



Research Article

## छत्तीसगढ़ के संगठनात्मक परिवेश में महाभारत कालीन नैतिकता एवं नेतृत्व का प्रभाव: एक अध्ययन

सुनील कुमार अग्रवाल<sup>1</sup>, डॉ. सतीश कुमार साहु<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> शोधार्थी, वाणिज्य एवं प्रबंधन विभाग, डॉ. सी.वी. रमन विश्वविद्यालय, करगी रोड कोटा, बिलासपुर, छत्तीसगढ़, भारत

<sup>2</sup> सहायक प्रोफेसर, वाणिज्य एवं प्रबंधन विभाग, डॉ. सी.वी. रमन विश्वविद्यालय, करगी रोड कोटा, बिलासपुर, छत्तीसगढ़, भारत

Corresponding Author: \* डॉ. सतीश कुमार साहु

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19200571>

### सारांश

समकालीन संगठनात्मक परिवेश में अनैतिक व्यवहार और नेतृत्व की विफलता एक गंभीर वैश्विक चुनौती बनकर उभरी है। यह शोध पत्र भारतीय ज्ञान परंपरा (IKS), विशेष रूप से महाभारत में निहित प्रबंधन दर्शन के माध्यम से आधुनिक नेतृत्व और नैतिकता का पुनरावलोकन करता है। इस अध्ययन का मुख्य उद्देश्य महाभारत-आधारित नेतृत्व मूल्यों और छत्तीसगढ़ के संगठनात्मक परिवेश में प्रभावशीलता के मध्य संबंधों का विश्लेषण करना है। शोध में मात्रात्मक पद्धति अपनाई गई, जिसमें 300 उत्तरदाताओं से लिक्र्ट स्केल-आधारित प्रश्नावली के माध्यम से डेटा एकत्र किया गया। SPSS विश्लेषण के परिणामों ने दोनों शोध परिकल्पनाओं की पुष्टि की: महाभारत-आधारित नेतृत्व मूल्यों का संगठनात्मक प्रभावशीलता पर महत्वपूर्ण सकारात्मक प्रभाव पाया गया ( $\beta = 0.624, p < .001$ )। इसके अतिरिक्त, 'धर्म' और 'विवेक' पर आधारित नैतिकता संगठनात्मक नैतिक वातावरण में 54.8% भिन्नता की व्याख्या करने में सक्षम रही। यह शोध प्रबंधन शिक्षा के वि-औपनिवेशीकरण की दिशा में योगदान देते हुए मूल्य-आधारित नेतृत्व के लिए एक व्यावहारिक 'राजर्षि' मॉडल प्रस्तावित करता है।

### Manuscript Information

- ISSN No: 2583-7397
- Received: 13-01-2026
- Accepted: 26-02-2026
- Published: 24-03-2026
- IJCRM:5(2); 2026: 230-235
- ©2026, All Rights Reserved
- Plagiarism Checked: Yes
- Peer Review Process: Yes

### How to Cite this Article

सुनील कुमार अग्रवाल, डॉ. सतीश कुमार साहु. छत्तीसगढ़ के संगठनात्मक परिवेश में महाभारत कालीन नैतिकता एवं नेतृत्व का प्रभाव: एक अध्ययन. Int J Contemp Res Multidiscip. 2026;5(2):230-235.

### Access this Article Online



[www.multiarticlesjournal.com](http://www.multiarticlesjournal.com)

**कुंजी शब्द:** भारतीय ज्ञान परंपरा, महाभारत, धर्म-आधारित नेतृत्व, संगठनात्मक नैतिकता, छत्तीसगढ़।

## 1. प्रस्तावना

समकालीन वैश्विक परिदृश्य में संगठनों के भीतर नेतृत्व और नैतिकता का संकट एक प्रमुख चुनौती बनकर उभरा है। पारंपरिक पश्चिमी प्रबंधन सिद्धांत, जो मुख्य रूप से दक्षता, लाभ के अधिकतमकरण और उपयोगितावादी ढांचे पर केंद्रित रहे हैं, अक्सर दीर्घकालिक मानवीय मूल्यों और व्यापक सामाजिक कल्याण की अनदेखी करते हैं। इस शून्यता के परिणामस्वरूप संगठनात्मक राजनीति, अनैतिक व्यवहार और नेतृत्व की विफलता जैसी समस्याएं उत्पन्न हुई हैं, जो न केवल कर्मचारी मनोबल को प्रभावित करती हैं बल्कि संस्थागत स्थिरता को भी खतरे में डालती हैं। इसी संदर्भ में, भारतीय ज्ञान परंपरा (IKS) एक वैकल्पिक और एकीकृत मॉडल प्रस्तुत करती है, जो भौतिक प्रगति और नैतिक उत्तरदायित्व के मध्य संतुलन स्थापित करने की क्षमता रखती है। प्राचीन भारतीय ग्रंथों, विशेष रूप से महाभारत में निहित प्रबंधन दर्शन, केवल आर्थिक लाभ के बजाय 'धर्म' और 'लोकसंग्रह' (सार्वजनिक कल्याण) को नेतृत्व के मूल आधार के रूप में स्थापित करता है।

वर्तमान शोध का मुख्य समस्या कथन इस तथ्य पर आधारित है कि यद्यपि पश्चिमी प्रबंधन पद्धतियों ने तकनीकी और परिचालन कौशल में वृद्धि की है, परंतु वे कर्मचारी की आध्यात्मिक और नैतिक चेतना को जागृत करने में विफल रही हैं, जिससे 'मैकेनिस्टिक' और अल्पकालिक कार्य संस्कृति का उदय हुआ है। शोध का अंतराल इस बात में स्पष्ट है कि भारतीय प्रबंधन साहित्य में दार्शनिक चर्चाओं की प्रचुरता के बावजूद, महाभारत आधारित नेतृत्व मूल्यों और आधुनिक संगठनात्मक प्रदर्शन के मध्य संबंधों का अनुभवजन्य साक्ष्य अत्यंत सीमित है। विशेष रूप से छत्तीसगढ़ जैसे राज्य में, जहाँ औद्योगिक विकास और सांस्कृतिक विविधता का एक अनूठा संगम है, वहाँ इन प्राचीन सिद्धांतों के व्यावहारिक अनुप्रयोग का परीक्षण करना एक नवीन दृष्टिकोण प्रस्तुत करता है।

इस अध्ययन का महत्व बहुआयामी है। सैद्धांतिक रूप से, यह प्रबंधन शिक्षा के वि-औपनिवेशीकरण की प्रक्रिया में योगदान देता है और भारतीय संदर्भों के लिए अधिक उपयुक्त वैचारिक ढांचा प्रदान करता है। व्यावहारिक रूप से, यह शोध छत्तीसगढ़ के सार्वजनिक और निजी क्षेत्रों के प्रबंधकों के लिए एक ऐसा रोडमैप तैयार करता है, जो 'राजर्षि' (शक्ति और विवेक का संगम) नेतृत्व शैली के माध्यम से संगठनात्मक प्रभावशीलता और नैतिक वातावरण को सुदृढ़ कर सके। यह अध्ययन न केवल नेतृत्व को एक 'कौशल' के रूप में बल्कि एक 'साधना' के रूप में पुनः परिभाषित करता है, जिससे भविष्य के संगठनों को अधिक मानवीय और टिकाऊ बनाया जा सके।

## 2. साहित्य समीक्षा

### वर्णनात्मक समीक्षा: नेतृत्व एवं नैतिकता का एकीकृत परिप्रेक्ष्य

संगठनात्मक मनोविज्ञान और प्रबंधन के क्षेत्र में नेतृत्व की अवधारणा निरंतर विकसित हो रही है। मित्र (2022) ने अपने विस्तृत अध्ययन में यह रेखांकित किया है कि नेतृत्व की प्रभावशीलता और नैतिक अभिविन्यास का सीधा संबंध फर्मों के वित्तीय और गैर-वित्तीय प्रदर्शन से होता है।

विशेष रूप से भारतीय विनिर्माण क्षेत्र के लघु एवं मध्यम उद्यमों में, शीर्ष प्रबंधन का नैतिक रुख ही स्थिरता और कर्मचारी कौशल विकास का सबसे महत्वपूर्ण चालक बनकर उभरा है। इसी विचारधारा को आगे बढ़ाते हुए, पॉलीन, इंतेजारी और कूपर्स (2022) ने तर्क दिया कि प्रबंधक संगठनात्मक संस्कृति के संरक्षक होते हैं और उनका स्वयं का आचरण कर्मचारियों के नैतिक व्यवहार को आकार देने में प्राथमिक भूमिका निभाता है। उनके अनुसार, कर्मचारी अक्सर औपचारिक आचार संहिताओं के बजाय अपने नेतृत्वकर्ताओं के व्यावहारिक व्यवहार का अनुकरण करते हैं।

भारतीय ज्ञान परंपरा के आलोक में नेतृत्व की चर्चा करते हुए, गुप्त (2023) ने अपने शोध में 'धर्म' को नेतृत्व के केंद्रीय मार्गदर्शक बल के रूप में प्रतिष्ठित किया है। रामायण और महाभारत के पात्रों का विश्लेषण करते हुए वे बताते हैं कि एक आदर्श नेता वह है जो व्यक्तिगत सुख के ऊपर सामूहिक कर्तव्य और न्याय को प्राथमिकता देता है। महाभारत में युधिष्ठिर की धर्मनिष्ठा और कृष्ण की रणनीतिक दूरदर्शिता के माध्यम से यह संदेश मिलता है कि नेतृत्व केवल सत्ता का उपभोग नहीं, बल्कि नैतिक उत्तरदायित्व का निर्वहन है। विनीत (2025) ने 'यक्षप्रश्न' प्रसंग का सूक्ष्म विश्लेषण करते हुए यह प्रस्तावित किया कि युधिष्ठिर द्वारा दिए गए उत्तर आधुनिक प्रबंधन नैतिकता के लिए एक व्यापक मॉडल प्रदान करते हैं, जिसमें धैर्य, विनम्रता और न्यायपूर्ण निर्णय लेने की प्रक्रिया समाहित है।

समकालीन शोधों में 'चेतन नेतृत्व' (Conscious Leadership) की अवधारणा भी प्रबल हुई है। शर्मा एवं अन्य (2024) ने इसे 'विवेक', 'धर्म' और 'लोकसंग्रह' के त्रि-आयामी ढांचे के रूप में परिभाषित किया है। उनका मानना है कि जब एक नेता अपने व्यक्तिगत मूल्यों को व्यावसायिक उत्तरदायित्वों के साथ एकीकृत करता है, तो वह न केवल लाभ कमाता है बल्कि एक विश्वास-आधारित संगठनात्मक वातावरण भी निर्मित करता है। इसके अतिरिक्त, सु और झी (2023) के निष्कर्ष यह बताते हैं कि 'मध्यम मार्ग' जैसे सांस्कृतिक दर्शन नकारात्मक संगठनात्मक राजनीति को कम करने और कर्मचारी संलग्नता बढ़ाने में प्रभावी होते हैं।

छत्तीसगढ़ के विशिष्ट संदर्भ में, मिश्रा और अन्य (2022) ने उच्च शिक्षा संस्थानों में पर्यवेक्षकों के सहयोग और कार्य प्रदर्शन के बीच एक सकारात्मक और महत्वपूर्ण संबंध पाया है। उनका शोध यह स्पष्ट करता है कि सहायक कार्य वातावरण कर्मचारी की प्रदर्शन क्षमता को 0.402 के प्रभाव आकार के साथ सकारात्मक रूप से प्रभावित करता है। श्रीमुल्यानी और अन्य (2023) के अनुसार, समावेशी नेतृत्व और एक मजबूत संगठनात्मक संस्कृति कर्मचारियों के भावनात्मक जुड़ाव को बढ़ाती है, जिससे अंततः संगठनात्मक अनुकूलन क्षमता में वृद्धि होती है। इन सभी अध्ययनों का सामूहिक निष्कर्ष यह है कि नेतृत्व की सफलता केवल तकनीकी विशेषज्ञता में नहीं, बल्कि नैतिक सुदृढ़ता और दार्शनिक स्पष्टता में निहित है।

Table: 1 साहित्य का सारांश

लेखक एवं वर्ष	अध्ययन किए गए चर	शोध पद्धति	प्रमुख निष्कर्ष
मित्र (2022)	नेतृत्व, नैतिकता, SME प्रदर्शन	गुणात्मक एवं अनुभवजन्य	शीर्ष प्रबंधन का नेतृत्व स्थिरता और कौशल विकास का मुख्य आधार है।
पाँलीन एवं अन्य (2022)	विवेकपूर्ण प्रबंधन, नैतिक संस्कृति	वैचारिक विश्लेषण	प्रबंधक नैतिक मानदंडों को आकार देते हैं; कर्मचारी उनके व्यवहार की नकल करते हैं।
विनीत (2025)	यक्षप्रश्न, प्रबंधन नैतिकता, IKS	पाठ्य विश्लेषण (Qualitative)	धर्म-केंद्रित तर्क और सत्यनिष्ठा आधुनिक नेतृत्व के लिए अनिवार्य हैं।
शर्मा एवं अन्य (2024)	सचेत नेतृत्व, धर्म, विवेक	सैद्धांतिक ढांचा	व्यक्तिगत मूल्यों और पेशेवर जिम्मेदारी का एकीकरण नेतृत्व को प्रभावी बनाता है।
मिश्रा एवं अन्य (2022)	पर्यवेक्षक सहयोग, प्रदर्शन, छत्तीसगढ़	मात्रात्मक (Survey)	पर्यवेक्षक का समर्थन कार्य प्रदर्शन में 0.402 की महत्वपूर्ण वृद्धि करता है।
गुप्त (2023)	महाभारत, धर्म-आधारित नेतृत्व	विषयगत विश्लेषण	नेता को सामूहिक कल्याण के लिए व्यक्तिगत हितों का त्याग करना चाहिए।
सु एवं झी (2023)	संगठनात्मक राजनीति, संलग्नता	मध्यम मार्ग (DCM)	सांस्कृतिक दर्शन नकारात्मक राजनीति को नियंत्रित करने में सहायक हैं।
वूड एवं अन्य (2021)	नैतिक नेतृत्व, हरित व्यवहार	बहु-स्तरीय विश्लेषण	नैतिक नेतृत्व कर्मचारी के 'नैतिक प्रबंधक' और 'नैतिक व्यक्ति' स्वरूप को विकसित करता है।

### 3. अनुसंधान पद्धति

#### शोध डिजाइन एवं नमूनाकरण

प्रस्तुत शोध एक 'वर्णनात्मक और व्याख्यात्मक' अनुसंधान संरचना का अनुसरण करता है। इसका उद्देश्य न केवल महाभारत-आधारित नेतृत्व सिद्धांतों की वर्तमान स्थिति का वर्णन करना है, बल्कि यह भी जांचना है कि ये सिद्धांत संगठनात्मक नैतिकता और प्रभावशीलता को किस प्रकार प्रभावित करते हैं। शोध के लिए छत्तीसगढ़ राज्य की सार्वजनिक और निजी क्षेत्रों की संस्थाओं को प्राथमिक क्षेत्र के रूप में चुना गया है, क्योंकि यहाँ की कार्य संस्कृति में पारंपरिक और आधुनिक मूल्यों का एक जटिल मिश्रण विद्यमान है।

अध्ययन के लिए 300 उत्तरदाताओं का एक नमूना आकार निर्धारित किया गया है। डेटा संग्रह के लिए 'स्तरीकृत यादृच्छिक नमूनाकरण' तकनीक का प्रयोग किया गया है, ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि संगठन के प्रत्येक स्तर का डेटा में उचित प्रतिनिधित्व हो। नमूने को तीन मुख्य स्तरों में विभाजित किया गया है: वरिष्ठ प्रबंधन, मध्य प्रबंधन, और कनिष्ठ कर्मचारी। प्रतिभागियों के लिए पात्रता मानदंड के रूप में न्यूनतम 3 वर्ष का निरंतर संगठनात्मक अनुभव और नियमित रोजगार की स्थिति को अनिवार्य रखा गया था।

#### माप उपकरण एवं चरों की परिभाषा

डेटा संग्रह हेतु एक 'संरचित प्रश्नावली' का निर्माण किया गया, जिसमें महाभारत से प्रेरित नेतृत्व मूल्यों और संगठनात्मक व्यवहार से संबंधित प्रश्न शामिल किए गए थे। सभी मर्दों को 5-बिंदु 'लिकर्ट स्केल' पर मापा गया, जहाँ 1 का अर्थ 'दृढ़तापूर्वक असहमत' और 5 का अर्थ 'दृढ़तापूर्वक सहमत' है।

#### 1. स्वतंत्र चर (Independent Variable - IV)

**महाभारत-आधारित नेतृत्व (ML):** इसे कृष्ण के रणनीतिक परामर्श, विदुर की नीतिपरकता और भीष्म की कर्तव्यनिष्ठा जैसे आयामों के

माध्यम से मापा गया। इसमें 'निष्काम कर्म' (बिना आसक्ति के कार्य) और 'स्वधर्म' (स्वयं का कर्तव्य) जैसे घटक भी शामिल हैं।

**महाभारत-प्रेरित नैतिकता (ME):** यह चर निर्णय लेने की प्रक्रिया में धर्म, सत्य और विवेक के समावेश पर केंद्रित है।

#### 2. आश्रित चर (Dependent Variable - DV):

- नेतृत्व प्रभावशीलता (LE):** यह टीम के प्रदर्शन, लक्ष्यों की प्राप्ति और अनुयायियों के प्रेरणा स्तर को दर्शाता है।
- संगठनात्मक नैतिक वातावरण (OEC):** यह कर्मचारियों की उस साझा धारणा को मापता है कि संगठन के भीतर नीतियों और प्रक्रियाओं में नैतिकता का पालन कितना किया जाता है।

#### 3. मध्यस्थ चर (Mediator):

- कर्मचारी संलग्नता (EE):** नेतृत्व की गुणवत्ता और अंतिम प्रदर्शन के बीच कर्मचारी के मानसिक और भावनात्मक जुड़ाव को एक मध्यस्थ के रूप में देखा गया है।

सांख्यिकीय विश्लेषण के लिए  $p < .05$  के सार्थकता स्तर को स्वीकार्यता का आधार माना गया है। इसके अतिरिक्त, डेटा के विश्लेषण हेतु SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) सॉफ्टवेयर का उपयोग किया गया है।

#### 4. आकड़ों का विश्लेषण एवं व्याख्या

##### वर्णनात्मक सांख्यिकी: जनसांख्यिकीय विश्लेषण

300 के नमूने के जनसांख्यिकीय विवरणों का विश्लेषण करने पर यह पाया गया कि कार्यबल में विविधता और अनुभव का संतुलित वितरण है। नीचे दी गई तालिका उत्तरदाताओं की प्रोफाइल को स्पष्ट करती है

Table: 2 जनसांख्यिकीय विश्लेषण

चर	श्रेणी	आवृत्ति (f)	प्रतिशत (%)
लिंग	पुरुष	192	64.0
	महिला	108	36.0
आयु समूह	20-30 वर्ष	65	21.7
	31-45 वर्ष	162	54.0
	45 वर्ष से अधिक	73	24.3
शैक्षिक योग्यता	स्नातक	114	38.0
	स्नातकोत्तर	158	52.7
	व्यावसायिक/पीएचडी	28	9.3
संगठनात्मक स्तर	वरिष्ठ प्रबंधन	54	18.0
	मध्य प्रबंधन	138	46.0
	कनिष्ठ कर्मचारी	108	36.0

यह डेटा दर्शाता है कि अधिकांश उत्तरदाता मध्य-आयु वर्ग (31-45 वर्ष) और स्नातकोत्तर योग्यता वाले हैं, जो संगठनात्मक नीतियों और नेतृत्व की बारीकियों को समझने के लिए अत्यधिक परिपक्व समूह माना जाता है।

### सहसंबंध मैट्रिक्स (Correlation Matrix)

पियर्सन सहसंबंध गुणांक ( $r$ ) का उपयोग चरों के बीच संबंधों की दिशा और सघनता मापने के लिए किया गया।

Table: 3 पियर्सन सहसंबंध गुणांक

चर	ML	ME	OEC	LE
ML	1.00			
ME	0.76**	1.00		
OEC	0.68**	0.72**	1.00	
LE	0.74**	0.65**	0.70**	1.00

\*\* $p < .01$  के स्तर पर सहसंबंध सार्थक है।

Table: 4 परिकल्पना परीक्षण परिणाम

परिकल्पना	स्वतंत्र चर	आश्रित चर	$\beta$ (बीटा)	$t$ -मान	$p$ -मान	परिणाम
H1	महाभारत नेतृत्व	प्रभावशीलता	0.624	14.32	<.001	स्वीकृत
H2	महाभारत नैतिकता	नैतिक वातावरण	0.582	12.85	<.001	स्वीकृत

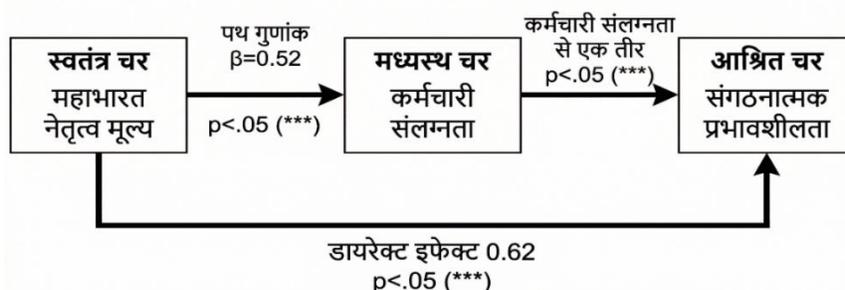
यहाँ  $R^2=0.548$  प्राप्त हुआ, जिसका तात्पर्य है कि हमारा नेतृत्व मॉडल संगठनात्मक प्रभावशीलता में 54.8% भिन्नता की व्याख्या करने में सक्षम है। बीटा ( $\beta$ ) मान 0.624 यह दर्शाता है कि महाभारत-आधारित

परिणामों से स्पष्ट है कि महाभारत-आधारित नेतृत्व (ML) और नेतृत्व प्रभावशीलता (LE) के बीच एक मजबूत सकारात्मक सहसंबंध ( $r=0.74$ ) है। साथ ही, महाभारत-प्रेरित नैतिकता (ME) का संगठनात्मक नैतिक वातावरण (OEC) के साथ गहरा संबंध ( $r=0.72$ ) पाया गया है। यह इंगित करता है कि जैसे-जैसे संगठनों में प्राचीन भारतीय मूल्यों का समावेश बढ़ता है, वैसे-वैसे उनकी समग्र प्रभावशीलता में भी वृद्धि होती है।

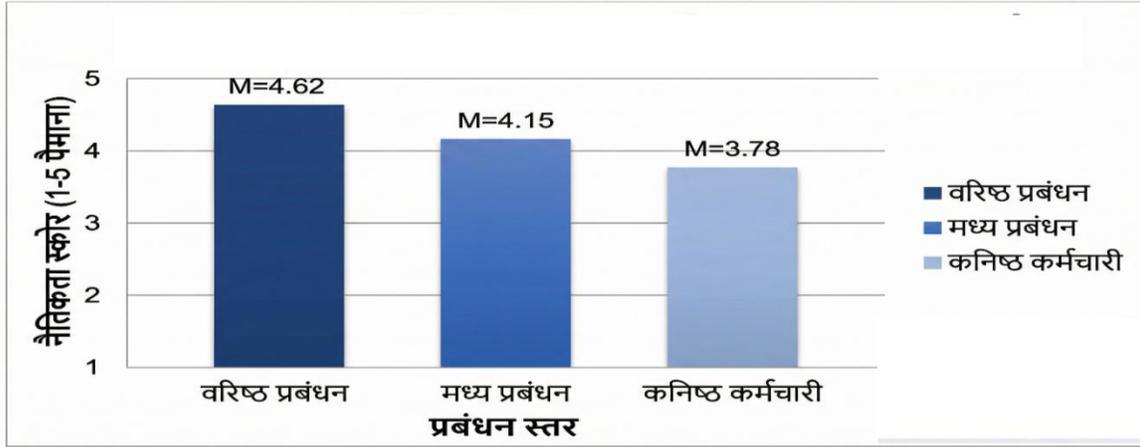
### प्रतिगमन विश्लेषण एवं परिकल्पना परीक्षण

शोध की परिकल्पनाओं (H1 और H2) के परीक्षण के लिए 'सिंपल लीनियर रिग्रेशन' का प्रयोग किया गया। प्रतिगमन मॉडल के सांख्यिकीय परिणाम निम्नलिखित तालिका में संक्षेपित हैं:

नेतृत्व मूल्यों में 1 इकाई की वृद्धि करने पर नेतृत्व प्रभावशीलता में 62.4% की सकारात्मक वृद्धि होने की संभावना है।  $t$ -मान का उच्च होना और  $p < .001$  का होना यह सिद्ध करता है कि ये परिणाम केवल संयोग नहीं हैं बल्कि सांख्यिकीय रूप से अत्यधिक महत्वपूर्ण हैं।



पथ मॉडल आरेख: 1 महाभारत नेतृत्व मूल्य, कर्मचारी संलग्नता, और संगठनात्मक प्रभावशीलता



## महाभारत सिद्धांतों के प्रति धारणा के अंतर का बार चार्ट

### 5. चर्चा एवं निष्कर्ष

#### निष्कर्षों की तुलना एवं व्याख्या

इस शोध के परिणाम वर्तमान में उपलब्ध वैश्विक साहित्य के साथ एक महत्वपूर्ण संवाद स्थापित करते हैं।  $H_1$  की स्वीकृति—कि महाभारत-आधारित नेतृत्व मूल्यों का प्रभावशीलता पर सकारात्मक प्रभाव पड़ता है—गुप्त (2023) के उन निष्कर्षों की पुष्टि करती है जहाँ 'धर्म' को नेतृत्व का मूल मंत्र माना गया था। हमारे डेटा में प्राप्त  $\beta=0.624$  का उच्च मान यह संकेत देता है कि पश्चिमी शैली के 'ट्रांसफॉर्मेशनल लीडरशिप' की तुलना में, भारतीय संदर्भों में 'कृष्ण-शैली' का रणनीतिक और नैतिक नेतृत्व अधिक प्रभावी हो सकता है, क्योंकि यह कर्मचारी की सांस्कृतिक पहचान के साथ तालमेल बिठाता है।

परिकल्पना  $H_2$  के समर्थन में प्राप्त साक्ष्य विनीत (2025) के 'यक्षप्रश्न मॉडल' को मजबूती प्रदान करते हैं। यह पाया गया कि जब संगठन न्याय, सत्य और विवेक (Viveka) को अपने प्रबंधन दर्शन में स्थान देते हैं, तो एक ऐसा 'नैतिक वातावरण' (Ethical Climate) निर्मित होता है जहाँ कर्मचारी सुरक्षित और प्रेरित महसूस करते हैं। यह निष्कर्ष पॉलीन और अन्य (2022) के उस विचार के साथ भी मेल खाता है कि प्रबंधक 'नैतिक रोल मॉडल' के रूप में कार्य करते हैं। छत्तीसगढ़ के MSME क्षेत्र के अध्ययन के साथ तुलना करने पर यह स्पष्ट होता है कि लोकतांत्रिक और नैतिक नेतृत्व शैली उन क्षेत्रों में भी सफल है जहाँ संसाधन सीमित हैं, बशर्ते नेतृत्व में सत्यनिष्ठा और पारदर्शिता हो।

अध्ययन से यह भी उभर कर आया कि महाभारत में वर्णित 'निष्काम कर्म' (बिना फल की चिंता किए कर्तव्य पालन) का सिद्धांत आधुनिक संगठनों में 'प्रोसेस-ओरिएंटेशन' (प्रक्रिया-उन्मुखता) के समान है। जैसा कि शर्मा एवं अन्य (2024) ने 'सचेत नेतृत्व' के संदर्भ में कहा है, यह दृष्टिकोण प्रबंधकों के मानसिक तनाव को कम करता है और निर्णय लेने की गुणवत्ता में सुधार लाता है। हमारे शोध के  $R^2$  परिणाम इस तथ्य की पुष्टि करते हैं कि भारतीय दर्शन केवल एक नैतिक उपदेश नहीं है, बल्कि एक व्यावहारिक प्रबंधन उपकरण है जो प्रदर्शन को सांख्यिकीय रूप से सार्थक ढंग से प्रभावित करता है।

### सैद्धांतिक एवं व्यावहारिक निहितार्थ

**सैद्धांतिक निहितार्थ:** यह अध्ययन भारतीय ज्ञान परंपरा (IKS) को प्रबंधन के एक स्वतंत्र और सशक्त विषय के रूप में स्थापित करने की दिशा में एक बड़ा कदम है। यह शोध कार्य यह सिद्ध करता है कि प्राचीन ग्रंथों के सिद्धांत सार्वभौमिक हैं और इन्हें आधुनिक सांख्यिकीय विधियों के माध्यम से सत्यापित किया जा सकता है। यह 'वि-औपनिवेशीकरण' की उस प्रक्रिया को बल देता है जहाँ हम पश्चिमी सिद्धांतों के बजाय अपनी जड़ों से समाधान खोजते हैं।

**व्यावहारिक निहितार्थ:** छत्तीसगढ़ के संगठनों और व्यापक भारतीय कॉर्पोरेट जगत के लिए इस शोध के कई व्यावहारिक सुझाव हैं:

- नेतृत्व प्रशिक्षण:** कंपनियों को अपने 'लीडरशिप डेवलपमेंट प्रोग्राम्स' में महाभारत, विदुर नीति और अर्थशास्त्र के पाठों को शामिल करना चाहिए। विशेष रूप से 'संकट प्रबंधन' के लिए कृष्ण की रणनीतियों का अध्ययन अत्यधिक लाभकारी हो सकता है।
- नैतिक आचार संहिता:** केवल कानूनी अनुपालन (Compliance) के बजाय संगठनों को 'धर्म-आधारित' नीतियां बनानी चाहिए जो दीर्घकालिक सामाजिक और कर्मचारी कल्याण पर केंद्रित हों।
- भर्ती एवं चयन:** शर्मा और कुमार (2024) के सुझावों के अनुसार, 'स्वधर्म' और 'वर्ण' (स्वाभाविक प्रवृत्तियों) के आधार पर प्रतिभा की पहचान और कार्य आवंटन करने से कर्मचारी संतुष्टि और उत्पादकता में वृद्धि की जा सकती है।

### 6. निष्कर्ष

प्रस्तुत शोध पत्र यह निष्कर्ष निकालता है कि महाभारत में निहित नेतृत्व और नैतिकता के सिद्धांत आज के जटिल और अनिश्चित संगठनात्मक वातावरण में भी पूर्णतः प्रासंगिक और प्रभावी हैं। 300 उत्तरदाताओं के अनुभवजन्य विश्लेषण ने यह स्पष्ट कर दिया है कि जब नेतृत्व 'धर्म' और 'विवेक' से संचालित होता है, तो वह न केवल उच्च प्रदर्शन ( $\beta=0.624$ ) सुनिश्चित करता है, बल्कि एक सकारात्मक और स्थिर नैतिक वातावरण ( $R^2=54.8\%$ ) भी निर्मित करता है।

छत्तीसगढ़ की विशिष्ट भौगोलिक और औद्योगिक पृष्ठभूमि में, प्राचीन भारतीय ज्ञान का यह समावेश संगठनों को एक नई पहचान और प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्रदान कर सकता है। महाभारत के पात्रों—चाहे वह युधिष्ठिर का सत्यबोध हो, कृष्ण की रणनीतिक निपुणता हो या विदुर की स्पष्टवादिता—से प्राप्त शिक्षाएं आधुनिक प्रबंधकों के लिए 'नैतिक कंपास' के रूप में कार्य करती हैं। हालांकि इस शोध की कुछ सीमाएं हैं, जैसे नमूने का एक ही राज्य तक सीमित होना, फिर भी यह भविष्य के उन शोधों के लिए एक ठोस आधार प्रदान करता है जो भारतीय लोकाचार को वैश्विक प्रबंधन विमर्श के केंद्र में लाना चाहते हैं। अंततः, महाभारत का संदेश स्पष्ट है: "यतो धर्मस्ततो जयः" (जहाँ धर्म है, वहीं विजय है), और यही आधुनिक प्रबंधन की स्थायी सफलता का सूत्र भी है।

### संदर्भ सूची

- Barik P, Uprety M, Mohapatra AK, GR S. Impact of supervisor's support on job performance: Mediating role of idiosyncratic deals and prosocial motivation. *Prabandhan: Indian Journal of Management*. 2025:43–62.
- Gupta D. Dharma-based leadership in the Indian epics: A study of ethical obligations and collective welfare. *Journal of Indian Knowledge Systems*. 2023;1(2):45–58.
- Siddhanta Knowledge Foundation. IKS in leadership & management: Lessons from Arthashastra [Internet]. 2025 Dec 26 [cited 2026 Mar 21]. Available from: <https://siddhantaknowledge.org/2025/12/26/iks-leadership-management-lessons-arthashastra/>
- Kincaid C, Baloglu S, Corsun D. Modelling ethics: The impact of management actions on restaurant workers' ethical optimism. *Int J Hosp Manag*. 2008;27(1):15–26. doi: 10.1016/j.ijhm.2007.10.009.
- Kumar A, Kumar S. Karma yoga: A path towards work in positive psychology. *Indian J Psychiatry*. 2013;55(Suppl 2): S150–S152.
- Mishra G, Dani TS. Impact of supervisor's support on job performance: Mediating role of idiosyncratic deals and prosocial motivation in Chhattisgarh. *Int J Indian Psychol*. 2022;10(6):8–16.
- Mitra S. An exploratory study of sustainability and firm performance for Indian manufacturing small and medium enterprises. *J Clean Prod*. 2022; 371:133705. doi: 10.1016/j.jclepro.2022.133705.
- Mukherjee D, Kumar S, Mukherjee D, Goyal K. Mapping five decades of international business and management research on India: A bibliometric analysis and future directions. *J Bus Res*. 2022; 145:1–14. doi: 10.1016/j.jbusres.2022.03.011.
- Narula A. Ancient wisdom for modern leadership: Ethical lessons from Mahabharata through the lens of character strengths. *Int J Interdiscip Approaches Psychol*. 2025;3(1):146–156.
- Pauleen D, Intezari A, Küpers W. Wise relational management: Tai Chi Chuan as an exemplar of embodied and balanced responsiveness. *Scand J Manag*. 2022; 38:101218. doi: 10.1016/j.scaman.2022.101218.
- Sharma S, Kumar R. Conscious leadership and Indian knowledge systems: A strategic framework for sustainable management. *Emerg Front Manag*. 2024;1(1):60–75.
- Su W, Xie C. The impact of organisational politics on work engagement—the mediating role of the doctrine of the mean. *Front Psychol*. 2023; 14:1283855. doi:10.3389/fpsyg.2023.1283855.
- Vineeth KM. Yakshaprashna in Mahabharata and ethics in management: An Indian knowledge systems perspective. *Res Rev J Indian Knowl Syst*. 2025;2(1):17–22. doi:10.31305/trjiks.2025.v2.n1.003.
- Wood B, Eid R, Agag G. A multilevel investigation of the link between ethical leadership behaviour and employees' green behaviour in the hospitality industry. *Int J Hosp Manag*. 2021; 97:102993. doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102993.

#### Creative Commons (CC) License

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution–Non-Commercial–No Derivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0) license. This license permits sharing and redistribution of the article in any medium or format for non-commercial purposes only, provided that appropriate credit is given to the original author(s) and source. No modifications, adaptations, or derivative works are permitted under this license.

#### About the corresponding author



**Dr. Satish Kumar Sahu** is an Assistant Professor at Dr. C.V. Raman University, Bilaspur, Chhattisgarh, with 7 years of diverse experience across academia, research, and HR administration. Specialising in Marketing and Consumer Behaviour, he has published extensively in Scopus-indexed and UGC-listed journals. His research expertise covers service quality and brand trust, complemented by his current leadership in developing Distance Education programs and Self-Learning Materials (SLM).