

## بررسی تحلیلی تأثیر مزاج‌های مطرح در طب اسلامی ایرانی بر مهارت انسانی مدیران

kaghaz62@yahoo.com

doroudi@iki.ac.ir

jafari@qabas.net

ک محسن مالک / دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

مجتبی درودی / استادیار گروه مدیریت مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

محمدحسن جعفری / استادیار گروه مدیریت مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۵ - پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۳۱

### چکیده

مدیران نیازمند شناخت مهارت‌های مدیریتی هستند تا زمینه را برای کارآمد شدن سازمان فراهم کنند. بهبود مهارت انسانی زمینه مدیریت مؤثر و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند؛ همچنین موجب افزایش اثربخشی سازمان و کارآمدی می‌شود. شناخت افرادی با مهارت انسانی، از نیازهای مهم سازمان است که مزاج‌ها این شناخت را برای ما فراهم می‌کنند. مزاج‌های چهارگانه گرم و تر، گرم و خشک، سرد و تر و سرد و خشک، بر رفتار انسان‌ها تأثیر دارند. تحقیق حاضر بر آن است که با بررسی و تحلیل ویژگی‌های مزاج‌ها، میزان تأثیر آن را بر مهارت‌های مدیریتی مشخص نماید. پژوهش برای گردآوری اطلاعات، از روش کتابخانه‌ای، و برای تحلیل، از روش توصیفی - تحلیلی بهره برده و به بررسی نقش مزاج‌ها در مهارت انسانی پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مزاج‌ها بر مهارت انسانی تأثیر دارند و افراد با مزاج گرم و تر بیش از صاحبان دیگر مزاج‌ها از مهارت انسانی برخوردارند.

**کلیدواژه‌ها:** مزاج طبی، مزاج گرم و تر، مزاج گرم و خشک، مزاج سرد و تر، مزاج سرد و خشک، مهارت انسانی.

با ظهور مکتب روابط انسانی، توجه به نیروی انسانی افزایش پیدا کرد و با گذشت زمان بر اهمیت آن افزوده شد؛ تا جایی که امروز نیروی انسانی را سرمایه‌ی انسانی می‌نامند. با بزرگ‌تر شدن سازمان‌ها، بر مشکلات این سرمایه افزوده می‌شود (اردلان و دیگران، ۱۳۹۶، ص ۸۵-۹۴). مهارت انسانی به مدیران کمک می‌کند تا در مجموعه‌های انسانی قدرت نفوذ داشته باشند و بتوانند با ایجاد انگیزه، کار مؤثر انجام دهند. این مهارت در ایجاد هماهنگی و تغییرات مورد نیاز در سازمان، به‌ویژه در شرایط تضاد و ناسازگاری، نقش مهمی دارد (نادریان و امیرحسینی، ۱۳۸۵، ص ۹۴). افراد با مهارت‌های انسانی به مدیران در جذب نیروهای شایسته کمک می‌کنند و ایشان را در ارتقای مهارت‌ها یاری می‌رسانند. مزاج‌ها زمینه را برای شناسایی مهارت‌ها فراهم می‌کنند و بیانگر ویژگی جسمانی‌اند. البته صاحبان این مزاج‌ها، ویژگی‌های رفتاری متفاوتی دارند؛ برای نمونه، صاحبان مزاج گرم و خشک، افرادی عجول، عصبی و ریاست‌طلب‌اند و صاحبان مزاج گرم و تر، به برون‌گرایی، خوش‌اخلاقی، ریسک‌پذیری و اعتماد به نفس معروف‌اند (برزو، ۱۳۹۵، ص ۳۷-۷۶). بنابراین به نظر می‌رسد مزاج‌های چهارگانه با مهارت انسانی در ارتباط‌اند و با شناخت آنها می‌توان مهارت انسانی را شناسایی کرد.

یگانه پژوهشی که به ارتباط مزاج با یکی از موضوعات مدیریت پرداخته، تحت عنوان *نقش مزاج‌ها در مهارت‌های استخدام‌پذیری* است که توسط آقای محمد محمودی در سال ۱۳۹۳ تألیف شده است. این پژوهش از روش توصیفی - همبستگی و از نوع ارتباط علی، و در زمینه گردآوری اطلاعات از روش پرسش‌نامه استفاده کرده است؛ اما پژوهش حاضر با استفاده از روش کتابخانه‌ای به گردآوری داده‌ها و به توصیف ویژگی‌های مزاج‌های طبی و مهارت انسانی پرداخته و با تحلیل این ویژگی‌ها به دنبال یافتن پاسخ این پرسش است که مزاج‌های چهارگانه چه تأثیری بر مهارت انسانی دارند. برای یافتن پاسخ این پرسش باید به چهار پرسش فرعی پاسخ دهیم که عبارت‌اند از: تبیین تأثیر مزاج گرم و تر بر مهارت انسانی چیست؟ تبیین تأثیر مزاج گرم و خشک بر مهارت انسانی چیست؟ تبیین تأثیر مزاج سرد و تر بر مهارت انسانی چیست؟ تبیین تأثیر مزاج سرد و خشک بر مهارت انسانی چیست؟

## ۱. روش تحقیق

در روش توصیفی - تحلیلی، محقق علاوه بر تصویرسازی آنچه هست، به تشریح و تبیین دلایل چگونه بودن و چرایی وضعیت مسئله و ابعاد آن می‌پردازد. محقق برای تبیین و توجیه دلایل، نیاز به تکیه‌گاه استدلالی محکمی دارد؛ از این‌رو، این تکیه‌گاه را از طریق جست‌وجو در ادبیات و مباحث نظری تحقیق و تدوین گزاره‌ها

و قضایای کلی موجود درباره آن فراهم می‌سازد که معمولاً در فصلی مربوط به سوابق و مباحث نظری تحقیق تدوین می‌گردد. محقق از نظر منطقی جزئیات مربوط به مسئله تحقیق خود را با گزاره‌های کلی مربوطه ارتباط می‌دهد و به نتیجه‌گیری می‌پردازد. نکته قابل توجه این است که هر کدام از تحقیقات مزبور در جای خود ارزش علمی دارد (حسن‌زاده، ۱۳۹۲ ص ۱۷۳-۱۷۴).

از ویژگی‌های تحقیق توصیفی این است که محقق دخالتی در موقعیت، وضعیت و نقش متغیرها ندارد و آنها را دست کاری یا کنترل نمی‌کند و صرفاً آنچه را وجود دارد، مطالعه می‌کند و به توصیف و تشریح آن می‌پردازد. همچنین، تحقیقات توصیفی ممکن است به کشف قوانین و ارائه نظریه منتهی شود؛ این سخن بدان معناست که از طریق این‌گونه تحقیقات، شناخت کلی حاصل می‌شود؛ مثلاً وقتی ویژگی‌های یک پدیده خاص یا یک موضوع به دقت مطالعه و شناسایی شد، می‌توان این ویژگی‌ها را به موارد مشابه تعمیم داد و یک قضیه کلی ارائه کرد. (همان).

در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز عموماً از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده و با مطالعه کتب، مقالات و اسناد دیگر در حوزه موضوع منتخب، به تبیین دقیق موضوع و ویژگی‌های مزاج و مهارت انسانی پرداخته شده است. با توجه به اینکه پژوهش حاضر با تأکید بر منابع اسلامی صورت پذیرفته است، منابع اسلامی اعم از آیات و روایات در نرم‌افزارهای مرکز تحقیقات کامپیوتری نور بررسی شده‌اند و ضمن جمع‌آوری و بررسی این نوع روایات، به تبیین تأیید اسلام بر موضوع مزاج‌ها پرداخته شده است؛ همچنین به دلیل مشابهت میان مزاج‌ها در اسلام و طب سنتی، از منابع طب سنتی نیز بهره گرفته شد. برای بیان میزان تأثیر مزاج‌ها بر مهارت‌های مدیریتی، از ویژگی آنها استفاده شده است؛ یعنی ابتدا ویژگی‌های مزاج‌های چهارگانه و مهارت‌های مدیریتی جمع‌آوری و دسته‌بندی شدند. ویژگی‌های مزاج‌ها برگرفته از منابع متعدد، از جمله روایات است و در قالب جدولی آورده شده‌اند. برای تحلیل نوع رابطه میان ویژگی مزاج‌ها و ویژگی‌های مهارت‌های مدیریتی، از تبیین ویژگی‌های مزاج‌ها و مفاهیم واسط استفاده شده و پس از تکمیل جدول، از باب نمونه به برخی از تبیین‌ها اشاره گردیده است.

روایی و پایایی، از ضروریات بحث حاضر است. روایی و پایایی ابزاری‌اند که در پژوهش‌ها استفاده می‌شوند. روایی تعیین می‌کند که آیا پژوهش، آنچه را که قصد سنجش آن را دارد، به خوبی می‌سنجد؟ یا اینکه نتایج پژوهشی تا چه حد درست‌اند؟ میزان ثبات نتایج در طول زمان را بازنمایی صحیح از جامعه آماری مورد مطالعه، اشاره به پایایی دارد. اگر نتایج یک مطالعه بر اساس یک روش‌شناسی مشابه بتواند مجدداً تکرار شود، آن‌گاه ابزار پژوهش پایا محسوب می‌شوند (گل‌افشانی و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۳۴).

بنا بر ضرورت بررسی روایی و پایایی پژوهش حاضر، نظر اساتید صاحب‌نظر در حوزه مدیریت و طب سنتی اسلامی اخذ شده است؛ اگرچه در برخی جزئیات اختلاف نظرهایی وجود دارد و پس از تعدیل و اصلاح به وضعیت فعلی درآمده است. بنابراین در کلیت بحث، توافق خبرگان وجود دارد.

## ۲. مفهوم‌شناسی

### ۲-۱. معنای لغوی مزاج

مزاج اسم مصدر «مزج» (به فتح میم) است (مخزومی و دیگران، ۱۴۰۹). مزاج به معنای آمیختن و آمیخته‌شده و آمیزش اخلاط نیز اطلاق می‌شود (دهخدا، ۱۳۷۷). برخی مزاج را به کیفیت‌های جسمی و روحی تعریف کرده‌اند؛ همچنین به هرکدام از کیفیت‌های چهارگانه در بدن انسان یا مواد خوراکی نیز تعریف شده است که عبارت‌اند از: سرد، گرم، خشک و تر (عمید، ۱۳۹۰).

### ۲-۲. تعریف اصطلاحی مزاج

مزاج در اصطلاح، کیفیتی<sup>۱</sup> است که در نتیجه کنش و واکنش بین کیفیات متضاد عناصر به وجود می‌آید و این هنگامی است که این واکنش متقابل به اندازه مقتضی متوقف شود و عناصر متضاد با مسالمت به یکدیگر برسند. به بیان دیگر، وجود کیفیت‌ها در اجزای ریز عناصر به لحاظ آن است که تماس (اصطکاک) بیشترین اجزای یک عنصر با بیشترین اجزای عنصر دیگر ممکن شود و هرگاه یک عنصر با نیروهای (کیفیات) خود در عنصر دیگر به کنش و واکنش ادامه دهد، (پس از استحاله) از آن مجموع، کیفیتی که با همه آن عناصر شباهت دارد، به وجود می‌آید که به آن کیفیت جدید، مزاج گویند (ابن‌سینا، ۱۳۸۶ ص ۳۰۱).

### ۲-۳. مفاهیم مرتبط با مزاج

واژه‌های مرتبط با مزاج عبارت‌اند از: ارکان، طبایع، اخلاط، کیفیت و غلبه. این واژگان در متون اسلامی نیز یافت می‌شوند که به بیان این واژگان پرداخته می‌شود.

ارکان، جمع رکن است، ارکان، اجسامی یکسان هستند که اجزای نخستین بدن انسان و دیگر موجودات را تشکیل می‌دهند و به اجسام با صورت‌های (نوعیه) گوناگون تجزیه نمی‌شوند و اجسام مرکب، پس از تجزیه به این ارکان منقسم می‌گردند. در اثر امتزاج این عناصر با یکدیگر، انواع موجودات با صورت‌های نوعی مختلف به وجود می‌آیند. طبیب باید از جانب دانشمند طبیعی بپذیرد که عناصر فقط چهار چیز است: دو عنصر سبک: آتش و هوا؛ و دو عنصر سنگین: آب و خاک (ابن‌سینا، ۱۳۸۶ ص ۲۹۵). برخی منظور از این چهار عنصر را عناصری می‌دانند که با چشم غیرمسلح قابل مشاهده بودند؛ و برخی نیز این را ابزاری برای تبیین چهار کیفیت گرم، سرد، تر و خشک می‌دانند (همان، ص ۳۳۱).

اخلاط جمع خلط، به معنای جسم مایع تر و سیال است که پس از هضم کبدی به وجود می‌آید. خلط به وجود آمده بر دو قسم است: پسندیده؛ که جزئی از بافت عضو است و جایگزین تحلیل رفتگی؛ و ناپسند می‌شود اخلاط، چه پسندیده و چه ناپسند، منحصر در دم، بلغم، صفرا و سودا (همان، ص ۲۸۸).

طبایع، جمع طبع و به معنای خلقت و طبیعتی است که انسان بر اساس آن خلق شده است (ابن منظور، بی‌تا، ج ۸، ص ۲۳۲). البته برخی معتقدند که طبع همان مزاج است (قنبریان و دیگران، ۱۳۹۶ ص ۲۵). ارکان (عناصر چهارگانه؛ آب، آتش، خاک و هوا)، در نسبت‌های مختلف با هم ترکیب می‌شوند و کیفیت جدید را ایجاد می‌کنند که آن کیفیت، همان مزاج نام دارد. عناصر برای ایجاد بیشترین ارتباط با یکدیگر، به ذرات بسیار ریزی تقسیم می‌شوند. هنگامی که این ذرات بر یکدیگر اثر کنند، کیفیتی جدید را به وجود می‌آورند که همه ذرات را دربر می‌گیرد. از آنجاکه عناصر دارای چهار کیفیت (گرمی، سردی، تری و خشکی) هستند، بنابراین مزاج به وجود آمده برآیند این کیفیات است (شمس اردکانی، ۱۳۸۹، ص ۵۰). جدول شماره ۲-۱ ویژگی‌های عناصر چهارگانه خلقت را نشان می‌دهد. (یوسفی فرد و دیگران، بی‌تا ص ۳۳۱)

جدول ۲-۱ ویژگی‌های ارکان چهارگانه خلقت

ویژگی الفاکنده	طبع	عنصر
پایداری	سرد و خشک	خاک
نرمی	سرد و تر	آب
نفوذپذیری	گرم و تر	هوا
نضج و لطافت	گرم و خشک	آتش

### ۳. مفهوم مزاج در روایات

صرف نظر از اینکه آیا طب اسلامی وجود دارد یا خیر، روایاتی که به بحث مزاج‌ها پرداخته‌اند، بعد از بررسی سندی و محتوایی جمع‌آوری و به برخی از آنها اشاره می‌شود. روایات به دست آمده به سه دسته تقسیم می‌شوند: ۱. روایاتی که به چگونگی خلقت انسان اشاره دارند؛ ۲. روایاتی که واژه مزاج‌ها را دربر دارند و ویژگی مزاج‌ها را بیان می‌کنند؛ ۳. در آخر روایاتی که واژه مزاج در متن آنها وجود ندارد؛ اما با تحلیل متوجه می‌شویم که مبنای مزاجی را دربر دارند. به دلیل ارتباط با مسئله پژوهش، فقط به نمونه‌ای از دسته اول و دوم روایات اشاره می‌شود.

### ۱-۳. روایت اول از دسته اول

قَالَ اللَّهُ تَبَارَكَ وَتَعَالَى إِنِّي خَلَقْتُ آدَمَ وَرَكَّبْتُ جَسَدَهُ مِنْ أَرْبَعَةِ أَشْيَاءَ ... وَرَكَّبْتُ جَسَدَهُ حِينَ خَلَقْتُهُ مِنْ رَطْبٍ وَيَابِسٍ وَسُخْنٍ وَبَارِدٍ وَذَلِكَ أَنِّي خَلَقْتُهُ مِنْ تُرَابٍ وَمَاءٍ ثُمَّ جَعَلْتُ فِيهِ نَفْسًا وَرُوحًا فَيُؤَسِّتُ كُلَّ جَسَدٍ مِنْ قَبْلِ التُّرَابِ وَرُطُوبَتِهِ مِنْ قَبْلِ الْمَاءِ وَحَرَارَتُهُ مِنْ قَبْلِ النَّفْسِ وَبُرُودَتُهُ مِنْ قَبْلِ الرُّوحِ (ابن بابویه، ۱۳۸۰، ص ۱۱۰).

«خداوند تبارک و تعالی فرمود: آدم را آفریدم و جسدش را از چهار چیز ترکیب نمودم... (سپس این چهار چیز را این طور معرفی کند): جسد انسان را در هنگام آفرینش، از تر و خشک، و گرم و سرد ترکیب کردم. توضیح این گفتار آن است که: آدم را از خاک و آب آفریدم؛ سپس در او نفس و روح قرار دادم. یبوست هر جسدی مستند به خاک و رطوبتش از جانب آب بوده، حرارتش معلول نفس و برودتش مسبب از روح است (همان، ص ۳۹۵).

این روایت به صراحت به گرمی و سردی و خشکی و تری در عناصر بدن انسان اشاره می کند و نحوه قرار دادن این عناصر را در بدن انسان توضیح می دهد. این روایت، بهرغم دلالت در بحث طب، در نرم افزار درایة النور، ضعیف و مهمل ارزیابی شده است.

### ۲-۳. روایت دوم از دسته اول

مُحَمَّدُ بْنُ يَحْيَى عَنْ أَحْمَدَ بْنِ مُحَمَّدَ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ عَنْ ابْنِ سِنَانٍ قَالَ سَمِعْتُ أَبَا الْحَسَنِ عَلَيْهِ السَّلَامُ يَقُولُ: طَبَائِعُ الْجِسْمِ عَلَى أَرْبَعَةٍ فَمِنْهَا الْهَوَاءُ الَّتِي لَا تَحْيَا النَّفْسَ إِلَّا بِهٍ وَبِنَسِيمِهِ وَ يُخْرِجُ مَا فِي الْجِسْمِ مِنْ دَاءٍ وَ عَفْوَنَةٍ وَ الْأَرْضُ الَّتِي قَدْ تَوَلَّدَ الْبَيْسُ وَ الْحَرَارَةُ وَ الطَّعَامُ وَ مِنْهُ يَتَوَلَّدُ الدَّمُ لَا تَرَى أَنَّهُ يَصِيرُ إِلَى الْمَعْدَةِ فَتَعَذِّبُهُ حَتَّى يَلِينُ ثُمَّ يَصْفُو فَتَأْخُذُ الطَّبِيعَةُ صَفْوَهُ دَمًا ثُمَّ يَنْحَدِرُ الثَّقَلُ وَ الْمَاءُ وَ هُوَ يَتَوَلَّدُ الْبَلْغَمَ (كلینی، اصول کافی، ۱۴۰۷، ص، ۲۳۰).

ابن سنان گوید: شنیدم از حضرت ابوالحسن که می فرمود: طبیعت های جسم روی چهار چیز استوار است: هوا، که جان انسانی جز بدان و به نسیم آن زنده نباشد و هر درد و عفونت را از بدن بیرون کند؛ زمین، که خشکی و گرما از آن متولد گردد (و وجود آن دو برای سلامت بدن انسانی لازم است)؛ خوراک، که خون از آن به وجود آید؛ مگر ندانی که غذا وارد معده گردد و معده آن را خوراک دهد تا نرم گردد؛ سپس شیردانش گرفته شود و پس از آن، طبیعت انسانی آن شیر را خون سازد و تفاله و ته نشینش پایین رود، آب که مولد بلغم است (کلینی، روضه من الکافی، ۱۳۶۲، ص، ۳۵).

طبق بررسی های سندی که در نرم افزار درایة النور انجام شد، این روایت فوق صحیح است. از جهت دلالتی نیز عالمان بر این حدیث شرح زده اند و مراد از این روایت را طبایع می دانند (عسکری و مجلسی، ۱۳۶۳، ج ۲۶، ص ۱۶۶).

### ۳-۴. روایت اول از دسته دوم

أَبِي رَحِمَةَ اللَّهِ قَالَ حَدَّثَنَا سَعْدُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ حَدَّثَنَا أَحْمَدُ بْنُ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ عَنْ غَيْرِ وَاحِدٍ عَنْ أَبِي طَاهِرٍ بْنِ حَمْرَةَ عَنْ أَبِي الْحَسَنِ الرِّضَا قَالَ: الطَّبَائِعُ أَرْبَعٌ فَمِنْهُنَّ الْبَلْغَمُ وَ هُوَ حَصِمٌ جَدِلٌ وَ مِنْهُنَّ الدَّمُ وَ هُوَ

عَبْدٌ وَرَبَّمَا قَتَلَ الْعَبْدُ سَيِّدَهُ وَ مِنْهُنَّ الرَّيْحُ وَ هِيَ مَلِكٌ يَدَارِي وَ مِنْهُنَّ الْمِرَّةُ وَ هِيَ هَاتِ هَيْهَاتَ هِيَ الْأَرْضُ إِذَا ارْتَجَّتْ ارْتَجَّ مَا عَلَيْهَا (ابن بابویه، ۱۳۸۰، ص ۱۰۶).

یدرم رحمة الله علیه فرمود: سعد بن عبدالله از / احمد بن ابی عبدالله، از جمعی، از ابوطاهر بن حمزه از حضرت ابی الحسن الرضا ؑ نقل کرده که آن جناب فرمودند: طباع چهار تا است: یکی از آنها بلغم است و آن دشمنی است ستیزه‌گر؛ و دیگری خون است که آن بنده می‌باشد؛ و بسا بنده آقای خود را می‌کشد؛ و سوم باد است و آن فرشته‌ای است که ملاحظت می‌نماید؛ و چهارم تلخی و صفر است؛ آه، آه، آن زمین است که هرگاه بلرزد، آنچه روی آن است، به لرزه می‌آید (ذهنی تهرانی و ابن بابویه، ۱۳۸۰، ص ۳۷۱).

راویان این حدیث ثقه‌اند و ارزیابی سند معتبر است.

#### ۴. مزاج‌ها در طب سنتی

در نگاه طب سنتی، مزاج‌ها نه قسم‌اند که یکی از آنها معتدل و هشت قسم آنها غیر معتدل است. مزاج نامتعادل مزاجی است که در حد واسط بین کیفیات متضاد قرار نداشته باشد و به یکی از آنها گرایش بیشتری داشته باشد. مزاج‌های نامتعادل مفرد عبارت‌اند از: گرم، سرد ۳، خشک و تر؛ و مزاج‌های نامتعادل مرکب عبارت‌اند از سرد و تر (بلغم)، سرد و خشک (سودا)، گرم و تر (دم) و گرم و خشک (صفرا)؛<sup>۲</sup> و یک مزاج هم معتدل است که مجموعاً نه قسم می‌شود (برزو، ۱۳۹۵، ص ۳۲). جدول شماره ۲-۲ انواع مزاج‌های نامتعادل را به همراه ویژگی‌های آن نشان می‌دهد (یوسفی فرد، پرویز و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۳۳۳).

جدول ۲-۲ ویژگی‌های مزاج‌های غیر معتدل

نوع مزاج	ویژگی
گرم	بدن گوشتی، چربی کم، رنگ زرد و سرخ، فراوانی و سیاهی شدید مو و سبزی آن، گرمی پوست در لمس، باهوش، تند حرف زدن، تند رویی، بی‌تابی، کم‌حوصله، پرخشم، شجاع، شهوتی بودن، رشد سریع، بلوغ زودرس، گوارش قوی، صدای بلند
مفرد سرد	چربی بسیار، گوشت کم، کم‌مویی بدن، سفیدی رنگ پوست، فعل‌وانفعالات روانی و زیستی ضعیف و ناقص، کم‌فهم، کندذهن، سخن گفتن آهسته، حرکت کند، ترسو، هراسان، شهوت کم، گوارش ضعیف
خشک	توده بدنی سفت، گاهی طاسی سر، موی مجعد، هم چربی و هم گوشت کم، لاغری
تر	توده بدنی نرم، بدن پرچربی و پرگوشت
گرم و خشک	کم‌گوشتی، فراوانی و سیاهی مو و سبزه بودن پوست و گرمی و سفتی آن به هنگام لمس، زیرکی، فهم و شعور و شجاعت و هیبت و جنگ‌جویی و تهور و فراوانی شهوت و گوارش قوی در هضم غذاهای سنگین و غلیظ
گرم و تر	فراوانی گوشت و کمی چربی، سیاهی مو و صافی آن، گرمی و نرمی بدن در حین لمس، فراوانی بیماری‌های عفونی در صورت شدید بودن این مزاج، رنگ پوست آمیزه‌ای از سرخی و سفیدی است و اعتدال در رفتارهای روانی و زیستی
سرد و خشک	سفیدی مایل به تیرگی، کم‌گوشتی، بوری متمایل به زردی مو و کم‌مویی و سفتی و سردی بدن
سرد و تر	سفیدی و چاقی بدن، بوری مو، سرد و نرم بودن بدن در لمس، بسیار کم‌مو یا بی‌مو کنندی ذهن و فراموش کاری، کم‌فهم، ترسو، هراسان و نیروی شهوانی کم، گوارش دیرهمضم

بنابراین، در مجموع، نه مزاج وجود دارد که هر کدام از این مزاج‌ها دارای ویژگی‌هایی است و تأثیراتی را بر اخلاق و رفتار و فیزیولوژی بدن می‌گذارد. از آنجا مزاج‌های مرکب در اصطلاح طب رایج‌اند و برخی تنها چهار مزاج را موجود می‌دانند، بنابراین در این تحقیق مزاج‌های مرکب بررسی می‌شوند.

چنانکه گفته شد مزاج‌های مرکب عبارت‌اند از: ۱. سرد و تر؛ ۲. سرد و خشک؛ ۳. گرم و تر؛ ۴. گرم و خشک. در ادامه توضیحات بیشتری داده می‌شود.

## ۱-۴. ویژگی‌های مزاج

مزاج به علت تعاملات عناصر مختلف موجود در بدن انسان، بر روی ویژگی‌های جسمی و روحی و همچنین عملکردهای فیزیولوژیکی تأثیرگذار است و می‌تواند بر رفتار و عملکرد افراد تأثیر بگذارد (مجاهدی و دیگران، ۱۳۹۱). با شناخت مزاج و کیفیت حالات روانی هر فرد می‌توان تأثیر این حالات را بر روی افراد پیش‌بینی و ارزیابی کرد و زمینه بهبود و کنترل عواطف را فراهم کرد. در ذیل به چهار دیدگاه درباره ویژگی‌های مزاج اشاره می‌شود.

در باب ویژگی‌های مزاج‌ها، دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد؛ از جمله: دیدگاه جرجانی؛ دیدگاه اهوازی (مجاهدی و دیگران، ۱۳۹۱ ص ۱۶۰)؛ دیدگاه میمند (یوسفی فرد و دیگران، بی تا ص ۸۵)؛ دیدگاه ابن‌سینا (ابن‌سینا، ۱۳۹۳ ص ۴۴۲-۴۴۴)؛ دیدگاه روایات (ابن‌بابویه، ۱۳۸۰ ص ۱۰۵-۱۱۴)؛ دیدگاه نقره‌کار (نقره‌کار و دیگران، ۱۳۸۹ ص ۸۲)؛ دیدگاه تبریزیان (نظریور، ۱۳۹۵) و دیدگاه خیراندیش (عابدی، ۱۳۹۸).

ویژگی‌های ذکرشده، نشان‌دهنده وجوه مشترک از دیدگاه صاحب‌نظران است. برای مثال، سرعت در رفتار، ناشی از گرمی است. بنابراین در هر دو مزاج گرم و تر، و گرم و خشک، سرعت دیده می‌شود. از طرفی، رطوبت موجب کندی در کار می‌شود. برای مثال، در مزاج گرم و تر، گرما موجب حرکت و رطوبت موجب کندی می‌شود؛ از این رو، نمی‌توان به طور قاطع گفت که گرم و تر به اندازه گرم و خشک سرعت در رفتار دارد؛ یعنی برخی ویژگی‌های مشترکی که بیان شدند، به معنای یکسان بودن نیست؛ بلکه درجه و رتبه وجودی آنها فرق می‌کند. بنا بر آنچه بیان شد، از ویژگی‌های مزاج مفرد نیز می‌توان استفاده کرد. بنابراین، محقق با جمع‌بندی و ادغام ویژگی‌های مشترکی که صاحب‌نظران این حوزه مطرح کرده‌اند، جدولی را در قالب جدول شماره ۳ آورده است.

جدول ۳. جمع‌بندی ویژگی‌های مزاج‌ها

گرم و تر	شخصیتی	شجاعت، نشاط، خشم سریع، امیدوار، زودفهم، متکبر، خوشحال، کلی‌نگر، دوراندیش، بی‌نظم، تنوع‌طلب، برون‌گرا، اهل عشق و محبت، عدم استمرار در کار
	رفتاری	رتبه دوم سرعت، سرعت ارائه راه‌حل و قاطع، رسایی صدا، پیوستاری کلام، کم‌تأثیرپذیر از محیط، سخاوت
گرم و خشک	شخصیتی	برون‌گرا، شجاع، زیرک، پر نشاط، امید بالا، زودرنج، عصبانی، عدم تعادل اخلاقی، نافرمانی و تکبر، ذکاوت و باهوشی
	رفتاری	اولین رتبه سرعت، تصمیم‌گیری‌های سریع ولی قاطع، عدم تأمل، نقادی تندوتیز، استقامت کم، شبطنت



صبور و خونسرد، درون‌گرا، احساسی و عاطفی، زودرنج، کینه‌توز، منعطف و زودباور، ظرافت بالا، سست‌اراده، منفی‌باف، قابل‌اعتماد، همه‌سونگری، تأمل و غور زیاد در مسائل، کندذهن، ترسو، کسلان، یافتن راه‌حل به‌کندی، حالت پذیرش داشتن	شخصیتی	سرد و تر
آهسته سخن گفتن، حرکات کند، تغییر سریع رأی سرعت زوال و تغییر اراده. نشاط در کار موقت	رفتاری	
لجبازی، آرام، خشم کم، ولی اگر خشمگین شود، دیر آرام می‌شود. بااراده، رضایتمندی و حافظه، خیال‌پردازی، تودار بودن (درون‌گرا)، تیزی حواس، آشتی‌ناپذیری، کم‌نشاطی آرزو و حرص، نشاط در کار مداوم، خودرأی، قاطع، رتبه سوم در حرکت، کم‌احساس و منطقی، انتقام‌جو، پخیل، کم‌انرژی، مستعد ترس، وسواس، منظم، امانت‌دار، حسابگر و بادقت، بدبین و منفی‌گرا، میانه‌رو و محتاط، عاقبت‌اندیش	شخصیتی	سرد و خشک
زیاد سخن گفتن، شخصیتی حکیمانه، دارای درایت، و رفتار با طمأنینه	رفتاری	

## ۵. مهارت‌های مدیریتی

مهارت کلمه فارسی است و به معنای ماهر و زبردست بودن به‌کار می‌رود و در فرهنگ دهخدا به معنای زیرکی، رسایی در کار، استادی، زبردستی، حاذقی، ماهر، زیرک شدن، زیرک و رسا گردیدن و استادی کردن به کار رفته است (دهخدا، ۱۳۷۷). از این رو می‌توان نتیجه گرفت که مهارت، تنها در ارتباط با شغل و حرفه معنا و مفهوم پیدا می‌کند. در اصطلاح، برخی نیز مهارت را، به‌کارگیری دانش در انجام کار تعریف کرده‌اند (شیرازی، ۱۳۸۹، ص ۱۹)؛ اما در اصطلاح مدیریتی؛ تعاریف مختلفی ارائه شده است. برای مثال، مجموعه‌ای از رفتارهایی است که به عملکرد مؤثر در شغل منجر می‌شود (قوامی، ۱۳۹۰، ص ۹۵).

### ۱-۵. انواع مهارت‌ها

برای مهارت‌ها تقسیم‌های مختلفی گفته شده است. معروف‌ترین تقسیم، متعلق به رابرت کاتر است. مهارت‌هایی که برای مدیران لازم است، به سه دسته فنی، انسانی و ادراکی تقسیم می‌شود (روبینس، و همکاران، ۲۰۱۶، ص ۴۳). این تعریف، به‌رغم سادگی، از شهرت زیادی برخوردار است و با اینکه تقسیم‌های مختلفی ارائه شده، همچنان مورد توجه پژوهشگران است.

مهارت فنی، شامل دانش تخصصی، توانایی تحلیلی در آن تخصص، و امکانات در استفاده از ابزارها و تکنیک‌های نظم خاص است. از سه مهارت یاد شده، مهارت فنی شناخته‌ترین مهارت است و با توجه به عصر تخصص‌سازی، این مهارت مورد نیاز بیشترین تعداد افراد است (کاتر، ۱۹۷۴، ص ۹۰-۱۲۰). همچنین مهارت فنی را به مهارت به‌کارگیری علوم، روش‌ها، فنون و تجهیزات ویژه برای انجام امور و وظایف تخصصی تعریف کرده‌اند (رضائیان، ۱۳۹۲، ص ۴۴۰).

مهارت انسانی، عبارت است از توانایی انجام کار مؤثر به عنوان یک عضو از گروه و توانایی ایجاد تلاش مشارکتی در تیمی که او رهبری می‌کند. شخصی که مهارت انسانی پیشرفته دارد، از نگرش‌ها، فرضیات و باورهای خود دربارهٔ افراد آگاه است. او قادر است سودمند بودن و محدودیت‌های این احساسات را ببیند. وقتی دیدگاه‌ها، ادراکات و باورهای متفاوت را قبول می‌کند، در این صورت می‌تواند دیگران را با معانی و کلماتی که استفاده می‌کنند، درک کند؛ یعنی در برقراری ارتباط با دیگران توانمند و ماهر است. چنین فردی برای فراهم کردن فضایی از رضایت و امنیت کار می‌کند که در آن زیردستان بدون ترس از سرزنش یا تمسخر، احساس آزادی می‌کنند و با تشویق، به مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرای آن چیزهایی می‌پردازند که مستقیماً بر آن تأثیر می‌گذارند. او به اندازهٔ کافی به نیازها و انگیزه‌های دیگران در سازمان خود حساس است تا بتواند واکنش‌های احتمالی را که ممکن است به عهده بگیرد، قضاوت کند. با داشتن این حساسیت، او می‌تواند به‌گونه‌ای عمل کند که این ادراک را از دیگران به حساب می‌آورد؛ ادراک واقعی در کار با دیگران، باید به یک فعالیت طبیعی و پیوسته تبدیل شود؛ چون نه تنها در زمان تصمیم‌گیری، بلکه در رفتار روزمرهٔ فرد نیز حساس است. مهارت انسانی نمی‌تواند یک چیز موقت باشد (کاتز، ۱۹۷۴، ص ۹۱).

برخی صاحب‌نظران، مهم‌ترین رکن یک سازمان را نیروی انسانی می‌دانند که در آن سازمان مشغول به کارند. تعاملات انسانی در سازمان‌ها زیاد است و این امر افزایش تنش را به دنبال دارد. بنابراین هرچه کارکنان یک سازمان از مهارت انسانی بیشتری برخوردار باشند، از خطر آسیب روابط انسانی، بیشتر در امان‌اند مهارت انسانی این‌گونه تعریف می‌شود: مهارت و توانایی کار با کارکنان و استفاده از آنها برای انجام وظایف محوله (رضائیان، ۱۳۹۲، ص ۴۴۰).

مهارت ادراکی، به توانایی فکر کردن منتقدانه و تحلیلی گفته می‌شود. این مهارت شامل ظرفیت درهم شکستن مشکلات به بخش‌های کوچک‌تر است. چنین فردی، روابط بین قسمت‌ها را مشاهده می‌کند و معانی هر مسئله‌ای را برای دیگران تشخیص می‌دهد. مهارت ادراکی در اهمیت، به عنوان محرک از سطوح پایین‌تر به سطوح بالاتر مدیریت است؛ چرا که مشکلات با سطوح بالاتر، دارای مسئولیت اغلب مبهم و بدون ساختار، و پر از عوارض و عواقب بلندمدت‌اند (اسکرم ارهون، ۲۰۱۳، ص ۲۳).

## ۲-۵. ویژگی‌های مهارت انسانی

برای مهارت انسانی ویژگی‌هایی بیان شده است (مهدویان، ۱۳۹۴ ص ۱۹) و محقق این ویژگی‌ها را در جدول شماره ۴ به صورت تفکیک‌شده در سه سطح ویژگی‌های شخصیتی، رفتار فردی و رفتار گروهی آورده است.

جدول ۴. ویژگی‌های مهارت انسانی

کسب دانش و اطلاعات در زمینه تأثیرگذاری بر رفتار دیگران	شخصیتی	ویژگی‌های مهارت انسانی
آشنایی با نظریه‌انگیزش در کارکنان		
آشنایی با بهداشت روانی محیط کار		
حقوق‌شناسی و روحیه قدردانی	رفتار فردی	
خیرخواه دیگران		
به‌کارگیری الفاظ خوب و مثبت در گفتار		
رعایت آداب معاشرت	رفتار گروهی	
توانایی ایجاد روحیه همکاری و کار گروهی		
توانایی برقراری ارتباطات انسانی با کارکنان		
توانایی همکاری اثربخش با سایر مدیران برای حل مسائل سازمان		
توانایی تشویق کارکنان به توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها		
توانایی کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات		
گوش شنوا داشتن		
برقراری ارتباط با دیگران و درک احساسات		

پس از بیان ویژگی‌های مزاج‌های چهارگانه و مهارت انسانی، نگارنده بر آن است که تأثیر مزاج‌ها را بر مهارت‌های انسانی تحلیل کند.

#### ۱-۲-۵. تأثیر مزاج گرم و تر بر مهارت انسانی

ویژگی‌های فیزیکی صرفاً در شناخت مزاج افراد کمک می‌کنند؛ بنابراین در این پژوهش، ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی افراد بررسی می‌گردد و ارتباط آنها با ویژگی‌های مهارت انسانی سنجیده می‌شود. در این بخش، رابطه میان دو مؤلفه ویژگی‌های مزاج‌ها و ویژگی‌های مهارت انسانی در سه حالت ارتباط مثبت (\*)، بی‌ارتباط ( ) و ارتباط منفی (-) بررسی و علامت‌گذاری شده‌اند. ویژگی‌های مزاج‌ها به صورت مستقیم یا به‌واسطه، با ویژگی‌های مهارت‌ها در ارتباط‌اند که نمونه‌ای از هرکدام در ذیل هر جدول تبیین شده است.

از تطبیق ویژگی‌های منتخب در مزاج گرم و تر با ویژگی‌های مهارت انسانی، به جدول شماره ۵ دست یافتیم. همان‌طور که بیان شد، این جداول به رؤیت‌نخبگان رسیده و تأیید ایشان اخذ شده است.





ویژگی‌های مزاج گرم و خشک		ویژگی‌های مهارت انسانی																							
عصبانی	-	توانایی تسویه کارکنان به توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها	-	توانایی رهبری کارکنان در برابر تغییرات؛ گوش شنوا داشتن	-	رعایت ادب معاشرت	-	توانایی ایجاد روحیه همکاری و کار گروهی	-	توانایی ارتباط با دیگران و درک احساسات	-	توانایی برقراری ارتباطات انسانی با کارکنان	-	توانایی همکاری اثربخش با سایر مدیران برای حل مسائل سازمان	-	آشنایی با نظریه‌های انگیزش در کارکنان	-	کسب دانش و اطلاعات در زمینه تأثیرگذاری بر رفتار دیگران	-	آشنایی با بهداشت روانی محیط کار	-	خبرخواه دیگران	-	حق شناسی و روحیه قدردانی	-
عدم تعادل اخلاقی	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
نافرمانی	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
ولین رتبه سرعت	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
تصمیم‌گیری سریع و قاطع	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
عدم تأمل	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
نقادی تندوتیز	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
استقامت کم	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
شیبنت	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

گرما در مزاج‌های گرم و تر، و گرم و خشک، موجب روحیه تعامل و به اصطلاح عرفی، خون‌گرمی می‌شود. صاحبان مزاج گرم و خشک نیز همچون مزاج گرم و تر، افرادی برون‌گرایند اما با اضافه شدن خشکی به این مزاج، موجب عصبانیت و کم‌حوصلگی صاحب مزاج گرم و خشک می‌شود که به مراتب بر میزان تعاملات و برون‌گرایی تأثیر دارد و این مزاج را رتبه دوم در برون‌گرایی قرار می‌دهد. تأثیر برون‌گرایی در ویژگی‌های مهارت انسانی تبیین شد. از دیگر ویژگی‌های مهم در این مزاج، ذکاوت و هوش زیاد است که به صاحب مزاج در کسب دانش و اطلاعات در زمینه تأثیرگذاری بر رفتار دیگران کمک می‌کند. کسب اطلاعات نیازمند ذهنی توانمند در تحلیل است و هوش بالا، و در فهم و تحلیل عوامل مؤثر بر افراد کمک می‌کند. مسئله انگیزش، امر چندبعدی است و نمی‌توان عوامل انگیزشی را همچون نقش آب در رشد درخت در نظر گرفت. وجود پیچیده انسان می‌تواند متأثر از عوامل متعددی باشد، بنابراین فهم این مطلب نیازمند ذکاوت و ذهنی توانمند است.

جدول ۷. تأثیر مزاج سرد و تر بر مهارت انسانی

ویژگی‌های مهارت انسانی		ویژگی مهارت سرد و تر	
گوش شنوا دانستن	*	صبور و خونسرد	*
به کارگیری الفاظ خوب و مثبت در گفتار	*	درون‌گرا	*
توانایی ایجاد روحیه همکاری و کار گروهی	*	حساسی و عاطفی	*
برقراری ارتباط با دیگران و درک احساسات	*	زودرنج	*
توانایی تشویق کارکنان به توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها	*	کینه‌توز	*
رعایت آداب معاشرت	*	منعطف و زودباور	*
توانایی کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات	*	ظرافت بالا	*
توانایی برقراری ارتباطات انسانی با کارکنان	*	سست اراده	*
توانایی همکاری آزرخشن با سایر مدیران برای حل مسائل سازمان	*	منفی‌باف	*
آشنایی با نظریه‌های آگزیترشن در کارکنان	*	قابل اعتماد	*
کسب دانش و اطلاعات در زمینه تأثیرگذاری بر رفتار دیگران	*	همه‌سونگری	*
آشنایی با پیدایش روانی محیط کار	*	تأمل و غور زیاد در مسائل	*
خبرخواه دیگران	*	کم فهم و کندذهن	*
حق شناسی و روحیه قدردانی	*	ترسو	*
		کسلان	*
		یافتن راه‌حل به‌کندی	*
		حالت پذیرش داشتن	*
		آهسته سخن گفتن	*
		حرکات کند	*
		نشاط در کار موقت	*
		تغییر سریع رأی	*







اگر چه مزاج‌های سرد (سرد و تر، سرد و خشک) افرادی درون‌گرا هستند، اما ویژگی‌های شخصیتی خوبی دارند که به ارتباط افراد به ایشان کمک می‌کند؛ از جمله آن ویژگی‌ها، اعتماد است که در مزاج سرد و تر توضیح داده شد؛ و در مزاج سرد و خشک، روحیهٔ امانت‌داری همان تأثیرات را بر مهارت انسانی دارد که تحلیل آن مشابه است. از ویژگی‌های بارز این مزاج می‌توان به مصمم بودن اشاره کرد. افرادی با این ویژگی مزاجی، وقتی به کاری مشغول می‌شوند، تا آن را به پایان نرسانند، دست از کار نمی‌کشند. این روحیه، افراد را در کسب دانش در زمینهٔ رفتار دیگران کمک می‌کند. چنانچه شخص به کسب دانش در آن زمینه بپردازد، توانایی کسب تخصص در آن را دارد. افراد دارای مزاج سرد و خشک به دلیل تعاملات کمتر با افراد - که ناشی از درون‌گرایی است - کمتر از ویژگی‌های افراد با طبع گرم با آداب و معاشرت آشنا هستند.

### نتیجه‌گیری

مهارت انسانی از مهم‌ترین مهارت‌های یک مدیر به شمار می‌آید که مدیران را در ارتباط‌های انسانی در سازمان توانمند می‌کند و موجب کاهش فشار روانی در سازمان می‌شود. این مهارت در افراد متفاوت است و برای شناخت افرادی با این ویژگی‌ها، از شیوه‌های مختلفی می‌توان استفاده کرد؛ از جمله، شناخت مزاج‌ها. مزاج‌های طبی به‌رغم کاربرد پزشکی، کاربرد روان‌شناسی نیز دارند. این مزاج‌ها بر فکر، شخصیت و توانمندی‌های افراد نیز تأثیرگذارند. با ویژگی‌هایی که برای مزاج‌های طبی بیان شده است و تطبیق آن ویژگی‌ها با ویژگی‌های مهارت‌های انسانی، به میزان تأثیر مزاج‌ها بر مهارت انسانی دست یافتیم.

مزاج‌ها ویژگی‌هایی دارند که بر مهارت انسانی تأثیرگذارند. برای نمونه، مزاج‌های گرم که ویژگی بیرون‌گرایی دارند، تمایل بیشتری بر تعامل با افراد دارند که طبیعتاً از قدرت بیان بهتر برخوردارند و بیش از دیگر صاحبان مزاج، با آداب و معاشرت آشنایند. مزاج‌های سرد، درون‌گراییند و کمتر از مزاج‌های گرم تمایل به تعامل دارند. مزاج‌هایی که رطوبت بیشتری دارند (گرم و تر و سرد و تر) بیش از مزاج‌های خشک (گرم و خشک، و سرد و خشک) دارای صبرند؛ بنابراین نقش بهتری در شغل‌های پراسترس دارند و مترصد فشار روانی هستند. مزاج‌های خشک با کوچک‌ترین فشار روانی دچار تنیدگی می‌شوند.

در این پژوهش، نگارنده تأثیر برخی ویژگی‌های مزاج‌ها را بر مهارت انسانی بررسی و تحلیل کرده است که با این شیوه می‌توان به بررسی و تحلیل تأثیر سایر ویژگی‌ها بر مهارت انسانی پرداخت. در این راستا یادآوری می‌شود که اولاً مدیران با استفاده از یافته‌های پژوهش، از توانایی لازم برای انتخاب مزاج خاص بهره‌مند می‌شو و این امر موجب می‌شود که کارها بهتر و به صورت اثربخش انجام شوند؛ ثانیاً پژوهش حاضر زمینه‌ای برای پژوهش‌های دیگر را فراهم کرده است و حتی می‌توان تأثیر این مزاج‌ها بر سازمان‌دهی، فشار روانی در سازمان و شیوه‌های کاهش آن و دیگر موضوعات و مسائل سازمان را بررسی کرد.

## پی‌نوشت‌ها

۱. از اعراض نه‌گانه شمرده می‌شود و با اعراض محسوس (رنگ، بو، مزه و صدا) قابل لمس است.
۲. برخی از صاحب‌نظران مزاج‌ها را با غلبه اشتباه گرفته‌اند یا به اصطلاح مینی بر غلط مشهور، مزاج‌ها را با اسم‌های غلبه به کار می‌برند. برای مثال، به جای گرم و تر از دم استفاده می‌کنند.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- ابن سینا، ابوعلی. ۱۳۹۳، *القانون فی الطب*، مؤسسه للطباعه و للنشر عزالدین.
- \_\_\_\_، ۱۳۸۶، *قانون در طب*، ترجمه علی رضا مسعودی، مرسل.
- ابن منظور، محمد بن مکرّم. بی تا، *لسان العرب*، ج ۸، دارالفکر للطباعه و النشر و التوزیع.
- ابن بابویه، محمد بن علی، ۱۳۸۰، *علل الشراعیع*، ترجمه محمدجواد ذهنی، تهرانی، مؤمنین.
- اردلان، محمدرضا و همکاران، ۱۳۹۶، «رابطه بین سیرت‌های اخلاقی مدیران با توسعه سرمایه انسانی»، *اخلاق در علوم و فناوری*، ش ۴۳، س ۱۲، ص ۸۵-۹۴.
- برزو، مهدی، ۱۳۹۵، *طب سنتی اسلامی*، تهران، ابتکار دانش.
- جاهدی، مرتضی و همکاران، ۱۳۹۱، «مروری بر شاخص‌های تعیین مزاج اولیه در طب سنتی ایران» *تاریخ پزشکی*، ش ۱۲، س ۴، ص ۳۷-۷۶.
- حسن‌زاده، رمضان، ۱۳۹۲. *روش تحقیق کاربردی*، روان.
- دهخدا، علی اکبر، ۱۳۷۷، *لغت نامه دهخدا*، تهران، نشر اثر اصلی دانشگاه تهران.
- ذهنی تهرانی و همکاران، ۱۳۸۰، *علل الشراعیع*، ج ۱، مؤمنین.
- رسولی، هاشم و همکاران، ۱۳۶۴، *الروضة من الکافی*، ج ۲، علمیه اسلامیة.
- رضائیان، علی، ۱۳۹۲، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران، سمت.
- شمس اردکانی، محمد رضا، ۱۳۸۹، *مروری بر تاریخ و مبانی طب سنتی اسلام و ایران*، تهران، صهبای دانش.
- شیرازی، علی، *مبانی سازمان و مدیریت*، ۱۳۸۹، نشر اثر اصلی، آستان قدس رضوی
- عابدی، محمدعلی، ۱۳۹۸، *درسنامه مزاج شناسی*، (در ۱۴ جلسه با رویکرد حکیم حسین خیر اندیش)، ابتکار دانش.
- عسکری، مرتضی و همکاران، ۱۳۶۳، *مرآة العقول فی شرح أخبار آل الرسول*، دار الکتب الاسلامیه.
- عمید، حسن، ۱۳۹۰، *فرهنگ فارسی عمید*، تهران، امیرکبیر.
- قنبریان، علی و همکاران، ۱۳۹۶، *نقش مزاج در تعادل اخلاق*، تهران، میراث فرهیختگان.
- قوامی، صمصام الدین، ۱۳۹۰، *مدیریت از منظر کتاب و سنت*، دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری.
- گل‌افشانی، ناهید و همکاران، ۱۳۸۵، «روایی و پایایی در پژوهش کیفی»، *مدیریت فردا*، س ۱۳-۱۴، ش ۴، ص ۳۳-۴۲.
- مخزومی، مهدی و همکاران، ۱۴۰۹، *العین*، موسسه دار الهجره
- نادریان، مسعود و همکاران، ۱۳۸۵، «مهارت‌های انسانی برای مدیران ورزشی (شاخص و ملاک‌ها از دیدگاه مدیران)، *پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ش ۸، س ۴، ص ۸۷-۹۵.
- نظری‌پور، رضا، ۱۳۹۵، *مزاج شناسی اسلامی* (در بیانات آیت الله تبریزیان)، اردشیر
- انقره‌کار، عبدالحمید، ۱۳۸۹، «بررسی تأثیر محیط طبیعی بر رفتار و اخلاق از دید متفکران اسلامی و نتایج آن در طراحی محیط مصنوع»، *معماری و شهرسازی آرمان‌شهر*، س ۵، ش ۳، ص ۷۹-۹۶.
- یوسفی فرد، محمود و همکاران، بی تا، «مزاج گذشته حال آینده»، *فیزیولوژی و فارماکولوژی*، ش ۱۶، ص ۳۳۹-۳۲۸.

katz, robert L. (1974). Skills of an effective administrator, 90-120.

Robbins, Stephen P); & Coulter, Mary. (2016). management. pearson.

Schermerhorn, John. (2013). management. wiley.p.23