notions of truth are challenged in the pursuit of knowledge”.

40. ***A Place Where New Ideas Germinate, Strike Roots And Grow Tall And Sturdy*** - Merujuk kepada penjanaan, pertumbuhan dan seterusnya pemantapan ilmu yang menjadi timbunan di sesebuah universiti.

A unique space, which covers the entire universe of knowledge - Di mana atau seluas manapun sesebuah universiti itu, ia mampu dijadikan ruang untuk meneroka, mengumpul dan menggembeleng khazanah ilmu dan pengetahuan sejagat.

A place where creative minds converge, interact with each other and construct visions of new realities - Tempat keramat inilah tumpuan bakat-bakat dari segala pelosok dunia bertemu dan berwacana untuk mencari kebenaran.

Established notions of truth are challenged in the pursuit of knowledge – Dalam pencarian kebenaran, di tempat dan ruang ini juga anggapan-anggapan, teori dan metodologi didebat dan dicabar lantas mengukuhkan lagi ilmu pengetahuan.

41. Dalam konteks membangunkan keunggulan universiti, langkah kedua ialah untuk kita memahami ciri-ciri sebuah universiti bertaraf dunia. Maka satu penanda aras amat diperlukan. Menurut Jamil Salmi, seorang konsultan di Bank Dunia, sesebuah universiti bertaraf dunia mempunyai elemen-elemen yang berikut:

Tumpuan Bakat, Pelbagai Sumber, dan Urus Tadbir Sokongan (*Concentration of Talent, Abundant Resources, and Supportive Governance*)

Tumpuan Bakat

42. Untuk menjadi satu tempat di mana idea bertunas, membesar dan teguh, tidak boleh tidak sesebuah universiti itu harus mampu menarik bakat (*talent*) – sama ada bakat dari segi pengetahuan mahupun kemahiran, saintifik mahupun seni, sastera dan sosial. Di dalam himpunan penyandang-penyandang bakat ini termasuk:

pengajar, penyelidik, pelajar, tetamu akademik dan industri, *post doc*, dan lain-lain mungkin muncul dari semasa ke semasa. Malah pada saya, pentadbir juga dianggap sebagai sumber bakat di universiti (sebab itulah terdahulu dari perutusan hari ini saya telah bertemu dengan pentadbir UMP). Tidak keterlaluan sekiranya dikatakan bahawa elemen tumpuan bakat inilah yang memaknakan definisi sesebuah universiti. Dan takungan bakat ini juga yang akan membezakan universiti dengan organisasi yang lain, mahupun antara sesebuah universiti dengan universiti yang lain.

- 43, Dalam konteks UMP, di satu sudut adalah Lembaga Pengarah Universiti yang memantau pengurusan, di satu sudut yang lain pula adalah pihak pengurusan yang mengendalikan pentadbiran harian universiti; terdapat juga di satu sudut lagi para pegawai dan kakitangan yang bertanggungjawab melaksanakan dasar-dasar pentadbiran, dan seiring dengan mereka adalah para ahli akademik yang bertanggungjawab mengajar dan membuat penyelidikan. Manakala, pada sudut yang akhir adalah kelompok terbesar dalam populasi sesebuah universiti iaitu para mahasiswa.

44. Komponen-komponen yang saya sebutkan tadi semuanya terdiri daripada individu yang punya akal, perasaan, minat dan keinginan. Maka, tidak seharusnya sesebuah universiti itu diurus sebagai sebuah kilang yang dipenuhi jentera dan peralatan yang tidak bernyawa dan berperasaan. Pendekatan pengurusan lestari melihat semua komponen tadi dalam konteks kaitan simbiotik, saling bergantung antara satu sama lain, bak kata peribahasa "*bagai aur dengan tebing.*"
45. Dalam hubungan ini, pendekatan pengurusan lestari menitikberatkan soal pengwujudan suasana atau *ambiance* yang merangsang semua komponen tersebut untuk berfungsi dengan keadaan yang paling baik.
46. Dalam konteks pegawai dan staf yang mengoperasikan jentera pentadbiran universiti, suasana kerja yang kondusif adalah amat penting, di mana kreativiti dan bakat boleh dikembangkan tanpa kekangan, selagi mana ianya waras dan rasional. Begitu juga dengan para akademik, suasana dan corak persekitaran yang tidak konvensional adalah mustahak untuk membolehkan mereka mengajar dengan interaktif dan membuat penyelidikan yang inovatif.

47. Lebih dari itu, pendekatan pengurusan lestari perlulah memahami sifat para mahasiswa yang membentuk majoriti besar dalam populasi universiti. Inilah yang sering saya kemukakan dalam banyak forum sebagai *campus experience*. Semua komponen individu ini perlu dilihat sama penting dan utamanya, tanpa sebarang peminggiran atau pengasingan.
48. Pelaksanaan pendekatan pengurusan lestari secara komprehensif akan menatijahkan rasa kepunyaan atau *sense of belonging*, rasa bangga atau *sense of pride* dan rasa setia atau *sense of loyalty* dalam kalangan warga universiti, baik staf mahupun mahasiswa. Rasa kepunyaan, rasa bangga dan rasa setia yang tinggi dalam kalangan warga akan menyuburkan semangat khidmat, dan *citizenship* yang tinggi dan optimum serta meransang mereka untuk memberikan hanya yang terbaik untuk universiti.

Pelbagai (Lumayan) Sumber

49. Sumber dari Bajet Awam

Universiti yang unggul perlu disokong melalui sumber kewangan yang lumayan. Bakat yang terbaik hanya boleh didapati melalui ganjaran yang setimpal. Pakej yang menarik akan mengundang

pendidik dan penyelidik yang serius dan berwibawa. Dari segi kelengkapan pengajaran, pembelajaran dan penyelidikan juga, sumber kewangan memainkan peranan amat penting untuk mewujudkan kelengkapan *state-of-the-art* lantas meningkatkan keberkesanan hasilnya. Pembelajaran yang berteraskan pemasalahan, pendekatan *teaching factory*, penubuhan makmal berpusat untuk menyokong penyelidikan yang memerlukan kecanggihan analisis semuanya memerlukan perolehan peralatan yang bernilai tinggi. Membantu penyelidik dan pencipta semasa prapengkomersialan juga memerlukan sumber kewangan yang tinggi. Membangun kecemerlangan sukan dan rekreasi pelajar untuk menyuburkan minda juga memerlukan komitmen kewangan.

50. Oleh yang demikian, kelestarian sumber kewangan itu sendiri harus menjadi satu agenda khusus sesebuah universiti yang komited untuk membangunkan keunggulan. Kebanyakan universiti di dunia yang terkemuka, sememangnya mendapat sumbangan kewangan yang lumayan daripada bajet awam. Namun begitu, kita harus menerima hakikat bahawa sumber kewangan dari pihak kerajaan akan semakin kompetitif. Saya bayangkan mereka yang berjaya menyakinkan pihak kerajaan kebolehan untuk

memberikan perkhidmatan yang berbaloi (*value for money*) akan mendapat bajet yang setimpal. Ini bermaksud atau implikasinya, apa juga yang diukur oleh pihak kerajaan melalui KRA atau KPI harus kita fahami dan mampu menyampaikannya. Perlu saya tegaskan di sini bahawa misi university juga merentasi (*transcends*) KRA dan KPI. Sebab itulah, sesebuah universiti yang unggul sering dipelbagaikan sumbernya (*multi sourced*).

51. **Sumbangan**

Selain daripada bajet awam, UBD harus berupaya menarik sumbangan dari pelbagai pihak. Budaya menyumbang mungkin berbeza antara negara dan budaya sesuatu masyarakat. Saya percaya dengan kesedaran *Corporate Social Responsibility* (CSR) atau Tanggungjawab Sosial Korporat yang semakin meningkat, peluang untuk universiti manfaat dari sumbangan bukan kerajaan mempunyai berpotensi yang tinggi. Tetapi saya tidak sekali-kali membayangkan kaedahnya mudah dan hanya cara memintaminta sahaja. Situasi menang-menang perlu diwujudkan oleh universiti untuk mendapatkan sambutan pihak industri, umpamanya.

52. Kerjasama yang intim dengan pihak industri merupakan satu sumber untuk membolehkan universiti bergerak kedepan dengan lebih berkesan. Malah mempunyai pakatan sedemikian adalah satu kelebihan kompetitif (*competitive advantage*). Umpamanya, UMP sedang giat melakukan pakatan sedemikian. Baru-baru ini, UMP bersama Sapura Industrial Bhd. (SIB) telah memeterai perjanjian untuk melatih staf mereka dalam pengajian pascasiswazah dengan menggunakan makmal SIB sendiri. SIB juga bersedia untuk memanjangkan kemudahan makmalnya untuk pelajar siswazah kita yang lain. Beberapa lagi syartikat akan kita hampiri untuk meluaskan kerjasama ini. DRB Hicom khususnya, bersetuju menerima penempatan staf dan pelajar kita untuk latihan.

53. **Geran Penyelidikan**

Geran penyelidikan, sama ada dari kerajaan melalui kementerian dan agensi-agensinya mahupun bukan kerajaan, mengalir ke dalam universiti dengan adanya penyelidik-penyelidik yang berbakat dan projek penyelidikan yang berkualiti tinggi. Impak penyelidikan perlu diberi penekanan seperti penerbitan berkualiti tinggi, paten, pengkomersialan, harta

intelektual, pemindahan teknologi, pengiktirafan, dan implikasi kepada dasar dan kebolegunaan untuk perundingan. Penyelidikan semata-mata untuk kajian tidak mempunyai tempat di universiti sekiranya ia berhasrat untuk termasuk di dalam liga bertaraf dunia yang lestari.

54. **Yuran Pengajian**

Universiti yang semakin berjenama sedikit demi sedikit mampu menjadikan yuran pengajian sebagai sumber pendapatan. Universiti sebagai tempat dan ruang tertumpunya ilmu akan mengundang pelajar-pelajar dari segala pelosok dunia yang mampu membayar yuran yang lumayan, setimpal dengan nilai yang diperolehnya. Sebuah universiti yang berjenama akan menjadi sasaran kepada penaja-penaja terkemuka di dalam dan di luar negara.

55. **Lain-lain: Sumber manusia, sistem dan aplikasi teknologi**

Resource Based View berpandangan yang perkara seperti keupayaan warga kerja, sistem, proses, amalan-amalan baik, reputasi dan sebagainya juga merupakan sumber yang bernilai

kepada sesebuah organisasi. Malah sumber sedemikian boleh menjadi kelebihan kompetitif sekiranya ia berciri seperti berikut: sukar didapati (*scarce*), unik dan mempunyai kelainan, tiada gantian (*substitute*), dan sukar ditiru oleh pihak lain.

Dari segi sumber manusia, organisasi yang berwawasan sering memaparkan satu struktur kapasiti dan kepemimpinan seperti berikut:

- **INDIVIDU BERKEUPAYAAN TINGGI**
 - Menyumbang dengan produktif melalui bakat, ilmu pengetahuan, kemahiran dan tabiat kerja yang baik.
- **AHLI KUMPULAN YANG MENYUMBANG**
 - Menyumbang keupayaannya untuk mencapai objektif dan matlamat pasukan serta bekerja dengan berkesan dalam pasukan.
- **PENGURUS KOMPETEN**
 - Mengelola manusia dan sumber ke arah pencapaian objektif yang telah ditentukan dengan cekap dan berkesan.

- **PEMIMPIN EFEKTIF**
 - Mengupayakan komitmen dan usaha yang diwajibkan dengan wawasan yang ampuh dan jelas serta merangsang aras prestasi yang lebih tinggi.

- **EKSEKUTIF TAHAP 5**
 - Membina kegemilangan yang berkekalan melalui jalinan kesederhanaan peribadi dan keiltizaman terhadap profesion.

Tadbir Urus Sokongan

56. Dengan definisi yang mencirikan sesebuah universiti seperti yang saya uraikan sebentar tadi semestinya memerlukan satu tadbir urus yang menyokong. Budaya organisasi yang diperlukan untuk menyuburkan idea kreatif dan penjaanan ilmu memerlukan amalan yang mana pengisian mengatasi bentuk (*substance over form*). Tanpa tadbir urus yang berintegriti, dinamik, fleksibel dan mudah cara tidak mungkin bakat dan sumber akan dengan mudah mengalir ke dalam universiti. Tonggak tadbir urus pernah saya bincangkan dahulu. Dengan ringkas sahaja di sini saya sebutkan lagi bahawa *pillars* tadbir urus adalah:

accountability, transparency, predictability, participation.

Maka di sini beberapa aspek tadbir urus dalam konteks universiti harus saya kemukakan.

57. Kerangka perundangan yang memudah cara

- Dalam kerangka perundangan, wujud akta, perlembagaan universiti dan statut universiti. Universiti juga mempunyai polisi dan prosedur dan kaedah pentadbiran. Semua ini bertujuan untuk mengesahkan (*validate*) aktiviti dan hasil sesebuah universiti. Saya percaya dalam konteks perundangan ini universiti masih ada dan perlu berusaha untuk mendapatkan ruang yang fleksibel supaya dapat bertindak dengan berkesan dan cekap.

58. **Autonomi**

Autonomi sememangnya menjadi agenda KPT buat masa ini. Perjalanan untuk mendapatkan autonomi universiti yang sebenarnya pada hemat saya masih jauh. Dari itu, kita seharusnya harus mempunyai pemikiran yang jelas di manakah sepatutnya bidang-bidang yang sepatutnya di bawah kawalan universiti

sepenuhnya. Kita tidak akan membantu kemajuan negara dan kewibawaan KTP sekiranya kita tidak menyuarakan pendapat berkaitan dengan autonomi universiti dari semasa ke semasa. Sementara itu, campur tangan pihak lain seharusnya ditangkis oleh pihak berkuasa universiti. Tetapi harus diingat, autonomi datang bersama-sama tanggungjawab – malah tanggungjawab yang amat berat!

59. Kebebasan akademik

Kebebasan akademik adalah punca kekuatan intelektual sesebuah universiti. Tanpa kebebasan akademik tidak mungkin sesebuah universiti mampu mencapai tahap seperti yang didefinisikan sebentar tadi.

60. Visi strategik atau *strategic intent*

Setiap organisasi, dan universiti tidak terkecuali, akan lebih terarah sekiranya ia mempunyai visi strategik, seperti yang disarankan oleh Presiden JFK “*put a man on the moon*” atau Toyota “*build a Mercedes at half the price*” bagi pengeluaran Lexus.

61. Budaya cemerlang.

Budaya cemerlang meliputi pelbagai aspek sesebuah organisasi.

Ia meliputi insan, pemikiran dan tindakan.

62. **DISIPLIN UNTUK KEUNGGULAN YANG LESTARI**

Disiplin yang harus dihayati demi menentukan kelestarian keunggulannya boleh dibincang daripada tiga elemen UBD.

63. **Bakat**

Usaha untuk mendapatkan yang terbaik dari semua aspek bakat perlu amalkan. Sebagai pencetus idea kreatif, penjana dan penyebar ilmu, staf akademik di UMP haruslah antara yang terbaik di pasaran, sama ada dari dalam mahupun luar negara. Profil pelajar untuk UMP perlu dibangunkan supaya bahan mentah UMP itu sendiri memenuhi spesifikasi untuk mudah dipupuk dan ditransformasi menjadi bakat yang berkilauan dan bernilai tinggi. Pentadbir UMP adalah mereka yang berciri proaktif dan *resourceful*, pintar mentadbir, berkeupayaan untuk menjadikan sesuatu (*make things happen*) dan mampu beregu dengan ahli akademik. Kemampuan untuk terlibat di dalam perbincangan intelek sangat diperlukan.

64. Apabila ilmu menjadi ukuran di dalam sesebuah universiti, pangkat dan jawatan tidak menjadi kriteria utama untuk kita berurusan dan menyumbang. Jarak kuasa (*power distance*) bukan lagi cara kita berurusan sesama kita. Apa yang diutamakan adalah prestasi dan hasil yang mampu disumbang oleh seseorang. Punca kuasa bukan setakat dari pangkat dan jawatan (*legitimate power*) tetapi lebih kepada kuasa kepakaran, karisma dan kewibawaan intelektual seseorang. Apabila ilmu menjadi kayu pengukur dan rujukan, setiap individu itu dilihat semata-mata dari segi nilai tambah yang dibawanya kepada universiti dan warganya, bukan keturunan, asal-usul dan apa juga perbezaan yang ada di kalangan kita.

65. **Sumber**

Kebergantungan daripada satu sumber sahaja seperti bajet awam harus dihapuskan. Untuk jangka panjang, universiti yang mahukan keunggulan dan autonomi harus mampu menjana sumbernya sendiri. Dengan bakat yang terkumpul, model dan strategi penjana sumber harus dibangunkan. Sumbangan

industri dan alumni harus dijadikan sasaran. Kaedah beroperasi secara berhemah dan berbaloi dibudayakan secara berterusan bukan hanya semasa kegawatan ekonomi dan atau apabila mengalami potongan bajet. Pakatan menang-menang dengan pihak industri semestinya dibangunkan supaya sumber, sama ada kewangan mahupun bentuk benda, mengalir ke dalam universiti untuk dimanfaatkan oleh semua pemegang taruh universiti. Peluang-peluang untuk menjana kewangan akan sentiasa diintai dan dikejar. Syarikat-syarikat universiti seharusnya memaparkan budaya keushawanan kepada masyarakat kampus. Dengan potensi yang ada di dalam kampus, syarikat kepunyaan universiti perlu secara agresif mengembleng bakat-bakat ini, bangunkan *business model* dan *business design* yang berjaya (*a winning business model and business design*), untuk menghasilkan inovasi nilai (*value innovation*) kepada pasaran.

66. **Tadbir urus**

Dari segi tadbir urus, segala usaha harus tertumpu kepada mempromosi definisi sesebuah universiti. Bagi organisasi dan syarikat yang kekal kegemilangannya (di sini saya akan rujuknya

sebagai organisasi berwawasan), kajian menunjukkan rata-rata ia dipandu (*guided*) oleh ideologi dan visi. Sama ada ideologi atau visi itu baik atau tidak baik, tidak menjadi soalan utama; yang penting mereka mempunyai ideologi dan visi yang tersebar luas difahami dan dihayati oleh warganya. Dalam hal ini, saya terpanggil untuk mengajak tuan-tuan dan puan-puan sekalian untuk menziarahi semula model mental (*mental model*) yang telah dibangunkan oleh rakan-rakan kita sebelum ini.

67. **IMPLIKASI KEPADA DASAR DAN HALA TUJU UMP**

The journey of a thousand miles begins with a first step. UMP telah berusia lapan tahun dan sudahpun mengambil lebih dari satu langkah, tetapi kita masih membinanya – dari aspek fizikal, akademik, sistem, budaya dan sebagainya. Sehubungan itu, UMP mempunyai satu rentangan plan jangka panjangnya sehingga 2020, di mana terdapat batu tanda (*milestone*) di fasa-fasa tertentu. Sekali lagi saya menyatakan, secara peribadi, saya kagum dengan usaha penyediaan plan itu (plan itu memberikan satu perjalanan kita sehingga 2020 dan mempunyai plan tindakan khusus untuk 2008-2010). Pada hari ini, saya ingin mengajak sekalian warga UMP

memulakan satu komitmen untuk memaknakan pelan itu dengan menyuntik elemen keunggulan lestari ke dalam pelan tersebut.

68. Membangun UMP Bagi Keunggulan Lestari membawa bermaksud bahawa:

1. Kita mencipta untuk UMP mempunyai *trajectory* yang akhirnya sentiasa berada di *frontier*.
2. Ciptaan ini adalah *timeless*, bermaksud ia merentasi zaman, generasi, kelok ekonomi, pemimpin dan kepemimpinan.

69. Dengan kefahaman kita apa itu universiti; apakah elemen-elemen universiti yang bertaraf dunia; dan apa disiplin yang diperlukan untuk mengadun bakat dan elemen tersebut untuk membangunkan keunggulan yang lestari, saya mencadangkan:

1. Meningkatkan bilangan dan kualiti bakat di UMP secara berterusan, dengan menentukan:

- Kepelbagaian pengetahuan, kemahiran dan pengalaman sesuai dengan misi UMP untuk menjadikan sebuah universiti teknikal berasaskan kompetensi.

- Staf akademik di UMP adalah dari latar belakang akademik yang terbaik dan dilatih dari institusi yang terkemuka di dunia.
- UMP membangunkan profil untuk staf akademik, pentadbiran dan sokongan supaya mereka dengan mudah dapat diadunkan dengan budaya kecemerlangan universiti.
- Dengan pendekatan yang kreatif dan inovatif membangunkan kaedah pelantikan yang fleksibel di UMP untuk staf akademik, pentadbiran dan sokongan.

2. Membudayakan kecemerlangan kepemimpinan dengan menziarahi semula dan mencipta semula (*reinvent*) KRA pegawai-pegawai utama, supaya berindak selaku yang disebut di bawah ini:

- Naib Canselor selaku Ketua Eksekutif/Presiden (*Chief Executive Office/President*).
- Pendaftar selaku Ketua Pegawai Operasi (*Chief Operating Officer*)
- Bendahari selaku Ketua Pegawai Kewangan (*Chief Financial Officer*)

- Ketus Pustakawan selaku Ketua Pegawai Ilmu (*Chief Knowledge Officer*)
- Dekan/Pengarah selaku Ketua Pegawai Eksekutif SBU (*Chief Executive Officer of Strategic Business Unit*).

3. Membudayakan keberhasilan dan akauntabiliti melalui struktur pentadbiran yang langsing dan rendah.

4. Menentukan yang setiap warga UMP memahami sepenuhnya dan berupaya untuk membincangkan model minda UMP dan bagaimana tugasnya dikaitkan dengan model minda tersebut.

5. Usaha yang sedar dan sengaja untuk mendapatkan sumber kewangan dan bukan kewangan selain dari kerajaan: industri, alumni, agensi dalam dan luar negara.

6. Usaha yang sedar dan sengaja untuk menjana kewangan. Satu *task force* akan dimulakan untuk mengenal pasti model penjana kewangan universiti.

7. Memperkukuhkan tadbir urus melalui pendekatan membuat keputusan: yang berciri seperti berikut:

- Keputusan yang proaktif, berbanding reaktif
- Kepantasan dengan *sense of urgency*
- Strategik berbanding hanya operasi dan pematuhan
- Keseimbangan keputusan secara eksekutif dengan *legislative*
- Keseimbangan antara *consensus* dengan *top-down*
- Keseimbangan antara penyertaan dengan sekumpulan kecil
- Objektif berbanding subjektif
- Desentralisasi berbanding sentralisasi

8. Usaha yang sedar dan sengaja untuk mengoperasikan dan mengamalkan budaya kecemerlangan (*a culture of excellence*) yang memerlukan:

- Insan berdisiplin
- Pemikiran yang berdisiplin
- Tindakan yang berdisiplin

9. Menziarahi semula Pelan Strategik UMP sehingga 2011 – 2015 dengan memberi penekanan kepada pembinaan

jenama dan perkara-perkara *intangible* yang tidak dapat dikuantifikasikan.

10. Memperkasa kepemimpinan pelajar melalui:

- Penubuhan pelantar khas bagi *student leaders engagement* yang lebih luas;
- Membekalkan sumber kewangan kepada MPM dalam bentuk peruntukan khas dan juga *seed money* untuk dimanfaatkan secara bijak dan strategik; dan
- Penjenamaan pelajar UMP melalui konsep dan komitmen di dalam kesukarelawan.

70. **PENUTUP**

Sebelum saya mengakhiri perutusan pada hari ini, saya sekali lagi mengucapkan terima kasih kepada tuan-tuan dan puan-puan warga UMP sekalian.