



சேவகத் தலைமைத்துவம்: அல்குர்ஆன் மற்றும் நபி முஹம்மத் (ஸல்)  
அவர்களின் முன்மாதிரியை அடிப்படையாகக் கொண்ட இஸ்லாமிய-நவீன  
கோட்பாட்டு ஒருங்கிணைவு

## Servant Leadership: An Islamic-Modern Theoretical Integration Based on the Qur'an and the Prophetic Model of Prophet Muhammad (PBUH)

<sup>1</sup>எம்.ஐ.எம். ஜெஸீல், <sup>2</sup>எம்.எம்.எம். ஸாபிர் மற்றும் <sup>3</sup>எஸ்.எம். பயாஸ்

<sup>1,3</sup>இஸ்லாமிய கற்கைகள் துறை, தென்கிழக்குப் பல்கலைக்கழகம், இலங்கை.

<sup>2</sup>அரபு மற்றும் இஸ்லாமிய நாகரிகப் பிரிவு, கொழும்புப் பல்கலைக்கழகம், இலங்கை.

[jazeelmi@seu.ac.lk](mailto:jazeelmi@seu.ac.lk), [sabir@icv.cmb.ac.lk](mailto:sabir@icv.cmb.ac.lk) & [smfayas@seu.ac.lk](mailto:smfayas@seu.ac.lk)

### ஆய்வுச் சுருக்கம்

சேவகத் தலைமைத்துவம் என்பது அதிகாரம் மற்றும் ஆதிக்கத்தை மையமாகக் கொண்ட பாரம்பரிய தலைமைப் புரிதலிலிருந்து விலகி, மனிதர்களின் முழுமையான வளர்ச்சியையும் சமூக நலனையும் மையமாகக் கொண்ட நெறிமுறை சார்ந்த தலைமைத்துவ அணுகுமுறையாகும். நவீன நிறுவனங்களில் நெறிமுறைத் தளர்ச்சி, பணியாளர் ஈடுபாட்டின் குறைவு மற்றும் நம்பிக்கைச் சீர்கேடு போன்ற சவால்கள் அதிகரித்து வரும் சூழலில், மனிதநேயமும் மதிப்புமிக்க தலைமைத்துவ மாதிரிகளுக்கான தேவை மேலும் வலுப்பெற்றுள்ளது. இந்நிலையில், இஸ்லாமிய மூலாதாரங்களில் வெளிப்படும் தலைமைத்துவக் கோட்பாடுகள் சேவை, நீதி, ஆலோசனை மற்றும் கருணை ஆகிய அடிப்படைகளில் தனித்துவமான வழிகாட்டுதலை வழங்குகின்றன. இவ்வாய்வு சேவகத் தலைமைத்துவக் கோட்பாட்டின் அடிப்படை அம்சங்களையும் இஸ்லாமிய தலைமைத்துவத்தின் நெறிமுறை அடித்தளங்களையும் ஒப்பீட்டு ஆய்வின் மூலம் பகுப்பாய்வு செய்து, இரண்டிற்கிடையிலான கருத்தியல் ஒற்றுமைகளையும் இஸ்லாமிய அணுகுமுறையின் ஆன்மீக விரிவையும் விளக்குவதை நோக்கமாகக் கொண்டுள்ளது. இவ்வாய்வு பண்புரீதியான (qualitative) ஆய்வு முறையைப் பின்பற்றுகிறது. அல்குர்ஆன் வசனங்கள், ஹதீஸ் தொகுப்புகள் மற்றும் சமகால கல்வியியல் ஆய்வுகள் போன்ற இரண்டாம் நிலைத் தரவுகளின் அடிப்படையில் பகுப்பாய்வு மேற்கொள்ளப்பட்டுள்ளது. ஆய்வின் பிரதான கண்டுபிடிப்பாக, சேவகத் தலைமைத்துவத்தின் மையக் கூறுகள் இஸ்லாமிய போதனைகளில் இயல்பாகவே அடங்கியுள்ளன என்பது தெளிவாகிறது. அமானத், ஷூறா, அதல், ரஹ்மா போன்ற கோட்பாடுகள் தலைமைத்துவத்தை தெய்வீகப் பொறுப்புணர்வுடன் இணைத்து, நெறிமுறை சார்ந்த, மனிதநேயமிக்க மற்றும் நிலையான தலைமைத்துவ மாதிரியை உருவாக்குகின்றன. இதன் மூலம் நவீன நிறுவனங்களுக்கு நம்பிக்கை, நீதி மற்றும் சமூக வளர்ச்சியை ஊக்குவிக்கும் வலுவான வழிகாட்டுதலாக இவ்வணுகுமுறை அமைகிறது.

**திறவுச்சொற்கள்:-** அமானத், இஸ்லாமிய தலைமைத்துவம், சேவக தலைமைத்துவம், நபி முஹம்மத் (ஸல்), ஷூறா

## **Abstract**

Servant leadership is a value-based leadership approach that departs from traditional leadership paradigms centered on authority and dominance, and instead emphasizes the holistic development of individuals and the promotion of social well-being. In the context of increasing ethical decline, reduced employee engagement, and diminishing trust within contemporary organizations, there is a growing demand for leadership models grounded in humanistic and value-oriented principles. In this regard, Islamic foundational sources offer a distinctive framework based on the principles of service, justice, consultation, and compassion. This study aims to comparatively examine the fundamental elements of servant leadership theory and the ethical foundations of Islamic leadership, while exploring their conceptual similarities and the spiritual depth of the Islamic approach. A qualitative research methodology is employed, drawing upon secondary data sources, including Qur'anic verses, Hadith literature, and contemporary scholarly studies. The findings of the study reveal that the core elements of servant leadership are inherently embedded within Islamic teachings. Principles such as *amanah* (trustworthiness), *shura* (consultation), *adl* (justice), and *rahmah* (compassion) link leadership to divine accountability, thereby forming a moral, human-centered, and sustainable leadership model. This integrated approach serves as a strong guiding framework for contemporary organizations by fostering trust, justice, and social development.

**Keywords:** *Amānah, Islamic leadership, servant leadership, Prophet Muhammad, Shūrā*

## 1. ஆய்வு அறிமுகம்

நவீன முகாமைத்துவ அறிவியலில் தலைமைத்துவக் கோட்பாடுகள் கடந்த சில தசாப்தங்களில் முக்கியமான மாற்றங்களை கண்டுள்ளன. ஆரம்ப காலங்களில் தலைமைத்துவம் என்பது அதிகாரத்தை மையமாகக் கொண்டதும், கட்டுப்பாடு மற்றும் பரிவர்த்தனை (transactional) அடிப்படையிலானதுமாக இருந்தது. ஆனால் சமகாலத்தில், மனித மையப்படுத்தப்பட்ட, நெறிமுறை சார்ந்த மற்றும் உறவு அடிப்படையிலான தலைமைத்துவ அணுகுமுறைகள் அதிக முக்கியத்துவம் பெறுகின்றன. இந்த மாற்றத்தின் முக்கிய நோக்கம், தலைவரின் அதிகாரத்தை விட, பணியாளர்களின் வளர்ச்சி, நலன் மற்றும் திறன் மேம்பாட்டை முன்னிலைப்படுத்துவதாகும். இதன் விளைவாக, “சேவகத் தலைமைத்துவம்” (Servant Leadership) என்பது முக்கியமான நவீன தலைமைத்துவக் கோட்பாடாக உருவெடுத்துள்ளது.

சேவகத் தலைமைத்துவக் கருத்தை முதன்முதலில் ராபர்ட் கே. கிரீன்லீப் (Robert K. Greenleaf) 1970ஆம் ஆண்டு அறிமுகப்படுத்தினார். அவரது கருத்துப்படி, ஒரு உண்மையான தலைவர் முதலில் பிறருக்கு சேவை செய்யும் மனப்பாங்குடன் இருக்க வேண்டும்; அதன் பின்னர் தலைமைப் பொறுப்பை ஏற்க வேண்டும். அவர் கூறுவதாவது, தலைமைத்துவத்தின் உண்மையான வெற்றி என்பது, அந்தத் தலைவரின் கீழ் பணிபுரிபவர்கள் தனிநபராகவும் தொழில்முறையாகவும் வளர்கிறார்களா என்பதிலேயே அளவிடப்பட வேண்டும் (Greenleaf, cited in Spears, 1995).

இந்தக் கோட்பாட்டை மேலும் விரிவுபடுத்திய லாரி சி. ஸ்பியர்ஸ் (Larry C. Spears), சேவகத் தலைமைத்துவத்தின் பத்து முக்கிய பண்புகளை முன்வைத்தார். அவை பின்வருமாறு விளக்கப்படுகின்றன: தலைவர் பிறரின் கருத்துகள் மற்றும் தேவைகளை கவனமாகக் கேட்கும் திறன் (கேட்புத் திறன்), பிறரின் உணர்வுகளைப் புரிந்து கொள்ளும் தன்மை (பச்சாதாபம்), மன அழுத்தம் மற்றும் பிரச்சினைகளை குறைக்க உதவும் குணப்படுத்தும் மனப்பாங்கு, சூழ்நிலைகளை தெளிவாகப் புரிந்து கொள்ளும் விழிப்புணர்வு, எதிர்காலத்தை முன்னறிவதற்கான திறன், கருத்துகளை தெளிவாக உருவாக்கும் சிந்தனைத் திறன், தனது பொறுப்புகளை உணர்ந்து செயல்படும் பொறுப்புணர்வு, தனிநபர் வளர்ச்சியை ஊக்குவிக்கும் மனித வளர்ச்சிக்கான அர்ப்பணிப்பு, அதிகாரத்தை விட ஒத்துழைப்பை மையமாகக் கொண்ட இணக்கமான வழிநடத்தல், மற்றும் சமூகத்தை ஒன்றிணைத்து வளர்க்கும் சமூகக் கட்டமைப்பு ஆகியவையாகும். இந்த பண்புகள் ஒரு நிறுவனத்தில் நம்பிக்கை, ஒத்துழைப்பு மற்றும் நெறிமுறை அடிப்படையிலான பண்பாட்டை உருவாக்குகின்றன. சமகால ஆய்வுகள், சேவகத் தலைமைத்துவம் வேலைத் திருப்தி, அமைப்பு ஈடுபாடு, புதுமை, செயல்திறன் ஆகியவற்றை மேம்படுத்துவதோடு, பணியாளர் விலகல் விகிதத்தையும் குறைக்கிறது என்பதை உறுதிப்படுத்துகின்றன (Eva et al., 2019).

இஸ்லாமிய சிந்தனையில் தலைமைத்துவம் என்பது அதிகாரம் அல்ல; அது ஒரு பொறுப்பு (அமானத்) ஆகும். அல்குர்ஆன் (4:58) வசனத்தில், நம்பிக்கைப் பொறுப்புகள் தகுதி மற்றும் நீதியின் அடிப்படையில் உரியவர்களுக்கு வழங்கப்பட வேண்டும் என்பது இஸ்லாமிய நெறிமுறையின் முக்கியக் கோட்பாடாகும். மேலும், இஸ்லாமிய தலைமைத்துவக் கோட்பாட்டில் நீதி (‘adl), இரக்கம் (rahmah), ஆலோசனை (shūrā), பணிவு (tawādu‘) ஆகியவை அடிப்படை நெறிமுறைகளாகக் கருதப்படுகின்றன. இவை தலைமைத்துவத்தின் ஒழுக்க அடித்தளமாக விளங்குகின்றன.

இந்தக் கொள்கைகளின் மிகச் சிறந்த நடைமுறை வடிவமாக நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் வாழ்க்கை அமைகிறது. அவர் தலைமைத்துவத்தை அதிகாரமாக அல்லாது சேவையாக வாழ்ந்து காட்டினார். வீட்டுப் பணிகளில் ஈடுபடுதல், மக்களுடன் நேரடி தொடர்பில் இருப்பது, தோழர்களுடன் ஆலோசனை செய்தல், மற்றும் எதிரிகளுக்கே மன்னிப்பு வழங்குதல் போன்ற

அவரது செயல்கள் சேவகத் தலைமைத்துவத்தின் தெளிவான எடுத்துக்காட்டுகளாகும். “மக்களின் தலைவர் அவர்களின் சேவகர்” என்ற நபி மொழி, இஸ்லாமிய தலைமைத்துவத்தின் அடிப்படை தத்துவத்தை தெளிவாக வெளிப்படுத்துகிறது (Gonaim, 2016; Santoso, 2024). இவ்வகையில், சேவகத் தலைமைத்துவம் என்பது மேற்கத்திய முகாமைத்துவத்தில் உருவான ஒரு புதிய கோட்பாடு மட்டுமல்ல; அது இஸ்லாமிய நெறிமுறை மரபில் ஏற்கனவே ஆழமாக வேரூன்றிய ஒரு மதிப்பாகவும் பார்க்கப்படலாம். சமீபத்திய ஆய்வுகள், நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் முன்மாதிரியை அடிப்படையாகக் கொண்ட சேவகத் தலைமைத்துவ நடைமுறைகள், கல்வி நிறுவனங்களிலும் அமைப்பு சார்ந்த சூழல்களிலும் பணியாளர்களின் உந்துதல், நெறிமுறை சார்ந்த நடத்தை மற்றும் அமைப்பின் ஒற்றுமையை அதிகரிக்கின்றன என்பதை குறிப்பிடுகின்றன (Arifandi et al., 2025; Siddique et al., 2024).

மேற்கத்திய சேவகத் தலைமைத்துவக் கோட்பாடு பெரும்பாலும் அமைப்பின் செயல்திறன் மற்றும் நடைமுறை பயன்களை மையமாகக் கொண்டதாக காணப்படுகிறது. ஆனால் இஸ்லாமிய அணுகுமுறை இதனை விட விரிவான பார்வையை முன்வைக்கிறது. இதில் தலைமைத்துவம் தெளவீத் மற்றும் இஹ்ஸான் போன்ற ஆன்மீக அடிப்படைகளுடன் இணைக்கப்படுகிறது. இதன் மூலம் தலைமைத்துவம் வெறும் தொழில்முறை திறனாக மட்டும் அல்லாது, ஒரு நெறிமுறையுடன் கூடிய ஆன்மீகப் பொறுப்பாகவும் கருதப்படுகிறது.

இந்த அடிப்படையில், அல்குர்ஆன் போதனைகளையும் நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் முன்மாதிரியையும் மையமாகக் கொண்டு சேவகத் தலைமைத்துவத்தை மறுபரிசீலனை செய்வது, நவீன மற்றும் இஸ்லாமிய தலைமைத்துவக் கோட்பாடுகளுக்கிடையிலான கருத்தியல் இடைவெளியை குறைக்கிறது. மேலும் இது மனிதநேயம், நெறிமுறை மதிப்புகள் மற்றும் சமூக நலன் ஆகியவற்றை ஒருங்கிணைக்கும் முழுமையான மற்றும் நிலையான தலைமைத்துவ மாதிரியை உருவாக்குவதற்கு வழிவகுக்கிறது.

### 1.1. ஆய்வுப் பிரச்சினைக் கூற்று

சேவகத் தலைமைத்துவம் (Servant Leadership) இன்று உலகளவில் முக்கியமான தலைமைத்துவ அணுகுமுறையாக உருவெடுத்துள்ளது. இது அதிகாரத்தை மையமாகக் கொண்ட நிர்வாக முறையை விட, பணியாளர்களின் நலன், வளர்ச்சி மற்றும் ஒத்துழைப்பை முன்னிலைப்படுத்துகிறது. இத்தகைய தலைமைத்துவம் அமைப்புகளில் காணப்படும் பணியாளர் ஈடுபாடினமை, நெறிமுறை சிக்கல்கள் மற்றும் கடுமையான படிநிலை அமைப்புகள் போன்ற பிரச்சினைகளை குறைக்க உதவுகிறது என ஆய்வுகள் குறிப்பிடுகின்றன (Eva et al., 2019). இஸ்லாமியக் கண்ணோட்டத்தில், பொறுப்பு (அமானத்), நீதி (அதல்), இரக்கம் (ரஹ்மா), கலந்தாலோசனை (ஷூரா) மற்றும் பணிவு (தவாது) போன்ற நெறிமுறைகள் தலைமைத்துவத்தின் அடிப்படையாக விளங்குகின்றன. எனினும், முஸ்லிம் அமைப்புகள் மற்றும் கல்வி நிறுவனங்களில் இஸ்லாமிய மதிப்புகளையும் சேவகத் தலைமைத்துவக் கோட்பாட்டையும் ஒருங்கிணைக்கும் ஆய்வுகள் குறைவாகவே உள்ளன.

குறிப்பாக, அல்குர்ஆன் போதனைகளையும் நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் முன்மாதிரியையும் அடிப்படையாகக் கொண்ட முழுமையான சேவகத் தலைமைத்துவ மாதிரி போதுமான அளவில் கோட்பாட்டாக வடிவமைக்கப்படவில்லை. இதன் காரணமாக, ஆன்மீக மற்றும் நெறிமுறை அடிப்படையிலான தலைமைத்துவப் பயன்பாட்டில் குறிப்பிடத்தக்க இடைவெளி காணப்படுகிறது. இந்த ஆய்வு அந்த இடைவெளியை நிரப்ப முயல்கிறது.

### 1.2. ஆய்வு நோக்கங்கள்

மேற்கண்ட ஆய்வு அறிமுகம் மற்றும் ஆய்வின் பிரச்சினைக் கூற்றினை அடிப்படையாகக் கொண்டு, இவ்வாய்வு பின்வரும் முக்கிய நோக்கங்களைக் கொண்டதாக அமைகிறது:

- சேவகத் தலைமைத்துவத்தின் அடிப்படை கருத்துடன் தொடர்புடைய இஸ்லாமிய நெறிமுறை கோட்பாடுகளை (அமானத், அதல், ரஹ்மா, கித்மா, ஷுறா, தவாது போன்றவை) அல்குர்ஆன் மற்றும் நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் சுன்னா ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் அடையாளம் காணுதல்.
- இஸ்லாமிய போதனைகளும் நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் முன்மாதிரியும் சேவகத் தலைமைத்துவத்தின் உருவாக்கம், அதன் பண்பாட்டு வடிவமைப்பு மற்றும் நடைமுறை செயல்பாடு ஆகியவற்றில் எவ்வாறு தாக்கம் செலுத்துகின்றன என்பதை ஆய்வு செய்தல்.
- ராபர்ட் கே. கிரீன்லீட் முன்வைத்த நவீன சேவகத் தலைமைத்துவக் கோட்பாட்டையும் இஸ்லாமிய நெறிமுறை மதிப்பீடுகளையும் ஒருங்கிணைத்து, கலாசார மற்றும் ஆன்மீக அடிப்படையில் அமைந்த ஒரு ஒருங்கிணைந்த சேவகத் தலைமைத்துவக் கட்டமைப்பை உருவாக்குவதற்கு கல்விசார் பங்களிப்பை வழங்குதல்.

இதன் மூலம், நம்பிக்கை சார்ந்த மற்றும் பன்முக கலாசாரச் சூழல்களில் நடைமுறைக்கு ஏற்ற, நெறிமுறை அடிப்படையிலான மற்றும் நிலைத்தன்மை கொண்ட தலைமைத்துவ மாதிரியை உருவாக்குவதற்கான கோட்பாட்டு மற்றும் நடைமுறை வழிகாட்டுதலை இவ்வாய்வு வழங்கும்.

## 2. ஆய்வு முறையியல்

இவ்வாய்வு, இஸ்லாமியக் கண்ணோட்டத்தில் சேவகத் தலைமைத்துவத்தை ஆராயும் நோக்கத்துடன் மேற்கொள்ளப்பட்டுள்ளது. இது முழுமையாக இரண்டாம் நிலைத் தரவுகளை (secondary data) அடிப்படையாகக் கொண்ட பண்புரீதியான (qualitative) ஆய்வாகும். அதாவது, முன்பே வெளியிடப்பட்ட நூல்கள், ஆய்வுக் கட்டுரைகள் மற்றும் கல்விசார் அறிக்கைகள் ஆகியவை இந்த ஆய்விற்கான முக்கிய தரவுகளாகப் பயன்படுத்தப்பட்டுள்ளன. இந்த ஆய்வின் அடிப்படை ஆதாரமாக அல்குர்ஆன் மற்றும் ஹதீஸ் தொகுப்புகளில் பதிவு செய்யப்பட்ட நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் வாழ்க்கை மற்றும் தலைமைத்துவ நடைமுறைகள் பயன்படுத்தப்பட்டுள்ளன. இவை இஸ்லாமிய தலைமைத்துவக் கோட்பாட்டின் முக்கிய வழிகாட்டுதல்களாகக் கருதப்படுகின்றன. அதனைத் தொடர்ந்து, சமீப காலத்தில் வெளியிடப்பட்ட கல்விசார் ஆய்வுக் கட்டுரைகள் (Gonaim, 2016; Santoso, 2024; Arifandi et al., 2025; Siddique et al., 2024) தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டு ஆய்வில் பயன்படுத்தப்பட்டுள்ளன. இத்தகவல்கள் நூலக ஆய்வு மற்றும் நம்பகமான இணையவழி கல்வி ஆதாரங்கள் மூலம் சேகரிக்கப்பட்டன.

சேகரிக்கப்பட்ட தகவல்கள் கருப்பொருள் பகுப்பாய்வு (thematic analysis) முறையில் ஆய்வு செய்யப்பட்டன. இதில் ஒரே கருத்துடைய தகவல்கள் ஒன்றாகக் குழுவாக்கப்பட்டு பகுப்பாய்வு செய்யப்பட்டது. குறிப்பாக அமானத் (பொறுப்பு), ரஹ்மா (இரக்கம்), ஷுறா (ஆலோசனை), கித்மா (சேவை), தவாது (பணிவு) போன்ற முக்கிய கருப்பொருட்கள் தனித்தனியாக அடையாளம் காணப்பட்டன. பின்னர், இக்கருத்துகள் ராபர்ட் கே. கிரீன்லீட் முன்வைத்த நவீன சேவகத் தலைமைத்துவக் கோட்பாட்டுடன் ஒப்பீடு செய்து பகுப்பாய்வு செய்யப்பட்டது. இதன் மூலம் இஸ்லாமிய தலைமைத்துவக் கருத்துகளுக்கும் நவீன மேலாண்மை சிந்தனைகளுக்கும் இடையிலான ஒற்றுமைகள் மற்றும் வேறுபாடுகள் தெளிவாக விளக்கப்பட்டன. இவ்வாறு, இவ்வாய்வு இஸ்லாமிய நெறிமுறைகளும் நவீன தலைமைத்துவக் கோட்பாடுகளும் ஒருங்கிணைந்த ஒழுங்கமைந்த விளக்கத்தை வழங்குகிறது.

## 3. கலந்துரையாடல்களும் பெறுபேறுகளும்

சேவகத் தலைமைத்துவக் கோட்பாடும் இஸ்லாமிய தலைமைத்துவக் கொள்கைகளும் பல முக்கிய அம்சங்களில் கருத்தியல் ஒற்றுமைகளைப் பகிர்கின்றன. குறிப்பாக அமானத், ஷுறா, அதல் மற்றும் ரஹ்மா போன்ற இஸ்லாமிய மதிப்பீடுகள் சேவகத் தலைமைத்துவத்தின் மனித மைய அணுகுமுறையுடன் நெருங்கிய தொடர்பை வெளிப்படுத்துகின்றன. இவ்விரு

அணுகுமுறைகளும் தலைமைத்துவத்தை அதிகாரம் மற்றும் ஆதிக்கத்தின் கருவியாக அல்லாது, சேவை, பொறுப்பு மற்றும் மனித நலனை மையமாகக் கொண்ட நெறிமுறைப் பொறுப்பாகக் கருதுகின்றன. இவ்வாய்வில், இவ்விரு அணுகுமுறைகளுக்கிடையிலான கருத்தியல் ஒற்றுமைகள் மற்றும் நடைமுறை வேறுபாடுகள் நவீன அமைப்பு சூழலில் ஏற்படுத்தும் தாக்கங்கள் விமர்சன ரீதியாக ஆராயப்படுகின்றன. குறிப்பாக, அமைப்பு செயல்திறன், ஊழியர் ஈடுபாடு, நம்பிக்கை உருவாக்கம், முடிவெடுப்பு செயல்முறை மற்றும் நெறிமுறை தலைமைத்துவ வளர்ச்சி ஆகிய துறைகளில் இவ்வணுகுமுறைகள் வழங்கும் பங்களிப்புகள் விரிவாக மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றன.

### 3.1. அல்குர்ஆனில் சேவகத் தலைமைத்துவத்தின் அடிப்படைக் கொள்கைகள்

இஸ்லாமிய பாரம்பரியத்தில் சேவகத் தலைமைத்துவம் என்பது அதிகாரம் செலுத்தும் முறையாக அல்லாது, மக்களுக்கு சேவை செய்யும் உயர்ந்த பொறுப்பாகக் கருதப்படுகிறது. தலைமைத்துவம் என்பது பதவி, புகழ் அல்லது செல்வாக்கை மையமாகக் கொண்ட ஒன்றல்ல. மாறாக, அது மக்களின் நலனை பாதுகாக்கும் நம்பிக்கை பொறுப்பாகும். இந்தக் கருத்து அல்குர்ஆன் மற்றும் நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் வாழ்க்கை வழிகாட்டுதல்களில் தெளிவாகக் காணப்படுகிறது. இதனால், இஸ்லாமிய தலைமைத்துவம் நவீன சேவகத் தலைமைத்துவத்துடன் பல ஒற்றுமைகள் கொண்டிருந்தாலும், அதற்கு மேலாக ஆன்மீகப் பொறுப்பையும் வலியுறுத்துகிறது.

**அமானத் (Amanah)** என்பது நம்பிக்கையுடன் ஒப்படைக்கப்பட்ட பொறுப்பு என்பதாகும். ஒரு தலைவர் மக்களை ஆளுவதற்காக அல்ல, அவர்களின் நலனை பாதுகாக்கும் பொறுப்பாளராக செயல்பட வேண்டும். அல்குர்ஆன் (4:58) அதிகாரம் கிடைத்தவர்களுக்கு நீதியுடன் பொறுப்பை நிறைவேற்ற வேண்டும் என்று அறிவுறுத்துகிறது. இதனால், தலைமைத்துவம் என்பது சுயநல அதிகாரம் அல்ல, பொறுப்புணர்வுடன் செய்யப்படும் சேவையாகும்.

“நம்பி உங்களிடம் ஒப்படைக்கப்பட்ட அமானிதங்களை அவற்றின் சொந்தக்காரர்களிடம் நீங்கள் ஒப்புவித்து விடவேண்டுமென்றும், மனிதர்களிடையே தீர்ப்பு கூறினால் நியாயமாகவே தீர்ப்புக் கூறுதல் வேண்டும் என்றும் உங்களுக்கு நிச்சயமாக அல்லாஹ் கட்டளையிடுகிறான்; நிச்சயமாக அல்லாஹ் உங்களுக்கு (இதில்) மிகவும் சிறந்த உபதேசம் செய்கிறான்; நிச்சயமாக அல்லாஹ் (யாவற்றையும்) செவியுறுவோனாகவும், பார்ப்பவனாகவும் இருக்கின்றான்.” (அல்குர்ஆன் 4:58).

**அதல் (Adl)** என்பது நீதி, சமநிலை மற்றும் நேர்மை ஆகும். தலைமைப் பொறுப்பில் இருப்பவர் எல்லோரிடமும் சமமாக நடந்து கொள்ள வேண்டும். பணக்காரர், ஏழை, நண்பர், எதிரி என்று வேறுபாடு காட்டாமல் நீதியை நிலைநிறுத்த வேண்டும். அல்குர்ஆன் (4:135; 5:8) இதனை வலியுறுத்துகிறது. இதன் மூலம், இஸ்லாமிய தலைமைத்துவம் சமூக நீதியையும் மனித உரிமைகளையும் பாதுகாக்கும் முறையாக அமைகிறது.

“முஃமின்களே! நீங்கள் நீதியின்மீது நிலைத்திருப்பவர்களாகவும், உங்களுக்கோ அல்லது (உங்கள்) பெற்றோருக்கோ அல்லது நெருங்கிய உறவினருக்கோ விரோதமாக இருப்பினும் அல்லாஹ்வுக்காகவே சாட்சி கூறுபவர்களாகவும் இருங்கள்; (நீங்கள் யாருக்காக சாட்சியம் கூறுகிறீர்களோ) அவர்கள் செல்வந்தர்களாக இருந்தாலும் ஏழைகளாக இருந்தாலும் (உண்மையான சாட்சியம் கூறுங்கள்); ஏனெனில் அல்லாஹ் அவ்விருவரையும் காப்பதற்கு அருகதையுடையவன்; எனவே நியாயம் வழங்குவதில் மன இச்சையைப் பின்பற்றி விடாதீர்கள் மேலும் நீங்கள் மாற்றிக் கூறினாலும் அல்லது (சாட்சி கூறுவதைப்) புறக்கணித்தாலும், நிச்சயமாக அல்லாஹ் நீங்கள் செய்வதையெல்லாம் நன்கு அறிந்தவனாகவே இருக்கின்றான்.” (அல்குர்ஆன் 4:135).

**ரஹ்மா (Rahmah)** என்பது இரக்கம், கருணை மற்றும் அன்பு ஆகும். நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்கள் மக்களுடன் மென்மையாக நடந்துகொண்டது, அவர்களின் தவறுகளை மன்னித்தது, துன்பத்தில் இருந்தவர்களுக்கு உதவியது ஆகியவை தலைமைத்துவத்தில் கருணையின் அவசியத்தை எடுத்துக்காட்டுகின்றன. அல்குர்ஆன் (21:107) அவர்களை அகிலத்தாருக்கெல்லாம் அருட்கொடையாக அனுப்பப்பட்டவர் எனக் குறிப்பிடுகிறது. இன்றைய நிறுவனங்களிலும் இத்தகைய அணுகுமுறை பணியாளர்களின் நம்பிக்கையையும் ஒற்றுமையையும் அதிகரிக்க உதவுகிறது.

“(நபியே!) நாம் உம்மை அகிலத்தாருக்கு எல்லாம் ரஹ்மத்தாக - ஓர் அருட் கொடையாகவேயன்றி அனுப்பவில்லை.” (அல்குர்ஆன் 21:107).

**ஷூறா (Shura)** என்பது ஆலோசனை மற்றும் கலந்துரையாடல் ஆகும். நல்ல தலைவர் தன்னிச்சையாக முடிவு செய்யாமல், மற்றவர்களின் கருத்துகளையும் கேட்டு முடிவு எடுக்க வேண்டும். அல்குர்ஆன் (3:159) முக்கிய காரியங்களில் ஆலோசனை செய்யுமாறு கூறுகிறது. இது குழு பண்பாட்டை வளர்க்கிறது. மேலும், அனைவரும் மதிக்கப்படுகிறோம் என்ற உணர்வை ஏற்படுத்துகிறது.

“...தவிர, சகல காரியங்களிலும் அவர்களுடன் கலந்தாலோசனை செய்யும்; பின்னர் (அவை பற்றி) நீர் முடிவு செய்து விட்டால் அல்லாஹ்வின் மீதே பொறுப்பேற்படுத்துவீராக! ...” (அல்குர்ஆன் 3:159).

**தவாது (Tawadu)** என்பது பணிவு மற்றும் எளிமை ஆகும். தலைவராக இருப்பவர் அகந்தையுடன் நடக்காமல், சாதாரண மக்களுடன் நெருக்கமாக பழக வேண்டும். நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் எளிய வாழ்க்கை முறை இதற்குச் சிறந்த உதாரணமாகும். அல்குர்ஆன் (31:18) பெருமை காட்ட வேண்டாம் என்று அறிவுறுத்துகிறது. இதனால் தலைவருக்கும் மக்களுக்கும் இடையே நம்பிக்கை உருவாகிறது.

“(பெருமையோடு) உன் முகத்தை மனிதர்களை விட்டும் திருப்பிக் கொள்ளாதே! பூமியில் பெருமையாகவும் நடக்காதே! அகப்பெருமைக்காரர், ஆணவங் கொண்டார் எவரையும் நிச்சயமாக அல்லாஹ் நேசிக்க மாட்டான்.” (அல்குர்ஆன் 31:18)

அமானத், அதல், ரஹ்மா, ஷூறா மற்றும் தவாது போன்ற இஸ்லாமியக் கொள்கைகள் சேவகத் தலைமைத்துவத்தின் முக்கிய கூறுகளாக இருப்பதை இந்த ஆய்வு வெளிப்படுத்துகிறது. இவை ஒருங்கிணைந்து நல்ல தலைவரை உருவாக்குகின்றன. இத்தகைய தலைவர் மக்களுக்கு உதவுவார், நீதியை நிலைநிறுத்துவார், பிறரின் கருத்தைக் கேட்பார், பணிவுடன் நடப்பார்.

எனவே, இஸ்லாமிய சேவகத் தலைமைத்துவம் இன்றைய கல்வி நிறுவனங்கள், சமூக அமைப்புகள், வணிக நிறுவனங்கள் மற்றும் அரசியல் துறைகளிலும் பயன்படுத்தக்கூடிய சிறந்த தலைமைத்துவ மாதிரியாகக் காணப்படுகிறது. இது மனிதநேயம், பொறுப்புணர்வு, ஒற்றுமை மற்றும் நெறிமுறை வாழ்க்கையை வளர்க்கும் காலத்தால் அழியாத வழிகாட்டுதலாக திகழ்கிறது.

### 3.2. நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் முன்மாதிரியில் சேவகத் தலைமைத்துவத்தின் முழுமையான வடிவம்

நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்கள் சேவகத் தலைமைத்துவத்தின் உயர்ந்த முன்மாதிரியாகக் கருதப்படுகின்றனர். அவர்களின் வாழ்க்கை முறை, தலைமைத்துவம் என்பது அதிகாரம் செலுத்துவதற்கான கருவி அல்ல; மக்களுக்கு சேவை செய்வதும், சரியான வழியில் வழிநடத்துவதும், அவர்களின் நலனை பாதுகாப்பதும் ஆகும் என்பதை தெளிவுபடுத்துகிறது. அவர்களின் தலைமைத்துவத்தில் பணிவு, கருணை, பொறுப்புணர்வு, நீதி, ஆலோசனை மற்றும் மனிதநேயம் போன்ற உயர்ந்த பண்புகள் ஒன்றிணைந்திருந்தன. இதனால், அவர்களின்

வாழ்க்கை நவீன சேவகத் தலைமைத்துவக் கோட்பாடுகளுக்கு முன்பே நடைமுறைப்படுத்தப்பட்ட சிறந்த மாதிரியாகக் காணப்படுகிறது.

அல்குர்ஆன் (21:107) அவர்களை உலக மக்களுக்கு அருளாக அனுப்பப்பட்டவர் எனக் குறிப்பிடுகிறது. மேலும் அல்குர்ஆன் (3:159) மக்களுடன் மென்மையாக நடந்து கொள்ளுமாறு வலியுறுத்துகிறது. இவ்விரு வழிகாட்டுதல்களும் அவர்களின் தலைமைத்துவத்தின் மையத்தில் இரக்கம், மென்மை மற்றும் மக்களிடம் நெருக்கம் இருந்ததை வெளிப்படுத்துகின்றன.

**பணிவு (Humility)** - நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்கள் தலைவராக இருந்தபோதும் எளிமையான வாழ்க்கையைத் தேர்ந்தெடுத்தனர். தங்கள் உடைகளைத் தைத்தல், காலணிகளைச் சரிசெய்தல், வீட்டுப் பணிகளில் குடும்பத்தினருக்கு உதவுதல், மஸ்ஜித் கட்டுமானப் பணிகளில் நேரடியாக பங்கேற்பது, போர்க்களங்களில் மற்றவர்களுடன் சேர்ந்து உழைத்தல் போன்ற செயல்கள் அவர்களின் பணிவை வெளிப்படுத்துகின்றன. இதன் மூலம், உண்மையான தலைவர் மக்களைவிட உயர்ந்து நிற்பவர் அல்ல; மக்களுடன் இணைந்து செயல்படுபவர் என்பதைக் காட்டுகின்றனர்.

**பச்சாதாபமும் மனஆற்றலும் (Empathy and Healing)** - நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் தலைமைத்துவத்தில் மனிதர்களின் உணர்வுகளை மதிக்கும் மனப்பாங்கு காணப்பட்டது. ஏழைகள், அனாதைகள், பெண்கள், பலவீனமானவர்கள் மற்றும் சமூகத்தில் புறக்கணிக்கப்பட்டவர்களுக்கு அவர்கள் சிறப்பு கவனம் செலுத்தினர். பல ஆண்டுகள் துன்புறுத்திய மக்களையே மக்கா வெற்றியின் போது மன்னித்தது, பழிவாங்குதலை விட மனங்களை வெல்வதே சிறந்த தலைமைத்துவம் என்பதை காட்டுகிறது. இதனால், அவர்களின் தலைமைத்துவம் சமூக காயங்களை ஆற்றும் தன்மையுடையதாக இருந்தது.

**ஆலோசனையும் அதிகாரமளித்தலும் (Consultation and Empowerment)** - நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்கள் முக்கிய முடிவுகளை தனியாக எடுக்காமல், தோழர்களுடன் ஆலோசித்து முடிவு செய்தனர். அல்குர்ஆன் (3:159) ஆலோசனை செய்யுமாறு கூறுவதையும் அவர்கள் நடைமுறையில் பின்பற்றினர். உஹத் போர், பத்ர் போர் மற்றும் ஹுதையியா உடன்படிக்கை போன்ற நிகழ்வுகளில் பிறரின் கருத்துகளையும் ஏற்றுக்கொண்டனர். இதன் மூலம், நல்ல தலைவர் மற்றவர்களின் எண்ணங்களையும் மதிக்க வேண்டும் என்பதைக் காட்டுகின்றனர்.

**பொறுப்புணர்வும் தொலைநோக்கும் (Responsibility and Foresight)** - நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் தலைமைத்துவத்தில் உடனடி வெற்றியை விட நீண்டகால நன்மை முக்கியத்துவம் பெற்றது. சமூக அமைதி, சமத்துவம், சகோதரத்துவம் மற்றும் நீதியை நிலைநிறுத்தும் நோக்கில் அவர்கள் செயல்பட்டனர். வளங்களை முறையாகப் பயன்படுத்துதல், மக்களின் தேவைகளை கவனித்தல் மற்றும் எதிர்காலத்தை கருத்தில் கொண்டு முடிவெடுத்தல் ஆகியவை அவர்களின் தொலைநோக்கு தலைமைத்துவத்தை வெளிப்படுத்துகின்றன.

இதன் அடிப்படையில், நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் வாழ்க்கை சேவகத் தலைமைத்துவத்தின் முக்கிய கூறுகளான பணிவு, கருணை, பொறுப்புணர்வு, ஆலோசனை, மனித வளர்ச்சி மற்றும் சமூக நலன் ஆகிய அனைத்தையும் உள்ளடக்கியதாக இருப்பது தெளிவாகிறது (Gonaim, 2016; Santoso, 2024; Arifandi et al., 2025). மேலும், அவர்களின் தலைமைத்துவம் வெறும் நிர்வாகத் திறனாக அல்லாது, ஆன்மீக மற்றும் நெறிமுறைப் பொறுப்பாகவும் அமைந்துள்ளது.

எனவே, நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் முன்மாதிரி இன்றைய கல்வி நிறுவனங்கள், சமூக அமைப்புகள், வணிகத் துறைகள் மற்றும் அரசியல் நிர்வாகங்களிலும் பயன்படுத்தக்கூடிய நிலையான சேவகத் தலைமைத்துவ மாதிரியாகக் காணப்படுகிறது. மனிதனை உயர்த்தும்

தலைமைத்துவம் எவ்வாறு இருக்க வேண்டும் என்பதற்கான காலத்தால் அழியாத வழிகாட்டுதலாக அவர்களின் வாழ்க்கை திகழ்கிறது.

### 3.3. சேவகத் தலைமைத்துவத்தின் முக்கிய பரிமாணங்களும் இஸ்லாமிய-நவீன ஒப்பீடும்

இஸ்லாமியக் கண்ணோட்டத்தில் சேவகத் தலைமைத்துவம் என்பது ராபர்ட் கே. கிரீன்லீஃப் முன்வைத்த கோட்பாட்டையும் இஸ்லாமிய நெறிமுறை மதிப்புகளையும் இணைக்கும் ஒரு முழுமையான கருத்தியல் கட்டமைப்பாகும். ராபர்ட் கே. கிரீன்லீஃப் அவர்கள் கூறும் “சேவகர் முதலில்” (servant first) என்ற எண்ணம், தலைவரின் முதன்மை பொறுப்பு அதிகாரத்தை பயன்படுத்துவது அல்ல; மாறாக மக்களின் நலன், வளர்ச்சி மற்றும் நம்பிக்கையை முன்னிலைப்படுத்துவது என்பதைக் குறிப்பிடுகிறது. Spears (1995) இதனை விரிவுபடுத்தி கேட்பது, பச்சாதாபம், ஆற்றுதல், விழிப்புணர்வு, இணக்கமான வழிநடத்தல், கருத்தமைப்பு, முன்னறிவு, பொறுப்புணர்வு, மக்களின் வளர்ச்சிக்கான அர்ப்பணிப்பு மற்றும் சமூக உருவாக்கம் ஆகியவற்றை முக்கிய பரிமாணங்களாக விளக்குகிறார்.

இந்த பண்புகள் இஸ்லாமியக் கோட்பாட்டில் தனித்தனியாக செயல்படுவதில்லை. அவை அமானத் (பொறுப்பு), அதல் (நீதி), ரஹ்மா (கருணை), ஷூறா (ஆலோசனை), தவாது (பணிவு) ஆகிய மதிப்புகளுடன் இணைந்து ஒரே ஆன்மீக அமைப்பாக உருவாகின்றன. இதனால் தலைமைத்துவம் ஒரு நிர்வாக செயலாக இல்லாமல், இறைவனுக்கான பொறுப்புடனும் மனிதர்களுக்கான சேவையுடனும் கூடிய ஒரு நெறிமுறைப் பாதையாக மாறுகிறது.

ஒப்பீட்டு நோக்கில் பார்க்கும்போது, கிரீன்லீஃப் மாதிரி தலைமைத்துவத்தின் நடத்தை மற்றும் அமைப்புச் செயல்பாடுகளை மையமாகக் கொண்டுள்ளது. அதாவது, தலைவர் எவ்வாறு பணியாளர்களை ஆதரிக்க வேண்டும், எவ்வாறு ஒத்துழைப்பை உருவாக்க வேண்டும் என்பதையே அது விளக்குகிறது. ஆனால் இஸ்லாமிய அணுகுமுறை அதனை மேலும் ஒரு படி உயர்த்தி, ஒவ்வொரு செயலையும் தெளஹீத் (ஒரே இறைநம்பிக்கை) மற்றும் இறைமுன் பொறுப்புணர்வு ஆகிய ஆன்மீக அடிப்படைகளுடன் இணைக்கிறது. இதனால் தலைமைத்துவம் உலக நலனுக்காக மட்டுமல்லாமல், இறைதிருப்திக்கான ஒரு வழிபாட்டு செயலாகவும் (இபாதத்) கருதப்படுகிறது.

கேட்பதும் பச்சாதாபமும் இஸ்லாமிய ரஹ்மாவின் வெளிப்பாடாகும். நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்கள் மக்களை கவனமாகக் கேட்டு, அவர்களின் நிலையை புரிந்து கொண்டு நடந்து கொண்டனர். இதன் மூலம் கருணை என்பது உணர்ச்சி மட்டுமல்ல, செயல்படும் சமூகப் பொறுப்பாக மாறுகிறது (அல்குர்ஆன் 21:107). இதற்கு மாறாக கிரீன்லீஃப் மாதிரி பச்சாதாபத்தை மனிதநேய பண்பாகக் கருதுகிறது. அதேபோல், ஆற்றுதல் (healing) மற்றும் மன்னிப்பு என்பது இஸ்லாமிய தலைமைத்துவத்தில் சமூகத்தை மீண்டும் ஒன்றிணைக்கும் சக்தியாக உள்ளது. மக்கா வெற்றிக்குப் பிறகு வழங்கப்பட்ட பொதுமன்னிப்பு, பழிவாங்குதலை விட சமாதானத்தை முன்னிலைப்படுத்தும் தலைமைத்துவத்தின் சிறந்த எடுத்துக்காட்டாகும். இது கிரீன்லீஃப் கூறும் உறவுச் சீரமைப்பை விட ஆழமான சமூக மாற்றத்தை உருவாக்குகிறது.

விழிப்புணர்வு என்பது இஸ்லாமில் தக்வா அடிப்படையில் உருவாகிறது. அதாவது தலைவர் தன் செயல்களுக்கு இறைவனிடம் பதில் சொல்ல வேண்டியவர் என்ற உணர்வுடன் செயல்பட வேண்டும். கிரீன்லீஃப் மாதிரியில் இது சுய விழிப்புணர்வாக மட்டுமே பார்க்கப்படுகின்றது ஆனால் இஸ்லாமில் இது ஆன்மீக பொறுப்புணர்வாக விரிவடைகிறது. இணக்கமான வழிநடத்தல் என்பது கட்டாயப்படுத்தலுக்கு பதிலாக அறிவு, நல்ல எடுத்துக்காட்டு மற்றும் நெறிமுறை வழிகாட்டுதலின் மூலம் மக்களை வழிநடத்துவதாகும் (அல்குர்ஆன் 16:125). ஷூறா (ஆலோசனை) இந்த செயல்முறையை மேலும் ஜனநாயகமாக மாற்றி, முடிவெடுப்பில் மக்களின் பங்கேற்பை உறுதி செய்கிறது.

“(நபியே!) உம் இறைவனின் பாதையில் (மக்களை) விவேகத்துடனும், அழகிய உபதேசத்தைக் கொண்டும் நீர் அழைப்பீராக! இன்னும், அவர்களிடத்தில் மிக அழகான முறையில் தர்க்கிப்பீராக! மெய்யாக உம் இறைவன், அவன் வழியைவிட்டுத் தவறியவர்களையும் (அவன் வழியைச் சார்ந்து) நேர்வழி பெற்றவர்களையும் நன்கு அறிவான்.” (அல்குர்ஆன், 16:125).

கருத்தமைப்பு மற்றும் முன்னறிவு ஆகியவை தலைவரின் நீண்டகால சிந்தனை திறனை வெளிப்படுத்துகின்றன. ஹுதைபிய்யா உடன்படிக்கை இதற்கான தெளிவான எடுத்துக்காட்டாகும் - அது உடனடி சிரமமாக தோன்றினாலும் பின்னர் பெரிய சமூக மற்றும் அரசியல் முன்னேற்றத்திற்கு வழிவகுத்தது. கிரீன்லீஃப் மாதிரியில் இது திட்டமிடல் திறனாக மட்டும் பார்க்கப்படுகின்றது; ஆனால் இஸ்லாத்தில் இது நெறிமுறை நோக்குடன் இணைக்கப்பட்டுள்ளது.

பொறுப்புணர்வு (stewardship) என்பது வளங்களை நீதியுடன் நிர்வகிப்பதாகும். மக்களின் வளர்ச்சிக்கான அர்ப்பணிப்பு கல்வி, நெறிமுறை மற்றும் ஆன்மீக முன்னேற்றத்தை நோக்கமாகக் கொண்டது. சமூக உருவாக்கம் பல்வேறு குழுக்களை ஒரே ஒற்றுமையான சமூகமாக மாற்றுகிறது. தவாது (பணிவு) இவை அனைத்திற்கும் அடித்தளமாக இருந்து தலைவரை எளிமையாகவும் அணுகத்தக்கவராகவும் வைத்திருக்கிறது.

முடிவாக, கிரீன்லீஃப் முன்வைத்த மாதிரி தலைமைத்துவத்தின் நடத்தை சார்ந்த உலகளாவிய கட்டமைப்பை வழங்கினாலும், இஸ்லாமிய சேவகத் தலைமைத்துவம் அதனை தெளவீர்த், இறைமுன் பொறுப்புணர்வு மற்றும் ஆன்மீக நோக்குடன் இணைத்து மேலும் ஆழப்படுத்துகிறது (Gonaim, 2016; Santoso, 2024; Arifandi et al., 2025). இதனால் தலைமைத்துவம் வெறும் நிர்வாக திறனாக இல்லாமல், மனித நலனையும் ஆன்மீக பொறுப்பையும் ஒரே நேரத்தில் உள்ளடக்கிய முழுமையான வாழ்க்கை வழிகாட்டுதலாக மாறுகிறது. இதன் மூலம் நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் முன்மாதிரி சேவகத் தலைமைத்துவத்தின் மிக உயர்ந்த மற்றும் முழுமையான வடிவமாகத் தெளிவாக வெளிப்படுகிறது.

### 3.4. நிறுவன செயல்திறனில் சேவகத் தலைமைத்துவத்தின் விளைவுகள்

இஸ்லாமியக் கண்ணோட்டத்தில் சேவகத் தலைமைத்துவம் (Servant Leadership) என்பது ஒரு நிர்வாக முறையைத் தாண்டி, நிறுவனங்களின் மனிதநேயம், நெறிமுறை மற்றும் செயல்திறன் ஆகியவற்றை ஒரே நேரத்தில் மேம்படுத்தும் முழுமையான அணுகுமுறையாகும். ராபர்ட் கே. கிரீன்லீஃப் முன்வைத்த கோட்பாடு தலைமைத்துவத்தை மனித மையமாக மாற்றுகிறது. அதனை இஸ்லாமிய அணுகுமுறை ஆன்மீகப் பொறுப்புணர்வுடன் இணைத்து மேலும் ஆழப்படுத்துகிறது. இதன் விளைவாக, நிறுவனங்கள் இலக்குகளை அடையும் இடமாக மட்டுமல்லாது, மனிதர்களை வளர்க்கும் நெறிமுறைச் சூழலாக மாறுகின்றன.

முதலில், இத்தலைமைத்துவம் நிறுவனங்களுக்குள் நம்பிக்கை மற்றும் உளவியல் பாதுகாப்பை (psychological safety) உருவாக்குகிறது. தலைவர் வெளிப்படைத்தன்மை, நீதி மற்றும் அக்கறையுடன் செயல்படும் போது ஊழியர்கள் தங்களை மதிக்கப்படுகிறவர்களாக உணர்கிறார்கள். இஸ்லாமியக் கோட்பாடான ஷூறா (ஆலோசனை) பங்கேற்பை ஊக்குவிக்கிறது; அதல் (நீதி) சமமான நடத்தையை உறுதி செய்கிறது. இதனால் சந்தேகம் குறைந்து, திறந்த தொடர்பு வளர்கிறது. அதன் விளைவாக, ஊழியர்கள் தங்கள் கடமையைத் தாண்டி நிறுவனத்தின் மீதான தன்னார்வப் பொறுப்புணர்வு நடத்தைகள் (organizational citizenship behavior) உருவாகின்றன (Arifandi et al., 2025).

இரண்டாவது, சேவகத் தலைமைத்துவம் ஊழியர் உந்துதல் மற்றும் வேலை திருப்தியை அதிகரிக்கிறது. ரஹ்மா (இரக்கம்) அடிப்படையிலான அணுகுமுறை ஊழியர்களின் உணர்ச்சி மற்றும் தொழில்முறை தேவைகளை ஒருங்கிணைத்து பூர்த்தி செய்கிறது. இதனால் அவர்கள்

தங்கள் பணியை வெறும் வேலை என அல்லாது, அர்த்தமுள்ள சேவையாகக் காணத் தொடங்குகிறார்கள். இந்த மாற்றம் உள்ளார்ந்த உந்துதலை (intrinsic motivation) அதிகரித்து, பணிச்சோர்வை குறைக்கிறது (Siddique et al., 2024). ஒப்பீட்டளவில், கிரீன்லீட் மாதிரி மனித வளர்ச்சியை வலியுறுத்தினாலும், இஸ்லாமிய அணுகுமுறை அதனை இபாதத் (வழிபாடு) என்ற ஆன்மீக பரிமாணத்துடன் இணைக்கிறது.

மூன்றாவது, இவ்வணுகுமுறை உற்பத்தித்திறன் மற்றும் செயல்திறனை மேம்படுத்துகிறது. ஷூறா மூலம் பல கருத்துகள் இணைக்கப்படுவதால் முடிவுகள் தரமானவையாகின்றன. ஊழியர்களுக்கு உரிமை உணர்வு (ownership) வழங்கப்படுவதால் அவர்கள் அதிக முயற்சி, படைப்பாற்றல் மற்றும் பொறுப்புடன் செயல்படுகிறார்கள். கல்வி மற்றும் வணிக நிறுவனங்களில் மேற்கொள்ளப்பட்ட ஆய்வுகள், சேவகத் தலைமைத்துவம் செயல்திறனையும் கற்றல் விளைவுகளையும் நேர்மறையாக உயர்த்துகிறது என்பதை உறுதிப்படுத்துகின்றன (Santoso, 2024; Arifandi et al., 2025).

நான்காவது, இவ்வணுகுமுறை நெறிமுறை ஆளுமை மற்றும் நீண்டகால நிலைத்தன்மையை வலுப்படுத்துகிறது. தலைமைத்துவம் “அமானத்” (நம்பிக்கையான பொறுப்பு) எனக் கருதப்படுவதால் ஊழல், பாரபட்சம் மற்றும் சுயநலம் குறைகிறது. முடிவுகள் தனிநபர் நலனுக்காக அல்லாது சமூக நலனுக்காக எடுக்கப்படுகின்றன. இதன் மூலம் நிறுவனங்களின் நம்பகத்தன்மை, மதிப்பு மற்றும் நிலைத்தன்மை அதிகரிக்கிறது.

இறுதியாக, சேவகத் தலைமைத்துவம் மோதல் மேலாண்மை மற்றும் நிறுவன மீள்திறனை (resilience) மேம்படுத்துகிறது. நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் மன்னிப்பு மற்றும் மென்மையான அணுகுமுறை மோதல்களை சமாதானமாகத் தீர்க்கும் சிறந்த முன்மாதிரியாகும். இதனால் கோபம் மற்றும் மோதலுக்கு பதிலாக உரையாடல் மற்றும் பச்சாதாபம் முன்னிலைப்படுத்தப்படுகிறது; இதுவே நிறுவனங்களில் ஒற்றுமையையும் நிலைத்தன்மையையும் வலுப்படுத்துகிறது (Gonaim, 2016).

எனவே, இஸ்லாமிய சேவகத் தலைமைத்துவம் செயல்திறன் மற்றும் மனித வளர்ச்சியை ஒரே நேரத்தில் இணைக்கும் சமநிலை மாதிரியாக விளங்குகிறது. இது கிரீன்லீட் கோட்பாட்டின் மனிதநேய அம்சத்தை எடுத்துக்கொண்டு, அதனை தெளஹீத் (ஓரிறைக் கொள்கை) மற்றும் மறுமை பொறுப்புணர்வு மூலம் ஆன்மீக ஆழத்துடன் விரிவுபடுத்துகிறது. இதன் விளைவாக, நிறுவனங்கள் வெறும் செயல்திறன் மையங்களாக அல்லாது, நெறிமுறை, நம்பிக்கை மற்றும் மனித வளர்ச்சியை ஒருங்கிணைக்கும் சமூகக் கட்டமைப்புகளாக மாறுகின்றன.

### 3.5. சேவகத் தலைமைத்துவத்தை நடைமுறைப்படுத்துவதிலுள்ள சவால்களும் ஆன்மீகத் தீர்வுகளும்

இஸ்லாமியக் கண்ணோட்டத்தில் சேவகத் தலைமைத்துவம் உயர்ந்த நெறிமுறை மதிப்புகளைக் கொண்டிருந்தாலும், அதை இன்றைய நிறுவனங்கள் மற்றும் சமூகங்களில் முழுமையாக நடைமுறைப்படுத்துவது எளிதான செயல் அல்ல. இந்த தலைமைத்துவம் மக்களுக்கு சேவை செய்வது, நீதியை நிலைநிறுத்துவது, ஆலோசனையை மதிப்பது, மனிதர்களின் நலனை பாதுகாப்பது போன்ற உயர்ந்த நோக்கங்களை கொண்டுள்ளது. ஆனால் நடைமுறையில் பல கட்டமைப்பு, கலாசார மற்றும் நிர்வாகச் சவால்கள் இதன் வளர்ச்சியைத் தடுக்கின்றன.

முதலாவது சவால் படிநிலை மையப்பட்ட நிர்வாக கலாசாரம் ஆகும். பல நிறுவனங்களில் அதிகாரம் மேலதிகாரிகளிடமே குவிந்திருக்கும். கீழ்மட்ட ஊழியர்களின் கருத்துக்கள் போதுமான முக்கியத்துவம் பெறாமல் போகின்றன. இத்தகைய சூழலில் ஷூறா (ஆலோசனை), பணிவு, சேவை மனப்பான்மை போன்ற சேவகத் தலைமைத்துவப் பண்புகள் வளர முடியாது. தலைவர் கட்டளையிடுபவராக மட்டும் பார்க்கப்படும் போது, ஊழியர்கள் தங்களின் எண்ணங்களையும்

திறமைகளையும் வெளிப்படுத்த தயங்குகின்றனர். இதனால் பங்கேற்பும் உரிமை உணர்வும் குறைகின்றன (Albeshir, 2024).

இரண்டாவது சவால் கலாசார மற்றும் சமூக மரபுகள் ஆகும். சில சமூகங்களில் பாலின வேறுபாடு, வயது ஆதிக்கம், குடும்ப செல்வாக்கு, சமூக அந்தஸ்து போன்ற காரணங்களால் அனைவருக்கும் சமமான வாய்ப்புகள் வழங்கப்படுவதில்லை. இதனால் இஸ்லாமிய நீதி (அதல்) மற்றும் சமத்துவக் கொள்கைகள் பலவீனப்படுகின்றன. குறிப்பாக பெண்கள் மற்றும் இளைஞர்களின் கருத்துக்கள் புறக்கணிக்கப்படும் போது, ஷூறா நடைமுறை குறுகிய வட்டத்திற்குள் மட்டுமே முடங்கிவிடுகிறது (Alyousef & Abdel-Khalek, 2020).

மூன்றாவது சவால் நவீன போட்டி மையப்படுத்தப்பட்ட நிர்வாக முறை ஆகும். பல நிறுவனங்கள் இலாபம், வேகம், உற்பத்தித்திறன் மற்றும் உடனடி வெற்றி போன்றவற்றையே முதன்மையாகக் கருதுகின்றன. இதனால் மனித நலன், பணியாளர் வளர்ச்சி, கருணை, சமூகப் பொறுப்பு போன்ற சேவகத் தலைமைத்துவ அம்சங்கள் பின்தள்ளப்படுகின்றன. சில அமைப்புகள் மனிதர்களை வளர்க்க வேண்டிய இடமாக அல்லாது, வேலை பெற வேண்டிய கருவியாக மட்டும் பார்க்கின்றன. இது நீண்டகால வளர்ச்சிக்கு பாதகமாக அமைகிறது (Santoso, 2024).

இந்நிலையிலே ஆன்மீகம் ஒரு மாற்று சக்தியாக விளங்குகிறது. தெளஹீத் (ஓரிறைக் கொள்கை), தக்வா (இறையச்சம்), தவக்குல் (இறைவன் மீது நம்பிக்கை) போன்ற இஸ்லாமிய மதிப்புகள் தலைவரின் உள்ளார்ந்த குணநலன்களை வடிவமைக்கின்றன. இதனால் தலைமைத்துவம் பதவி அல்ல; அது ஒரு பொறுப்பு என்ற உணர்வு உருவாகிறது. அதிகாரம் என்பது ஆட்சி செய்வதற்காக அல்ல; மக்களுக்கு நன்மை செய்வதற்காக வழங்கப்பட்ட அமானத் (ஒப்படைக்கப்பட்ட பொறுப்பு) என புரிதல் ஏற்படுகிறது (Siddique et al., 2024).

மேலும், தொழுகை, துஆ, அல்குர்ஆன் சிந்தனை, சுயபரிசோதனை போன்ற ஆன்மீகப் பயிற்சிகள் தலைவரின் மனஅழுத்தத்தை குறைத்து பொறுமை, மன்னிப்பு, சமநிலை, மனத்திடத்தன்மை போன்ற குணங்களை வளர்க்கின்றன. இதனால் சிரமங்கள் வந்தாலும் அவசர முடிவுகள் எடுக்காமல் அமைதியாக அணுக முடிகிறது. கோபத்திற்குப் பதிலாக கருணையும், கட்டாயத்திற்குப் பதிலாக உரையாடலும் முன்னிலைப்படுத்தப்படுகின்றன (Mutalib & Rafiki, 2021).

ஒப்பீட்டளவில் பார்க்கும்போது, உலகியலான தலைமைத்துவ மாதிரிகள் திறன், இலாபம், கட்டுப்பாடு மற்றும் போட்டியை அதிகமாக வலியுறுத்துகின்றன. ஆனால் இஸ்லாமிய சேவகத் தலைமைத்துவம் அதனுடன் ஆன்மீகப் பொறுப்புணர்வு, மறுமை உணர்வு, மனித சேவை மற்றும் சமூக நலன் ஆகியவற்றையும் இணைக்கிறது. இதனால் தலைமைத்துவம் வெறும் நிர்வாக திறனாக இல்லாமல், மனித கண்ணியத்தை காக்கும் உயர்ந்த பொறுப்பாக மாறுகிறது.

எனவே, கட்டமைப்பு தடைகள், கலாசாரக் கட்டுப்பாடுகள், பயிற்சி குறைபாடுகள் போன்ற சவால்கள் இருந்தாலும், ஆன்மீகம் அவற்றை மீறும் உள்ளார்ந்த சக்தியை வழங்குகிறது. சரியான பயிற்சி, திறந்த ஆலோசனை முறை, நீதி மிக்க நிர்வாகம் மற்றும் நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் முன்மாதிரியை பின்பற்றுதல் ஆகியவற்றின் மூலம் சேவகத் தலைமைத்துவம் நிறுவனங்களில் நிலையான மாற்றத்தை ஏற்படுத்தக்கூடிய திறன் கொண்டதாகும். இது மனிதர்களையும் நிறுவனங்களையும் ஒரே நேரத்தில் உயர்த்தும் சமநிலை அணுகுமுறையாகும்.

#### 4. முடிவுரை

இஸ்லாமியக் கண்ணோட்டத்தில் சேவகத் தலைமைத்துவம் என்பது ஆன்மீக ஆழம், நெறிமுறை உறுதி மற்றும் மனித மையப்பாங்கு ஆகியவற்றை ஒருங்கிணைக்கும் முழுமையான தலைமைத்துவக் கருத்தாகும். இது ராபர்ட் கே. கிரீன்லீட் முன்வைத்த சேவகத்

தலைமைத்துவக் கோட்பாட்டுடன் இணக்கமாக இருப்பதோடு மட்டுமல்லாது, தெளவீத, இறைபொறுப்புணர்வு மற்றும் மறுமை நோக்கு ஆகிய அடித்தளங்களின் மூலம் அதனை மேலும் ஆழப்படுத்துகிறது.

இந்த ஆய்வில், அல்குர்ஆன் போதனைகளிலும் நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் வாழ்வியல் முன்மாதிரியிலும் வெளிப்படும் தலைமைத்துவக் கோட்பாடுகள், சேவகத் தலைமைத்துவத்தின் அடிப்படை கூறுகளுடன் ஆழமான கருத்தியல் ஒற்றுமை கொண்டுள்ளன என்பது தெளிவாகிறது. குறிப்பாக அமானத் (நம்பிக்கைப் பொறுப்பு), அதல் (நீதி), ரஹ்மா (கருணை), ஷூரா (ஆலோசனை) மற்றும் தவாது (பணிவு) ஆகிய இஸ்லாமிய மதிப்பீடுகள், தலைமைத்துவத்தை ஒரு நெறிமுறை மற்றும் ஆன்மீகக் கடமையாக மாற்றுகின்றன.

இதன் அடிப்படையில், தலைமைத்துவம் என்பது அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்தும் கருவி அல்லாது, மக்களுக்கு சேவை செய்யும் புனிதமான பொறுப்பாகும். நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் பணிவு, கருணை, ஆலோசனை அடிப்படையிலான முடிவெடுப்பு, மன்னிப்பு மற்றும் நீதி ஆகிய பண்புகள், சேவகத் தலைமைத்துவத்தின் நடைமுறை வடிவத்தை மிக உயர்ந்த ஆன்மீக நிலையுடன் வெளிப்படுத்துகின்றன. மேலும், அல்குர்ஆனின் வழிகாட்டுதல்கள் இந்த தலைமைத்துவத்தை நெறிமுறை கட்டமைப்பாக உறுதிப்படுத்துகின்றன.

இந்த ஆய்வு, சேவகத் தலைமைத்துவம் வெறும் நிர்வாகக் கோட்பாடாக அல்லாது, இஸ்லாமிய உலகக் கண்ணோட்டத்தில் இயல்பாகவே வேரூன்றிய ஒரு ஆன்மீக மற்றும் நெறிமுறை தலைமைத்துவ மாதிரியாகும் என்பதை வெளிப்படுத்துகிறது. இது அதிகார மையப்படுத்தலுக்கு பதிலாக பங்கேற்பு, நம்பிக்கை, மனித வளர்ச்சி மற்றும் சமூக ஒற்றுமை ஆகியவற்றை முன்னிலைப்படுத்துகிறது. முஸ்லிம் பெரும்பான்மை மற்றும் நம்பிக்கை அடிப்படையிலான அமைப்புகளில் இத்தகைய தலைமைத்துவம் உயர்ந்த உந்துதல், பரஸ்பர நம்பிக்கை, மேம்பட்ட செயல்திறன் மற்றும் வலுவான அமைப்புக் கலாசாரத்தை உருவாக்குகிறது. இது மகாஸித் அஷ்-ஷரீஆவின் நோக்கங்களுடன் ஒத்திசைந்து, சமூக நீதி மற்றும் மனித கண்ணியத்தை மேம்படுத்துகிறது. படிநிலை அமைப்புகள், கலாசாரக் கட்டுப்பாடுகள் மற்றும் நவீன போட்டி சூழல் போன்ற சவால்கள் இருந்தபோதிலும், ஆன்மீக விழிப்புணர்வு இவ்வணுகுமுறையை நிலைநிறுத்தும் முக்கிய சக்தியாக விளங்குகிறது. இது பொறுமை, தூய்மை மற்றும் உள்ளார்ந்த உந்துதல் ஆகியவற்றை வளர்த்து, நெறிமுறை ஒருமைப்பாட்டை பாதுகாக்கிறது.

எனவே, அல்குர்ஆன் போதனைகளையும் நபி முஹம்மத் (ஸல்) அவர்களின் முன்மாதிரியையும் அடிப்படையாகக் கொண்ட இஸ்லாமிய சேவகத் தலைமைத்துவக் கட்டமைப்பு, உலகளாவிய தலைமைத்துவக் கருத்தியலை செழுமைப்படுத்துகிறது. இது உலகியலான செயல்திறனையும் ஆன்மீக நிறைவையும் சமநிலைப்படுத்தும் முழுமையான அணுகுமுறையாகும். எதிர்கால ஆய்வுகள், பல்வேறு சூழல்களில் நேரடி ஆய்வுகள் (Direct studies) மற்றும் அனுபவ ஆய்வுகள் (Empirical studies) மூலம் இக்கட்டமைப்பை மேலும் உறுதிப்படுத்தி விரிவாக்க வேண்டும். இதன் மூலம் சேவகத் தலைமைத்துவம் வெறும் நிர்வாகக் கோட்பாடாக அல்லாது, மனித கண்ணியம், நெறிமுறை மற்றும் ஆன்மீக வளர்ச்சியை ஒருங்கிணைக்கும் மாற்றுத் தத்துவமாக வளர்ச்சி பெறும்.

## உசாத்துணைகள்

Albeshir, S. G. (2024). Servant leadership in educational organizations in Saudi Arabia: A literature review. *International Journal of Science and Research Archive*, 12(2), 2646-2657. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.12.2.1578>

- Alyousef, N., & Abdel-Khalek, A. (2020). Servant leadership in the context of Mosque: A qualitative case study of Muslim women's perspectives. *Administrative Sciences, 10*(3), 72. <https://doi.org/10.3390/admsci10030072>
- Arifandi, A., Khusnuridlo, K., Mu'is, A., & Angkananon, C. (2025). Servant leadership: Inspiring followers towards good governance in madrasah. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.6155>
- Gonaim, F. A. (2016). An analysis of the life of Prophet Muhammad: Servant-leadership characteristics. *International Journal of Humanities and Social Science Invention, 5*(4), 53-59.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research, 15*(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Mutalib, M. A., & Rafiki, A. (2021). *The role of Islamic spirituality in the management and leadership process*. IGI Global.
- Santoso, S. (2024). Islamic leadership: Prophet Muhammad as a role model of charismatic, transformational and servant leader. *Jurnal Syntax Transformation*. <https://doi.org/10.46799/jst.v5i7.980>
- Siddique, M. U., Sultan, S. A., & Arshad, A. (2024). A study of Islamic perspective on leadership. *Al-NASR*.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. Wiley.
- Zaman, F., Hashim, J., & Osman-Gani, A. M. (2016). Servant leadership towards career success: An Islamic approach. *Gading Journal for the Social Sciences, 1*(2), 1-7. <https://ir.uitm.edu.my/29168/2/29168.pdf>

