



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

**ANALISIS KEPERLUAN LATIHAN UNTUK PEGAWAI TADBIR (N3)
UNIVERSITI PERTANIAN MALAYSIA**

A'NI BIN HAMZAH

FPP L 1995 7

**ANALISIS KEPERLUAN LATIHAN UNTUK
PEGAWAI TADBIR (N3)
UNIVERSITI PERTANIAN MALAYSIA**

Oleh

A'NI BIN HAMZAH

Projek penyelidikan ini disediakan bagi memenuhi sebahagian daripada syarat mendapatkan Ijazah Masters Sains (Pembangunan Sumber Manusia) di Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan Universiti Pertanian Malaysia

Disember 1995



PENGHARGAAN

Saya merakamkan ucapan terima kasih kepada semua ketua jabatan dan pegawai tadbir Universiti Pertanian Malaysia (UPM) yang terlibat dalam kajian ini, tanpa kerjasama mereka kajian ini tidak dapat disempurnakan.

Penghargaan dan terima kasih istimewa saya tujukan kepada Profesor Madya Dr. Haji. Saidin bin Teh selaku penyelia saya yang sentiasa memberi panduan dan bimbingan untuk saya menjalankan penyelidikan dan menyediakan laporan ini. Penghargaan dan ucapan terima kasih juga saya tujukan kepada Profesor Madya Dato' Dr. Mohd. Nasir bin Ismail, Profesor Madya Dr. Abu Daud bin Silong, Profesor Madya Dr. Hajah Aminah bt. Ahmad, Dr. Hajah Asma bt. Ahmad, Dr. Bahaman bin Abu Samah, Dr. Maznah bt. Muhammad, Dr. Haji Md. Salleh bin Hassan, Dr. Narimah bt. Ismail, Dr. Haji Musa bin Abu Hassan, Puan Saodah bt. Wok dan Dr. Haji Turiman bin Suandi Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan (PPPL) dan Profesor Dr. V. Anantaraman Fakulti Ekonomi dan Pengurusan UPM yang merupakan pensyarah kerja kursus program masters yang saya ikuti.

Saya juga merakamkan ucapan terima kasih kepada Encik Azmi bin Mohd. Noordin pegawai tadbir, Puan Junainah bt. Abd. Manan, Tuan Syed Ghazali Jalalulin bin Syed Hassan dan lain-lain kakitangan PPPL yang selalu memberi bantuan kepada saya untuk menggunakan kemudahan seperti alat pandang dengar dan komputer.

Setinggi-tinggi terima kasih kepada Tuan Haji Shahdan bin Haji Asri Pendaftar UPM, Tuan Haji Mohd Kalok bin Latiff Timbalan Pendaftar dan Tuan Haji Mohamed Ghazali bin Haji Ali Ketua Penolong Pendaftar Bahagian Perjawatan UPM yang telah memberi peluang amat berharga untuk saya mengikuti program masters ini dan sentiasa memberi dorongan untuk saya terus memajukan diri khususnya di dalam bidang akademik ini.

Akhir sekali saya merakamkan penghargaan untuk isteri saya Zaiton bt Md Isa, anak-anak saya Izzati Shahira, Mohamad Alif Farhan dan Muhammad Fawwaz yang sentiasa menjadi sumber menguatkan semangat dan azam saya untuk terus maju jaya

KANDUNGAN

Muka Surat

PENGHARGAAN	iii
KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	x
ABSTRAK	xi
ABSTRACT	xiii

BAB

I PENDAHULUAN

1.1	Pengenalan	1
1.2	Latarbelakang Masalah	
1.2.1	Tumpuan Kajian	4
1.2.2	Peranan N3	4
1.2.3	Penempatan	6
1.2.4	Misi UPM	6
1.2.5	Peranan N3 Dalam Mencapai Misi Universiti	10
1.3	Kenyataan Masalah	12
1.4	Objektif Kajian	
1.4.1	Objektif Am	13
1.4.2	Objektif Khusus	14



1.5	Kepentingan Kajian	14
1.6	Skop Kajian	15
1.7	Definisi	15

II TINJAUAN BAHAN-BAHAN BERTULIS

2.1	Pengenalan	16
2.2	Pengertian Latihan	16
2.3	Kepentingan Latihan	18
2.4	Analisis Keperluan Latihan.	21
	2.4.1 Keperluan Latihan	21
	2.4.2 Model Pernilaian Keperluan Latihan	22
2.5	Kaedah Menentukan Keperluan Latihan	23
2.6	Menentukan Keutamaan Latihan	27
2.7	Dasar Latihan	28
2.8	Ciri-ciri Organisasi	31
2.9	Perubahan Organisasi	32
2.10	Pemberian Kuasa	36
2.11	Keusahawanan	37
2.12	Peng korporatan.	38
2.13	Pendekatan Mengurus	40
2.14	Pengurusan Lawan Pentadbiran	41
2.15	Fungsi-fungsi Pengurusan	43



2.16	Kajian-kajian Yang Lalu	46
------	-----------------------------------	----

III METODOLOGI

3.1	Pengenalan	49
3.2	Populasi Dan Sampel Kajian	49
3.3	Responden Kajian	49
3.4	Rekabentuk Penyelidikan	50
3.5	Alat Penyelidikan	50
3.6	Pengumpulan Data	52
3.7	Analisis Data	52
3.8	Penilaian Skala	53
3.9	Penentuan Keutamaan Subjek Latihan	54
3.10	Penentuan Skor Pemberat Individu	58

IV HASIL KAJIAN

4.1	Pengenalan	61
4.2	Latarbelakang Subjek Kajian	61
4.3	Penilaian Responden Terhadap Keperluan Latihan	
4.3.1	Subjek-subjek Latihan	68
4.3.2	Skor Pemberat Individu.	114
4.4	Perbandingan Tanggapan Antara N3 Dan Ketua Terhadap Keperluan Latihan	118
4.5	Jawapan Soalan Terbuka	119



V RINGKASAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1	Ringkasan	121
5.1.1	Latarbelakang Subjek Kajian (SK)	122
5.1.2	Penilaian Responden Terhadap Keperluan Latihan	124
5.1.3	Ujian - t Untuk Melihat Perbezaan Bererti Tanggapan Antara N3 Dan Ketua Terhadap Keperluan Latihan	127
5.1.4	Jawapan Soalan Terbuka	127
5.2	Kesimpulan	127
5.3	Cadangan	129

BAHAN RUJUKAN	130
-------------------------	-----

LAMPIRAN

A	Soalselidik	134
B	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian	142
C	Jadual 14: Skor Purata Dan Sisihan Piawai Setiap Subjek Latihan Mengikut Penilaian N3 Dan Ketua.	143



SENARAI JADUAL

Jadual		Muka Surat
1	Taburan Responden Mengikut Kategori	62
2	Taburan Subjek Kajian Mengikut Jantina	62
3	Taburan Subjek Kajian Mengikut Umur	63
4	Taburan Subjek Kajian Mengikut Kelayakan Ijazah Asas	64
5	Taburan Subjek Kajian Mengikut Kelulusan Profesional	65
6	Taburan Subjek Kajian Mengikut Tempoh Berkhidmat Sebagai N3 Di UPM	65
7	Taburan Subjek Kajian Mengikut Jumlah Jabatan Berkhidmat Di UPM	66
8	Taburan Subjek Kajian Mengikut Tempat Tugas Sekarang	67
9	Taburan Subjek Kajian Mengikut Tempoh Bertugas Di Jabatan Sekarang.	67
10	Taburan Peratus Penilaian Responden Mengikut Subjek Latihan Dari Segi Perkaitan Dengan Tugas Dan Kekurangan Kemahiran Pegawai Pegawai Jabatan Pendaftar.	69
11	Taburan Peratus Penilaian Responden Mengikut Subjek Latihan Dari Segi Perkaitan Dengan Tugas Dan Kekurangan Kemahiran Pegawai Jabatan Canselori.	76
12	Taburan Peratus Penilaian Responden Mengikut Subjek Latihan Dari Segi Perkaitan Dengan Tugas Dan Kekurangan Kemahiran Pegawai Fakulti/Pusat	83



13	Taburan Peratus Penilaian Responden Mengikut Subjek Latihan Dari Segi Perkaitan Dengan Tugas Dan Kekurangan Kemahiran Pegawai Secara Keseluruhan	90
14	Skor Purata Dan Sisihan Piawai Setiap Subjek Latihan Mengikut Penilaian N3 Dan Ketua (lihat lampiran C)	
15	Taburan Subjek Latihan Mengikut Kategori Keutamaan Latihan Jabatan	97
16	Taburan Subjek Latihan Mengikut Kategori Keutamaan Latihan Jabatan Canselori.	101
17	Taburan Subjek Latihan Mengikut Kategori Keutamaan Latihan Fakulti/Pusat.	105
18	Taburan Subjek Latihan Mengikut Kategori Keutamaan Latihan Secara Keseluruhan Untuk Semua Jabatan	109
19	Skor Pemberat Individu Mengikut Penilaian Purata N3 Dan Ketua	115
20	Taburan Kekerapan Skor Pemberat Individu Mengikut Penilaian Purata N3 Dan Ketua	117
21	Ujian - t Untuk Menentukan Perbezaan Bererti Tanggapan Antara N3 Dan Ketua Terhadap keperluan Latihan	118
22	Ringkasan Keperluan Latihan Mengikut Kumpulan Subjek	125
Rajah 1	Hubungan Antara Skor A Purata Setiap Subjek Latihan Bagi Perkaitan Dengan Tugas Dan Skor B Purata Setiap Subjek Latihan Bagi Kekurangan Kemahiran	56



ABSTRAK

Analisis keperluan latihan pegawai tadbir (N3) Universiti Pertanian Malaysia (UPM) dijalankan selaras dengan perancangan pengkorporatan universiti ini. Kajian ini bertujuan mengetahui pengetahuan dan kemahiran N3 yang diperlukan bagi membantu universiti ini mencapai misi barunya. Kajian ini juga adalah untuk mengetahui kecukupan kemahiran N3 dan keperluan latihan mereka mengikut jabatan (Jabatan Pendaftar, Canselori dan Fakulti). Selain dari itu, kajian juga adalah untuk melihat perbezaan tanggapan antara N3 dan ketua mereka terhadap keperluan latihan.

Kajian ini berdasarkan tugas-tugas N3 dan tertumpu kepada fungsi-fungsi pengurusan. Responden terdiri daripada 37 orang N3 dan 37 orang ketua atau penyelia mereka. Kajian ini menggunakan dua komponen penilaian iaitu perkaitan dengan tugas dan kecekapan pegawai. Keutamaan latihan dikategorikan mengikut gabungan skor purata komponen 'perkaitan dengan tugas' dan 'kekurangan kemahiran'. Darjah keperluan latihan yang tinggi ditunjukkan oleh pasangan skor 'perkaitan dengan tugas' yang tinggi dan skor 'kekurangan kemahiran' yang tinggi.

Analisis keperluan latihan ini mendapati bahawa dari aspek perkaitan subjek latihan dengan tugas, 60.7% N3 mempunyai skor pemberat pada tahap sederhana dan 39.3% N3 mempunyai skor pemberat pada tahap tinggi. Dari aspek kekurangan kemahiran pula, 21.4% N3 mempunyai skor pemberat pada tahap sederhana dan 78.6% mempunyai skor pemberat pada tahap tinggi. Ini

menunjukkan bahawa keseluruhan subjek latihan yang dikaji mempunyai perkaitan dengan tugas N3. Majoriti tinggi N3 kurang kemahiran dalam fungsi-fungsi pengurusan dan mereka memerlukan latihan yang banyak dalam bidang ini.

Kajian ini juga mendapati bahawa terdapat perbezaan bererti bagi jangkaan antara N3 dan ketua dalam keperluan latihan dari aspek kekurangan kemahiran. Ketua mempunyai tanggapan yang lebih tinggi dalam aspek 'kekurangan kemahiran' dibandingkan dengan N3. Bagaimanapun dari aspek perkaitan subjek latihan dengan tugas tidak terdapat perbezaan tanggapan antara N3 dan ketua mereka.

ABSTRACT

Universiti Pertanian Malaysia (UPM) administrative officer's (N3) training needs analysis was carried out in line with the university corporate planning. The main purpose of the study was to determine N3's knowledge and skill which were required to help UPM to achieve its new missions. This study was also to determine the adequacy of N3's competency and N3's training needs of each departments (Department of Registrar, Chancellory and Faculty). In addition, the study was also to find out the differences between N3s and their boss perception of the training needs.

This study was based on the N3's tasks and was focussed to management functions. Respondents of the study were made up of 37 N3 and their respective bosses or supervisors. This study used two assessment components, namely relevance of the N3 task and their competence. The training priorities were categorized by combinations of 'relevance of task' and 'lack of competence' average scores. The high degree of training needs was showed by the high paired-scores of 'relevancy of the task' and 'lack of competency'.

This training needs analysis revealed that for the relevancy of the training subject to task, 60.7% of N3 had medium score and 39.3% of N3 had high score. In term of lack of competency, 21.4% of N3 had medium score and 78.6% of N3 had high score. This showed that majority of the training subjects were relevant to the N3 task. It also showed that high majority of N3



lacked of competence in management functions and they needed much training in the area.

This study also found that there was significant difference in the training needs of N3 and their bosses in the area of competence. The bosses had higher perception of 'lack of competence', compared to N3. However, there was no significant difference in the perception of relevancy of training of subject areas between N3 and their bosses.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Universiti Pertanian Malaysia (UPM) ditubuhkan menerusi satu Perintah Perbadanan yang ditandatangani oleh Duli Yang Maha Mulia Seri Paduka Baginda Yang Di-Pertuan Agong pada 4 haribulan Oktober 1971. Matlamat penubuhan universiti ini ialah untuk memenuhi keperluan negara dalam menyediakan tenaga terlatih pada dua peringkat kemahiran iaitu peringkat bachelo dan diploma, menjalankan penyelidikan dan memberi khidmat masyarakat (UPM, 1992). Kampus induk UPM terletak di Serdang, Selangor. Universiti ini mempunyai kampus cawangan di Kuala Trengganu dan sebuah stesen penyelidikan di Port Dickson (UPM, 1994a). Perkembangan universiti ini merangkumi aspek pembangunan fizikal, perkembangan dan penambahan program akademik, penambahan bilangan pelajar dan anggota yang mengendalikan fungsi-fungsi universiti. Ketika UPM memulakan program akademiknya pada tahun 1973, universiti ini mempunyai 1559 orang pelajar dengan tiga buah fakulti asas yang menawarkan tujuh program akademik iaitu tiga program peringkat bachelo, tiga program peringkat diploma dan satu program pendahuluan (UPM, 1992). Anggota akademik dan bukan akademik yang terlibat dalam pengendalian fungsi universiti ketika itu ialah 302 orang (UPM, 1995a). Pada tahun 1995, UPM mempunyai lebih 10,000 orang pelajar (UPM, 1995b). Program Akademik yang ditawarkan sejumlah

39 iaitu 28 program bachelo, lapan program diploma dan tiga program matrikulasi. Di samping itu UPM juga menawarkan program pengajian peringkat Masters dan Ph.D. dalam berbagai bidang kepada pelajar. Sejumlah 10 buah fakulti dan tiga buah pusat terlibat secara langsung dalam penawaran dan pengendalian program akademik tersebut (UPM, 1994a). Manakala anggota yang terlibat secara langsung atau tidak langsung menjalankan fungsi universiti ini melebihi 4,000 orang. Kira-kira satu perempat daripada anggota UPM terdiri daripada pegawai akademik dan tiga perempat selebihnya adalah pegawai kumpulan pengurusan dan profesional dan kumpulan sokongan (UPM, 1995a).

UPM dikendalikan untuk mencapai matlamatnya melalui dua fungsi utama berikut:

- i) **Fungsi pengajaran, penyelidikan dan khidmat masyarakat atau pengembangan.** Fungsi-fungsi ini dijalankan oleh pegawai akademik. Fungsi khidmat masyarakat merupakan ciri yang tersendiri universiti ini (UPM, 1995c).
- ii) **Fungsi pengurusan dan sokongan.** Fungsi-fungsi ini dijalankan oleh pegawai kumpulan pengurusan dan profesional dan kumpulan sokongan. Fungsi ini merangkumi hal-ehwal kakitangan, hal ehwal pelajar, komputer, perpustakaan, kewangan, ladang, kemasukan dan akademik pelajar, penyenggaraan bangunan, peralatan dan persekitaran, kemudahan, keselamatan dan lain-lain khidmat sokongan. Pegawai kumpulan pengurusan dan sokongan ini

termasuklah pegawai tadbir, pegawai kewangan, pustakawan, doktor, jurutera, juruanalisa sistem dan lain-lain yang sebelum Skim Sistem Saraan Baru (SSB) dikenali sebagai pegawai kumpulan A dan lain-lain pegawai kumpulan sokongan yang dahulunya dikenali sebagai kumpulan B, C dan D serta kumpulan pekerja mahir/separuh mahir/tidak mahir.

Pegawai tadbir adalah satu kumpulan pegawai dalam kumpulan pengurusan dan profesional yang memainkan peranan penting dalam pelaksanaan dasar dan fungsi universiti. Pegawai tadbir UPM dilantik oleh Majlis UPM (UPM, 1992). Di bawah SSB terdapat tiga gred pegawai tadbir iaitu gred N3, N2 dan N1 (JPA, 1991). Pegawai tadbir N1 ialah jawatan yang tertinggi dari segi hierarki, diikuti oleh pegawai tadbir N2 dan N3. Dari segi gelaran pegawai tadbir tertinggi digelar Pendaftar (N1), diikuti oleh Timbalan Pendaftar dan Ketua Penolong Pendaftar (N2) dan Penolong Pendaftar (N3) (UPM, 1995a). Kelayakan biasa untuk dilantik jawatan pegawai tadbir N3 ialah ijazah sarjana muda. (Selepas ini perkataan pegawai tadbir (N3) disebut sebagai N3 sahaja). Manakala jawatan pegawai tadbir N2 dan N1 dilantik secara kenaikan pangkat. Di antara syarat dalam perkhidmatan pegawai tadbir ialah mereka boleh dikehendaki mengikuti kursus latihan yang ditetapkan oleh ketua jabatan/perkhidmatan yang berkenaan dan kursus untuk tujuan kenaikan pangkat (JPA, 1991). Pada masa ini UPM mempunyai 52 N3, 11 N2 dan satu N1 (penyandang pada masa ini dalam kumpulan JUSA) (UPM, 1995a).

1.2 Latarbelakang Masalah

1.2.1 Tumpuan Kajian

Kajian analisis keperluan latihan ini ditumpukan kepada N3 dari aspek fungsi pengurusan. Pegawai-pegawai ini berkhidmat antara 1-20 tahun di UPM (UPM, 1994b). Untuk menyandang jawatan N3 tiada kelayakan tambahan selain daripada syarat kelayakan ijazah sarjana muda dan juga tiada syarat dari segi bidang pengajian yang ditentukan. Oleh yang demikian pegawai-pegawai tadbir UPM mempunyai berbagai-bagai jenis ijazah dan bidang pengajian umpamanya dalam bidang sastera, ekonomi, pentadbiran, pengajian islam, sains dan kaunseling. Mereka tidak diberi sebarang latihan khusus sebelum ditempatkan bekerja. Mereka memperolehi pengetahuan kerja melalui latihan-latihan non-formal seperti menghadiri kursus-kursus pendek, pembacaan, merujuk pegawai kanan dan pengetahuan melalui pengalaman kerja "cuba buat kerja dan baiki kesilapan melalui pengalaman".

1.2.2 Peranan N3

Peranan N3 sangat penting dalam melaksanakan tugas-tugas universiti, antaranya ialah:

- i) Menjadi setiausaha dan urusetia kepada pihak berkuasa universiti;
- ii) Membantu penyediaan dan pelaksanaan dasar-dasar universiti;

- iii) Memberi perkhidmatan dalam hal-hal urusan kakitangan seperti pengambilan kakitangan, penggajian, penilaian prestasi, latihan, kenaikan pangkat, cuti dan pencen;
- iv) Menguruskan perkhidmatan seperti kemudahan kesihatan, perumahan, peralatan dan persekitaran;
- v) Menguruskan hal-hal akademik seperti pengambilan pelajar, rekod akademik, peperiksaan dan konvokesyen;
- vi) Menguruskan aktiviti pelajar, khidmat nasihat dan kaunseling;
- vii) Menguruskan penyediaan belanjawan, pembelian dan lain-lain urusan kewangan; dan
- viii) Penyeliaan kakitangan (subordinat).

Ringkasnya peranan N3 merangkumi kesemua fungsi pengurusan. Fungsi-fungsi ini ialah (i) perancangan, (ii) pengorganisasian, (iii) pengstafan, (iv) pemimpinan dan (v) pengawalan (Culbertson dan Thomson, 1980; Bucalo, 1984; Graham dan Mihal, 1986; Lussier, 1989; Tharenou, 1991; dan Koontz dan Wiehrich, 1992). Fungsi-fungsi pengurusan ini akan dibincangkan lebih lanjut di dalam bab II.

1.2.3 Penempatan

Pegawai tadbir ditempatkan di unit-unit pentadbiran Fakulti, Pusat, Ladang, Perpustakaan dan Bahagian. Lazimnya N3 menjadi ketua unit-unit tersebut. Ketua atau penyelia mereka biasanya terdiri daripada Dekan, Pengarah, Pendaftar, Ketua Bahagian dan Timbalan Naib Canselor. Dalam menjalankan kerja, N3 mempunyai kakitangan bawahan sebagai pembantu seperti pembantu tadbir dan pembantu am rendah. Lazimnya pegawai tadbir UPM dari berbagai bahagian saling memerlukan antara satu sama lain dalam melaksanakan tugas-tugas universiti. Pelanggan (klien) mereka terdiri daripada klien dalaman seperti pegawai akademik, pegawai am dan pelajar; dan klien luar seperti pegawai luar UPM, ibu bapa, pelajar sekolah, peniaga dan lain-lain orang awam.

Pada amalnya, pusingan kerja di kalangan N3 dijalankan setiap lima tahun sekali. N3 dipindahkan dari satu bahagian ke bahagian yang lain, tujuannya ialah untuk memperkayakan pengetahuan dan pengalaman mereka.

1.2.4 Misi UPM

Dalam menjayakan wawasan 2020, UPM turut memainkan peranan yang penting khususnya dalam penyediaan tenaga terlatih, sumbangan kepakaran dan ilmu dalam berbagai disiplin kepada negara Malaysia. Menurut Y. Bhg. Prof. Dato' Dr. Syed Jalaludin Syed Salim, Naib Canselor UPM melalui ucapannya 'UPM - Menuju ke Era Milenium Seterusnya' pada 19 Oktober 1994 bahawa misi universiti ini ialah menjadi pusat pembelajaran dan penyelidikan yang ulung, yang

menyumbang bukan sahaja kepada kemajuan manusia dan penerokaan ilmu, tetapi juga kepada pembentukan kekayaan dan pembangunan negara. Untuk mencapai misi tersebut rancangan komprehensif yang digubah mengandungi objektif berikut:

- i) Mengurangkan kos dan meningkatkan kecekapan semua peringkat;
- ii) Membentuk sistem pentadbiran yang cekap, berkesan, adil dan saksama;
- iii) Membaiki suasana persekitaran dan suasana kerja pada semua peringkat demi mempertingkatkan produktiviti;
- iv) Memperkukuhkan keupayaan sumber manusia, dan menggalakkan keiltizaman, kerja berpasukan dan kekeluargaan;
- v) Membaiki kualiti pegawai dan pelajar, dan menghasilkan graduan yang lebih berkualiti;
- vi) Menambah enrolmen siswazah dan pasca siswazah lanjutan;
- vii) Memperkenalkan pendidikan jarak jauh sebagai cara memudahkan semua pihak mendapat pendidikan tinggi;
- viii) Menyemak, menyepadukan dan memperluas program akademik agar lebih sesuai dengan pasaran tenaga, dan relevan dengan pembangunan ekonomi;

- ix) Mempergiat pengajaran dan penyelidikan dengan cara memperkenalkan pengurusan penyelidikan dan sistem sokongan yang berkesan;
- x) Menggalakkan lebih banyak aktiviti budaya dalam kampus; dan
- xi) Menubuhkan pusat untuk mengkomersilkan pengetahuan dan memindahkan teknologi.

(Syed Jalaludin, 1994)

Objektif ini adalah merupakan pelan korporat UPM hingga ke tahun 2000. Pihak UPM telah menyediakan strategi dan pelan tindakan untuk mencapai misi ini (UPM, 1995d). Strategi UPM untuk mencapai misi yang telah ditetapkan antaranya ialah seperti berikut:

- i) Menawarkan program akademik yang berkualiti tinggi;
- ii) Meningkatkan kemampuan dan keupayaan universiti menjalankan penyelidikan;
- iii) Mempromosikan program perundingan;
- iv) Melaksanakan sistem 'collegiate' sepenuhnya;
- v) Memberikan lebih autonomi kepada fakulti-fakulti dan jabatan-jabatan menerusi proses pemberian kuasa dan akauntibiliti;

- vi) Menjalankan aktiviti-aktiviti penjanaan pendapatan;
- vii) Mengoptimumkan penggunaan kemudahan-kemudahan pengajaran, penyelidikan dan riadah;
- viii) Mewujudkan kerjasama dengan universiti-universiti dan badan-badan korporat untuk mengukuhkan program akademik, penyelidikan dan perkhidmatan; dan
- ix) Membangunkan kualiti keusahawanan dan menerapkan budaya niaga di kalangan kakitangan dan pelajar.

Berdasarkan kepada misi, strategi dan pelan tindakan untuk mencapai misi UPM, jelas memperlihatkan keperluan perubahan pendekatan pengurusan secara keseluruhan. Perubahan pendekatan yang diperlihatkan ialah daripada gaya pengurusan yang lebih bersifat 'maintenance' kepada gaya pengurusan yang berorientasikan pengkormesilan. Pendekatan pengurusan yang dirancang menerbitkan unsur-unsur baru dalam pengurusan UPM, antara yang utamanya ialah:

- i) Penstrukturan organisasi.
- ii) Pengusahawanan - pengkormesilan.
- iii) Pemberian kuasa dan akauntabiliti kepada fakulti-fakulti dan jabatan-jabatan.

Ketiga-tiga unsur baru dalam pengurusan ini boleh dianggap sebagai prasyarat untuk mencapai misi universiti.

1.2.5 Peranan N3 dalam Mencapai Misi Universiti

Untuk mencapai misi dan melaksanakan objektif UPM ini adalah merupakan cabaran, tugas dan tanggungjawab yang dikongsi sama oleh semua lapisan kakitangan UPM. N3 memainkan peranan dalam fungsi pengurusan akan menjadi penyokong utama dalam pelaksanaan aktiviti-aktiviti yang disenaraikan. Selain daripada berperanan dalam aspek pelaksanaan, salah satu lagi peranan penting N3 ialah mengekalkan kesinambungan dalam pengurusan universiti. Peranan ini khususnya yang berkaitan dengan perkara-perkara dasar, peraturan dan prosidur. Ini memandangkan ketua-ketua jabatan yang terdiri daripada pegawai akademik seperti Dekan dan Pengarah yang memimpin sesebuah jabatan sentiasa bertukar ganti kerana lantikan mereka adalah untuk sesuatu tempoh tertentu. N3 berperanan sebagai tempat rujukan dari segi prosidur dan peraturan terutamanya bagi ketua-ketua jabatan yang baru dilantik. Pelaksanaan sistem pemberian kuasa (empowerment) memerlukan pentadbir mempunyai pengetahuan yang lebih luas dalam hal-hal peraturan, prosidur dan undang-undang yang berkaitan. Selain daripada untuk kesinambungan pengurusan kepada ketua-ketua jabatan akademik, N3 juga perlu meneruskan kesinambungan di kalangan pegawai N2 yang akan bersara. Ini memerlukan N3 yang mampu melaksanakan tanggungjawab yang lebih besar bagi mengisi ruang yang akan dikosongkan.