



தமிழ்மனம்சர்வதேசத்தமிழ்ஆய்விதழ்

Peer-Reviewed Open Access Crossref Google Scholar
SJIF Impact Factor 3.5 (2024-) Multidisciplinary

doi : <https://doi.org/10.63300/tm10sp062026>



நிறுவனத் தலைமையும் திருக்குறளின் பண்புக் கோட்பாடும்

Corporate Leadership and the Virtue Ethics Theory of Thirukkural: An Analytical Study

Dr. M. THAMARAI SELVI*,

Assistant Professor, Department of Corporate Secretaryship,

Nandha Arts and Science College (Autonomous), Erode - 638052

Email: thamaraiselvims@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6999-3708>

Dr. D. YUVARAJ,

Head & Associate Professor, Department of Corporate Secretaryship,

Nandha Arts and Science College (Autonomous), Erode - 638052

Email: yuvakiruthik73@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1894-3860>

Dr. S. K. POONGODI,

Assistant Professor, Department of Corporate Secretaryship,

Nandha Arts and Science College (Autonomous), Erode - 638052

Email: Poongodi.sk5@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2842-7886>

Dr. M. S. SURESHKUMAR,

Assistant Professor, Department of Corporate Secretaryship,

Nandha Arts and Science College (Autonomous), Erode - 638052

Email: sm_sureshkumar@yahoo.com ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0398-660X>

*Corresponding Author Email: thamaraiselvims@gmail.com

சுருக்கம் (Abstract)

இக்கட்டுரை, உலகப் பொதுமறையாகக் கருதப்படும் திருக்குறளில் இடம்பெறும் தலைமைப் பண்புகளை நவீன நிறுவனத் தலைமைத்துவக் (Corporate Leadership) கோட்பாடுகளுடன் இணைத்து ஆராய்கிறது. திருவள்ளுவர் அறத்துப்பால், பொருட்பால் ஆகிய பகுதிகளில் முன்வைக்கும் அறிவுடைமை, ஊக்கம், ஈகை, அஞ்சாமை, சொல்வன்மை, பொறையுடைமை, நடுவு நிலைமை போன்ற பண்புகள், இன்றைய நிறுவன உலகில் எதிர்பார்க்கப்படும் நெறிமுறை தலைமைத்துவம் (Ethical Leadership), மாற்றுத்திறன் தலைமைத்துவம் (Transformational Leadership), பணிவுத் தலைமைத்துவம் (Servant Leadership) ஆகிய கோட்பாடுகளுடன் எவ்வாறு ஒத்துப்போகின்றன என்பதை ஒப்பீட்டு முறையில் ஆராயப்படுகிறது. இக்கட்டுரை தரவு அடிப்படையிலான ஆய்வு அல்ல; மாறாக, திருக்குறள் மூலநூல், அதன் உரைகள், மற்றும் அண்மைக் கால தமிழாய்வு இதழ்களில் வெளிவந்த ஆய்வுக் கட்டுரைகள் என்பவற்றை அடிப்படையாகக் கொண்ட உரையியல் பகுப்பாய்வு (Textual Analysis) முறையைப் பின்பற்றுகிறது. நிறுவனத் தலைவர்கள் திருக்குறளின் அற வழிமுறைகளைப் பின்பற்றுவதன் மூலம், நீடித்து நிலைக்கும் நிறுவன வளர்ச்சி (Sustainable Growth), பணியாளர் நம்பிக்கை, சமூகப் பொறுப்புணர்வு ஆகியவற்றை மேம்படுத்த முடியும் என்பதே இக்கட்டுரையின் முடிவான கருத்தாகும்.

முதன்மைச் சொற்கள்: திருக்குறள், நிறுவனத் தலைமை, பண்புக் கோட்பாடு, நெறிமுறை மேலாண்மை, அறவியல் தலைமைத்துவம்.

1. முன்னுரை

காலம் கடந்தும் பொருள் இழவாத நூல் திருக்குறள். திருவள்ளுவர் இயற்றிய இந்நூல், தனிமனித ஒழுக்கம் முதல் அரசியல் நிர்வாகம் வரை மனித வாழ்வின் அனைத்துத் தளங்களையும் தொட்டுச் செல்கிறது. அறம், பொருள், இன்பம் என மூன்று பால்களாகப் பிரிக்கப்பட்ட இந்நூலில், பொருட்பால் எனும் இரண்டாம் பகுதி அரசியல், நிர்வாகம், பொருளாதாரம், தலைமைத்துவம் ஆகியவற்றைப் பற்றி விரிவாக விளக்குகிறது. இன்று 'அரசன்' என்ற சொல் நவீன பொருளில் 'நிறுவனத் தலைவர்' (Corporate Leader/CEO) என்ற கருத்தாக்கத்துடன் எளிதாக ஒப்பிடப்படுகிறது.

நிறுவனத் தலைமைத்துவம் என்பது, ஒரு நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை நிர்ணயித்தல், வளங்களை நிர்வகித்தல், பணியாளர்களை வழிநடத்துதல், முடிவுகளை எடுத்தல் என பல்வேறு பொறுப்புகளை உள்ளடக்கியது. இருபத்தோராம் நூற்றாண்டில் நிறுவனங்கள் எதிர்கொள்ளும் நெருக்கடிகள் நெறிமுறை மீறல், பணியாளர் நம்பகத்தன்மை இழப்பு, சூழலியல் பொறுப்பின்மை ஆகியவை, தலைமைத்துவத்தின் அற அடித்தளம் எத்துணை முக்கியம் என்பதை மீண்டும் மீண்டும் நினைவூட்டுகின்றன. இந்நிலையில், திருக்குறள் முன்வைக்கும் பண்புக் கோட்பாடு (Virtue Ethics) நவீன நிறுவனத் தலைமைக்கு ஒரு தார்மிக வழிகாட்டியாக அமையக்கூடும் என்பதை இக்கட்டுரை வாதிகிறது.

மேலாண்மையியல் அறிஞர் பீட்டர் டிரக்கர் குறிப்பிடுவது போல, 'மேலாண்மை என்பது சரியானவற்றைச் செய்வது' (Management is doing things right; Leadership is doing the right things) என்ற கருத்தை திருக்குறள் ஆயிரத்து முந்நூறு ஆண்டுகளுக்கு முன்பே அறவழியில் முன்வைத்துள்ளது எனலாம். இக்கருத்தை மையமாகக் கொண்டு, திருக்குறளில் பொதிந்துள்ள தலைமைப் பண்புகளை நவீன நிறுவனச் சூழலில் பொருத்திப் பார்ப்பதே இக்கட்டுரையின் மையக் கவனமாகும்.

2. ஆய்வின் நோக்கமும் இலக்குகளும்

இக்கட்டுரையின் முதன்மை நோக்கங்கள் பின்வருமாறு:

1. திருக்குறளில் இடம்பெறும் தலைமைப் பண்புகளை அடையாளம் கண்டு வகைப்படுத்துதல்.
2. அப்பண்புகளை நவீன நிறுவனத் தலைமைத்துவக் கோட்பாடுகளுடன் (நெறிமுறை, மாற்றுத்திறன், பணிவுத் தலைமைத்துவம்) ஒப்பிட்டு ஆராய்தல்.
3. திருக்குறள் வழிகாட்டும் அறவியல் தலைமைத்துவத்தை நடைமுறை நிறுவன மேலாண்மையில் பயன்படுத்தும் வழிமுறைகளை முன்மொழிதல்.
4. இத்துறையில் மேற்கொள்ளப்பட்ட முந்தைய ஆய்வுகளை மதிப்பாய்வு செய்து, ஆய்வு இடைவெளிகளை (Research Gap) கண்டறிதல்.



Fig 1: திருக்குறளும் நவீன நிறுவனத் தலைமைத்துவமும்

இப்படமானது древние (பண்டைய) தமிழ் அறிவான திருக்குறளின் அறநெறிகளை நவீன நிறுவனத் தலைமைத்துவத்துடன் இணைத்துக் காட்டுகிறது. இடதுபுறத்தில் ஆலமரத்தடியில் திருவள்ளுவர் சிலையும் ஓலைச்சுவடிகளும் பாரம்பரிய சூழலையும், வலதுபுறத்தில் கண்ணாடி கட்டிடத்தில் நவீன நிர்வாகிகள் ஹாலோகிராபிக் தொழில்நுட்பத்துடன் இயங்குவதையும் குறிக்கிறது. இவற்றுக்கிடையே உள்ள பொன்னிற ஒளி ஆறு, பழைமையும் புதுமையும் ஒன்றிணைந்து வெற்றிகரமான வணிக அறத்தை உருவாக்குவதை அழகாக விளக்குகிறது.

3. இலக்கியப் பின்னணி மற்றும் முந்தைய ஆய்வுகள் மதிப்பாய்வு

திருக்குறளும் மேலாண்மையும் என்ற தலைப்பில் தமிழாய்வுலகில் குறிப்பிடத்தக்க ஆய்வுகள் மேற்கொள்ளப்பட்டுள்ளன. அன்புசிவா (அன்புசிவா, 2025) தமது ஆய்வில், திருக்குறளில் வெளிப்படும் மேலாண்மைச் சிந்தனைகளை ஆராய்ந்து, பொருள் என்பது தனிமனித வாழ்வையும் சமூக வாழ்வையும் வலுப்படுத்தும் அடிப்படைக் கூறு என்பதை வலியுறுத்துகிறார். இதேபோல, தமிழ்மணம் பன்னாட்டு ஆய்விதழில் (Tamilmanam International Research Journal, 2025) வெளிவந்த கட்டுரை ஒன்று, திருக்குறளின் பல்வேறு அதிகாரங்களில் தலைமைத்துவம், திட்டமிடல், பணியாளர் மேலாண்மை, முடிவெடுத்தல், வள மேலாண்மை மற்றும் அறநெறிகள் ஆகிய நவீன மேலாண்மைக் கருப்பொருள்களுக்கு இணையான குறட்பாக்களை அடையாளம் கண்டு பட்டியலிட்டுள்ளது (Tamilmanam, 2025).

அரங்கராசன் (அரங்கராசன், 2015) தமது கட்டுரையில், திருக்குறளில் வணிகவியல் மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள் என்ற தலைப்பில், ஒரு தொழிலைத் தொடங்குவதற்கு முன் பொருள், கருவி, காலம், வினை, இடம் ஆகிய ஐந்தையும் ஆராய்ந்து செயல்பட வேண்டும் என்ற 675ஆம் குறளின் நிர்வாக முக்கியத்துவத்தை விளக்குகிறார். இது நவீன மேலாண்மையியலில் SWOT பகுப்பாய்வு, சாத்தியப்பாட்டு ஆய்வு (Feasibility Study) போன்ற கருத்தாக்கங்களுக்கு இணையானதாகக் கருதப்படுகிறது.

மூவேந்தன் (Mooventhan, 2022) தமது ஆய்வில், பேராசிரியர் ந. சுப்பு ரெட்டியாரின் நூலை அடிப்படையாகக் கொண்டு, திருவள்ளுவர் முன்வைக்கும் அறமும் அறவியல் வாழ்வும் தனிமனித

நெறிக்கு மட்டுமல்லாது, பொதுவாழ்வுக்கும் பொருந்தும் என்பதை வலியுறுத்துகிறார் (Mooventhan, 2022). தலைமைப் பண்புகள் தொடர்பாக, இறைமாட்சி அதிகாரத்தை மையமாகக் கொண்ட ஓர் ஆய்வுக் கட்டுரை, அஞ்சாமை, ஈகை, அறிவூக்கம், ஊக்கம் ஆகிய நான்கு பண்புகளை ஒரு தலைவனுக்கு இன்றியமையாதவை எனக் குறிப்பிடுகிறது; மேலும், 'ஊக்கம்' என்ற சொல்லுக்கு ஆங்கில அறிஞர் ஜி.யு. போப் 'Energy' என்று பொருள் கூறியிருப்பதையும் சுட்டிக்காட்டுகிறது (திருக்குறள் கட்டுரைகள், 2020அ).

இவ்வாய்வுகள் அனைத்தும் திருக்குறளின் மேலாண்மைப் பரிமாணத்தை வெவ்வேறு கோணங்களில் அணுகியுள்ளன. எனினும், நிறுவனத் தலைமைத்துவத்தை நவீன மேற்கத்திய தலைமைக் கோட்பாடுகளுடன் குறிப்பாக நெறிமுறை, மாற்றுத்திறன், பணிவு தலைமைத்துவக் கோட்பாடுகளுடன் நேரடியாக ஒப்பிட்டு ஆராயும் தமிழாய்வுகள் இன்னும் குறைவாகவே உள்ளன. இக்கட்டுரை அந்த இடைவெளியை நிரப்ப முயல்கிறது.



Fig 2: இலக்கியப் பின்னணியும் ஆய்வு இடைவெளியும்

இப்படமானது திருக்குறள் குறித்த முந்தைய தமிழ் அறிஞர்களின் ஆய்வுகளையும், நவீன மேற்கத்திய தலைமைக் கோட்பாடுகளையும் மூன்று நெடுவரிசைகளில் அழகாக விளக்குகிறது. இடதுபுறம் பாரம்பரிய ஓலைச்சுவடிகளுடன் முந்தைய ஆய்வுகளும், நடுவில் ஒளிரும் திருக்குறள் நூலும் இடம்பெற்றுள்ளன. நடுவிற்கும் வலதுபுறத்திற்கும் இடையே உள்ள 'ஆய்வு இடைவெளி' (Research Gap) புதிர்த்துண்டு, திருக்குறளுக்கும் மேற்கத்திய கோட்பாடுகளுக்கும் இடையிலான ஒப்பீட்டாய்வு இன்னும் முழுமையாகச் செய்யப்படவில்லை என்பதைத் தெளிவாக உணர்த்துகிறது.

4. திருக்குறளும் தலைமைப் பண்புக் கோட்பாடும்: கோட்பாட்டு அடிப்படை

மேற்கத்திய பண்புக் கோட்பாடு (Virtue Ethics), அரிஸ்டாட்டிலின் 'நிக்கோமாக்கியன் நீதிநூல்' அடிப்படையில் உருவானது. இக்கோட்பாடு, ஒரு செயலின் விளைவையோ அல்லது விதியையோ மட்டும் அடிப்படையாகக் கொள்ளாமல், அச்செயலைச் செய்பவரின் 'பண்பு' அல்லது 'குணம்' முக்கியம் எனக் கருதுகிறது. திருக்குறளும் இதே அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது

எனலாம் — ஒரு தலைவனின் அஞ்சாமை, ஈகை, நடுவு நிலைமை, பொறையுடைமை ஆகிய பண்புகளே அவனது செயல்பாடுகளின் தரத்தை நிர்ணயிக்கின்றன.

நிறுவனத் தலைமைத்துவம் தொடர்பான நவீன கோட்பாடுகளில் மூன்று முதன்மையானவை பின்வருமாறு:

4.1. நெறிமுறை தலைமைத்துவம் (Ethical Leadership)

நேர்மை, வெளிப்படைத்தன்மை, பொறுப்புணர்வு ஆகியவற்றை மையமாகக் கொண்டது இக்கோட்பாடு. திருக்குறளின் 'வாய்மை', 'நடுவு நிலைமை' அதிகாரங்கள் இதற்கு நேரடியாக இணையானவை.

4.2. மாற்றுத்திறன் தலைமைத்துவம் (Transformational Leadership)

பணியாளர்களை உள்ளுணர்வுடன் ஊக்குவித்து, நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை அவர்களது தனிப்பட்ட இலக்குகளுடன் இணைக்கும் தலைமைமுறை இது. திருக்குறளின் 'ஊக்கமுடைமை', 'இயற்பட ஒழுகல்' அதிகாரங்கள் இக்கருத்தை எதிரொலிக்கின்றன.

4.3. பணிவுத் தலைமைத்துவம் (Servant Leadership)

தலைவன் முதலில் பணியாளர்களுக்குச் சேவை செய்பவனாக இருக்க வேண்டும் என்ற கருத்தை முன்வைக்கும் இக்கோட்பாடு, திருக்குறளின் 'ஈகை', 'புகழ்' அதிகாரங்களில் காணப்படும் கொடை நெறியுடன் நெருங்கிய தொடர்புடையது. 'ஈதல் இசைபட வாழ்தல்' என்ற குறள் அடிப்படையில், தலைவனின் புகழ் அவனது கொடைத் தன்மையிலேயே தங்கியுள்ளது என்பதைக் காணலாம்.



Fig 3: Virtue Ethics - அறம்: அரிஸ்டாட்டில் முதல் திருவள்ளுவர் வரை

இப்படமானது அரிஸ்டாட்டில் மற்றும் திருவள்ளுவர் ஆகியோரின் அறக் கோட்பாடுகளை நவீன நிறுவனத் தலைமைத்துவத்துடன் இணைக்கும் ஒரு தூண் அமைப்பாகும். அடிபாகத்தில் உள்ள 'Virtue Ethics - அறம்' என்ற பொன் அடித்தளத்தின் மீது, நீல, பொன், பச்சை நிறக் கண்ணாடித் தூண்கள் எழுந்து நிற்கின்றன. இவை முறையே நெறிமுறை, மாற்றுத்திறன், பணிவுத்

தலைமைத்துவத்தை விளக்குகின்றன. அந்தந்தத் தூண்களில் தொடர்புடைய குறள்கள் பொறிக்கப்பட்டுள்ளன. பின்னணியில் பழைமையும் புதுமையும் இணைந்துள்ளன.

5. நிறுவனத் தலைமைப் பண்புகள்: திருக்குறள் பார்வையில் ஓர் ஆய்வு

5.1. அறிவுடைமையும் தொலைநோக்குப் பார்வையும்

எல்லார்க்கும் எல்லாம் நிகழாமை யானொருவன்

தான்முன்நினைப்பது நன்று. (குறள் - 466)

பொருள்: எல்லா செயல்களும் எல்லாருக்கும் நினைத்தபடி நடைபெறாது என்பதை அறிந்து, ஒரு தலைவன் முன்கூட்டியே சிந்தித்து செயல்பட வேண்டும்.

நிறுவனத் தலைவனுக்கு இன்றியமையாத முதற்பண்பு அறிவுடைமை. இது வெறும் புத்தகப் புலமையை மட்டும் குறிக்காமல், சூழலை ஆய்ந்து, எதிர்காலத்தை முன்னறிந்து செயல்படும் ஆற்றலைக் குறிக்கிறது. நவீன மேலாண்மையியலில் இதனை 'மூலோபாயத் தொலைநோக்கு' (Strategic Vision) எனலாம். எந்த இடத்தில் தொழிலைத் தொடங்கினால் வரிச்சலுகைகள் கிடைக்கும், எந்தச் சந்தையில் போட்டி குறைவாக இருக்கும் என ஆராய்வது இன்றைய நிறுவனங்களின் இயல்பு; இதுவே திருக்குறள் கூறும் இடன் அறிதல் எனும் கருத்துக்கு இணையானது.

5.2. ஊக்கமும் விடாமுயற்சியும்

அஞ்சாமை ஈகை அறிவூக்கம் இந்நான்கும்

எஞ்சாமை வேந்தர்க் கியல்பு. (குறள் - 382)

பொருள்: அஞ்சாமை, ஈகை, அறிவு, ஊக்கம் ஆகிய நான்கு பண்புகளும் குறையாமல் இருப்பதே தலைமைக்குரிய இயல்பு.

இக்குறளில் இடம்பெறும் 'ஊக்கம்' என்ற சொல்லை ஆங்கில அறிஞர் ஜி.யு. போப் உள்ளிட்டோர் 'Energy' என்று மொழிபெயர்த்துள்ளனர். நிறுவனத் தலைவனுக்கு ஊக்கம் என்பது வெறும் உற்சாகம் மட்டுமல்ல; நெருக்கடிக் காலங்களிலும் நிறுவனத்தை முன்னெடுத்துச் செல்லும் மன உறுதி. கடந்த நூற்றாண்டில் பல்வேறு நிறுவனங்களை நஷ்டத்திலிருந்து லாபத்திற்கு மாற்றிய தலைவர்களின் வெற்றிக் கதைகள், இந்த ஊக்கப் பண்பையே அடிப்படையாகக் கொண்டவை (திருக்குறள் கட்டுரைகள், 2020அ).

5.3. ஈகையும் சமூகப் பொறுப்புணர்வும்

ஆற்றின் அளவறிந்து ஈக அதுபொருள்

போற்றி வழங்கு நெறி. (குறள் - 477)

பொருள்: தன் வருவாய்க்கு ஏற்ப அளவறிந்து கொடுப்பதே, பொருளைப் பாதுகாத்து வழங்கும் முறையாகும்.

இன்றைய நிறுவன உலகில் 'நிறுவன சமூகப் பொறுப்பு' (Corporate Social Responsibility – CSR) என்பது சட்டரீதியான கடமையாகவும் மாறியுள்ளது. ஆனால் திருக்குறள், ஈகையை வெறும் கடமையாகக் காட்டாமல், ஒரு தலைவனின் அகப்பண்பாக முன்வைக்கிறது. அளவறிந்து வழங்குதல் என்பது, நிறுவன வளங்களை வீணாக்காமல், நிலைத்த வளர்ச்சிக்கு (Sustainability) உகந்த வகையில் சமூகத்திற்குத் திரும்பச் செலுத்தும் நுட்பமான நிர்வாகக் கொள்கையாகவும் விளங்குகிறது.

5.4. வாய்மையும் நம்பகத்தன்மையும்

வாய்மை எனப்படுவது யாதெனின் யாதொன்றும்

தீமை இலாத சொல்லல். (குறள் - 291)

பொருள்: பிறருக்குச் சிறிதும் தீங்கு விளைவிக்காத சொல்லே வாய்மை எனப்படும். நிறுவன வெளிப்படைத்தன்மையும் (Corporate Transparency), முதலீட்டாளர் நம்பிக்கையும் நேரடியாகச் சார்ந்திருப்பது தலைவனின் வாய்மையிலேயே. கணக்குமோசடிகள், தவறான நிதி அறிக்கைகள் ஆகியவை பெரு நிறுவனங்களைச் சரிவுக்கு இட்டுச் சென்ற நிகழ்வுகள் வரலாற்றில் பல உள்ளன. திருக்குறள் வாய்மையை 'தீமை இலாத சொல்லல்' என வரையறுப்பது, நவீன நெறிமுறை தலைமைத்துவக் கோட்பாட்டின் மையக் கருத்தாகிய 'நேர்மையான தொடர்பாடல்' (Honest Communication) என்பதுடன் முற்றிலும் ஒத்துப்போகிறது.

5.5. பொறையுடைமையும் நெருக்கடி மேலாண்மையும்

அடங்கியொடுக்கம் உடைமை சிறுவர்க்கும்

பாத்திய கொல்லும் தலை. (குறள் - 431)

பொருள்: அடக்கமும் பொறுமையும் உடையவனாக இருப்பது சிறியோர்க்கும் தலைமைப் பண்பு ஆகும். நிறுவனங்கள் தொடர்ச்சியாக நெருக்கடிகளை — சந்தைச் சரிவு, போட்டி, உள் மோதல்கள் — எதிர்கொள்கின்றன. இத்தகைய தருணங்களில் அவசரப்பட்டு முடிவெடுக்காமல், பொறுமையுடன் சூழலை மதிப்பிடும் தலைவனே நிறுவனத்தை நிலைநிறுத்த முடியும். இது நவீன மேலாண்மையியலில் 'உணர்ச்சி நுண்ணறிவு' (Emotional Intelligence) எனும் கருத்தாக்கத்துடன் நேரடியாக ஒப்பிடத்தக்கது.

5.6. நடுவு நிலைமையும் நியாயமான முடிவெடுத்தலும்

தகுதி எனவொன்று நன்குடைமை யாகும்

தகுதி வழக்கொழுகல் நீர்த்து. (குறள் - 118)

பொருள்: நடுவுநிலைமையாக இருப்பதே ஒரு தலைவனுக்குரிய சிறந்த குணமாகும். பணியாளர் மதிப்பீடு, பதவி உயர்வு, ஊதிய நிர்ணயம் ஆகிய நிறுவன முடிவுகளில் பாகுபாடின்றி நடுவு நிலைமையுடன் செயல்படும் தலைவனே பணியாளர் நம்பிக்கையையும் நிறுவன ஒருங்கிணைப்பையும் நிலைநாட்ட முடியும். இக்கருத்து, நவீன மேலாண்மையியலில் 'நிறுவன நீதி' (Organizational Justice) எனும் முக்கியக் கோட்பாட்டுடன் இணைந்து செல்கிறது.

5.7. சொல்வன்மையும் தொடர்பாடல் திறனும்

நாநலம் என்னும் நலனுடைமை அந்நலம்

யாருள்ளும் தங்கள் தமிழ். (குறள் - 645)

பொருள்: நாவன்மை என்னும் நலம் உடையவனாக இருப்பது எவ்விடத்திலும் சிறப்பைத் தரும். தலைவனின் தொடர்பாடல் திறன், நிறுவனத்தின் திசையை பணியாளர்கள் மற்றும் பங்குதாரர்களுக்குத் தெளிவாக எடுத்துரைக்கும் ஆற்றலைக் கொடுக்கிறது. அமைச்சு அதிகாரத்தில் திருவள்ளுவர் விவரிக்கும் தூதுவனுக்குரிய பண்புகள் — கற்றறிதல், நிறையுடைமை, ஆராய்ந்து சொல்லல் — இன்று நிறுவன தொடர்பாடல் மேலாளர்களுக்கும் (Communications Manager) தலைவர்களுக்கும் பொருந்தும் பண்புகளாக விளங்குகின்றன.

5.8. வள மேலாண்மையும் திட்டமிடலும்

**வினைபகை என்றிரண்டின் எச்சம் நினையுங்கால்
 தீயெச்சம் போலத் தெறும். (குறள் - 879)**

பொருள்: வினையையும் பகையையும் முழுமையாக முடித்துவிட வேண்டும்;
 இல்லையேல் அவை மீதமிருந்து பின் தீ போலத் தீங்கு விளைவிக்கும்.

வளங்களை நேரம், பணம், பணியாளர் ஆற்றல் சரியாகத் திட்டமிட்டு, முழுமையாகச் செயல்படுத்தாத பட்சத்தில் நிறுவனங்கள் இழப்புகளை எதிர்கொள்கின்றன. ஒரு பணியை பாதியில் விட்டுவிடுவது எதிர்காலத்தில் பெரும் நஷ்டமாக மாறும் என்ற இக்குறளின் எச்சரிக்கை, நவீன திட்ட மேலாண்மையில் (Project Management) 'செயல்படுத்தல் இடைவெளி' (Execution Gap) எனும் பிரச்சினையை முன்கூட்டியே சுட்டிக்காட்டுவதாக அமைகிறது.



Fig 4: திருக்குறள் காட்டும் நிறுவனத் தலைமைப் பண்புகள்

இப்படமானது திருக்குறளில் இருந்து பெறப்பட்ட 8 முக்கிய நிறுவனத் தலைமைப் பண்புகளை ஒரு பொன்னிற ஒளிவட்ட வரைபடமாக விளக்குகிறது. மையத்தில் ஒளிரும் ஓலைச்சுவடி உள்ளது. அதைச் சுற்றி தொலைநோக்கு, ஊக்கம், ஈகை, வாய்மை, பொறையுடைமை, நடுவுநிலைமை, சொல்வன்மை, வள மேலாண்மை ஆகிய பண்புகள் குறியீடுகளுடன் உள்ளன. ஒவ்வொரு பண்பிற்கும் குறள் எண் மற்றும் நவீன ஆங்கில விளக்கம் தெளிவாகக் கொடுக்கப்பட்டுள்ளது. பின்னணியில் பழந்தமிழ் மற்றும் நவீன கட்டிடக்கலை இணைந்துள்ளன.

6. ஒப்பீட்டு அட்டவணை: திருக்குறள் பண்புகளும் நவீன தலைமைக் கோட்பாடுகளும்

பின்வரும் அட்டவணை, திருக்குறளில் இடம்பெறும் தலைமைப் பண்புகளையும், அவற்றுக்கு இணையான நவீன நிறுவனத் தலைமைத்துவக் கோட்பாடுகளையும் ஒப்பிட்டு வழங்குகிறது.

திருக்குறள் பண்பு	அதிகாரம்	நவீன தலைமைக் கோட்பாடு
அறிவுடைமை	அறிவுடைமை (43)	மூலோபாயத் தொலைநோக்கு (Strategic Vision)

திருக்குறள் பண்பு	அதிகாரம்	நவீன தலைமைக் கோட்பாடு
ஊக்கமுடைமை	ஊக்கமுடைமை (60)	மாற்றுத்திறன் தலைமைத்துவம் (Transformational Leadership)
ஈகை	ஈகை (23), வண்மை	பணிவுத் தலைமைத்துவம் (Servant Leadership)
வாய்மை	வாய்மை (30)	நெறிமுறை தலைமைத்துவம் (Ethical Leadership)
அடக்கமுடைமை / பொறையுடைமை	அடக்கமுடைமை (13), பொறையுடைமை (16)	உணர்ச்சி நுண்ணறிவு (Emotional Intelligence)
நடுவு நிலைமை	நடுவு நிலைமை (12)	நிறுவன நீதி (Organizational Justice)
தெரிந்து செயல்வகை	தெரிந்து செயல்வகை (48)	சான்று அடிப்படை முடிவெடுத்தல் (Evidence-based Decision)
சொல்வன்மை	சொல்வன்மை (65)	தலைமைத் தொடர்பாடல் (Leadership Communication)



Fig 5: ஒப்பீட்டு அட்டவணை: திருக்குறள் பண்புகளும் நவீன தலைமைக் கோட்பாடுகளும்
 இப்படமானது திருக்குறளில் கூறப்பட்ட 8 முக்கிய அறப்பண்புகளை, நவீன நிர்வாகவியலின் தலைமைக் கோட்பாடுகளுடன் ஒப்பிட்டுக் காட்டுகிறது. இடதுபுறம் பாரம்பரிய ஒலைச்சுவடிகளுடன் கூடிய திருக்குறள் பண்புகளும், வலதுபுறம் நவீன கண்ணாடி வானளாவிகளுடன் கூடிய தலைமைக் கோட்பாடுகளும் உள்ளன. இவை இரண்டும் 8 பொன்னிற

ஒளி இணைப்புகளால் நேர்த்தியாக இணைக்கப்பட்டுள்ளன. பழையமான தமிழ் ஞானத்திற்கும் நவீன நிறுவனத் தலைமைக்கும் உள்ள தொடர்பை இது தெளிவாக விளக்குகிறது.

7. நடைமுறை பொருத்தப்பாடு: நிறுவன வழக்காய்வுக் கோணங்கள்

திருக்குறள் கூறும் தலைமைப் பண்புகளை, குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தின் பெயரைச் சுட்டாமல், பொதுவான நிறுவன நடைமுறைச் சூழல்களில் பொருத்திப் பார்க்கலாம். எடுத்துக்காட்டாக, ஒரு தொடக்க நிறுவனம் (Start-up) புதிய சந்தையில் நுழையும் முன், 'இடன் அறிதல்' எனும் கொள்கையின்படி சந்தை ஆய்வு (Market Research) செய்வது இன்றியமையாதது. அதேபோல, பணியாளர் பணிநீக்கம் போன்ற கடினமான முடிவுகளை எடுக்கும்போது, 'நடுவு நிலைமை' மற்றும் 'பொறையுடைமை' ஆகிய பண்புகளைக் கடைப்பிடிக்கும் தலைவர்கள், நிறுவனத்தின் நற்பெயரையும் பணியாளர் நம்பிக்கையையும் காப்பாற்ற முடிகிறது.

நிதி நெருக்கடிக் காலங்களில், 'ஆற்றின் அளவறிந்து ஈக' எனும் குறள் வழிகாட்டுவது போல, வளங்களை அளவோடு பயன்படுத்தி, நிறுவனத்தின் அடிப்படைக் கடமைகளிலிருந்து விலகாமல் இருப்பதே நிலைத்த நிறுவன வளர்ச்சிக்கு வழிவகுக்கும். இத்தகைய நடைமுறை உதாரணங்கள், திருக்குறள் என்பது வெறும் தொன்மையான இலக்கியம் மட்டுமல்ல காலத்தால் அழியாத மேலாண்மை நூல் என்பதை உறுதிப்படுத்துகின்றன.

8. சவால்களும் வரம்புகளும்

திருக்குறளின் தலைமைக் கோட்பாட்டை நேரடியாக நிறுவனச் சூழலில் பொருத்தும்போது சில சவால்களும் எழுகின்றன. முதலாவதாக, திருக்குறள் அரசியல் அமைப்பை (மன்னராட்சி) மையமாகக் கொண்டு எழுதப்பட்டதால், அரசு-குடிமக்கள் உறவை நேரடியாக நிறுவனம்-பணியாளர் உறவுக்கு மொழிபெயர்க்கும்போது சில கருத்து இடைவெளிகள் ஏற்படலாம். இரண்டாவதாக, உலகமயமாக்கல் காலத்தில் நிறுவனங்கள் எதிர்கொள்ளும் தொழில்நுட்பச் சவால்கள் செயற்கை நுண்ணறிவு, தரவுப் பாதுகாப்பு போன்றவை திருக்குறள் காலத்தில் இல்லாதவை என்பதால், அப்பண்புகளை நடைமுறைப்படுத்தும்போது நவீன வியாக்கியானம் தேவைப்படுகிறது.

மேலும், 'நிறுவனத் தலைமையும் திருக்குறளும்' என்ற துல்லியமான தலைப்பில் அமைந்த பன்னாட்டு ஆய்விதழ்க் கட்டுரைகள் இன்னும் குறைவாகவே கிடைக்கின்றன என்பதையும் இக்கட்டுரை வெளிப்படையாக ஒப்புக்கொள்கிறது. இது எதிர்கால ஆய்வாளர்களுக்கு ஒரு புதிய ஆய்வுத் திசையைத் திறந்துவிடும் வாய்ப்பாகவும் அமையலாம்.



Fig 6: திருக்குறளின் நடைமுறைப் பொருத்தப்பாடும் சவால்களும்

இப்படமானது திருக்குறளின் நடைமுறைப் பொருத்தப்பாட்டையும் அதன் சவால்களையும் இரண்டு பகுதிகளாக விளக்குகிறது. இடதுபுறம் ஸ்டார்ட்-அப் நிறுவனச் சூழல், நெருக்கடியில் தலைமைத்துவம் மற்றும் வள மேலாண்மை ஆகியவை பொன்னிறப் பிரகாசத்துடன் உள்ளன. வலதுபுறம் மாறும் சூழல், தொழில்நுட்ப தாக்கம், ஆய்வு இடைவெளியைக் குறிக்கும் புதிர்ந்துண்டுடன் கூடிய சவால்களும், கீழே 'எதிர்கால ஆராய்ச்சி'க்கான ஒளிரும் விளக்கும் இடம்பெற்றுள்ளன.

9. நடைமுறை பரிந்துரைகள்

1. நிறுவனத் தலைமைப் பயிற்சித் திட்டங்களில் (Leadership Training) திருக்குறளின் பொருட்பால் அதிகாரங்களை அறிமுகப்படுத்துதல்.
2. நிறுவன நெறிமுறைக் கொள்கை (Code of Ethics) வடிவமைப்பில் வாய்மை, நடுவு நிலைமை போன்ற கருத்துருக்களை உள்ளடக்குதல்.
3. பணியாளர் ஈடுபாட்டை (Employee Engagement) மேம்படுத்த ஈகை மற்றும் புகழ் அதிகாரங்களில் உள்ள கொள்கைகளைப் பயன்படுத்துதல்.
4. நெருக்கடி மேலாண்மைப் பயிற்சிகளில் பொறையுடைமை, அடக்கமுடைமை அதிகாரங்களை அடிப்படையாகக் கொண்ட வழக்காய்வுகளை உருவாக்குதல்.
5. இந்திய நிறுவனங்கள், மேற்கத்திய மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளுடன் இணைத்து, உள்நாட்டு அற மரபுகளையும் (Indigenous Ethical Traditions) தலைமைத்துவப் பாடத்திட்டங்களில் சேர்த்துக்கொள்வது நன்று.

10. முடிவுரை

நிறுவனத் தலைமையும் திருக்குறளின் பண்புக் கோட்பாடும் என்ற இக்கட்டுரையின் ஆய்வின் முடிவில், திருக்குறள் முன்வைக்கும் அறிவுடைமை, ஊக்கமுடைமை, ஈகை, வாய்மை, பொறையுடைமை, நடுவு நிலைமை ஆகிய பண்புகள், நவீன நிறுவனத் தலைமைத்துவத்திற்குத் தேவையான அடிப்படை அற வழிகாட்டுதல்களை வழங்குகின்றன என்பது தெளிவாகிறது.

நெறிமுறை தலைமைத்துவம், மாற்றுத்திறன் தலைமைத்துவம், பணிவுத் தலைமைத்துவம் ஆகிய நவீன மேற்கத்திய கோட்பாடுகளுடன் ஒப்பிடும்போது, திருக்குறள் இவற்றின் அடிப்படைக் கருத்துருக்களை ஏற்கெனவே தம் குறட்பாக்களில் பொதித்து வைத்திருப்பதைக் காண்கிறோம். எனவே, இன்றைய நிறுவனத் தலைவர்கள் குறிப்பாக இந்திய பின்னணியில் செயல்படுபவர்கள் தமது தலைமைத் திறனை மேம்படுத்திக் கொள்வதற்கு, மேற்கத்திய மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளுடன் இணைத்து, திருக்குறள் போன்ற தமிழ்ச் செம்மொழி நூல்கள் வழங்கும் அற வழிகாட்டுதல்களையும் பயன்படுத்திக் கொள்வது பொருத்தமானதாக அமையும். இது நிறுவன இலாபத்தை மட்டுமல்லாது, சமூக நல்லிணக்கத்தையும், நீடித்து நிலைக்கும் வளர்ச்சியையும் உறுதி செய்யும். எதிர்கால ஆய்வாளர்கள், குறிப்பிட்ட நிறுவனங்களில் களஆய்வு (Field Study) மேற்கொண்டு, திருக்குறள் அடிப்படையிலான தலைமைப் பயிற்சியின் தாக்கத்தை அளவீடு செய்வது இத்துறையின் அடுத்த கட்ட வளர்ச்சிக்கு வழிவகுக்கும்.

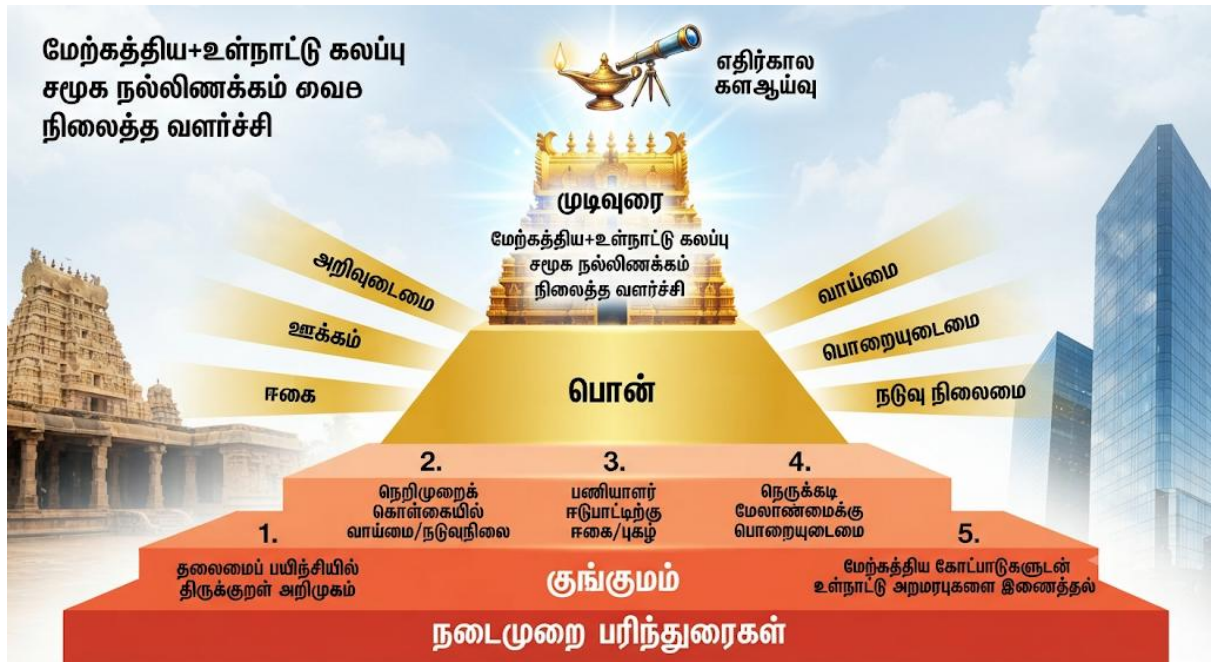


Fig 7: திருக்குறள் மேலாண்மை பிரமிட்

இப்படம் திருக்குறள் அடிப்படையிலான நிறுவன பரிந்துரைகள் மற்றும் முடிவுரையை ஒரு பிரமிட் வடிவத்தில் விளக்குகிறது. அடியில் குங்கும நிறத்தில் 5 நடைமுறைப் பரிந்துரைகளும், நடுவில் பொன் நிறத்தில் 6 ஒளிக்கதிர்களும், உச்சியில் பொற்கிரீடக் கோபுரத்துடன் முடிவுரையும் இடம்பெற்றுள்ளன. மேலும், பண்டைய தமிழ்ப் பல்கலைக்கழகம் மற்றும் நவீன கண்ணாடி வானளாவிய பின்னணியுடன், எதிர்கால களஆய்வைக் குறிக்கும் ஒளிரும் விளக்கும் தொலைநோக்கியும் இதன் சிறப்பம்சங்களாகும்.

11. துணைநூற் பட்டியல் (References)

- [1.] அன்புசிவா, பூ. மு. (2025). திருக்குறளில் வெளிப்படும் மேலாண்மைச் சிந்தனைகள். Tamil Authors. <https://www.tamilauthors.com/01/923.html>
- [2.] அரங்கராசன், வெ. (2015). திருக்குறளில் வணிகவியல் மேலாண்மைக் கோட்பாடுகள். அகர முதல. <http://www.akaramuthala.in/thirukural/>
- [3.] திருக்குறள் கட்டுரைகள். (2020அ). திருக்குறளில் தலைமைப் பண்புகள். Thirukkural Katturaikal. https://thirukkural katturaikal.blogspot.com/2020/07/blog-post_12.html

- [4.] திருக்குறள் கட்டுரைகள். (2020ஆ). திருக்குறளில் மேலாண்மை. Thirukkural Katturaikal. <https://thirukkuralkatturaikal.blogspot.com/2020/07/pyramids-of-egypt-4500.html>
- [5.] Mooventhan, P. S. (2022). வள்ளுவரின் வாழ்வியல் சிந்தனைகள் தெளிவுறுத்தும் அறமும், அறவியல் வாழ்வும் [Virtue and moral life in Professor N. Subbu Reddiar's Valluvarin Vaazhviyal Sinthanaigal]. International Journal of Tamil Language and Literary Studies, 5(Special Issue 1), 598–612. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7347247>
- [6.] Tamilmanam International Research Journal of Tamil Studies. (2025). திருக்குறளில் மேலாண்மைச் செய்திகள்: ஓர் ஆய்வு. <https://tamilmanam.in/>
- [7.] மரீனா புகஸ். (n.d.). திருக்குறளில் மேலாண்மை (Thirukuralil Melanmai). Marina Books. <https://marinabooks.com/>
- [8.] வரதராசனார், மு. (உரையாசிரியர்). (2016). திருக்குறள் (பரிமேலழகர் உரையுடன்) (புதுப்பதிப்பு). தி பார்க்கர் புக் ஸ்டால்.
- [9.] Pope, G. U. (Trans.). (1886). The sacred Kurral of Tiruvalluva Nayanar. W. H. Allen & Co.
- [10.] Drucker, P. F. (2001). The essential Drucker: Selections from the management works of Peter F. Drucker. HarperBusiness.
- [11.] Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- [12.] Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.
- [13.] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- [14.] Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. Academy of Management Journal, 54(6), 1183–1206. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.0572>
- [15.] தமிழ்நாடு அரசு, தமிழ் வளர்ச்சித் துறை. (2024). தமிழ் இணைய நூலகம் — திருக்குறள் கட்டுரைகள் தொகுப்பு. Tamil Digital Library. <https://tamildigitallibrary.in/>.