



UCAP TAMA

**YBHG. DATUK SERI MAZLAN YUSOFF
KETUA SETIAUSAHA
KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI
MALAYSIA**

SEMPENA

**KONVENTSYEN PENTADBIR
UNIVERSITI AWAM 2020**

**TEMA:
“PENTADBIR UNIVERSITI: PENGUKUHAN
PENTADBIRAN ORGANISASI MENDEPANI
CABARAN PENGURUSAN PERUBAHAN”**

**31 MAC 2021 (RABU)
UNIVERSITI MALAYSIA TERENGGANU**

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh dan Salam Sejahtera.

Terima kasih, saudara/saudari pengacara majlis.

SALUTASI

Yang Berbahagia Prof. Datuk Dr. Nor Aieni binti Mokhtar,
Naib Canselor,
Universiti Malaysia Terengganu;

Yang Berbahagia Prof. Dr. Nordin bin Yahaya,
Pengarah,
Akademi Kepimpinan Pengajian Tinggi Malaysia (AKEPT);

Yang Berusaha Encik Abdul Razib bin Haji Shahuddin
Pendaftar,
Universiti Teknologi Malaysia (UTM),
Merangkap Pengerusi Jawatankuasa Pendaftar Universiti Awam;

Yang Mulia Raja Shah Erman bin Raja Arifin,
Presiden,
Majlis Persatuan Pentadbir Universiti Awam Malaysia (MASTI);

Yang Berusaha Barisan Pendaftar; Bendahari; Ketua Pustakawan; Penasihat Undang-undang; Para Pegawai Kanan Universiti Awam Malaysia;

Yang Berbahagia Dato'-Dato' dan Datin-Datin;

Barisan Ahli Jawatankuasa MASTI;

Seterusnya hadirin-hadirat, tuan-tuan dan puan-puan sekalian.

I. **PENDAHULUAN**

1. Izinkan saya membuka ucapan tama ini dengan mutiara hikmah dari kalam Saidina Ali bin Abu Thalib yang menyebut bahawa, “Ilmu itu lebih baik daripada harta, ilmu menjaga engkau dan engkau menjaga harta. Ilmu itu penghukum dan harta terhukum. Harta itu akan berkurang jika dibelanjakan tetapi ilmu akan bertambah jika dibelanjakan”.
2. Justeru, saya mengucapkan syabas kepada pihak Akademi Kepimpinan Pengajian Tinggi Malaysia (AKEPT); Universiti Malaysia Terengganu (UMT); dan Majlis Persatuan Pentadbir Universiti Awam Malaysia (MASTI) selaku penganjur bersama majlis ini atas usaha untuk menghimpunkan para pentadbir dalam majlis ilmu yang penuh bermakna ini.

Sesungguhnya, penataran ilmu pengetahuan dalam majlis seumpama ini merupakan manifestasi kesungguhan pihak pengajur untuk melestarikan legasi keilmuan.

II. MENDEPANI CABARAN PENGURUSAN PERUBAHAN

Sidang hadirin yang saya muliakan,

3. Jika kita membuat sorotan karya atau *literature review*, kita akan menemui begitu banyak sekali tulisan yang membicarakan tentang mendepani pengurusan perubahan. Umpamanya **John P. Kotter** – terkenal dengan karya besar beliau bertajuk “**Leading Change**” yang memperincikan tentang **Iapan langkah utama dalam melaksanakan perubahan organisasi**. Tidak hanya dengan itu, berbicara tentang menerajui perubahan juga menjadikan kita tidak lari jauh dari menyentuh tentang ciri-ciri pemimpin seperti yang diperkatakan oleh **Profesor Raymond Miles dan Profesor Charles Snow** – dua orang tokoh akademik tersohor yang telah memperkenalkan empat kategori kepimpinan dalam karya *groundbreaking* bertajuk “**Organizational Strategy, Structure and Process**”, iaitu **Defender, Analyzer, Reactor** dan **Prospector**.

4. Menurut Miles dan Snow, sifat kepimpinan **Defender** lebih cenderung untuk mengekalkan *status quo* dan selesa untuk berada dalam domain sedia ada demi mengekalkan kestabilan organisasi. Kepimpinan **Analyzer** pula agak berhati-hati untuk keluar dari peranggu kebiasaan dan mengambil masa untuk melakukan perubahan. **Reactor** pula seringkali memberikan tindak balas negatif terhadap perubahan dan ketidaktentuan persekitaran, sekaligus menjelaskan prestasi serta keupayaan organisasi. Berbanding dengan tiga bentuk kepimpinan sebelumnya, **Prospector** pula lebih inovatif, dinamik dalam menjuarai perubahan dan mengungguli persaingan.

5. Namun begitu, pada hari ini saya tidaklah berniat untuk mengupas tentang kedua-dua buah karya hebat ini. Hal ini kerana saya percaya tuan-tuan dan puan-puan yang berada di hadapan saya sekarang ini pastinya lebih arif dan telah mengetahui naratif kandungannya. Saya lebih kepada ingin membawa tuan-tuan dan puan-puan kepada satu sisi lain analogi yang menggabungkan pengurusan perubahan dengan kepimpinan, yang saya kira lebih mudah untuk difahami.

6. Saya pasti tuan-tuan dan puan-puan tahu tentang Dubai – satu daripada tujuh wilayah di bawah Emiriah Arab Bersatu – yang terkenal dengan bangunan tertinggi dunia – Burj Khalifa. Berbanding yang lain, Dubai merupakan wilayah kedua

terbesar selepas Abu Dhabi yang mempunyai penduduk teramai, dengan majoritinya datang dari kira-kira 100 buah negara di seluruh pelosok dunia. Dari aspek ekonomi pula, Dubai menyumbangkan sekitar enam peratus keluaran dalam negara kasar kepada Emiriah Arab Bersatu. Malah, di bawah naungan Emiriah Arab Bersatu, tidak ada cukai pendapatan yang dikenakan ke atas penduduknya.

7. Di sebalik apa yang dimiliki oleh Dubai pada hari ini, tidak ramai yang mengetahui bahawa selama ratusan tahun dahulu, penduduknya menetap di sebuah pemukiman kecil di tepi sungai. Mereka bergantung sepenuhnya kepada kegiatan nelayan dan menyelam mutiara untuk kelangsungan hidup. Namun demikian, detik sekitar 50 ke 60 tahun yang lalu, menjadi titik perubahan besar kepada kota metropolitan ini apabila minyak pertama kali ditemui di Dubai. Sedikit demi sedikit, dari hanya sebuah gurun pasir hingga terbinanya Pelabuhan Rashid dan Jebel Ali; berkembangnya Dubai Creek; bersinarnya gugusan pulau buatan Palma; tersergam indah Burj Khalifa – kini, Dubai berkembang pesat sebagai pusat perdagangan yang dipenuhi dengan hutan-hutan konkrit moden, tidak kurang daripada 400 buah bangunan pencakar langit. *It's like from oasis to paradise!*

8. Aspirasi transformasi Dubai ini sebenarnya digagaskan oleh seorang insan yang bernama Sheikh Rashid bin Saeed Al Maktoum, seorang yang **berpandangan jauh dan bercita-cita tinggi**. Ini dapat dilihat melalui bait-bait kata yang beliau ujarkan ketika berbicara tentang kekayaan hasil daripada petroliam yang tidak abadi, iaitu – "**My father was on a camel, I'm in a Mercedes, my son is on a Land Rover, and my grandson is going to be from Land Rover , but my great grandson will be back on a camel.**"

9. Maksud di sebalik kata-kata ini memberitahu kita bahawa "**Tough times create strong men, strong men create easy times. Easy times create weak men, weak men create tough times.**" Lihat sahaja kepada tamadun unggul seperti Rom yang dicatatkan dalam sejarah runtuh kerana ketidakcekapan pentadbirannya ketika berdepan dengan serangan musuh luar dan menangani situasi kemelesetan ekonomi yang melanda. **Thus, we have to raise warriors, not parasites.**

10. Jadi bagi Sheikh Rashid, Dubai tidak boleh berharap sepenuhnya kepada petroliam sebagai sumber ekonomi. Sebaliknya, beliau **menetapkan polisi dengan mempelbagaikan sumber ekonomi Dubai**. Susulan itu, sektor pelancongan dan perkhidmatan kewangan kini menjadi

antara sumber ekonomi yang paling besar untuk Dubai. Pembangunan seiring antara sektor harta tanah dan infrastruktur yang pesat ternyata membantu perkembangan sektor pelancongan Dubai sehingga diiktiraf sebagai salah sebuah destinasi pelancongan yang terkemuka di dunia. Malah secara puratanya, Dubai mencatatkan purata kunjungan pelancong sebanyak 92 juta setahun dan ini menjadikan Lapangan Terbang Antarabangsa Dubai disenaraikan sebagai antara lapangan terbang yang paling sibuk di dunia. Ternyata pelaburan sebanyak 82 bilion untuk membina Lapangan Terbang Antarabangsa Dubai pada tahun 2010, yang dianggap sebagai tindakan tidak masuk akal oleh ramai pihak ketika itu, suatu pelaburan yang lebih daripada berbaloi!

11. Kisah inspirasi transformasi Dubai ini sangat signifikan dalam konteks pentadbir universiti. Ini dapat dilihat melalui peranan pentadbir universiti sendiri yang bertanggungjawab untuk mencarta hala tuju pentadbiran di universiti. Di bahu tuan-tuan dan puan-puan digalaskan amanah untuk membawa universiti di mana tuan-tuan dan puan-puan berkhidmat ke satu tahap yang lebih cemerlang. Kita tidak boleh selamanya berada di takuk yang konvensional. Umpama kisah lagenda Yunani, Gordius, raja kepada bangsa Phrygia yang mendedikasikan kereta lembu kepada Tuhan yang bernama Zeus. Beliau mengikat kereta lembu itu dengan simpulan aneh yang dikenali

sebagai *gordian knot*. Seorang ahli nujum meramalkan bahawa sesiapa yang berjaya merungkai simpulan tersebut bakal memerintah seluruh Asia.

12. Maka berduyun-duyunlah orang mencuba untuk membuka simpulan tersebut tetapi gagal sehingga pada 333 B.C., **Alexander the Great** tiba di kuil Zeus dan berhasrat untuk membuka simpulan pada kereta lembu tersebut. Beliau berhempas pulas, bermandi keringat, cuba dan cuba, untuk membuka simpulan tersebut sehingga hampir berputus asa menyebabkan beliau bertempik – “Adakah penting bagaimana saya merungkaikan simpulan ini!?” sambil menghunus pedangnya dan dalam satu hayunan sahaja telah berjaya memotong simpulan tersebut.

13. Apa yang saya cuba sampaikan di sini ialah, ada kalanya ruang untuk berfikir secara kreatif dan inovatif terbentang luas di hadapan kita. Tetapi disebabkan terikat dengan kebiasaan, ia tidak dapat dilaksanakan dengan pantas. Dan kisah ini memberikan pengajaran supaya para pentadbir sekalian hendaklah **sentiasa berfikir di luar kotak dalam penyelesaian sesuatu masalah**. Anjakan paradigma perlu dibuat untuk berubah ke arah yang lebih baik. Seperti apa yang Kotter katakan, untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan, sesebuah organisasi itu perlu menetapkan visi dan

inisiatif yang strategik. Begitu juga dengan MASTI dalam usaha membawa perubahan kepada kumpulan pentadbir universiti. Perancangan yang strategik hendaklah dilaksanakan, lebih-lebih lagi dengan sumber yang terhad. *Always remember that fail to plan means plan to fail.*

III. MENGUKUHKAN PENTADBIRAN, MENDAKAP TRANSFORMASI

Tuan-tuan dan puan-puan,

14. Saya difahamkan Ogos tahun lalu, satu perbincangan antara pihak MASTI dengan Bahagian Sumber Manusia, Jabatan Pendidikan Tinggi (JPT) telah diadakan bagi membincangkan kertas cadangan berkenaan dengan **“Transformasi Perkhidmatan Universiti Awam Malaysia”**. Cadangan ini melibatkan penggabungan berpuluhan-puluhan skim yang ada di universiti awam kepada skim yang lebih komprehensif agar memudahkan kolam bakat dibuka luas tanpa mengira skim perkhidmatan atau yang seumpama konsep ‘**schemeless**’.

15. Antara perkara yang dibincangkan termasuklah tentang isu kemajuan kerjaya bagi skim-skim perkhidmatan yang terpencil; kemajuan kerjaya yang terhad; peluang pertukaran

skim untuk mereka yang cemerlang; dan kesukaran pengisian penyandang pengurusan tertinggi. Ini membawa kepada usul-usul berikut untuk dipertimbangkan:

- (i) Mewujudkan **skim yang lebih komprehensif** dan berdaya saing untuk menarik, membangun dan mengekalkan bakat terbaik;
- (ii) Mengiktiraf **bakat yang berprestasi tinggi** agar dapat memberikan perkhidmatan yang berimpak tinggi secara berterusan kepada universiti khususnya dan perkhidmatan awam amnya;
- (iii) Membolehkan universiti **merancang dengan berkesan sumber tenaga** yang relevan bagi keperluan semasa, selari dengan ledakan revolusi perindustrian keempat; dan
- (iv) Menyediakan **laluan kerjaya yang lebih luas dan jelas** melalui kluster skim perkhidmatan.

16. Kredit harus diberikan kepada MASTI kerana ini secara tidak langsung memberitahu semua pihak bahawa MASTI sangat komited untuk membawa perkhidmatan pentadbir universiti ini ke satu tanda aras yang lebih baik. Dan untuk

makluman semua, kertas cadangan ini telah diteliti namun masih perlu melalui beberapa fasa semakan. Insya Allah, solusi yang terbaik untuk semua pihak akan kita capai sedikit masa sahaja lagi.

17. Dalam konteks pentadbir universiti, saya percaya masing-masing mempunyai kelebihan serta kekuatan masing-masing. Setiap kemahiran yang dimiliki sewajarnya adalah saling melengkapi dan dimanfaatkan sebaik mungkin untuk membolehkan visi serta misi organisasi dicapai.

18. Sesungguhnya, pepatah Inggeris – *a right person at a right place* – merupakan pepatah yang paling tepat menggambarkan situasi ini. Seksyen 10 dalam Akta 30 – Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 (Pindaan 2019) ada menyatakan bahawa seseorang pendaftar, bendahari, ketua pustakawan, atau penasihat undang-undang yang tamat tempoh kontraknya layak untuk dipertimbangkan dan dilantik semula memegang jawatan tersebut. Walau bagaimanapun, perkara ini tidaklah boleh dilakukan secara semberono oleh pihak universiti kerana ia mestilah tertakluk kepada pertimbangan munasabah khususnya terhadap prestasi yang ditunjukkan. Dalam erti kata lain, setiap orang berpeluang untuk mengisi jawatan pentadbir yang ada. Justeru, ini akan menjadi satu cabaran kepada semua pentadbir. “*To be a*

champion, compete; to be a great champion, compete with the best; but to be the greatest champion, compete with yourself.”

19. Signifikannya, dalam era kepimpinan pada masa kini serta perubahan dinamik pendidikan tinggi di Malaysia, selain daripada kelompok akademik dan kumpulan pelaksana, kejayaan universiti pada hari ini ialah hasil kerja padu dan dedikasi kelompok pentadbir yang merupakan tulang belakang sesebuah universiti. Tanpa menafikan sumbangan pihak lain, kelompok inilah nadi yang utama dalam menyokong perjalanan universiti.

IV. PENTADBIRAN UNIVERSITI PASCA COVID-19

Tuan-tuan dan puan-puan yang saya hormati sekalian,

20. Situasi pada hari ini menuntut kita untuk lebih proaktif dan sentiasa bersiap siaga untuk adaptasi kepada gelombang perubahan yang melanda. Ini kerana terdapat perubahan yang mungkin boleh dijangka lebih awal. Dan, ada juga perubahan yang tidak diduga, seperti yang kita hadapi selama setahun ini akibat penularan COVID-19. Kehidupan seluruh umat manusia terkesan dan berubah 180 darjah.

21. Kajian Pengguna Internet 2020 yang dibuat oleh Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia (SKMM) mendapati berlaku peningkatan terhadap jumlah pengguna yang menggunakan internet dalam tempoh lima ke dua belas jam sehari, iaitu daripada 37 peratus pada tahun 2018 kepada 50 peratus pada tahun 2020. Peningkatan ketara ini adalah disebabkan oleh pelaksanaan PKP pada tahun lepas dan juga penurunan kadar tarif jalur lebar oleh syarikat pembekal data jalur lebar. Dalam kajian yang sama juga, pengguna telefon pintar direkodkan mencecah 98.7 peratus, iaitu peratusan yang paling tinggi dalam tempoh enam tahun yang sudah. Manakala jika dilihat kepada jenis transaksi dalam talian yang dilaksanakan, turut berlaku peningkatan khususnya dalam aspek transaksi kewangan; kandungan hiburan; dan juga komunikasi.

22. Sedar atau tidak, ini turut menggambarkan bahawa cara kita bekerja; berkomunikasi; dan membuat keputusan telah berubah seiring dengan keperluan semasa. Malah, kita melakukan perkara-perkara baharu yang kita tidak pernah terlintas sebelum ini. Contohnya seperti majlis pada hari ini yang diadakan secara hibrid, iaitu bersemuka dan juga dalam talian. Secara beransur-ansur, kita mula selesa dengan suasana norma baharu ini. Apatah lagi apabila pandemik ini mengubah budaya organisasi termasuklah struktur; sistem;

kemahiran; dan gaya pengurusan lazim sebelum ini. Di sinilah terletaknya peranan dan tanggungjawab yang besar pentadbir universiti.

23. Pentadbir universiti sekalian sewajarnya melihat cabaran pandemik COVID-19 ini serta angka-angka yang saya nyatakan tadi sebagai satu peluang untuk memikirkan secara kreatif bentuk-bentuk inovasi yang boleh diketengahkan, khususnya dalam meningkatkan kecekapan pentadbiran di dunia pasca COVID-19. Ingatlah kata-kata bijak pandai Albert Einstein – *“In the middle of difficulty lies opportunity.”* Tuan-tuan dan puan-puan sekalian perlulah bijak menyambar peluang yang ada demi penyampaian perkhidmatan pentadbiran yang lebih cemerlang.

24. Kesiapsiagaan pentadbir tidak dapat dinafikan dalam menguruskan dan melaksanakan perubahan dasar yang berlaku. Contoh mudah yang saya boleh berikan di sini adalah ketika kita sama-sama menguruskan mobilisasi mahasiswa ke kampung sejurus Kerajaan memutuskan pelaksanaan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) pada tahun lepas. Majoriti yang terlibat dalam membuat keputusan dan menggerakkan agenda ini adalah kumpulan pentadbir. Pihak di luar sana mungkin bertanya – apa yang penting sangat dengan menghantar para pelajar ini pulang ke kampung? Hanya kita yang terlibat dengan

proses yang ada mengetahui segala kepayahan yang dihadapi ketika itu.

25. Sesungguhnya, untuk menghantar pulang para pelajar ketika PKP sedang berkuat kuasa; ketika merentas negeri masih dilarang; dan ketika pergerakan keluar dari kampus tidak dibenarkan bukanlah semudah mengupas kulit kacang tanah. Jumlah pelajar yang terlibat adalah besar, iaitu hampir mencecah 60 ribu orang. Destinasi penghantaran pula meliputi segenap pelosok tanah air dan sebahagian besarnya perlu menyeberangi Laut China Selatan. Namun alhamdulillah, berkat daripada kesungguhan serta komitmen semua pihak, akhirnya, sejumlah 57,565 pelajar telah berjaya dihantar pulang dengan selamatnya. Sejumlah 1,860 buah bas dan 137 penerangan telah digunakan bagi menjayakan misi ini. Tahniah dan syabas saya ucapkan!

26. Saya percaya, antara elemen penting yang menjadi prinsip para pentadbir kita dalam berdepan dengan situasi seumpama ini ialah **keperluan terhadap pendampingan atau engagement** dengan semua pihak yang terlibat. Perbincangan demi perbincangan diadakan bagi mendapatkan solusi yang terbaik. Setiap perkara yang perlu disampaikan kepada para mahasiswa dikomunikasi dengan berkesan. Hakikatnya, pendekatan sebegini membolehkan denyut nadi kesemua

pelanggan atau pemegang taruh Kementerian termasuklah para pelajar, pihak universiti awam dan swasta, rakan-rakan di politeknik dan kolej komuniti, para ibu bapa serta wakil-wakil persatuan dan industri dapat diselami.

27. Dan seperti yang semua sedia maklum juga, Kerajaan pada masa ini sedang dalam pelaksanaan Program Imunisasi COVID-19 Kebangsaan. Mengikut rekod sehingga 28 Mac 2021, seramai 7,235,436 orang telah mendaftar untuk divaksin melalui MySejahtera. Daripada jumlah ini, seramai 451,655 telah menerima dos pertama vaksin, sementara 129,110 telah selesai menerima dos yang kedua. Di Terengganu, 21,403 orang telah menerima dos pertama dan 6,809 orang lengkap diberikan dos yang kedua. Jumlah ini sebenarnya masih rendah jika dibandingkan dengan jumlah penduduk di Negeri Penyu ini, iaitu sekitar 1.26 juta¹ (pada Suku Tahun Ketiga 2020).

28. Melihat kepada jadual pelaksanaan pula, fasa kedua program ini yang melibatkan kumpulan berisiko tinggi akan bermula pada April depan. Ini akan disusuli oleh fasa ketiga yang dijadualkan pada Mei 2021, melibatkan kumpulan dewasa berumur 18 tahun ke atas, yang merupakan populasi paling besar dengan jumlah sasaran penerima vaksin kira-kira 13.5

¹ Jumlah penduduk di Terengganu pada Suku Tahun Ketiga 2030 oleh Jabatan Perangkaan Malaysia.

juta orang. Kumpulan ini pastinya melibatkan ramai dalam kalangan pelajar-pelajar universiti kita.

29. Justeru, saya ingin mengambil kesempatan ini untuk menyeru semua pentadbir yang bersama-sama dalam majlis pada hari ini, agar bukan sahaja mendaftarkan diri, malah menyampaikan kepada pihak di luar sana untuk turut sama menyertai program imunisasi ini. Sesungguhnya program ini bukan hanya untuk melindungi diri sendiri sahaja tetapi turut melindungi mereka yang ada di sekeliling kita, keluarga, anak-anak dan masyarakat yang tidak boleh menerima vaksin. Pastikan komunikasi dengan para pemegang taruh kita, khususnya para pelajar akan pentingnya program imunisasi ini dapat disampaikan dengan baik.

30. Untuk pengetahuan semua, KPT bekerjasama dengan Kementerian Sains Teknologi dan Inovasi (MOSTI) Kementerian Belia dan Sukan; Yayasan Sukarelawan Siswa dan Persatuan Bulan Sabit Merah Malaysia (PBSM) berkolaborasi dalam **Program Sukarelawan – Malaysia Volunteer Vaccine Mobilization (MyVac)**. Sehingga 18 Mac 2021, berdasarkan data yang kita ada, terdapat 2,036 orang sukarelawan bukan kesihatan yang terdiri daripada alumni pelajar dari universiti awam; institusi pengajian tinggi swasta; politeknik; kolej komuniti; dan YSS yang telah berdaftar dengan

MyVAC. Sekiranya berminat untuk membantu dalam tugas-tugas bukan kesihatan, saya amat menggalakkan tuan-tuan dan puan-puan untuk mendaftar menyertai program ini melalui laman web MyVAC.

V. MEMPERLUAS PELUANG PERKEMBANGAN KERJAYA

Tuan-tuan dan puan-puan sekalian,

31. Kualiti yang dimiliki oleh modal insan yang berdaya saing terletak pada pengetahuan; kemahiran; kebolehan dan sikap positifnya. Justeru, bagi memastikan para pentadbir tekal serta resilien kepada perubahan yang persekitaran yang berlaku, para pentadbir perlu dilengkapkan dengan ciri-ciri modal insan yang *future-ready* dan bukan lagi reaktif. Dalam erti kata lain, tuan-tuan dan puan-puan perlulah mempunyai upaya untuk menjangkakan sesuatu yang bakal berlaku pada masa depan, seperti kisah Sheikh Rashid yang ceritakan awal tadi.

32. Untuk itu, saya ingin menyarankan di sini agar universiti awam terus membuka dan memberikan peluang kepada para pentadbir untuk meneroka ilmu baharu melalui dasar-dasar mengoptimumkan bakat insan. Ini termasuklah mempermudah peluang pentadbir untuk **menyambung pengajian** ke peringkat

sarjana dan kedoktoran, atau mengikuti kursus profesional yang diiktiraf. Para pentadbir juga wajar **dilibatkan dalam projek-projek penyelidikan dan inovasi** melalui geran berkaitan fundamental, pengurusan strategik dan keberkesanan ekosistem yang rata-ratanya bidang ini merupakan *forte* golongan pentadbir.

33. Pihak universiti juga digalakkan untuk membuka laluan serta jaringan kepada pentadbir untuk **mengikuti program-program sangkutan atau *job attachment* dan *on the job training*** bersama-sama dengan universiti terkemuka; pihak industri; serta badan-badan korporat antarabangsa di dalam dan luar negara. Ini bagi mendedahkan golongan pentadbir dengan ruang lingkup tadbir urus organisasi yang lebih luas dan menanda aras amalan-amalan baik dalam pengurusan organisasi di entiti-entiti ini, untuk diaplikasikan dalam universiti di mana mereka berkhidmat.

34. Seperti perkongsian Presiden Joko Widodo, di Dubai, keterbukaan pemimpinnya untuk membawa masuk golongan ekspetariat bukan semata-mata menjadikan ekspetariat ini sebagai sumber daya. Namun yang lebih penting, ialah proses pembelajaran dan pemindahan teknologi dari ekspetariat kepada rakyat Dubai. Jadi dalam konteks tuan-tuan dan puan-puan, para pentadbir yang berpotensi juga boleh dipinjamkan

ke kementerian atau agensi lain bagi mengetuai sesuatu jabatan atau unit, untuk berkongsi kemahiran dan kepakaran dalam pengurusan organisasi. Ya, kita “memberi” kepada kementerian atau agensi tersebut. Namun yang lebih utama, pengetahuan yang diperoleh sepanjang tempoh peminjaman tersebut sewajarnya juga dimanfaatkan sekembalinya ke universiti nanti.

35. Lantaran ini juga, pihak Kementerian akan terus memperkasakan peranan pentadbir di universiti awam melalui AKEPT dan platform-platform yang ada. Jabatan Pengajian Tinggi khususnya, perlu menerajui transformasi dan menggerakkan perubahan pengurusan sumber manusia di samping membangunkan kepimpinan yang *agile* dan *holacracy*; modal insan yang *mobile*, *multi-tasking*, *multi-talented* dan kreatif; organisasi yang digital, hibrid dan kendiri; budaya kerja yang berfokuskan pelanggan, fleksibel, berinovasi dan terbuka; serta penyampaian perkhidmatan yang berintegriti dan profesional.

VII. PENUTUP

Sidang hadirin sekalian,

36. ***The race for excellence has no finish line.*** Untuk kekal menerajui perubahan setiap daripada kita perlu mempunyai keberanian untuk menerokai peluang baharu di hadapan kita. Adrian Smith, arkitek Burj Khalifa, kini melangkah setapak lagi membina Menara Jedah yang bakal menjadi ikon bangunan tertinggi dunia yang baharu. Kita di universiti bagaimana pula? Adakah tersenarai sebagai 500 universiti teratas dalam QS Ranking sudah memadai bagi kita? Atau sebenarnya kita ingin menjadi seperti Harvard University – paling tidak menjadi universiti seumpamanya yang pertama di Asia? Tepuk dada, tanya selera.

37. Hari ini juga saya difahamkan MASTI akan melancarkan Identiti Korporat MASTI dan juga penampaian Anugerah Utama bagi Anugerah Gemilang MASTI 2021. Syabas dan tahniah juga saya ucapkan kepada lebih 30 penerima Anugerah Gemilang MASTI 2021² keseluruhannya atas pencapaian cemerlang yang dikehendaki! Sesungguhnya, pengiktirafan ini penting demi terus memotivasi pentadbir universiti awam di Malaysia.

² Terdapat 15 kategori anugerah keseluruhannya. Tiga anugerah utama yang difahamkan akan disampaikan oleh KSU ialah Anugerah Tokoh Pentadbir MASTI; Anugerah PEntadbir Terbilang MASTI; dan Anugerah Pentadbir Harapan MASTI.

Sekian, terima kasih.

(3,090 patah perkataan tidak termasuk salutasi)

Kemas kini pada 30 Mac 2021 @ 10.03 malam