Journal of Advances and Scholarly Research In Allied Education
Vol.23, Issue No. 2 April-2026, ISSN 2230-7540

मानवतावादी चिंतन के संदर्भ में अब्राहम एच. मैस्लो के आवश्यकता-पदशोपान सिद्धान्त का पुनरावलोकनः एक समालोचनात्मक अध्ययन

डॉ. केशर सिंह शेखावत*

सहायक आचार्य लोक प्रशासन, राजकीय कला महाविद्यालय, सीकर (राज.) भारत

kukeshar@gmail.com

सारांश- प्रस्तुत शोध-पत्र लोक प्रशासन और प्रबंधकीय चिंतन के विकास क्रम में अब्राहम एच. मैस्लो के मानवतावादी दृष्टिकोण का पुनरावलोकन प्रस्तुत करता है। 20वीं शताब्दी के पूर्वार्द्ध में प्रचलित यांत्रिक और कठोर नौकरशाही मॉडलों के विपरीत, मैस्लो ने प्रशासनिक संरचना में 'मनुष्य' को केंद्र में स्थापित करते हुए उसकी सकारात्मक क्षमताओं, आंतरिक प्रेरणा और आत्म-विकास पर बल दिया। यह अध्ययन मैस्लो के आवश्यकता-पदसोपान सिद्धांत, 'D-Needs' एव a 'B-Needs' के द्विभाजन, तथा 'यूसाइकियन प्रबंधन' एवं 'Theory-Z' का प्रशासनिक संदर्भ में समालोचनात्मक विश्लेषण करता है। शोध की मौलिकता और प्रासंगिकता इस बात में निहित है कि यह मैस्लो के क्लासिकल सिद्धांतों को समकालीन प्रशासनिक सुधारों- विशेष रूप से भारत सरकार के क्षमता निर्माण कार्यक्रम 'मिशन कर्मयोगी' तथा विश्व स्वास्थ्य संगठन (WHO] 2022) की रिपोर्ट के साथ एकीकृत करता है। अध्ययन यह प्रतिपादित करता है कि मैस्लो का चिंतन आधुनिक सुशासन और लोक-कल्याण का अनिवार्य सैद्धांतिक स्तंभ है।

मुख्य शब्दः आवश्यकता-सोपान, मिशन कर्मयोगी, यूसाइकियन प्रबंधन, जेड़ थ्योरी, सिद्धांत एक्स और सिद्धांत वाई, टू-फैक्टर थ्योरी, अपरिपक्वता से परिपक्वता का सिद्धांत, मिशन कर्मयोग, आत्म-सम्मान आवश्यकताएँ, आत्म-साक्षात्कार आवश्यकताएं, बी एंड डी नीड्स।

प्रस्तावना

लोक प्रशासन और प्रबंधकीय चिंतन का इतिहास संगठन के भीतर मानव की भूमिका को समझने का इतिहास रहा है। 19वीं शताब्दी के अंत और 20वीं शताब्दी की शुरुआत में प्रशासनिक चिंतन पर मुख्य रूप से फ्रेडरिक विंस्लो टेलर के 'वैज्ञानिक प्रबंधन सिद्धांत', मैक्स वेबर के 'नौकरशाही मॉडल' और हेनरी फेयोल के 'प्रशासनिक प्रक्रिया सिद्धांत' का वर्चस्व था। इस पारंपरिक या शास्त्रीय उपागम ने संगठन को एक बंद प्रणाली और मनुष्य को उस प्रणाली में केवल एक 'आर्थिक-यांत्रिक पूर्जा' माना। यहाँ प्राथमिक बल दक्षता, कठोर नियंत्रण, श्रम-विभाजन और औपचारिक नियमों पर था।

1920 और 1930 के दशक में एल्टन मेयो द्वारा संचालित हॉथॉर्न अध्ययनों ने पहली बार यह सिद्ध किया कि उत्पादन और दक्षता केवल भौतिक परिस्थितियों या वित्तीय प्रोत्साहनों पर निर्भर नहीं करती, बल्कि

सामाजिक और मनोवैज्ञानिक कारक भी निर्णायक होते हैं। यहाँ से मानव संबंध आंदोलन की नींव पड़ी। हालाँकि, मानव संबंध दृष्टिकोण ने भी कर्मचारियों को केवल प्रबंधकीय उद्देश्यों की पूर्ति हेतु अनुकूलित करने पर ध्यान केंद्रित किया।

1950 के दशक में अब्राहम मैस्लो, कार्ल रोजर्स और क्रिस एर्गिस के आगमन के साथ मानवतावादी मनोविज्ञान एवं प्रशासनिक चिंतन का वास्तविक उद्भव हुआ। मैस्लो ने यह तर्क दिया कि मनुष्य केवल बाह्य दबावों या प्राथमिक जैविक आवश्यकताओं से संचालित होने वाला प्राणी नहीं है, बल्कि उसमें आत्म-विकास, स्वायत्तता और अपनी अंतर्निहित क्षमताओं को प्राप्त करने की एक सहज आंतरिक इच्छा होती है।

प्रशासनिक सिद्धांतों में मैस्लो का स्थान

प्रशासनिक सिद्धांतों के विकास में मैस्लो का योगदान क्रांतिकारी रहा है। उन्होंने प्रशासन के केंद्र बिंदु को 'संरचना और नियम' से स्थानांतरित करके 'मानवीय प्रेरणा और व्यवहार' पर ला खड़ा किया। मैस्लो के कार्य ने डगलस मैकग्रेगर, फ्रेडरिक हर्जबर्ग, और क्रिस एर्गिस जैसे महान प्रशासनिक विचारकों के लिए वैचारिक आधार तैयार किया। मैस्लो ने स्पष्ट किया कि जब तक संगठन अपने कर्मचारियों की उच्चस्तरीय आवश्यकताओं की पूर्ति के अवसर नहीं प्रदान करता, तब तक दीर्घकालिक संगठनात्मक दक्षता और सुशासन असंभव है।

अध्ययन का उद्देश्य एवं महत्त्व

वर्तमान डिजिटल युग, वैश्विक अनिश्चितताओं और जटिल प्रशासनिक संरचनाओं के दौर में लोक प्रशासन पर भारी दबाव है। इस संदर्भ में प्रस्तुत शोध-पत्र का मुख्य उद्देश्य अब्राहम मैस्लो के सिद्धांतों का एक व्यवस्थित पुनरावलोकन करना है। यह अध्ययन मैस्लो के क्लासिकल विचारों को समकालीन प्रशासनिक सुधारों (जैसे मिशन कर्मयोगी) और वैश्विक स्वास्थ्य मानकों (जैसs WHO, 2022 रिपोर्ट) के साथ जोड़कर यह विश्लेषित करता है कि 21वीं सदी के लोक प्रशासन में मानवतावादी मूल्य किस प्रकार प्रासंगिक हैं।

मैस्लो का मानवतावादी दृष्टिकोण एवं सैद्धांतिक आधार

मैस्लो के मानवतावादी सिद्धांत के मूल में मानव स्वभाव के प्रति एक गहरा सकारात्मक और आशावादी दृष्टिकोण निहित है। उनकी मुख्य मान्यताएँ निम्नलिखित हैं-

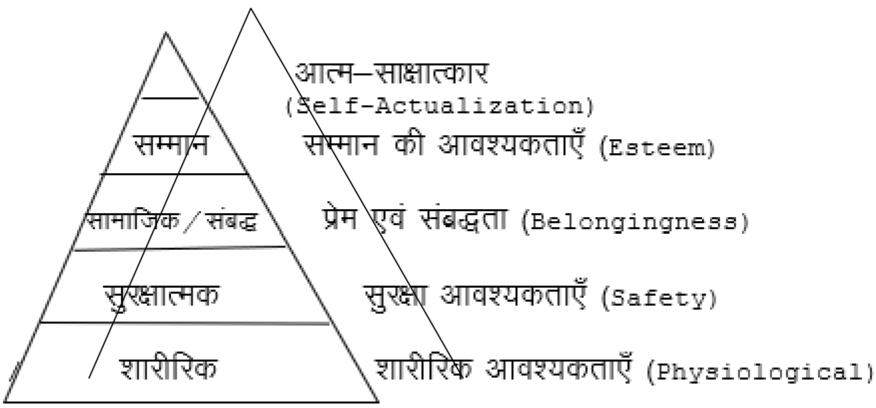
- **मानव की अंतर्निहित अच्छाई:** मनुष्य स्वभाव से विनाशकारी या आलसी नहीं होताय वह रचनात्मकता और सकारात्मकता की ओर अग्रसर होने की प्राकृतिक प्रवृत्ति रखता है।
- **सक्रिय एजेंट के रूप में मनुष्य:** व्यक्ति केवल पर्यावरण की प्रतिक्रियाओं से नियंत्रित नहीं होता, बल्कि वह अपने निर्णयों और चेतना के माध्यम से अपने भाग्य का निर्माता स्वयं होता है।
- **प्रेरणा की गतिशीलता:** मानव व्यवहार असंतुष्ट आवश्यकताओं से संचालित होता है। एक बार जब कोई आवश्यकता पूरी हो जाती है, तो वह प्रेरणा का स्रोत नहीं रहती और उच्च स्तर की आवश्यकता उसका स्थान ले लेती है।

'तृतीय बल' के रूप में मानवतावाद

20वीं सदी के मध्य में मनोविज्ञान दो प्रमुख धाराओं द्वारा नियंत्रित था- प्रथम, मनोविश्लेषणवाद जो केवल मानसिक विकृतियों पर ध्यान केंद्रित करता था और द्वितीय, व्यवहारवाद जो मानव व्यवहार को यांत्रिक मानता था। मैस्लो ने इन दोनों धाराओं को एकांगी माना। उन्होंने मानवतावादी मनोविज्ञान को 'तृतीय बल' के रूप में स्थापित किया, जो स्वस्थ और क्षमतावान व्यक्तियों के समग्र विकास पर बल देता है।

आवश्यकता-पदसोपान सिद्धांत का गहन विश्लेषण

मैस्लो (1943) ने अपने ऐतिहासिक लेख में मानव आवश्यकताओं को एक सोपानक्रम के रूप में वर्गीकृत किया।



आवश्यकता पदसोपान के पाँच मूलभूत स्तर

1. **शारीरिक आवश्यकताएँ** - यह सोपान का सबसे निचला और मूलभूत स्तर है, जिसमें जीवन रक्षा हेतु आवश्यक कारक शामिल हैं- जैसे भोजन, जल, निद्रा और आश्रय। प्रशासनिक संगठन

के संदर्भ में, ये आवश्यकताएँ उचित वेतन, सुरक्षित भौतिक कार्य-दशाओं और उचित कार्य-घंटों के रूप में परिलक्षित होती हैं।

2. **सुरक्षा आवश्यकताएँ** - इसमें शारीरिक सुरक्षा, आर्थिक स्थिरता, स्वास्थ्य सुरक्षा और भविष्य की अनिश्चितताओं से बचाव शामिल है। प्रशासन में यह पद की सुरक्षा, पेंशन योजनाएँ और स्पष्ट प्रशासनिक नियमों के माध्यम से पूरी होती है।

3. **प्रेम एवं संबद्धता की आवश्यकताएँ** - मनुष्य स्वीकृति, स्नेह और समूह में शामिल होने की इच्छा रखता है। प्रशासनिक संरचनाओं में, यह आवश्यकता टीम वर्क, सकारात्मक सहकर्मी संबंधों और समावेशी कार्य-संस्कृति के माध्यम से संतुष्ट होती है।

4. **सम्मान की आवश्यकताएँ** - इसमें दो प्रकार की आकांक्षाएँ होती हैं- आत्म-सम्मान (क्षमता, उपलब्धि) और दूसरों से सम्मान (प्रतिष्ठा, पहचान, पदोन्नति)। इनकी उपेक्षा से हीनभावना जन्म लेती है।

5. **आत्म-साक्षात्कार** - सोपान के शीर्ष पर स्थित यह आवश्यकता उस स्थिति को दर्शाती है जहाँ व्यक्ति अपनी अधिकतम संभावित क्षमता को प्राप्त करना चाहता है। मैस्लो (1954) के शब्दों में।

'एक कलाकार को चित्र बनाना ही होगा, एक कवि को लिखना ही होगा, यदि उसे अंततः खुश रहना है। जो एक मनुष्य बन सकता है, उसे वही बनना चाहिए।'

प्रशासन में, यह स्थिति कर्मचारी को स्वायत्तता, जटिल समस्याओं के समाधान, रचनात्मक निर्णयन और नवाचार के अवसर मिलने पर प्राप्त होती है।

D-Needs (Deficiency Needs) एव a B-Needs (Being/Growth Needs)-

मैस्लो ने आवश्यकताओं को दो प्रमुख श्रेणियों में विभाजित किया-

- **D-Needs (कमी की आवश्यकताएँ)-** इसमें प्रथम चार स्तर (शारीरिक, सुरक्षा, संबद्धता, सम्मान) शामिल हैं। इनकी अपूर्ति से व्यक्ति में मानसिक तनाव या असंतोष उत्पन्न होता है।

- **B-Needs (विकास/अस्तित्व की आवश्यकताएँ)-** यह सोपान के शीर्ष स्तर यानी आत्म-साक्षात्कार को संदर्भित करता है। यह किसी कमी को पूरा करने के लिए नहीं, बल्कि ज्ञान, सत्य और व्यक्तिगत संवृद्धि की खोज के लिए होता है।

संज्ञानात्मक एवं सौंदर्यात्मक आवश्यकताएँ

मैस्लो ने बाद में अपने मॉडल में दो अन्य स्तर भी जोड़े-

- **संज्ञानात्मक आवश्यकताएँ** - जानने, समझने और जिज्ञासा शांत करने की इच्छा। लोक प्रशासन में यह निरंतर प्रशिक्षण और अनुसंधान के रूप में दिखाई देती है।
- **सौंदर्यात्मक आवश्यकताएँ** - कार्यस्थल में सुंदरता, संतुलन और सुव्यवस्था की खोज। एक स्वच्छ और व्यवस्थित प्रशासनिक वातावरण कर्मचारी की कार्यक्षमता को सकारात्मक रूप से प्रभावित करता है।

प्रशासनिक एवं प्रबंधकीय चिंतन में मैस्लो का योगदान

- **यूसाइकियन प्रबंधन**

1962 में मैस्लो ने एक इलेक्ट्रॉनिक्स फर्म में प्रयोग किया। इसके आधार पर मैस्लो (1965) ने अपनी पुस्तक Eupsychian Management में 'यूसाइकिया' (एक ऐसा समाज या संगठन जो अपने सदस्यों के मनोवैज्ञानिक कल्याण को बढ़ावा देता है) का सिद्धांत प्रस्तुत किया।

यूसाइकियन प्रबंधन के मुख्य बिंदु-

- **मानव स्वभाव में विश्वास**- कर्मचारियों की क्षमता, सहयोग और उत्पादकता पर दृढ़ भरोसा रखना।
- **आत्म-सिद्धि की प्रेरणा-** ऐसा कार्य वातावरण बनाना जहाँ कर्मचारी अपनी छिपी हुई पूरी क्षमता और रचनात्मकता को बाहर ला सकें।
- **पारस्परिक सहयोग-** कार्यस्थल पर राजनीति या भेदभाव के बजाय आपसी तालमेल और निष्पक्षता को प्राथमिकता देना।
- **पहचान और आत्मसात-** कर्मचारियों द्वारा अपने काम को खुद की व्यक्तिगत पहचान का हिस्सा बना लेना।

यह सिद्धांत यह सिखाता है कि किस प्रकार एक बेहतर और मनोवैज्ञानिक रूप से स्वस्थ संगठन का निर्माण किया जा सकता है, जो केवल मुनाफे से आगे बढ़कर मानवीय विकास को महत्व देता है।

- **Theory-Z व्यक्ति एवं संगठन**

मैकग्रेगर (1960) के Theory X और Theory Y के आगे बढ़कर मैस्लो ने 'Theory-Z की अवधारणा दी-

- Theory-Z **व्यक्ति**- वह कर्मचारी जो केवल भौतिक सुरक्षा या पहचान तक सीमित नहीं रहता, बल्कि अपने काम में एक उच्चतर उद्देश्य, नैतिकता और आत्म-संतोष खोजता है।
- Theory-Z **संगठन**- ऐसा प्रशासनिक ढाँचा जहाँ कर्मचारियों के व्यक्तिगत मूल्य और संगठन के सार्वजनिक लक्ष्य आपस में एकीकृत हो जाते हैं।

सांगठनिक विकास और सशक्तिकरण पर प्रभाव

मैस्लो के विचारों ने आधुनिक संगठनात्मक व्यवहार की नींव रखी। आज प्रशासन में 'कर्मचारी सशक्तिकरण', 'परिवर्तन प्रबंधन' और लचीली सांगठनिक संरचनाओं की जितनी भी चर्चाएँ होती हैं, वे सब मैस्लो के मानवतावादी विचारों से ही अनुप्राणित हैं।

समकालीन संदर्भ में प्रासंगिकता

कर्मचारी प्रेरणा और आधुनिक कार्य-संस्कृति

आज की कार्य-संस्कृति में केवल एक सुरक्षित सरकारी नौकरी या आकर्षक वेतन पर्याप्त नहीं है। कर्मचारी कार्य-जीवन संतुलन और स्वायत्तता की मांग करते हैं। मैस्लो का सिद्धांत यह स्पष्ट करता है कि मौद्रिक प्रोत्साहन केवल एक सीमा तक काम करते हैं, उसके बाद केवल 'सार्थक कार्य' ही कर्मचारी को प्रेरित रख सकता है।

कार्यस्थल पर मानसिक स्वास्थ्य WHO Report (2022) के संदर्भ में

विश्व स्वास्थ्य संगठन (WHO 2022) की रिपोर्ट 'Guidelines on Mental Health at Work वैश्विक प्रशासनिक चिंता को रेखांकित करती है। रिपोर्ट के अनुसार, दुनिया भर में अवसाद और चिंता के कारण प्रतिवर्ष भारी कार्य-दिवसों का नुकसान होता है।

मैस्लो का आवश्यकता-पदसोपान सिद्धांत इस वैश्विक संकट का समाधान प्रस्तुत करता है-

- **सुरक्षा एवं संबद्धता का अभाव**- कार्यस्थल पर अत्यधिक दबाव और अनिश्चितता मैस्लो के सुरक्षा और सामाजिक स्तरों को ध्वस्त कर देती है।

- **समाधान**- WHO की सिफारिशें- जैसे कार्यस्थल पर उत्पीड़न को रोकना, मानसिक स्वास्थ्य सहायता प्रदान करना और कर्मचारियों को उनके काम पर नियंत्रण देना-सीधे तौर पर मैस्लो की 'सुरक्षा' और 'सम्मान' की आवश्यकताओं की पूर्ति से जुड़ी हैं। जब तक बुनियादी मनोवैज्ञानिक सुरक्षा सुनिश्चित नहीं होगी, तब तक कर्मचारी की उत्पादकता और नवाचार की कल्पना करना व्यर्थ है।

डिजिटल युग, वर्क फ्रॉम होम और गिग इकोनॉमी

डिजिटल तकनीक और 'वर्क फ्रॉम होम' के प्रसार ने प्रशासनिक प्रक्रियाओं को लचीला तो बनाया है, लेकिन इसने मैस्लो के सोपानक्रम में 'संबद्धता' का एक नया संकट खड़ा कर दिया है। भौतिक बातचीत में कमी के कारण कर्मचारियों में अलग-थलग रहने की भावना बढ़ रही है। मैस्लो का पुनरावलोकन यह चेतावनी देता है कि डिजिटल प्रशासन में 'मानवीय जुड़ाव' को बनाए रखना अनिवार्य है।

मिशन कर्मयोगी एवं लोक सेवा क्षमता निर्माण

भारत सरकार (Ministry of Personnel, Public Grievances and Pensions 2020) द्वारा शुरू किया गया 'मिशन कर्मयोगी' (National Programme for Civil Services Capacity Building) मैस्लो के 'आत्म-साक्षात्कार' और 'B-Needs का एक अत्यंत व्यावहारिक समकालीन उदाहरण है।

- **'नियम-आधारित' से 'भूमिका-आधारित' परिवर्तन**- यह कर्मचारियों को केवल यांत्रिक नियमों का पालन करने से रोककर, उनकी रचनात्मक क्षमता और स्वायत्तता (Self-Actualization) को बढ़ावा देता है।
- iGOT-Karmayogi **प्लेटफॉर्म**- निरंतर सीखने के अवसर प्रदान करके लोक सेवकों की संज्ञानात्मक आवश्यकताओं की पूर्ति करता है।
- **क्षमता निर्माण**- लोक सेवकों में केवल तकनीकी दक्षता ही नहीं, बल्कि नैतिक और व्यवहारिक क्षमताओं का विकास करता है।

मिशन कर्मयोगी का अंतिम लक्ष्य लोक सेवक को केवल एक 'सरकारी कर्मचारी' से रूपांतरित करके एक 'कर्मयोगी' बनाना है- जो मैस्लो के 'Theory-Z व्यक्ति' की अवधारणा का सटीक प्रशासनिक स्वरूप है।

आलोचनात्मक मूल्यांकन

अब्राहम मैस्लो के अभूतपूर्व योगदान के बावजूद, उनके सिद्धांत की विभिन्न कोणों से समालोचना की गई है-

अनुभवजन्य सीमाएँ

वाहबा और ब्रिडवेल (1976, पृ. 215) ने मैस्लो के सिद्धांत का विश्लेषण करते हुए पाया कि 'आवश्यकताओं के इस कठोर सोपानक्रम के समर्थन में पर्याप्त व्यावहारिक साक्ष्य नहीं मिलते।' वास्तव में, मानव व्यवहार इतना जटिल है कि विभिन्न आवश्यकताएँ एक ही समय में सक्रिय हो सकती हैं।

सांस्कृतिक आलोचनाएँ

मैस्लो का अध्ययन मुख्य रूप से पश्चिमी और व्यक्तिवादी समाजों पर आधारित था। होफस्टेडे (1984) जैसे समाजशास्त्रियों का तर्क है कि भारत जैसे सामुहिक समाजों में व्यक्तिगत 'आत्म-साक्षात्कार' की तुलना में समूह की सुरक्षा, सामाजिक संबद्धता और पारिवारिक कर्तव्य को अधिक प्राथमिकता दी जाती है।

सोपानक्रम की कठोरता का खंडन

ऐतिहासिक और व्यावहारिक उदाहरण यह दिखाते हैं कि मनुष्य अक्सर अपनी शारीरिक या सुरक्षा आवश्यकताओं के जोखिम में होने पर भी उच्चतर आदर्शों के लिए काम करता है। उदाहरण के लिए, स्वतंत्रता सेनानी जो सुरक्षा की परवाह किए बिना राष्ट्र के लिए बलिदान देते हैं।

समकालीन शोधों द्वारा आंशिक समर्थन

दूसरी ओर, डीनर और ताय (2011) द्वारा 123 देशों में किए गए एक वैश्विक सर्वेक्षण ने यह स्पष्ट किया कि यद्यपि आवश्यकताओं की पूर्ति का क्रम अलग-अलग संस्कृतियों में बदल सकता है, लेकिन इन आवश्यकताओं का अस्तित्व और जीवन-संतोष के साथ इनका संबंध सार्वभौमिक है।

निष्कर्ष

अब्राहम एच. मैस्लो का पुनरावलोकन यह सिद्ध करता है कि उनका मानवतावादी दृष्टिकोण एक ऐतिहासिक दस्तावेज मात्र नहीं है, बल्कि आधुनिक लोक प्रशासन को अधिक संवेदनशील, समावेशी और प्रभावी बनाने का एक जीवंत दर्शन है।

पारंपरिक प्रशासनिक चिंतन ने संगठन की संरचना पर ध्यान केंद्रित किया, जबकि मैस्लो ने संगठन की 'आत्मा'-यानी मनुष्य-पर ध्यान केंद्रित किया। यद्यपि उनके आवश्यकता-सोपान की कठोरता पर प्रश्न उठाए जा सकते हैं, परंतु उनकी यह केंद्रीय अंतर्दृष्टि आज भी पूरी तरह से अकाट्य है कि एक असुरक्षित और हीनभावना से ग्रस्त कर्मचारी कभी भी एक कुशल और जन-केंद्रित लोक सेवक नहीं बन सकता।

भारत का 'मिशन कर्मयोगी' लोक सेवकों के भीतर निहित क्षमताओं के विकास का मार्ग प्रशस्त करता है, और **WHO** (2022) की रिपोर्ट कार्यस्थल पर मानसिक कल्याण की आवश्यकता को रेखांकित करती है। ये दोनों ही चहलकदमी इस बात का सशक्त प्रमाण हैं कि 21वीं सदी के सुशासन और लोक-कल्याणकारी राज्य के सपनों को साकार करने के लिए अब्राहम मैस्लो का मानवतावादी चिंतन अनिवार्य है।

संदर्भ सूची

1. एल्डरफर, सी. पी. (1969). मानवीय ज़रूरतों के एक नए सिद्धांत का अनुभवजन्य परीक्षण। ऑर्गनाइज़ेशनल बिहेवियर एंड ह्यूमन परफॉर्मेंस, 4(2), 142–175. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X

2. आर्गिरिस, सी. (1957). व्यक्तित्व और संगठन: प्रणाली और व्यक्ति के बीच संघर्ष। हार्पर एंड रो।

3. डीनर, ई., और टे, एल. (2011). दुनिया भर में ज़रूरतें और व्यक्तिपरक कल्याण। जर्नल ऑफ़ पर्सनैलिटी एंड सोशल साइकोलॉजी, 101(2), 354–365. https://doi.org/10.1037/a0023779

4. हर्ज़बर्ग, एफ. (1966). काम और मनुष्य की प्रकृति। वर्ल्ड पब्लिशिंग कंपनी।

5. हॉफस्टेड, जी. (1984). संस्कृति के परिणाम: काम से संबंधित मूल्यों में अंतर्राष्ट्रीय अंतर। SAGE प्रकाशन।

6. मैस्लो, ए. एच. (1943). मानवीय प्रेरणा का एक सिद्धांत। साइकोलॉजिकल रिव्यू, 50(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

7. मैस्लो, ए. एच. (1954). प्रेरणा और व्यक्तित्व। हार्पर एंड रो।

8. मैस्लो, ए. एच. (1965). यूसाइशियन प्रबंधन: एक जर्नल। रिचर्ड डी. इरविन, इंक.

9. मैस्लो, ए. एच. (1970). धर्म, मूल्य और चरम अनुभव। पेंगुइन बुक्स।

10. मैस्लो, ए. एच. (1971). मानवीय प्रकृति की दूर की सीमाएँ। वाइकिंग प्रेस।

11. मेयो, ई. (1933). औद्योगिक सभ्यता की मानवीय समस्याएँ। मैकमिलन।

12. मैकग्रेगर, डी. (1960). उद्यम का मानवीय पक्ष। मैकग्रा-हिल। 13.कार्मिक, लोक शिकायत और पेंशन मंत्रालय। (2020)। सिविल सेवा क्षमता निर्माण के लिए राष्ट्रीय कार्यक्रम (मिशन कर्मयोगी)। कार्मिक और प्रशिक्षण विभाग, भारत सरकार।

14. ओउची, डब्ल्यू. जी. (1981)। थ्योरी Z: अमेरिकी व्यवसाय जापानी चुनौती का सामना कैसे कर सकते हैं। एडिसन-वेस्ली।

15. रोजर्स, सी. आर. (1961)। ऑन बिकमिंग ए पर्सन: ए थेरेपिस्ट्स व्यू ऑफ़ साइकोथेरेपी। ह्यूटन मिफ्लिन।

16. टेलर, एफ. डब्ल्यू. (1911)। द प्रिंसिपल्स ऑफ़ साइंटिफिक मैनेजमेंट। हार्पर एंड ब्रदर्स।

17. वाहबा, एम. ए., और ब्रिडवेल, एल. जी. (1976)। मैस्लो रीकंसीडर्ड: ए रिव्यू ऑफ़ रिसर्च ऑन द नीड हायरार्की थ्योरी। ऑर्गनाइज़ेशनल बिहेवियर एंड ह्यूमन परफॉर्मेंस, 15(2), 212–240। https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6

18. वेबर, एम. (1947)। द थ्योरी ऑफ़ सोशल एंड इकोनॉमिक ऑर्गनाइज़ेशन (ए. एम. हेंडरसन और टी. पार्सन्स, अनुवादक)। फ्री प्रेस।

19. विश्व स्वास्थ्य संगठन। (2022, 28 सितंबर)। काम पर मानसिक स्वास्थ्य पर WHO के दिशानिर्देश। विश्व स्वास्थ्य संगठन। https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052