

## รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการกุญแจแก้ดอกของ สถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

A Model for Enhancing Transformational Leadership based on the Nine  
Keys Principle of the Power of Mind, Dhamma, and Universe Institute  
in Human Resource Development

ธีระพันธ์ จัตพล<sup>1</sup>, บุญทัน ดอกไธสง<sup>2</sup> และเต็มศักดิ์ ทองอินทร์<sup>3</sup>

Thiraphan Chatphon, Boonton Dokthaisong and Temsak Thong-in

Received: April 17, 2025

Revised: August 12, 2025

Accepted: August 22, 2025

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและนำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหลักการกุญแจแก้ดอก โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล กับหลักการกุญแจแก้ดอก อันประกอบด้วย กุญแจแห่งความเพียร กุญแจแห่งปัญญา กุญแจแห่งการสำรวจตน กุญแจแห่งทักษะการสื่อสารและทักษะทางปัญญา กุญแจแห่งการแก้ไขปัญหา กุญแจแห่งการคิดบวกและการให้อภัย กุญแจแห่งภาวะผู้นำ กุญแจแห่งการยอมรับ ความหลากหลาย และกุญแจแห่งการเป็นผู้ให้ ผลการศึกษาพบว่า หลักการกุญแจแก้ดอกมีความสอดคล้องและสามารถส่งเสริมองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมบูรณ์ จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ นำไปสู่การพัฒนาารูปแบบการบูรณาการกุญแจแก้ดอกกับภาวะผู้นำการ

<sup>1-3</sup> มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย; Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding author, e-mail: thiraphan.c@gmail.com, Tel. 08192558162

เปลี่ยนแปลงในระดับ Macro-Meso-Micro ซึ่งแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร รูปแบบดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวม ทั้งในด้านการพัฒนาผู้นำรายบุคคล การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม การโค้ช และให้คำปรึกษา การประเมินภาวะผู้นำ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, หลักการกุญแจเก้าดอก, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล

### Abstract

This academic article aimed to study and present a model for enhancing transformational leadership using a model for enhancing transformational leadership based on the Nine Keys Principle of the Power of Mind, Dhamma, and Universe Institute in human resource development through a literature review and related research. The study employed analytical and synthesis methods to analyze transformational leadership theory and the Nine Keys principle. It considered the alignment between the four components of transformational leadership, namely ideological influence, inspiration, intellectual stimulation, and individualism and the Nine Keys principle, which included the key of perseverance, the key of wisdom, the key of self-exploration, the key of communication and intellectual skills, the key of problem solving, the key of positive thinking and forgiveness, the key of leadership, the key of acceptance of diversity, and the key of giving. The study found that the Nine Keys Principle was consistent with and can fully promote the components of transformational leadership. Through analysis and synthesis, a model for integrating the Nine Keys Principle with transformational leadership at the Macro-Meso-Micro levels was developed, demonstrating the connection among individual, team, and organizational development. This model can be applied to holistic human resource development, including individual leadership development, training program design,

coaching and mentoring, and leadership assessment, leading to the development of effective and sustainable transformational leadership.

**Keywords:** Transformational Leadership, Nine Keys Principle, Human Resource Development, Power of Mind, Dhamma, and Universe Institute

## บทนำ

ในบริบทของการบริหารองค์การสมัยใหม่ที่มีความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างทุนมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารในทุกระดับจึงควรทำความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการแปลงศักยภาพของบุคลากรให้กลายเป็นทุนทางปัญญาหรือทุนมนุษย์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีความผันผวนและการแข่งขันที่รุนแรง การลงทุนในการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและพร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชาติรี สุขสบาย, 2566)

## หลักการกุญแจแก้ดอก

หลักการกุญแจแก้ดอกเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนอย่างองค์รวม ครอบคลุมทั้งด้านพฤติกรรม จิตใจ ปัญญา อารมณ์ และสังคม โดยมีรากฐานมาจากการแสวงหาความจริงตามหลักญาณวิทยา (Epistemology) ผ่านกระบวนการสังเกตและใช้เหตุผล ดังที่ ชนภา ปุญณนนท์ (Punnanan, C., 2022) ได้นำเสนอในบทความ The Process of Seeking Nine-Keys Philosophy of Palangjit Dhamma Jakrawan Institute and Utilization for Human Development ซึ่งอธิบายถึงกระบวนการค้นหาหลักการกุญแจแก้ดอกและการประยุกต์ใช้ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ หลักการกุญแจแก้ดอกประกอบด้วย 9 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. กุญแจแห่งความเพียร (The key of perseverance) หมายถึง การมีคุณลักษณะของความอดทน ความขยันหมั่นเพียร และการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในทุกสถานการณ์ อันเป็นคุณสมบัติสำคัญที่จะนำบุคคลไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2. กุญแจแห่งปัญญา (The key of intellectual) หมายถึง การมีสติและการใช้ปัญญา ในกระบวนการเรียนรู้ การจัดระเบียบความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

3. กุญแจแห่งการสำรวจตน (The key of self-exploration) หมายถึง การรู้จักตนเอง ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ตนเองอย่างรอบด้าน ทั้งในแง่ความคิด ความรู้สึก พฤติกรรมและแรงจูงใจภายใน อันเป็นรากฐานสำคัญของการเติบโตในมิติจิตใจและปัญญา การสำรวจตนนำไปสู่ การค้นพบจุดแข็ง จุดอ่อนและศักยภาพที่แท้จริงของตน

4. กุญแจแห่งทักษะการสื่อสารและทักษะทางปัญญา (The key of communication and intellectual skills) หมายถึง การมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งการรับสารและการส่งสาร ให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์

5. กุญแจแห่งการแก้ไขปัญหา (The key of problem-solving) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ปัญหาในภาพรวม เพื่อหาทางออกหรือแนวทางการแก้ไขอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและการทำงานร่วมกับผู้อื่น

6. กุญแจแห่งการคิดบวกและการให้อภัย (The key of positive thinking and forgiveness) หมายถึง การเสริมสร้างมุมมองเชิงบวกและความสามารถในการให้อภัยทั้งกับตนเอง และผู้อื่น อันเป็นจิตลักษณะสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมสุขภาพทางจิตใจ เสริมสร้างความยืดหยุ่นทางอารมณ์และความแข็งแกร่งทางใจ รวมถึงการเห็นคุณค่าและความสมบูรณ์แบบในความไม่สมบูรณ์แบบ

7. กุญแจแห่งภาวะผู้นำ (The key of leadership) หมายถึง กระบวนการที่จัดการตนเอง การนำตนเองและผู้อื่น ตลอดจนการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ทีมงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำยังเกี่ยวข้องกับการคิดนอกกรอบและความคิดสร้างสรรค์ ที่จะนำมาซึ่งวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา

8. กุญแจแห่งการยอมรับความหลากหลาย (The key of accepting diversity) หมายถึง การเปิดกว้างยอมรับความหลากหลาย และให้คุณค่ากับมุมมองที่แตกต่าง การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

9. กุญแจแห่งการเป็นผู้ให้ (The key of Giving and Sharing) หมายถึง คุณลักษณะ และพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความมีน้ำใจ ความเอื้ออาทร และการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตนโดยไม่หวังผลตอบแทน

โดยแต่ละองค์ประกอบสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตามบริบทและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ในมิติต่าง ๆ ทั้งนี้ หลักการกุญแจแก้ดอกมีฐานคิดมาจากความเชื่อพื้นฐานที่ว่ามนุษย์ทุกคนต่างมีทั้งความสุขและความทุกข์ในฐานะสัตว์สังคม ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, A. H., 1970) ดังนั้น หลักการกุญแจแก้ดอกจึงมุ่งเน้นการพัฒนามนุษย์แบบองค์รวม โดยใช้องค์ประกอบทั้ง 9 ด้านเป็นแนวทางในการพัฒนาทั้งพฤติกรรม จิตใจ ปัญญา อารมณ์ และการอยู่ร่วมกันในสังคม (Poedloknimit, C. & Klomkul, L., 2020) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างทุนมนุษย์ในบริบทขององค์การ กล่าวคือ การนำหลักการกุญแจแก้ดอกมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรจะ ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนทัศนคติ และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน และการใช้ชีวิต ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการบูรณาการหลักการกุญแจแก้ดอกเข้ากับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพและพร้อมรับมือกับความท้าทายในยุคของการเปลี่ยนแปลง (นัทปภา นุชาภัทร, 2566)

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรและพฤติกรรมองค์กรในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา โดยมีรากฐานสำคัญจากงานของ Burns, J. M. (1978) ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฐานะบุคคลที่สามารถยกระดับแรงจูงใจและศีลธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาต่อยอดโดย ได้ขยายความและเสนอโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญสี่ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ และไว้วางใจ ผู้ตามจะเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้นำ (Avolio, B. J., & Bass, B. M., 2002) ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีพลัง และความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่

ศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นองค์ประกอบที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและแสดงความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) มีความกระตือรือร้น และการแสดงออกซึ่งความมุ่งมั่น ผู้นำจะสร้างและสื่อความคาดหวังที่ชัดเจนที่ผู้ตามจะต้องบรรลุ และแสดงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Bass, B. M., & Riggio, R. E., 2006) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย (Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R., 1990) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นองค์ประกอบที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน (Bass & Avolio, 1994) ในบริบทของการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่าเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการนำพองค์กรผ่านช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ดังที่ Yukl, G. (2013) ได้อธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร และสามารถมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตามในด้านทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สำคัญ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ในระดับบุคคลและองค์การ จากการสังเคราะห์งานวิจัยในประเทศจำนวนหนึ่ง ได้แก่ อิศรัญฐ์ รินไธสง และคณะ (2025), นันทนา โอวาทสุวรรณ (2024), ธัชพงศ์ เศรษฐบุต และคณะ (2566) และ พลกฤต รักจุล และคณะ (2563) สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเสริมพลังให้กับการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันใน

งาน ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กร

อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดจะพบว่า งานวิจัยเหล่านี้ยังมีข้อจำกัดและข้อโต้แย้งบางประการที่ควรพิจารณา ประการแรก ถึงแม้ว่า อิศรัภรณ์ รินโรสง และคณะ (2025) จะพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่กลับไม่ได้มีการควบคุมตัวแปรอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพัน เช่น ลักษณะงาน ค่าตอบแทน หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน จึงยังไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียงอย่างเดียวเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ประการที่สอง งานวิจัยของนันทนา โอวาทสุวรรณ (2024) ระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานมากกว่าปัจจัยอื่นๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร แต่ในขณะเดียวกันก็พบว่าความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน แต่ส่งผลผ่านตัวแปรคั่นกลางอย่างความพึงพอใจและความผูกพัน เนื่องจากยังมีปัจจัยคั่นกลางอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ประการที่สาม ถึงแม้ว่าธัชพงศ์ เศรษฐบุตร และคณะ (2566) จะพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านการเสริมพลังอำนาจทางจิตใจ แต่การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงภาคตัดขวาง (cross-sectional) ซึ่งไม่สามารถสรุปความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ธัชพงศ์ เศรษฐบุตร และคณะ (2566) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพียงองค์กรเดียว ซึ่งอาจจำกัดการอ้างอิงผลการวิจัยไปยังบริบทอื่นๆ และท้ายที่สุด ถึงแม้ว่า พลกฤต รักจุล และคณะ (2563) เสนอว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร โดยผ่านความผูกพันของพนักงาน แต่การศึกษานี้เป็นเพียงการทบทวนวรรณกรรมและนำเสนอข้อเสนอเชิงทฤษฎีเท่านั้น ยังไม่ได้มีการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

แต่ในทางกลับกัน Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018) กลับโต้แย้งว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการนำการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยอื่น ๆ เช่น การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การศึกษาของ Buil, I., Martinez, E., & Matute, J. (2019) ยังได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยระดับบุคคลในการพิจารณาประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผ่านการ

เพิ่มการระบุตัวตนกับองค์กรและการมีส่วนร่วมในงาน และบุคลิกภาพเชิงรุกของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับสำคัญในความสัมพันธ์นี้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการตอบสนองของพนักงานต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจแตกต่างกันไปตามลักษณะส่วนบุคคล

จากหลักฐานเชิงประจักษ์ข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า แม้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสำคัญต่อการสร้างผลลัพธ์เชิงบวกในระดับบุคคลและองค์การ แต่ประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งในระดับองค์การเช่น การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และในระดับบุคคล เช่น การระบุตัวตนกับองค์กร การมีส่วนร่วมในงาน และบุคลิกภาพเชิงรุก ดังนั้น ในการศึกษาและประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรพิจารณาถึงปัจจัยเชิงบริบทและระดับบุคคลควบคู่กันไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งและรอบด้านมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับเงื่อนไขและกลไกที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่การพัฒนาและประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในบริบทที่หลากหลายต่อไป

### รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เมื่อพิจารณาถึงการบูรณาการหลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิต ธรรมะ จักรวาล เข้ากับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีความเชื่อมโยงที่สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ ดังนี้

1. กุญแจแห่งความเพียร (The key of perseverance) มีความสอดคล้องกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้นำต้องเป็นแบบอย่างของความอดทน ความขยันหมั่นเพียร และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019) พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นและความเพียรพยายามจะสามารถสร้างความผูกพันและการระบุตัวตนกับองค์กร (organizational identification) ในพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น การที่ผู้นำมุ่งมั่นทำงานหนักและ

เตรียมพร้อมในทุกสถานการณ์จะสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับจากผู้ตาม อันเป็นรากฐานสำคัญของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2. กุญแจแห่งปัญญา (The key of intellectual) มีความสอดคล้องโดยตรงกับการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำที่มีสติและสามารถใช้ปัญญาในกระบวนการเรียนรู้จะสามารถกระตุ้นผู้ตามให้คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และท้าทายสมมติฐานเดิม งานวิจัยของ Siddiq, M. U., Waqar, A., & Arshad, A. (2023) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานผ่านการแบ่งปันความรู้และความปลอดภัยทางจิตวิทยา การพัฒนากุญแจแห่งปัญญาจะช่วยให้ผู้นำมีกระบวนการคิดที่เป็นระบบ สามารถจัดการความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาางานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. กุญแจแห่งการสำรวจตน (The key of self-exploration) มีความเชื่อมโยงกับทั้งการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำที่รู้จักตนเองอย่างลึกซึ้งจะมีความเข้าใจในจุดแข็ง จุดอ่อน และแรงจูงใจของตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาตนเองและการเข้าใจผู้อื่น Carleton, E. L., Barling, J., & Trivisonno, M. (2018) พบว่าการมีสติระลึกรู้ (mindfulness) ของผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านการเพิ่มอารมณ์เชิงบวกและการรับรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ กุญแจแห่งการสำรวจตนจะช่วยให้ผู้นำพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

4. กุญแจแห่งทักษะการสื่อสารและทักษะทางปัญญา (The key of communication and intellectual skills) กุญแจดอกนี้มีสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา โดยทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ผู้นำสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์สร้างแรงบันดาลใจ และสื่อสารความคาดหวังไปยังผู้ตามได้อย่างชัดเจน Wang, G., Li, J., Liu, H., & Zaggia, C. (2025) ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อพฤติกรรมแสดงความคิดเห็น (voice behavior) ของพนักงานผ่านการสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา ซึ่งเกิดจากการสื่อสารที่เปิดกว้างและการรับฟังอย่างตั้งใจของผู้นำ ทักษะการสื่อสารและทักษะทางปัญญาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้นำใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมและกระตุ้นศักยภาพของผู้ตาม

5. กุญแจแห่งการแก้ไขปัญหา (The key of problem-solving) มีความสอดคล้องกับการกระตุ้นทางปัญญาในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ Magasi, C. (2021) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านการพัฒนาความรู้ในงานและทักษะการ

แก้ปัญหา ผู้นำที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาจะสามารถชี้แนะและสนับสนุนผู้ตามในการเผชิญกับความท้าทายและอุปสรรคต่างๆ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานผ่านการท้าทายให้พวกเขาค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา

6. กุญแจแห่งการคิดบวกและการให้อภัย (The key of positive thinking and forgiveness) เป็นกุญแจที่สนับสนุนการสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำที่มีมุมมองเชิงบวกจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจและความหวังให้กับผู้ตามแม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ขณะที่ความสามารถในการให้อภัยจะสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการเติบโต Theodorsson, U., Gudlaugsson, T., & Gudmundsdottir, S. (2022) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยืดหยุ่นของพนักงาน (employee resilience) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการฟื้นตัวจากความผิดพลาดและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การคิดบวกและการให้อภัยจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นวัตกรรม และการเติบโต

7. กุญแจแห่งภาวะผู้นำ (The key of leadership) มีความสอดคล้องโดยตรงกับทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำที่สามารถจัดการตนเอง นำตนเอง และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ Eduzor, N. C. (2024) ศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นวิสัยทัศน์และการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม กุญแจแห่งภาวะผู้นำยังเกี่ยวข้องกับความคิดนอกกรอบและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมผ่านการแบ่งปันความรู้และการสร้างบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์

8. กุญแจแห่งการยอมรับความหลากหลาย (The key of accepting diversity) มีความเชื่อมโยงกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการเปิดกว้างยอมรับความหลากหลายและการให้คุณค่ากับมุมมองที่แตกต่างจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., Semlali, Y., Mansour, M. A., Elziny, M., & Fayyad, S. (2024) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในองค์กรผ่านการสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความผูกพันในงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่เข้าใจและยอมรับคุณค่าที่หลากหลายสามารถสร้าง

วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน การยอมรับความหลากหลายยังช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนมุมมองที่แตกต่าง ซึ่งเป็นรากฐานของนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์

9. กุญแจแห่งการเป็นผู้ให้ (The key of Giving and Sharing) สอดคล้องกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำที่มีน้ำใจ เอื้ออาทร และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตามและสร้างวัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันในองค์กร Ahsan, M. J. (2024) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม กุญแจแห่งการเป็นผู้ให้ช่วยส่งเสริมให้ผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้อื่น การแบ่งปันความรู้และทรัพยากร และการสร้างประโยชน์ที่ยั่งยืนให้กับองค์กรและสังคม Liu, H., Jameel Ahmed, S., Anjum, M. A., & Mina, A. (2024) ยังพบว่าคุณลักษณะด้านความถ่อมตนของผู้นำ (leader humility) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการให้คุณค่าแก่ผู้อื่นและการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

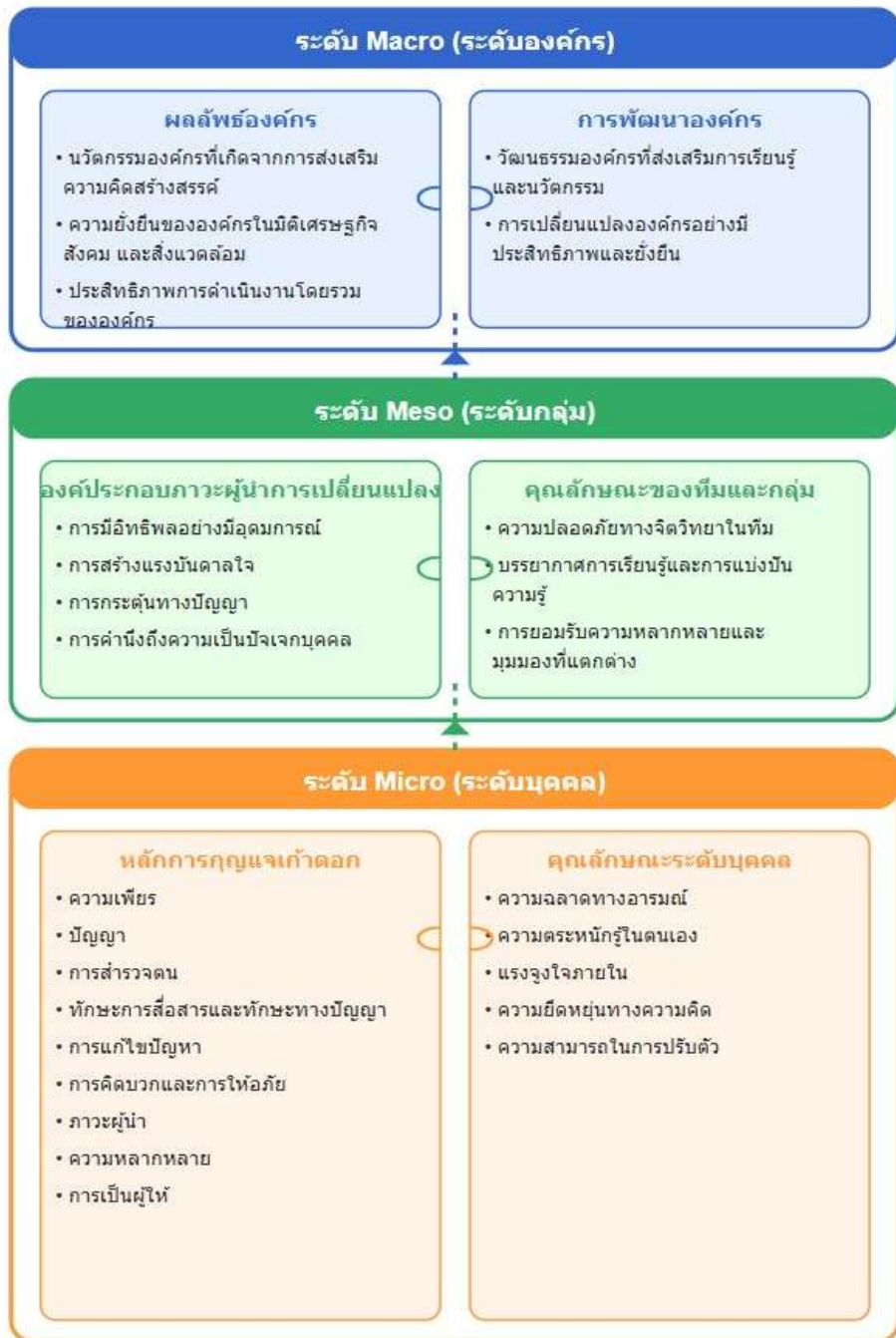
จากการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างหลักการกุญแจเก้าดอกกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เห็นได้ว่าการบูรณาการแนวคิดทั้งสองเข้าด้วยกันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในองค์กร โดยกุญแจแต่ละดอกมีความสัมพันธ์เกื้อหนุนกันและส่งเสริมการพัฒนาองค์ประกอบต่างๆ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การออกแบบหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่ผสมผสานหลักการกุญแจเก้าดอกเข้ากับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

## สรุปผล

การบูรณาการหลักการกุญแจเก้าดอกกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นองค์รวม โดยผลลัพธ์ของการบูรณาการดังกล่าวเกิดการเชื่อมโยงในสามระดับอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมและกลุ่ม และระดับองค์กร ในระดับบุคคล พบว่ากุญแจเก้าดอกสามารถเสริมสร้างคุณลักษณะภายในของผู้นำที่เป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยกุญแจแห่งความเพียรและกุญแจแห่งการเป็นผู้ให้ช่วยพัฒนาคุณลักษณะด้านความอดทน มุ่งมั่น และเสียสละเพื่อส่วนรวม อันเป็นพื้นฐานของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนกุญแจแห่งการสำรวจตนช่วยเสริมสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง ทำให้ผู้นำเข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของตน นำไปสู่การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และความสามารถในการ

ปรับตัว ขณะที่กฤษฎาแห่งปัญญาและกฤษฎาแห่งการแก้ไขปัญหาคือพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และความยืดหยุ่นทางความคิด ซึ่งเป็นรากฐานของการกระตุ้นทางปัญญาในระดับทีมและกลุ่ม การที่ผู้นำได้พัฒนาตนเองผ่านหลักการกฤษฎาแห่งการสื่อสารต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยกฤษฎาแห่งทักษะการสื่อสารและทักษะทางปัญญาช่วยส่งเสริมความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการสร้างแรงบันดาลใจ กฤษฎาแห่งการยอมรับความหลากหลายและกฤษฎาแห่งการคิดบวกและการให้อภัยช่วยสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยาในทีม ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนวัตกรรม ส่วนกฤษฎาแห่งภาวะผู้นำช่วยส่งเสริมความสามารถในการสร้างพลังร่วมในทีมและการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม นำไปสู่การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิกในทีมในระดับองค์การ ผลลัพธ์จากการพัฒนาในระดับบุคคลและทีมจะขยายผลสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ โดยผู้นำที่ได้รับการพัฒนาผ่านหลักการกฤษฎาแห่งการสื่อสารและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม ดังที่ Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมผ่านการแบ่งปันความรู้และการสร้างบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ Ahsan, M. J. (2024) ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านหลักการกฤษฎาแห่งการสื่อสารมีศักยภาพในการสร้างผลลัพธ์เชิงบวกต่อองค์การในระยะยาว

## องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการกุญแจแก้ดอกของสถาบันพลังจิตธรรมะ จักรวาลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา: (สังเคราะห์โดยผู้เขียน)

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้คือรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการกุญแจแก้ดอกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมและกลุ่ม และระดับองค์กร โดยในระดับบุคคล กุญแจแก้ดอกสามารถพัฒนาคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ ความตระหนักรู้ในตนเอง แรงจูงใจภายใน ความยืดหยุ่นทางความคิด และความสามารถในการปรับตัว ส่วนในระดับทีมและกลุ่ม การพัฒนาคุณลักษณะระดับบุคคลส่งผลต่อการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความปลอดภัยทางจิตวิทยาในทีม บรรยากาศการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ และการยอมรับความหลากหลายและมุมมองที่แตกต่าง

การพัฒนาคุณลักษณะในระดับบุคคลและทีมส่งผลต่อเนื่องไปสู่ผลลัพธ์สำคัญ 3 ประการในระดับองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม ความยั่งยืนขององค์การในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ โมเดลนี้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างการพัฒนาในระดับต่างๆ โดยเริ่มจากการพัฒนาคุณลักษณะระดับบุคคลผ่านหลักการกุญแจแก้ดอก ซึ่งส่งผลต่อการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาคุณลักษณะของทีมและกลุ่ม และในที่สุดนำไปสู่การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่นี้มีความแตกต่างจากแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบดั้งเดิมที่มักเน้นเพียงการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำโดยตรง แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณลักษณะภายในของผู้นำซึ่งเป็นรากฐานของพฤติกรรม นอกจากนี้ ยังเป็นการบูรณาการแนวคิดตะวันตกกับแนวคิดที่มีพื้นฐานจากปรัชญาตะวันออก ทำให้เกิดมุมมองใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมทั้งมิติการบริหารงานและมิติจิตใจ

## เอกสารอ้างอิง

- ชาตรี สุขสบาย. (2566). กรอบแนวทางการศึกษาการพัฒนาคนสู่ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 6(6), 327-341.
- ธัชพงศ์ เศรษฐบุตร, เดชา พนารกุล, และอัครเดช เกตุฉ่ำ. (2566). การทดสอบอิทธิพลส่งผ่านของการเสริมพลังอำนาจทางจิตใจระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา*, 8(1), 100-115.

- นันทภา นุชาภัทร. (2566). แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรอย่างยั่งยืนด้วยหลักการกุญแจ  
แก้ดอก. *วารสารสหวิทยาการทางสังคมศาสตร์*, 1(4), 1-13.
- นันทนา โอวาทสุวรรณ, สรวงอัยย์ อนันทวิจักขณ์, ไพโรจน์ พิภพเอกสิทธิ์, สุทธิชัย พิสุทธิเสรีวงศ์,  
และอนันต์ ธรรมชาลัย. (2566). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรม  
ความพึงพอใจ ความผูกพัน และผลการปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจ ในประเทศไทย.  
*วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 17(4), 619-643.
- พลกฤต รักษกุล, ประภัสสร วรณสถิต, และชัยวัฒน์ ไปไม้. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ความผูกพัน และความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน: ทบทวนวรรณกรรม. *วารสาร  
สังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 5(12), 15-29.
- อิศรัฎฐ์ รินไธสง, วรุตสิริ ไชยประสิทธิ์, และอัปดุลรอเซะ ตือราฮิง. (2568). การเสริมพลังอำนาจ  
ให้กับการทำงานเป็นทีมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง: ผ่าน  
มุมมองทฤษฎีความต้องการ-ทรัพยากรในงาน. *วารสารอินทนิลบริหารศาสตร์*, 2(1),  
1-26.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work  
behavior. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Ahsan, M. J. (2024). Unlocking sustainable success: exploring the impact of  
transformational leadership, organizational culture, and CSR performance  
on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social  
Responsibility Journal*, 20(4), 783-803.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of  
leadership: Cases on transactional and transformational leadership*.  
Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through  
transformational leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2<sup>nd</sup> ed.). Mahwah, NJ  
: Lawrence Erlbaum Associates.
- Buil, I., Martinez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee  
performance: The role of identification, engagement and proactive  
personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row.
- Carleton, E. L., Barling, J., & Trivisonno, M. (2018). Leaders' trait mindfulness and transformational leadership: The mediating roles of leaders' positive affect and leadership self-efficacy. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 50(3), 185-194.
- Eduzor, N. C. (2024). Leadership Styles and Organizational Performance: Examining the Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement and Business Success. *International Journal of Development, Sustainability and Environmental Management*, 1, 16-24.
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., Semlali, Y., Mansour, M. A., Elziny, M., & Fayyad, S. (2024). The Nexus between Green Transformational Leadership, Employee Behavior, and Organizational Support in the Hospitality Industry. *Administrative Sciences*, 14(6), 107.
- Liu, H., Jameel Ahmed, S., Anjum, M. A., & Mina, A. (2024). Leader humility and employees' creative performance: the role of intrinsic motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1278755.
- Magasi, C. (2021). The role of transformational leadership on employee performance: A perspective of employee empowerment. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 21-28.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York : Harper & Row.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Poedloknimit, C. & Klomkul, L. (2020). A Causal Relationship Model of Mental Development and Create Intellectual Prosperity among Ethical Training in Palangjit Dhamma Jakrawan Institution with Nine-Keys Philosophy as a Mediator. *Solid State Technology*, 63(2s), 1576-1581.

- Punanan, C. (2022). The Application of Nine Keys Principles from PDJ Institute to Build the Innovation Leadership to Develop Organization for Excellence. *Journal of Positive School Psychology, 6*(7), 2575-2580.
- Siddiq, M. U., Waqar, A., & Arshad, A. (2023). Fostering Employee Creativity through Transformational Leadership, Employee Agility, and Psychological Safety: an empirical study. *Journal of Personnel Management, 1*(1), 14-27.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals, 12*(2), 752-788.
- Theodorsson, U., Gudlaugsson, T., & Gudmundsdottir, S. (2022). Talent Management in the Banking Sector: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences, 12*(2), 61. <https://doi.org/10.3390/admsci12020061>
- Wang, G., Li, J., Liu, H., & Zaggia, C. (2025). Transformational leadership and teachers' voice behaviour: A moderated mediation model of group voice climate and team psychological safety. *Educational Management Administration & Leadership, 53*(1), 102-122.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8<sup>th</sup> ed.). Boston, MA : Pearson.