

से पड़ना है। व्यक्ति पहले शारीरिक आवश्यकताओं से प्रेरित होकर कोई व्यवहार करता है। इसकी प्रतिक्रिया के पश्चात् सुरक्षा की आवश्यकता विकसित होती है। इच्छा है कि अगर किसी कारणवश पहली आवश्यकता यानि शारीरिक आवश्यकता की पूर्ति नहीं हो पाती है तो दूसरी भागि सुरक्षा की आवश्यकता का विकास नहीं हो सकेगा। फलतः इसका कोई प्रभाव व्यक्ति के व्यवहारों या कार्यों पर पड़ेगा। इसी प्रकार जब तक नीचले स्तर की आवश्यकता की पूर्ति नहीं होगी तब तक अगले क्रम की आवश्यकता व्यक्ति को प्रेरित नहीं कर पायेगी। इससे स्पष्ट होता है कि आवश्यकताएँ नीचले स्तर से प्रारंभ होती क्रमशः उच्चतर (आवश्यकताओं तक) अग्रसर होती हैं।

मैस्लो द्वारा प्रतिपादित आवश्यकता श्रृंखला सिद्धान्त (Need Hierarchy Theory) का सुलभ और औद्योगिक प्रयोग या व्यवसायिक प्रसंग में करने पर कई सार्थक बिन्दुओं का संकेत मिलता है। पीट रॉबर्ट सहयोगियों (Roberts et al., 1961) ने इस सिद्धान्त की सार्थकता उद्योग-व्यवसाय के दृष्टिकोण से निर्धारित करने के उद्देश्य से पॉन्त तबट के अध्ययन किए हैं। उन्होंने अपने पहले अध्ययन के आधा पर निर्णीत कि बिपक्ष प्राप्त किए

(i) मनोवैज्ञानिक आवश्यकता की संतुष्टि की सीमा को निर्धारित करने में-पुष्पवर्ण-स्थितियों के उच्च उद्भव (Psychical Location) का बहुत बड़ा हाथ होता है।

(ii) सम्मान आवश्यकता (Esteem need), सुरक्षा आवश्यकता (Security need) तथा स्वायत्तता आवश्यकता (Autonomy need) की संतुष्टि निम्न पुष्पवर्ण की अपेक्षा मध्य पुष्पवर्णों की स्थिति में प्राप्त अधिक होती है।

(iii) निम्न तथा मध्य पुष्पवर्णों स्थिति में उच्च मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं की संतुष्टि अपेक्षाकृत कम होती है।

(iv) निम्न तथा मध्य दोनों पुष्पवर्णों स्थिति में कर्मियों के लिए आत्मकार्य-प्रेम तथा सुरक्षा का सम्मान सामाजिक तथा स्वायत्तता की तुलना में आवश्यकता

~~के लिए अपेक्षा रखत~~  
~~संतुष्टि के लिए अपेक्षा रखत~~  
अधिक महत्वपूर्ण समझा जाता है।

(v) आत्मकार्यान्वयन की उच्चतम आवश्यकता की संतुष्टि जितनी निम्न स्तर पर महसूस की जाती है उतनी महत्वपूर्ण स्तर पर नहीं।

पोर्टर द्वारा अपने आगे के दूसरे, तीसरे तथा चौथे अध्यायों में निम्नोक्त निष्कर्ष प्राप्त हुए—

- (i) स्टाफ मैनेजर की अपेक्षा लाइन मैनेजर में आवश्यकता संतुष्टि अधिक पाई गई।
  - (ii) अन्य आवश्यकताओं की अपेक्षा आत्म सम्मान आवश्यकता तथा आत्मकार्यान्वयन आवश्यकता में दोनों प्रकार के मैनेजरों की आवश्यकता संतुष्टि में अधिक गिनता पाई गई।
  - (iii) स्वाभिमानी आवश्यकता को छोड़कर अन्य आवश्यकताओं के महत्त्व के संबंध में दोनों तरह के मैनेजरों के दृष्टिकोण में कोई सार्थक अन्तर नहीं पाया गया।
  - (iv) इंग्लिश संगठनात्मक संरचना में उच्च संगठनात्मक संरचना की अपेक्षा लाइन मैनेजर तथा स्टाफ मैनेजर में गिनताएं कम पाई गई।
- पोर्टर (Porter, 1963) ने अपने पाँचवें अध्याय में संगठन के आधार के संदर्भ में आवश्यकता संतुष्टि तथा आवश्यकता महत्त्व की समीक्षा के उपरान्त उन्होंने पाया कि स्तरों के निम्न स्तरों पर छोटी कंपनी के मैनेजर बड़ी कंपनी के मैनेजर की अपेक्षा अधिक संतुष्टि थे। किन्तु स्तरों के उच्च स्तरों पर अधिक विपरीत परिणाम प्राप्त हुए। महत्त्व के एहसास पर कंपनी के आकार का कोई सार्थक प्रभाव नहीं देखा गया।
- पोर्टर (Porter) ने इन परिणामों को औद्योगिक प्रसंग में काफी महत्त्व दिया और उन्होंने कहा कि व्यवसाय मनीषियों के संबंध में संगठनात्मक स्तर का प्रभाव कंपनी के आकार पर संतुष्टि जितना के रूप में देखा जा सकता है। इनके अध्यायों से प्राप्त विचारों के आलोक में मैनेजरों के विचार