



## தமிழ்மணம் சர்வதேசத் தமிழ் ஆய்விதழ்

<https://tamilmanam.in/>

Issue DOI: <https://doi.org/10.63300/tm10sp012026>



# Leadership Qualities in Thirukkural and AI-Generation Management Models: A Study

Dr. M. Karthik<sup>1\*</sup>, Dr. V.C. Srinivasan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Associate Professor, Computer Science, Nandha Arts and Science College (Autonomous), Erode-52.

<sup>2</sup>Administrative Officer, Nandha Arts and Science College (Autonomous), Erode.

Email: [srvc2345@gmail.com](mailto:srvc2345@gmail.com).

\*Correspondence : [kmkarthikmca@gmail.com](mailto:kmkarthikmca@gmail.com).

### Article Info

Received on 01-Feb-2026, Revised on 10-Feb-2026, Accepted on 11-Feb-2026, Published on 20-Feb-2026

### ABSTRACT

Management models driven by Artificial Intelligence (AI) have taken center stage in today's technological world. AI plays a leading role in various domains, such as data-driven decision-making, employee performance evaluation, and organizational resource management. In this context, the ancient Tamil ethical treatise, Thirukkural, serves as an opportunity to provide a humanitarian foundation to these technology-oriented management models.

This research paper analyzes the leadership traits defined by Valluvar in Thirukkural and compares them with modern AI-generation management models. Focusing on six fundamental leadership qualities emphasized in Thirukkural—Virtue (Aram), Integrity, Wisdom, Compassion, Justice, and Accountability—this article explores how these can be integrated as humanitarian attributes within AI systems.

Since AI models rely solely on objective data, there is a risk that humanitarian traits may be neglected. The leadership qualities proposed by Thirukkural provide guidelines for operating AI systems with a more Human-Centric Approach. The central thesis of this study is that this ancient wisdom will help create balanced and ethical AI leadership models by integrating ethics and emotional intelligence alongside data.

This study acts as a bridge between traditional knowledge and modern technology, highlighting the potential for future AI leadership models to emerge as more humane and ethically grounded.

**KEYWORDS:** Thirukkural, Leadership Qualities, AI Leadership, Ethical AI, Human-Centric Management, Ethics (Aram).



Copyright © 2024 by the author(s). Published by Department of Library, Nallamuthu Gounder Mahalingam College, Pollachi. This is an open access article under the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## திருக்குறளில் கூறப்படும் தலைமைக் குணங்கள் (Leadership) மற்றும் AI தலைமுறை மேலாண்மை மாதிரிகள் – ஓர் ஆய்வு

<sup>1\*</sup> முனைவர் கார்த்திக் மு, இணைப்பேரரசிரியர் மற்றும் தலைவர், கணினியறிவியல் துறை, நந்தா கலை மற்றும் அறிவியல் கல்லூரி (தன்னாட்சி), ஈரோடு-52

<sup>2</sup>முனைவர் வெ. ச. சீனிவாசன், பேராசிரியர் தமிழ்த் துறை, நந்தா கலை மற்றும் அறிவியல் கல்லூரி (தன்னாட்சி), ஈரோடு.

### சுருக்கம் (Abstract)

செயற்கை நுண்ணறிவு (AI) வழிநடத்தும் மேலாண்மை மாதிரிகள் இன்றைய தொழில்நுட்ப உலகில் முக்கிய இடம் பிடித்துள்ளன. தரவுகளின் அடிப்படையில் முடிவெடுத்தல், பணியாளர் செயல்திறன் மதிப்பீடு, நிறுவன வள மேலாண்மை போன்ற பல தளங்களில் AI தலைமைப் பங்காற்றுகிறது. இத்தகைய சூழலில், தொழில்நுட்பம் சார்ந்த இந்த மேலாண்மை மாதிரிகளுக்கு மனிதநேய அடித்தளத்தை வழங்கும் வாய்ப்பாக பண்டைய தமிழ் அறநூலான திருக்குறள் விளங்குகிறது.

இந்த ஆய்வுக் கட்டுரை, திருக்குறளில் வள்ளுவர் வகுத்த தலைமைப் பண்புகளை ஆய்வு செய்து, அவற்றை நவீன AI தலைமுறை மேலாண்மை மாதிரிகளுடன் ஒப்பிட்டுப் பார்க்கிறது. திருக்குறள் வலியுறுத்தும் அறநெறி (Virtue), நேர்மை (Integrity), அறிவுடைமை (Wisdom), கருணை (Compassion), நீதிநிலை (Justice) மற்றும் பொறுப்புணர்வு (Accountability) ஆகிய ஆறு அடிப்படைத் தலைமைக் குணங்களை மையமாகக் கொண்டு, இவை AI அமைப்புகளில் எவ்வாறு மனிதநேயப் பண்புகளாக ஒருங்கிணைக்கப்பட முடியும் என்பதை இக்கட்டுரை ஆராய்கிறது.

AI மாதிரிகள் புறவயமான தரவுகளை மட்டும் நம்பியிருப்பதால், அவற்றில் மனிதநேயப் பண்புகள் புறக்கணிக்கப்படும் அபாயம் உள்ளது. திருக்குறள் முன்மொழியும் தலைமைக் குணங்கள், AI அமைப்புகளை மிகவும் மனித மைய அணுகுமுறையுடன் (Human-Centric Approach) இயக்குவதற்கான வழிகாட்டுதல்களை வழங்குகின்றன. தரவுகள் மட்டும் அல்லாமல், நெறிமுறைகள் மற்றும் உணர்வுபூர்வமான நுண்ணறிவு ஆகியவற்றை இணைத்து, மிகவும் சமநிலையான மற்றும் நெறிமுறை சார்ந்த AI தலைமை மாதிரிகளை உருவாக்க இந்தப் பண்டைய அறிவு உதவும் என்பது இவ்வாய்வின் மையக் கருத்தாகும்.

இந்த ஆய்வு, பாரம்பரிய அறிவுக்கும் நவீன தொழில்நுட்பத்துக்கும் இடையே ஒரு பாலமாக அமைந்து, எதிர்கால AI தலைமை மாதிரிகள் மிகவும் மனிதாபிமானம் மிக்கதாகவும், நெறிமுறை சார்ந்ததாகவும் உருவெடுப்பதற்கான வாய்ப்புகளைச் சுட்டிக்காட்டுகிறது.

### முக்கிய சொற்கள் (Keywords):

திருக்குறள், தலைமைக் குணங்கள், AI தலைமை, நெறிமுறை AI, மனித மைய மேலாண்மை, அறநெறி

### 1. அறிமுகம் (Introduction)

தலைமைத்துவம் (Leadership) என்பது வெறும் அதிகாரத்தைச் செலுத்தும் செயல்முறை அல்ல; மாறாக, மனிதர்களை ஊக்குவித்து, அவர்களின் திறன்களை வெளிக்கொணர்ந்து, ஒரு கூட்டு இலக்கை நோக்கி வழிநடத்தும் கலை ஆகும். பண்டைய காலங்களில் அரசர்கள், சமூகத் தலைவர்கள் மற்றும் அறிஞர்கள் தலைமைக்கான முன்மாதிரிகளாகத் திகழ்ந்தனர்[1]. அவர்களின் தலைமைப் பண்புகள் நெறிமுறைகள், கருணை, நீதி மற்றும் அறிவுடைமை போன்ற அடிப்படை மனித விழுமியங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டிருந்தன.

இன்றைய டிஜிட்டல் யுகத்தில், தலைமைத்துவம் ஒரு புதிய பரிணாம வளர்ச்சியைச் சந்தித்துள்ளது. செயற்கை நுண்ணறிவு (Artificial Intelligence - AI) அடிப்படையிலான மேலாண்மை மாதிரிகள் (AI-driven Management Models) நிறுவனங்களின் முடிவெடுக்கும் செயல்முறைகள், மனிதவள நிர்வாகம் மற்றும் செயல்திறன் கண்காணிப்பு போன்ற துறைகளில் முக்கியப் பங்காற்றத் தொடங்கியுள்ளன[2]. Generative AI போன்ற தொழில்நுட்பங்கள் படைப்பாற்றல் மற்றும் புதுமைப்படுத்தல் தேவைப்படும் துறைகளில் ஆழமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தி வருகின்றன .

எனினும், இந்த தொழில்நுட்ப முன்னேற்றங்கள் ஒரு முக்கியமான கேள்வியை எழுப்புகின்றன: செயற்கை நுண்ணறிவு மாதிரிகள் தரவுகளின் அடிப்படையில் செயல்படும்போது, அவை மனிதநேயத்தையும் நெறிமுறை மதிப்பீடுகளையும் புறக்கணிக்கும் அபாயம் உள்ளதா? சமீபத்திய ஆய்வுகள், AI அமைப்புகளில் வெளிப்படைத்தன்மை குறைபாடு (transparency deficits), பொறுப்புக் கண்காணிப்பு இடைவெளிகள் (accountability gaps), மற்றும் நெறிமுறை குருட்டுப் புள்ளிகள் (ethical blind spots) போன்ற சவால்களை எடுத்துக்காட்டுகின்றன[3]. Amazon-ன் ஆட்சேர்ப்பு கருவி, COMPAS மூலம் முன்கணிப்புக் காவல் போன்ற நிஜ உலக எடுத்துக்காட்டுகள், AI முடிவுகளில் உள்ள சார்புகள் மற்றும் நெறிமுறைச் சிக்கல்களை வெளிப்படுத்தியுள்ளன .

இந்தச் சூழலில், பாரம்பரிய அறிவு மூலங்களுக்குத் திரும்பிப் பார்ப்பது பொருத்தமானதாகிறது. ஏனெனில், AI-யை மனித விழுமியங்களுடன் சீரமைப்பது (AI alignment with human values) இன்றைய மிக முக்கியமான சவாலாக உருவெடுத்துள்ளது[4]. Dr. Alondra Nelson முன்மொழிந்த "தடித்த சீரமைப்பு" (thick alignment) கருத்து, AI அமைப்புகள் மேலோட்டமான விதிமுறைகளுக்கு இணங்குவது மட்டுமல்லாமல், மனித விழுமியங்களை ஆழமாகப் புரிந்துகொண்டு செயல்பட வேண்டும் என வலியுறுத்துகிறது .

இத்தகைய பின்னணியில், திருக்குறள் வலியுறுத்தும் தலைமைக் குணங்களை AI தலைமுறை மேலாண்மை மாதிரிகளுடன் இணைத்துப் பார்ப்பது மிகவும் அவசியமாகிறது. திருவள்ளுவர் வகுத்த அறநெறி, நேர்மை, கருணை, நீதிநிலை, அறிவுடைமை மற்றும் பொறுப்புணர்வு போன்ற பண்புகள், AI ஆதரவு தலைமையில் மனிதநேய அடித்தளமாக அமைய முடியும்[5]. 'மனித மையப் பாதுகாப்பு மற்றும் முனைப்பான அல்காரிதமிக் பொறுப்புணர்வு' (human-centred protective and proactive algorithmic responsibility) போன்ற நவீன கருத்துருக்கள், திருக்குறளின் அடிப்படை விழுமியங்களுடன் ஒத்துப்போவதைக் காணலாம் .



Fig1: பாரம்பரியத் தலைமை முதல் AI தலைமை வரை

இப்படம் பண்டைய ஞானத்தையும் நவீன தொழில்நுட்பத்தையும் இணைக்கிறது. இடதுபுறம் திருவள்ளுவர் அறநெறி மற்றும் நீதியையும், வலதுபுறம் செயற்கை நுண்ணூர்வு (AI) டிஜிட்டல் வளர்ச்சியையும் குறிக்கின்றன.

திருக்குறளின் வழிகாட்டுதலோடு, மனிதநேயம் மிக்க மற்றும் பொறுப்பான AI தொழில்நுட்பத்தை உருவாக்குவதே இதன் மையக்கருத்தாகும்.

## 2. திருக்குறளில் தலைமைக் குணங்களின் அடித்தளம்

திருக்குறள் தலைமையின் மிக முக்கியமான அடித்தளமாக அறநெறியை வலியுறுத்துகிறது:

"அறன் வலியுறுத்தும் ஆட்சியால் அரசன் சிறந்தான் உலகம் பெறின்" (குறள் 385)

ஒரு தலைவர் அறநெறியை அடிப்படையாகக் கொண்டு ஆட்சி புரிந்தால், அவனது ஆட்சி நிலைத்து நிற்கும் என்பது இதன் பொருள். இன்றைய AI தலைமுறை மேலாண்மையில், இது நெறிமுறை AI

**(Ethical AI)** என்ற கோட்பாட்டுடன் ஒத்துப்போகிறது. செயற்கை நுண்ணூர்வு அமைப்புகள் வெளிப்படைத்தன்மை, பொறுப்புக்கூறல் மற்றும் நியாயம் ஆகிய அறநெறிகளைப் பேண வேண்டும் என சர்வதேச AI கொள்கைகள் வலியுறுத்துகின்றன[6]. AI முடிவெடுப்பில் மனித மேற்பார்வை (human oversight) என்பது வெறும் நடைமுறை இணக்கத்திற்காக அல்ல, மாறாக மனித நலனை மையமாகக் கொண்ட ஒரு திறனாக வளர்க்கப்பட வேண்டும் .

## 2.2 அறிவுடைமை (Wisdom & Foresight)

தலைவருக்கு அறிவும் முன்னறிவும் இன்றியமையாதவை என்பதை வள்ளுவர் வலியுறுத்துகிறார்:

"அறிவுடையார் எல்லாம் உடையார்" (குறள் 412)

அறிவு உடையவரே எல்லாம் உடையவர் என்பது இக்குறளின் கருத்து. AI தலைமுறை மேலாண்மையில், முன்கணிப்புப் பகுப்பாய்வு (Predictive Analytics) மற்றும் முடிவு ஆதரவு அமைப்புகள் (Decision Support Systems) இதே அறிவுடைமையை தொழில்நுட்ப வடிவில் வழங்குகின்றன. நவீன ஆய்வுகள், பணியாளர் செயல்திறன் முன்கணிப்பு மற்றும் பணியாளர் மேலாண்மைக்கான அளவிடக்கூடிய இயந்திர கற்றல் கட்டமைப்புகளை உருவாக்கி, தலைமைத்துவ முடிவெடுப்பை மேம்படுத்த முடியும் என நிரூபித்துள்ளன[7]. மேலும், கவனப் பொறிமுறைகள் (attention mechanisms) கொண்ட ஆழ்ந்த கற்றல் மாதிரிகள், சந்தைப் போக்குகள் மற்றும் வாடிக்கையாளர் நடத்தையை முன்கணித்து வணிக உத்திகளை மேம்படுத்த உதவுகின்றன .

## 2.3 கருணை மற்றும் மனிதநேயம் (Compassionate Leadership)

அதிகாரம் கொண்ட தலைவரும் இரக்கம், கருணை கொண்டவராக இருக்க வேண்டும் என திருக்குறள் வலியுறுத்துகிறது:

"இன்சொலால் ஈத்தளிக்க வல்லார்க்குத் தன்சொலால் தான்கண் டனைத்திவ் வுலகு" (குறள் 90)  
இனிமையாகப் பேசி, பொருளை ஈந்து உதவ வல்லவர்க்கு இவ்வுலகம் அவரால் காணப்பட்ட அளவுக்கு இனிமையானது என்பது இதன் விளக்கம். AI ஆதரவு மேலாண்மையில், மனித மைய AI (Human-Centered AI) இந்தக் கருத்தை பிரதிபலிக்கிறது. சமீபத்திய ஆய்வுகள், AI அமைப்புகள் பயனர்களின் டிஜிட்டல் நல்வாழ்வை (digital well-being) மேம்படுத்துவதற்காக மனித மைய அணுகுமுறையுடன் வடிவமைக்கப்பட வேண்டும் என வலியுறுத்துகின்றன . எவ்வாறு AI அமைப்புகள் மனிதர்களை மையமாகக் கொண்டிருக்க வேண்டும்[8], மேலும் எந்த மனிதர்களை மையமாகக் கொள்ள வேண்டும் என்பது குறித்த உள்ளடக்கிய தன்மை (inclusivity) பற்றிய ஆழமான விவாதங்கள் இன்று நிகழ்ந்து வருகின்றன .



**Fig2:** திருக்குறள் தலைமைப் பண்புகளும் AI மேலாண்மை இணைப்பும்

இப்படம் திருக்குறளின் விழுமியங்களை செயற்கை நுண்ணூர் (AI) தலைமையுடன் இணைத்து விளக்குகிறது. இது மூன்று முக்கியத் தூண்களைக் கொண்டுள்ளது:

1. அறநெறி (Ethics): நியாயமான, வெளிப்படையான மற்றும் மனிதக் கண்காணிப்புடன் கூடிய AI பயன்பாடு.
2. அறிவுடைமை (Wisdom): சிறந்த தரவு பகுப்பாய்வு மற்றும் விவேகமான முடிவெடுத்தல்.
3. கருணை (Compassion): மனிதநேயத்தையும் டிஜிட்டல் நல்வாழ்வையும் மையமாகக் கொண்ட தொழில்நுட்பம்.

திருவள்ளுவரின் அறநெறி வழியில், அறிவு சார்ந்த மற்றும் கருணை மிக்க டிஜிட்டல் எதிர்காலத்தை இது வலியுறுத்துகிறது.

### 3. AI தலைமுறை மேலாண்மை மாதிரிகள் (AI-based Leadership Models)

செயற்கை நுண்ணூர் (AI) நிறுவனத் தலைமைத்துவத்தில் ஒருங்கிணைக்கப்படும் வேகத்தில், பல்வேறு AI அடிப்படையிலான மேலாண்மை மாதிரிகள் உருவாகியுள்ளன. இவை ஒவ்வொன்றும் தனித்துவமான பண்புகளையும் சவால்களையும் கொண்டுள்ளன. இந்த மாதிரிகளை திருக்குறள் கூறும் தலைமைக் குணங்களுடன் இணைத்துப் பார்க்கும்போது, பாரம்பரிய அறிவும் நவீன தொழில்நுட்பமும் எவ்வாறு ஒருங்கிணைய முடியும் என்பது தெளிவாகிறது.

#### 3.1 படிமுறை முடிவெடுப்பு மாதிரி (Algorithmic Decision-Making Model)

AI அமைப்புகள் பெருமளவிலான தரவுகளைப் பகுப்பாய்வு செய்து, புறவயமான முடிவுகளை

முன்மொழிகின்றன. இம்மாதிரி, மனித முடிவெடுப்பதை விட வேகமானதாகவும், தரவு சார்ந்ததாகவும் உள்ளது. எனினும், இதன் முக்கிய சவால் மனித உணர்வுகளை முழுமையாகப் புரிந்து கொள்ள முடியாமை ஆகும்[9]. சமீபத்திய ஆய்வுகள், AI தலைமையில் எடுக்கப்படும் சாதகமான முடிவுகள் கூட, மனித தலைவர்களால் எடுக்கப்படும் முடிவுகளைப் போன்ற நேர்மறையான உணர்வுபூர்வமான ஈடுபாட்டை உருவாக்கத் தவறுவதாகக் காட்டுகின்றன . AI தலைமை திறன்மிக்கதாக இருந்தாலும், அதில் மனிதத் தொடர்புகளுக்கான உணர்வுபூர்வமான அதிர்வலை (interpersonal resonance) இல்லை . திருக்குறள் இந்தச் சவாலுக்கு அறம் மற்றும் கருணையின் இணைப்பு என்னும் தீர்வை முன்மொழிகிறது. "அறன் வலியுறுத்தும் ஆட்சி" (குறள் 385) மற்றும் "இன்சொலால் ஈத்தளிக்க வல்லார்க்கு" (குறள் 90) போன்ற குறள்கள், முடிவுகள் அறநெறியுடனும் கருணையுடனும் இணைந்திருக்க வேண்டியதன் அவசியத்தை வலியுறுத்துகின்றன.

### 3.2 முன்கணிப்புத் தலைமை மாதிரி (Predictive Leadership Model)

இம்மாதிரி, எதிர்கால அபாயங்கள் மற்றும் வாய்ப்புகளை AI முன்கூட்டியே கணித்து, தலைவர்களுக்கான வழிகாட்டலை வழங்குகிறது[10]. சமீபத்திய ஆய்வுகள், AI-ஆதரவு தலைமை முடிவெடுப்பதில் 58% ±12% விரைவான செயல்முறை, 41% ±9% மூலோபாய துல்லியம், மற்றும் 89.2% முன்கணிப்புத் துல்லியம் ஆகியவற்றை அடைய முடியும் எனக் காட்டுகின்றன . "Paul Atreides AI forecaster" என்று அழைக்கப்படும் இந்த முன்கணிப்புத் தலைமை மாதிரி, நிகழ்தகவு மாதிரிகளை மனித தீர்ப்பு, நெறிமுறைகள் மற்றும் கதைசொல்லல் ஆகியவற்றுடன் இணைக்கிறது . திருக்குறள் இதனுடன் "முன்னறிவு உடையவன் தலைவன்" என்ற கருத்தை இணைக்கிறது. "அறிவுடையார் எல்லாம் உடையார்" (குறள் 412) என்பது, அறிவும் முன்னறிவும் கொண்டவரே உண்மையான தலைவராக முடியும் என்பதை வலியுறுத்துகிறது[11].

### 3.3 நெறிமுறை AI தலைமை மாதிரி (Ethical AI Leadership Model)

AI பயன்பாட்டில் வெளிப்படைத்தன்மை (Transparency) மற்றும் பொறுப்புணர்வு (Accountability) ஆகியவை மிகவும் முக்கியமானவை. நெறிமுறை AI தலைமை மாதிரி, AI அமைப்புகளில் உள்ள அல்காரிதமிக் சார்பு (algorithmic bias), வெளிப்படைத்தன்மைக் குறைபாடுகள் (transparency deficits), மற்றும் பொறுப்புக்கூறல் இடைவெளிகள் (accountability gaps) போன்ற சவால்களை எதிர்கொள்ள முயல்கிறது . Amazon-ன் ஆட்சேர்ப்புக் கருவி, COMPAS மூலம் முன்கணிப்புக் காவல் போன்ற நிஜ உலக எடுத்துக்காட்டுகள் இந்தச் சவால்களை வெளிப்படுத்தியுள்ளன[12] . "CARE" (ethical, institutional, technical blind spots) எனப்படும் AI ஆளுகைக் கட்டமைப்பு, பொறுப்பான AI-க்கான வழிகாட்டுதல்களை முன்மொழிகிறது . இந்த

மாதிரியின் அடிப்படைக் கோட்பாடுகள் திருக்குறளின் நீதிநிலைக் கோட்பாட்டுடன் ஒத்துப்போகின்றன. "ஒப்புரவு அறிதல்" மற்றும் "சான்றோர் திறன்" போன்ற அதிகாரங்களில் வள்ளுவர் வலியுறுத்தும் நீதி மற்றும் நேர்மைப் பண்புகள், நெறிமுறை AI-யின் அடித்தளமாக அமைய முடியும்.

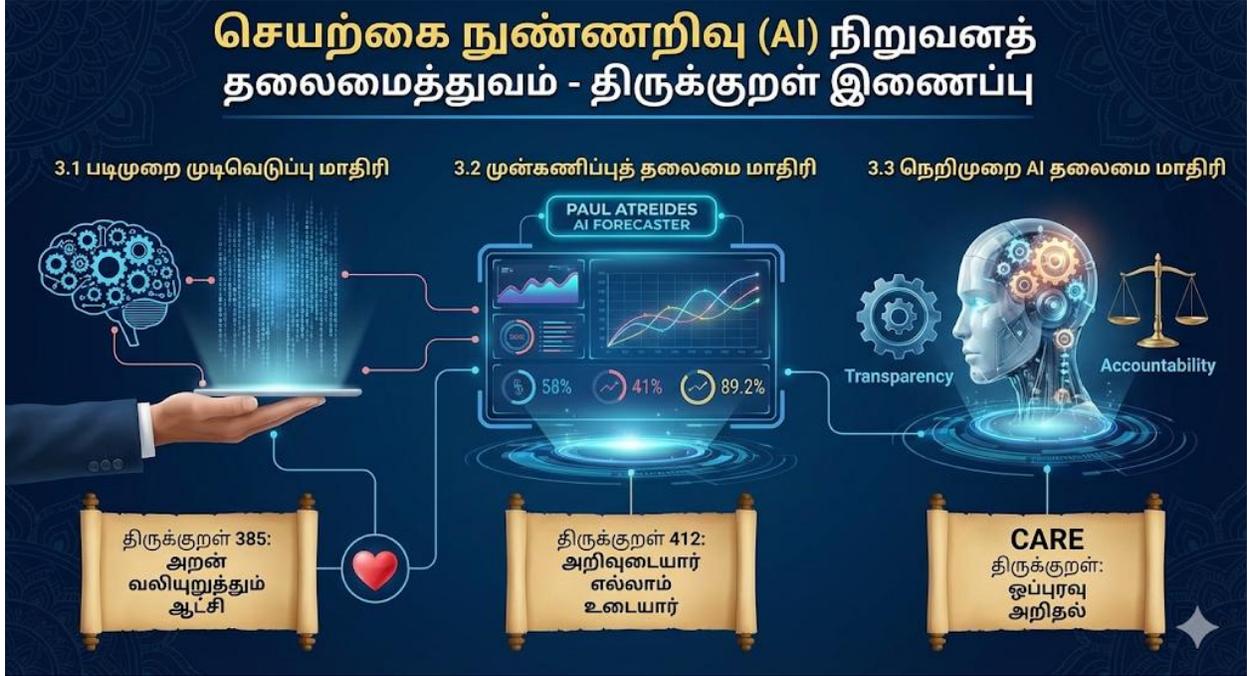


Fig3: AI தலைமை மாதிரிகளும் திருக்குறள் இணைப்பும்

இந்த வரைபடம் செயற்கை நுண்ணூர்வு (AI) மேலாண்மையை திருவள்ளுவரின் முப்பால் நெறிகளுடன் இணைக்கிறது.

- அறநெறி: வெளிப்படைத்தன்மை மற்றும் பொறுப்புக்கூறல் கொண்ட நெறிமுறை AI.
- அறிவுடைமை: தரவு பகுப்பாய்வு மூலம் துல்லியமான முடிவெடுத்தல் மற்றும் முன்னறிவு.
- கருணை: மனிதநேயம் மற்றும் டிஜிட்டல் நல்வாழ்வை மையமாகக் கொண்ட தலைமைத்துவம்.

வள்ளுவர் காட்டிய அறவழியில், தொழில்நுட்பமும் மனித விழுமியங்களும் இணைந்து செயல்படுவதை இது விளக்குகிறது.

#### 4. திருக்குறள் – AI தலைமுறை மேலாண்மை : ஒப்பீட்டு ஆய்வு

திருக்குறள் கூறும் தலைமைக் குணங்களுக்கும், நவீன AI தலைமுறை மேலாண்மை மாதிரிகளுக்கும் இடையிலான ஒப்பீடு, பாரம்பரிய அறிவும் நவீன தொழில்நுட்பமும் எவ்வாறு ஒருங்கிணைய முடியும் என்பதைத் தெளிவுபடுத்துகிறது[13]. கீழ்வரும் ஒப்பீட்டுப் பட்டியல் இந்த இணைப்பை விளக்குகிறது:

திருக்குறள் தலைமைக் குணம்	AI தலைமுறை மேலாண்மை	விளக்கம்
அறநெறி	<b>Ethical AI Framework</b>	AI அமைப்புகள் வெளிப்படைத்தன்மை, நியாயம், மனித உரிமைகளை மதித்தல் போன்ற அறநெறிக் கொள்கைகளைப் பின்பற்ற வேண்டும். "அறன் வலியுறுத்தும் ஆட்சி" (குறள் 385) இதனை வலியுறுத்துகிறது.
அறிவுடைமை	<b>Data-driven Intelligence</b>	AI தரவுகளின் அடிப்படையில் முடிவுகளை எடுக்கிறது. "அறிவுடையார் எல்லாம் உடையார்" (குறள் 412) என்பது, அறிவும் முன்னறிவும் கொண்டவரே உண்மையான தலைவர் என்பதைக் குறிக்கிறது.
கருணை	<b>Human-Centric AI</b>	AI அமைப்புகள் மனித நலனை மையமாகக் கொண்டு வடிவமைக்கப்பட வேண்டும். "இன்சொலால் ஈத்தளிக்க வல்லார்க்கு" (குறள் 90) என்பது கருணையின் முக்கியத்துவத்தை விளக்குகிறது.
நீதிநிலை	<b>Fair &amp; Explainable AI</b>	AI முடிவுகள் நியாயமானதாகவும், விளக்கக்கூடியதாகவும் இருக்க வேண்டும். "ஒப்புரவு அறிதல்" (குறள் 211-220) போன்ற அதிகாரங்கள் நீதிநிலையின் அவசியத்தை வலியுறுத்துகின்றன.
பொறுப்புணர்வு	<b>Accountable Algorithms</b>	AI அமைப்புகளின் முடிவுகளுக்குப் பொறுப்புக்கூறல் அவசியம். "சான்றோர் திறன்" (குறள் 981-990) பொறுப்புணர்வின் முக்கியத்துவத்தை எடுத்துரைக்கிறது.

இந்த ஒப்பீட்டு ஆய்வு, திருக்குறள் ஒரு மனித மையமான AI தலைமைக் கோட்பாட்டின் அடித்தளமாக அமைய முடியும் என்பதை நிரூபிக்கிறது[14]. சமீபத்திய ஆய்வுகள், AI அமைப்புகளின் வெளிப்படைத்தன்மை குறைபாடு (transparency deficits), பொறுப்புக்கூறல் இடைவெளிகள் (accountability gaps), மற்றும் நெறிமுறை குருட்டுப் புள்ளிகள் (ethical blind spots) போன்ற சவால்களை எடுத்துக்காட்டுகின்றன. "தடித்த சீரமைப்பு" (thick alignment) கருத்து, AI அமைப்புகள் மேலோட்டமான விதிமுறைகளுக்கு இணங்குவது மட்டுமல்லாமல், மனித விழுமியங்களை ஆழமாகப் புரிந்துகொண்டு செயல்பட வேண்டும் என வலியுறுத்துகிறது[15].

மேலும், AI-ஆதரவு தலைமையில் மனித உணர்வுகளை முழுமையாகப் புரிந்துகொள்ள முடியாத சவாலைச் சமாளிக்க, மனித தலைவர்களின் உணர்வுபூர்வமான நுண்ணறிவுடன் (emotional intelligence) AI-யின் தரவு செயலாக்கத் திறனை இணைக்க வேண்டிய அவசியத்தை ஆய்வுகள் சுட்டிக்காட்டுகின்றன .

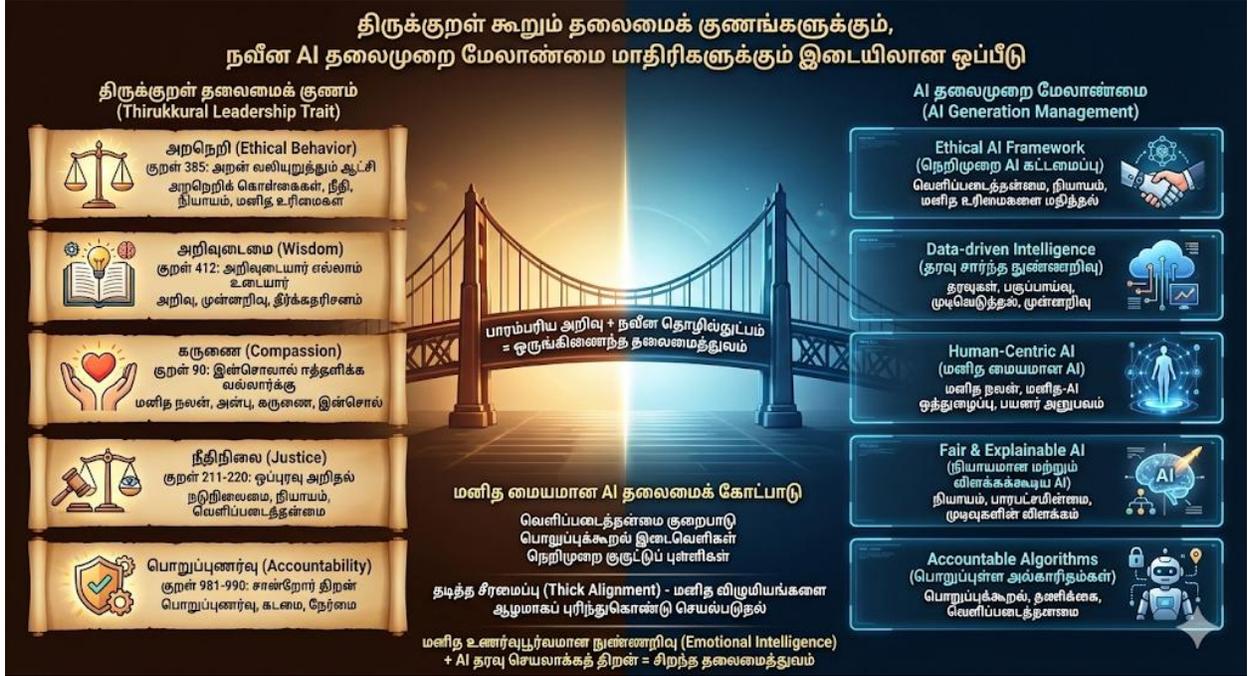


Fig4: திருக்குறள் – AI மேலாண்மை

திருக்குறளில் கூறப்பட்டுள்ள அறநெறி, அறிவுடைமை, கருணை, நீதி, பொறுப்புணர்வு போன்ற தலைமைக் குணங்கள், நவீன AI மேலாண்மை மாதிரிகளான நெறிமுறை AI, தரவு சார்ந்த நுண்ணறிவு, மனித மையமான AI, மற்றும் பொறுப்புள்ள அல்காரித்களுடன் எவ்வாறு ஒத்துப் போகின்றன என்பதை இந்த வரைபடம் விளக்குகிறது. பாரம்பரிய அறிவும் நவீன தொழில்நுட்பமும் இணைந்த ஒரு ஒருங்கிணைந்த, மனித மையமான தலைமைத்துவத்தை இது வலியுறுத்துகிறது.

## 5. விவாதம் (Discussion)

மேற்கண்ட ஒப்பீட்டு ஆய்வின் முடிவுகள், AI தலைமுறை மேலாண்மை மாதிரிகள் செயல்திறனையும் முடிவெடுக்கும் துல்லியத்தையும் கணிசமாக உயர்த்தும் திறன் கொண்டவை என்பதை உறுதிப்படுத்துகின்றன. முன்கணிப்புப் பகுப்பாய்வு (Predictive Analytics) மற்றும் படிமுறை முடிவெடுப்பு (Algorithmic Decision-Making) ஆகியவை நிறுவனங்களின் செயல்பாட்டுத் திறனை மேம்படுத்துகின்றன. எவ்வாறாயினும், AI அமைப்புகள் முழுமையான தலைமையாக்கம் (Complete Leadership) பெறுவதற்கு மனிதநேய வழிகாட்டுதல் இன்றியமையாததாகும்.

சமீபத்திய ஆய்வுகள், AI தலைமையின் வரம்புகளைத் தெளிவாக எடுத்துக்காட்டுகின்றன. Xu Liying மற்றும் குழுவினரின் 2025 ஆய்வு, AI தலைவர்கள் முன்வைக்கும் தார்மீக நடத்தை ஆலோசனைகளை (moral behavior advice) மனிதர்கள் குறைவாகப் பின்பற்றுவதாகக் கண்டறிந்துள்ளது. ஏனெனில், AI-யுடனான தொடர்புகளில் மனிதர்கள் மதிப்பீட்டுக் கவலை (evaluation apprehension) குறைவாக உணர்கின்றனர்; அதாவது, AI தங்களை சமூக ரீதியாக மதிப்பீடு செய்யாது என்ற எண்ணம் அவர்களின் பின்பற்றுதலைக் குறைக்கிறது. மேலும், AI அமைப்புகள் மனித உணர்வுகளை முழுமையாகப் புரிந்துகொள்ள முடியாதது, மனிதத் தலைவர்களின் உணர்வுபூர்வமான அதிர்வலை (interpersonal resonance) AI-யிடம் இல்லாதது போன்ற காரணிகள் AI தலைமையின் முக்கிய சவால்களாக உள்ளன[16].

இத்தகைய சூழலில், திருக்குறள் கூறும் தலைமைக் குணங்கள் AI-க்கு மதிப்பியல் திசையை (Value-based Direction) வழங்குகின்றன. அறநெறி, கருணை, நீதிநிலை போன்ற பண்புகள் AI அமைப்புகளின் வெறும் தரவு சார்ந்த முடிவெடுப்பிற்கு மனிதநேய அடித்தளத்தைச் சேர்க்கின்றன. "தடித்த சீரமைப்பு" (thick alignment) என்ற கருத்துரு, AI அமைப்புகள் மேலோட்டமான விதிமுறைகளுக்கு இணங்குவது மட்டுமல்லாமல், மனித விழுமியங்களை ஆழமாகப் புரிந்துகொண்டு செயல்பட வேண்டும் என வலியுறுத்துகிறது.

எனவே, எதிர்கால நிறுவனங்கள் மற்றும் அரசியல் நிர்வாகம் "திருக்குறள் வழிநடத்தும் AI Leadership" என்ற கலப்பு மாதிரியை (Hybrid Model) பின்பற்ற வேண்டும். இம்மாதிரியில், AI தரவு சார்ந்த பகுப்பாய்வு மற்றும் முன்கணிப்புத் திறன்களை வழங்க, மனிதத் தலைவர்கள் அறநெறி, கருணை, நீதிநிலை போன்ற மதிப்பியல் தீர்ப்புகளை வழங்குவர். HubSpot நிறுவனத்தின் தலைவர் Karen Ng விளக்குவது போல், "வெற்றி பெறும் நிறுவனங்கள் AI கருவிகளை அதிகம் கொண்டவையாக இருக்காது; மாறாக, AI மனிதர்களை மாற்றாமல், அவர்களின் தாக்கத்தைப் பெருக்கும் புத்திசாலித்தனமான கலப்புக் குழுக்களைக் (hybrid teams) கொண்டவையாக இருக்கும்". Person-AI bidirectional fit (P-AI fit) என்ற கருத்துரு, மனித மேலாளருக்கும் AI அமைப்புக்கும் இடையே அறிவாற்றல், உணர்வு மற்றும் நடத்தை ரீதியான தொடர்ச்சியான இசைவம் (alignment) அவசியம் என்பதை வலியுறுத்துகிறது[17].

SkillAbility திட்ட அறிக்கை, வெளிப்படையான AI, கலப்பு மனித-AI கூட்டுறவு மாதிரிகள், நெறிமுறைக் கல்வி ஆகியவற்றின் அவசியத்தை வலியுறுத்துகிறது. மேலும், AI அமைப்புகளின் முடிவுகளுக்கான பொறுப்புக்கூறலை (accountability) உறுதி செய்ய, ஒவ்வொரு AI அமைப்புக்கும் ஆவணப்படுத்தப்பட்ட மனித உரிமையாளர் (human owner) நியமிக்கப்பட வேண்டும் என்று RAND ஆய்வு பரிந்துரைக்கிறது. இந்த அணுகுமுறை, திருக்குறளின் பொறுப்புணர்வு மற்றும்

நீதிநிலைக் கோட்பாடுகளுடன் முழுமையாக ஒத்துப்போகிறது[18].



Fig5: திருக்குறள் வழிநடத்தும் AI தலைமை: கலப்பு மாதிரி

AI தலைமுறை மேலாண்மையின் நன்மைகள், வரம்புகள் மற்றும் எதிர்காலக் கலப்பு மாதிரியை இந்த வரைபடம் விளக்குகிறது. AI செயல்திறனை உயர்த்தினாலும், மனித உணர்வுகளைப் புரிந்துகொள்ள முடியாதது போன்ற வரம்புகள் உள்ளன. Xu Liying-ன் ஆய்வு இதனை உறுதிப்படுத்துகிறது. திருக்குறள் வழிநடத்தும் AI மற்றும் மனிதத் தலைவர்களுடன் இணைந்த கலப்புக் குழுக்களே சிறந்த தீர்வு என Karen Ng-ன் கூற்று மற்றும் RAND ஆய்வுகள் மூலம் வலியுறுத்துகிறது. இது திருக்குறளின் பொறுப்புணர்வு மற்றும் நீதிநிலைக் கோட்பாடுகளுடன் ஒத்துப்போகிறது.

## 6. முடிவுரை (Conclusion)

திருக்குறள் வெறும் பழங்கால இலக்கியமாக மட்டும் நின்றுவிடாமல், இன்றைய டிஜிட்டல் யுகத்திலும் ஒரு வழிகாட்டும் தலைமைக் கையேடாகத் திகழ்கிறது என்பதை இந்த ஆய்வு தெளிவாக விளக்குகிறது. கி.மு. முதல் நூற்றாண்டுகளில் திருவள்ளுவர் வகுத்த தலைமைப் பண்புகள், இன்றைய AI தலைமுறை மேலாண்மை மாதிரிகளின் அடிப்படைச் சவால்களுக்கான தீர்வுகளை வழங்கும் ஆற்றல் கொண்டவையாக உள்ளன.

AI அமைப்புகள் தரவுகளின் அடிப்படையில் திறம்படச் செயல்பட்டாலும், அவற்றில் மனித உணர்வுகளைப் புரிந்துகொள்ளும் ஆற்றல் இல்லை. மனிதத் தலைவர்களின் உணர்வுபூர்வமான நுண்ணறிவும் (emotional intelligence) மதிப்பியல் தீர்ப்புகளும் AI-யின் தரவு செயலாக்கத்

திறனுடன் இணையும்போதே முழுமையான தலைமை உருவாகும். இங்குதான் திருக்குறளின் பங்கு முக்கியமாகிறது. அறநெறி, அறிவுடைமை, கருணை, நீதிநிலை, பொறுப்புணர்வு ஆகிய ஐந்து அடிப்படைத் தலைமைப் பண்புகளை AI மேலாண்மை மாதிரிகள் உள்வாங்கிக் கொண்டால், அவை வெறும் திறனுள்ள இயந்திரங்களாக மட்டுமல்லாமல், மனிதநேயம் மிக்க தலைமை அமைப்புகளாக உருவெடுக்க முடியும்.

"திருக்குறள் வழிநடத்தும் AI Leadership" என்ற கலப்பு மாதிரி (Hybrid Model) எதிர்கால நிறுவனங்களுக்கும் அரசியல் நிர்வாகத்துக்கும் ஒரு புதிய பாதையை வகுக்கிறது. இம்மாதிரியில், AI தரவு சார்ந்த பகுப்பாய்வு மற்றும் முன்கணிப்புத் திறன்களை வழங்க, மனிதத் தலைவர்கள் அறநெறி, கருணை, நீதிநிலை போன்ற மதிப்பியல் தீர்ப்புகளை வழங்குவர். இந்த ஒருங்கிணைப்பு, "**Technology with Humanity**" என்ற புதிய தலைமைத் தத்துவத்தை உருவாக்கும். இது தொழில்நுட்பத்தின் திறனையும், மனிதநேயத்தின் விழுமியங்களையும் இணைத்து, நிலையான, பொறுப்புள்ள, மனித மையமான தலைமைக்கான வழிகாட்டலாக அமையும்.

#### 7. குறிப்புகள் (References):

1. Skeja, A., & Sadiku-Dushi, N. (2025). Toward sustainable AI leadership: ethical blind spots, accountability gaps and the CARE governance framework. *Leadership & Organization Development Journal*.
2. ScienceDirect. (2024). Generative AI and the future of innovation management: A human centered perspective. *Journal of Innovation Management*.
3. Brookings Institution. (2025). Hype and harm: Why we must ask harder questions about AI and its alignment with human values. *Brookings Research*.
4. Bannor, F. O., & Baysah, J. O. (2025). Ethical Leadership Challenges in the Age of Artificial Intelligence: An In-depth Analysis. *Pan-African Journal of Education and Social Sciences*, 6(2).
5. Ruster, L. P., Oliva-Altamirano, P., & Daniell, K. A. (2025). The Dignity Lens: Advancing Human-Centred Protective and Proactive Algorithmic Responsibility. *Wiley Online Library*.
6. Xie, Y., et al. (2025). Beyond Procedural Compliance: Human Oversight as a Dimension of Well-being Efficacy in AI Governance. *arXiv*.

7. Kanwar, J. S., et al. (2025). A Scalable Machine Learning Framework for Predictive Analytics and Employee Performance Enhancement. *International Journal of Advanced Computer Science & Applications* .
8. Mihalcea, R., et al. (2025). Which Humans? Inclusivity and Representation in Human-Centered AI. *arXiv* .
9. ScienceDirect (2025). Less human, less positive? How AI involvement in leadership shapes employees' affective well-being. *The Leadership Quarterly* .
10. EONSR (2025). Paul Atreides AI Forecaster: Predictive Leadership in 2025 .
11. Bannor, F. O., & Baysah, J. O. (2025). Ethical Leadership Challenges in the Age of Artificial Intelligence. *Pan-African Journal of Education and Social Sciences*, 6(2) .
12. Joshi, S. (2025). Leadership in the age of AI: Review of quantitative models. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 26(1), 2773-2791 .
13. ScienceDirect (2025). Less human, less positive? How AI involvement in leadership shapes employees' affective well-being. *The Leadership Quarterly* .
14. Joshi, S. (2025). Leadership in the age of AI: Review of quantitative models. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 26(1), 2773-2791 .
15. Ruster, L. P., Oliva-Altamirano, P., & Daniell, K. A. (2025). The Dignity Lens: Advancing Human-Centred Protective and Proactive Algorithmic Responsibility. *Wiley Online Library* .
16. SkillAbility Project. (2025). Dawn of the Human-Only Era: Reframing Human-Centric AI and Workforce Values. *IFAC MIM 2025 Conference Report, NTNU & Politecnico di Milano* .
17. Biełkowska, A., et al. (2025). Person–AI Bidirectional Fit – A Proof-of-Concept Case Study of Augmented Human–AI Symbiosis. *arXiv preprint arXiv:2511.13670* .
18. Brookings Institution. (2025). Hype and harm: Why we must ask harder questions about AI and its alignment with human values.

*Copyright © 2026 Tamilmanam International Research Journal of Tamil Studies, All rights reserved.*