مقاله پژوهشی

شناسایی راهکارهای توسعه ظرفیت سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه سلامت

مهنا رجبی [۱،۲*]، پروین ابراهیمی [۳]، آیدین آرین خصال [۴]

[۱] استادیار، گروه آموزش بهداشت و ارتقای سلامت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک، اراک، ایران
[۲] گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران، تهران، ایران
[۳] استادیار، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران، تهران، ایران
[۴] استاد، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران، تهران، ایران

* **نویسنده مسؤول:** مهنا رجبی
ma.rajabi@arakmu.ac.ir

ارجاع: رجبی مهنا، ابراهیمی پروین، آرین خصال آیدین. شناسایی راهکارهای توسعه ظرفیت سازمان‌های مردم‌نهاد فعال در حوزه سلامت. راهبردهای مدیریت در نظام سلامت ۱۴۰۳؛ ۹(۴): ۱۳-۳۰۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۰۵
تاریخ اصلاح نهایی: ۱۴۰۳/۱۲/۱۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۴

زمینه و هدف: توسعه ظرفیت یا ظرفیت‌سازی در سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها)، ضمن کمک به انجام بهتر وظایف، دستیابی به اهداف، بهبود عملکرد و توانایی انطباق آن‌ها با شرایط متغیر، به ایفای نقش مؤثرتر آن‌ها در ارتقای سلامت جامعه کمک می‌کند. این مطالعه با هدف شناسایی استراتژی‌ها و راهکارهای توسعه ظرفیت سمن‌های سلامت در ایران انجام شد.

روش پژوهش: مطالعه اکتشافی حاضر، در سال‌های ۱۴۰۱-۱۴۰۰، به‌صورت کیفی انجام شد. اطلاعات این مطالعه، با انجام ۲۴ مصاحبه‌ی عمیق نیمه ساختاریافته با افراد شاغل در سازمان‌های دولتی مرتبط با سلامت و سمن‌های سلامت جمع‌آوری گردید. انتخاب این افراد به صورت غیرتصادفی و از طریق نمونه‌گیری هدفمند با حداکثر تنوع انجام شد. داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از روش تحلیل محتوا و با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA 10 تحلیل شد.

یافته‌ها: براساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده، وجود برنامه استراتژیک، اصلاح ساختار تشکیلاتی سمن‌ها، شفافیت عملکردی و مالی، تأمین نیروی انسانی، جلب حمایت جامعه، دولت و سازمان‌های مرتبط، تشکیل بانک اطلاعاتی سمن‌ها، شبکه‌سازی سمن‌ها، معرفی سمن‌ها به جامعه، دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی، ۱۱ راهکار توسعه ظرفیت سمن‌های سلامت در ایران می‌باشند. این راهکارها در ۵ درون‌مایه اصلی شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، شفافیت و پاسخگویی، مدیریت منابع و تبلیغات و شبکه‌سازی، دسته‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: سمن‌های سلامت برای موفقیت و نقش‌آفرینی مؤثرتر، ناگزیر به تقویت و توسعه ظرفیت خود می‌باشند .تمرکز بر بهبود روش‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، شفافیت و پاسخگویی، مدیریت منابع و تبلیغات و شبکه‌سازی، اصلی‌ترین راهکارهای توسعه ظرفیت سمن‌های سلامت در ایران می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: حوزه سلامت، سازمان مردم‌نهاد، ظرفیت‌سازی، ایران

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.18502/mshsj.v9i4.18162]

مقدمه

امروزه سازمان‌های غیردولتی (Non-Governmental Organizations (NGOs) که در کشور ایران به نام سازمان‌های مردم‌نهاد یا به‌اختصار "سمن" نام‌گذاری شده‌اند، یکی از بخش‌های اثرگذار در تقویت، توسعه و بهبود نظام سلامت کشورها در سراسر جهان می‌باشند (۱,۲). نتایج حاصل از مشارکت سمن‌ها در نظام سلامت کشورهای مختلف بیانگر تأثیر مثبت این مشارکت بر ارتقای وضعیت سلامت، بهبود شاخص‌های سلامت، افزایش منابع مالی بخش سلامت، کارآیی بیشتر در استفاده از منابع، تقویت ظرفیت دولت‌ها در ارائه خدمات و مراقبت‌های سلامتی و افزایش تعهد و مشارکت جامعه در مورد مسائل مربوط به سلامتی است (۵-۲). با این‌وجود، مشارکت سمن‌ها در نظام سلامت کشورهای مختلف با چالش‌ها و موانعی همچون بی‌اعتمادی بخش دولتی نسبت به سمن‌ها، ناشناخته بودن سمن‌ها، عدم شفافیت و پاسخگویی سمن‌ها و کنترل بخش دولتی بر فعالیت سمن‌ها همراه است (۹-۶, ۴).

براساس لیست تشکل‌های ثبت شده در معاونت مشارکت‌های اجتماعی وزارت کشور، حدود ۱۱ درصد (۱۰۸ سمن) از ۱۰۶۵ سمن ثبت شده در این معاونت، در حوزه بهداشت و درمان فعالیت دارند. تامین دارو و درمان بیماری‌های خاص و صعب‌العلاج مانند سرطان‌ها، دیابت، تالاسمی و هموفیلی، بیشترین حوزه فعالیت این سمن‌ها می‌باشند (۱۰). همانند بسیاری از کشورها، سمن‌ها در نظام سلامت کشور ایران فعالیت‌های مختلفی همچون ارائه خدمت، برنامه‌های متنوع آموزشی و پژوهشی، تأمین مالی، تأمین امکانات و تجهیزات و اجرای برنامه‌های مختلف بهداشتی و درمانی را انجام می‌دهند (۴). با تشکیل و تصویب آیین‌نامه شورای عالی مشارکت‌های اجتماعی سلامت در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی کشور، شیوه ارتباط و تعامل سمن‌ها با سازمان‌های دولتی متولی سلامت، حدود و حوزه فعالیت سمن‌ها و روش‌های مشارکت سمن‌ها در حوزه سلامت مشخص گردید (۱۱). بااین‌وجود، نتایج مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که جایگاه و نقش آن‌ها در نظام سلامت ایران مورد بی‌توجهی مردم، متخصصین نظام سلامت، دیگر سمن‌ها و دولت قرارگرفته است. براساس نتایج مطالعه خدایاری زرنق و همکاران (۲۰۲۰)، باور ضعیف دولت در مورد نقش سمن‌ها، نبود قوانین و مقررات، نبود فرآیندهای رسمی برای تعامل با سمن‌ها، عدم تمایل دانشگاه‌های علوم پزشکی و بیمارستان‌ها برای تعامل با سمن‌ها و کمبود منابع مالی سمن‌ها، از موانع و مشکلات مشارکت سمن‌ها در بخش سلامت کشور ایران می‌باشند (۱۲). کمبود منابع مالی پایدار، چالش‌های جذب و مدیریت منابع انسانی، کمبود سرمایه اجتماعی و چالش‌های برنامه‌ریزی و نظارت، از مهم‌ترین چالش‌های سمن‌های فعال در حوزه آسیب‌های اجتماعی می‌باشند که در مطالعه رازقی و لطفی (۱۳۹۷) به آن‌ها اشاره‌شده است (۱۳). براساس نتایج مطالعه پورباقر و همکاران (۱۴۰۲) نیز سمن‌های ایرانی برای ارتقاء سلامت اجتماعی با چالش‌های برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، عملکردی، سیاستی، اقتصادی و فرهنگی اجتماعی مواجه هستند (۱۴).

بررسی نتایج مطالعات صورت گرفته درزمینه‌ی مشارکت سمن‌ها در نظام سلامت کشور ایران نشان می‌دهد که توسعه و بهبود ظرفیت سمن‌های سلامت، یکی از الزامات اساسی توسعه مشارکت سمن‌ها در بخش سلامت می‌باشد. مرور متون مرتبط در زمینه عملکرد و ظرفیت‌سازی سمن‌ها نشان می‌دهد که منابع مالی، نیروی انسانی، برنامه استراتژیک و شفافیت و پاسخگویی مهم‌ترین عوامل مؤثر در توسعه ظرفیت سمن‌ها می‌باشند (۱۸-۱۵, ۸).

توسعه ظرفیت یا ظرفیت‌سازی در سمن‌ها، به انجام بهتر وظایف، دستیابی به اهداف، بهبود عملکرد و توانایی انطباق با شرایط متغیر کمک می‌کند (۱۹). ازاین‌رو، توسعه ظرفیت سمن‌ها یک امر ضروری و لازم در جهت پایداری سمن‌ها به شمار می‌رود. سمن‌ها به‌عنوان حلقه واسط بین نهادهای مردمی و دولتی، با توسعه ظرفیت و توان خود، می‌توانند نقش مؤثری در ارتقای سلامت جامعه ایفا کنند (۴). با توجه به اینکه مطالعات محدودی در زمینه فعالیت سمن‌های سلامت در ایران انجام شده است و بیشتر این مطالعات بر نقش‌ها، کارکردها و چالش‌های سمن‌ها برای مشارکت در بخش سلامت تمرکز داشته‌اند و ارائه راهکارهای عملی و واقع‌گرایانه برای غلبه بر مسائل پیش روی سمن‌ها، با توجه به شرایط موجود سمن‌های سلامت و شرایط خاص حوزه سلامت، مورد بی‌توجهی قرار

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, www.mshsj.ssu.ac.ir
CC BY-NC 4.0
[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-10]
[DOI: 10.18502/mshsj.v9i4.18162]

گرفته است، ازاین‌رو، این مطالعه با هدف شناسایی استراتژی‌ها و راهکارهای توسعه ظرفیت سمن‌های سلامت در ایران، با بهره‌گیری از نظرات خبرگان و صاحب‌نظران بخش دولتی مرتبط با سلامت و سمن‌های فعال در حوزه سلامت، انجام شد.

روش پژوهش

مطالعه اکتشافی حاضر، در سال‌های ۱۴۰۱-۱۴۰۰ با هدف شناسایی راهکارهای توسعه ظرفیت سمن‌های فعال در بخش سلامت کشور ایران، به‌صورت کیفی انجام شد. ۲۴ مشارکت‌کننده این مطالعه، از دو بخش دولتی و غیردولتی انتخاب شدند. ۱۱ نفر از مدیران و کارشناسان شاغل در اداره سازمان‌های مردم‌نهاد وزارت بهداشت و دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران و تهران، مشارکت‌کنندگان بخش دولتی و ۱۳ نفر از مدیران عامل و روسای سمن‌های سلامت، مشارکت‌کنندگان بخش غیردولتی بودند. همه این افراد دارای حداقل تحصیلات کارشناسی و ۳ سال سابقه خدمت مرتبط بودند که به‌صورت غیر تصادفی و از طریق نمونه‌گیری هدفمند با حداکثر تنوع انتخاب شدند.

اطلاعات این مطالعه، با انجام ۲۴ مصاحبه‌ی عمیق نیمه ساختاریافته جمع‌آوری گردید. مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری در تهران انجام و تا زمان اشباع اطلاعات ادامه پیدا کرد. سوالات مصاحبه پس از بررسی مقالات و متون مرتبط طراحی گردید. نظر خبرگان و صاحب‌نظران در مورد موانع و فرصت‌های همکاری سمن‌ها در حوزه سلامت و استراتژی‌ها و راهکارهای توسعه ظرفیت سمن‌های سلامت، سؤالات اصلی مصاحبه بودند. ابتدا ۳ مصاحبه پایلوت برای اطمینان از روایی مصاحبه‌ها انجام شد. روند انجام این مصاحبه‌ها، توسط گروه پژوهش، ازنظر صحت انجام کار بررسی و اصلاحات لازم در فرآیند انجام مصاحبه اعمال گردید از معیارهای چهارگانه گوبا و لینکن (اعتبار پذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تاییدپذیری) نیز برای تائید پایایی مطالعه استفاده گردید. برای دستیابی به معیار اعتبارپذیری، متن مصاحبه‌ها و کدهای استخراج شده به تایید ۳ نفر از مشارکت‌کنندگان رسید. توصیف روشنی از شرایط انجام مطالعه، نحوه انتخاب و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و روش‌های جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، در جهت دستیابی به معیار انتقال‌پذیری انجام شد. برای دستیابی به معیارهای اطمینان‌پذیری و تاییدپذیری، ثبت، ضبط و یادداشت‌برداری از تمام جزئیات مطالعه، مستندسازی تمام فعالیت‌ها و حفظ تمامی مستندات، صورت گرفت.

پیش از شروع مصاحبه‌ها و پس از هماهنگی‌های لازم و مکاتبات اداری، زمان و مکان انجام مصاحبه‌ها با مشارکت‌کنندگان هماهنگ شد. در ابتدای هر مصاحبه، توضیحاتی در خصوص هدف مطالعه ارائه و ضمن اطمینان از حفظ محرمانگی داده‌ها، پس از کسب اجازه برای ضبط مصاحبه‌ها، مباحث جلسات مصاحبه ضبط گردید. در حین انجام مصاحبه‌ها تا حد امکان از مطالب بیان‌شده یادداشت‌برداری شد تا در حین و پایان هر مصاحبه با بیان مجدد و بازگرداندن نکات برجسته و یا خلاصه‌ای از پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان، درستی و صحت داده‌ها به تائید برسد. میانگین زمان مصاحبه‌ها بین ۲۵ تا ۱۰۰ دقیقه متغیر بود. پس از اتمام هر مصاحبه و حداکثر تا ۲۴ ساعت پس از پایان هر مصاحبه و اختصاص یک کد به هریک از آن‌ها، مصاحبه‌ها به‌صورت کلمه به کلمه پیاده‌سازی و در نرم‌افزار word تایپ شدند.

کدگذاری و تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان و از آغاز اولین مصاحبه انجام شد. داده‌های مطالعه به روش تحلیل محتوا و با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA 10 مورد تحلیل قرار گرفتند. با مرور چندباره محتوای مصاحبه‌ها، کدهای اولیه ایجاد شدند. با مقایسه کدهای اولیه، کدهایی که به مفاهیم مشترک اشاره داشتند در طبقات فرعی قرار گرفتند. در مرحله بعد، طبقات فرعی ازلحاظ مفهومی و موضوعی بررسی و به‌طور مداوم با دیگر طبقات مقایسه شدند و طبقاتی که به لحاظ مفهومی به موضوع مشابهی اشاره داشتند، در کنار یکدیگر و در طبقات اصلی قرار گرفتند. نمونه‌گیری با حداکثر تنوع، انجام مصاحبه‌های پایلوت، صرف زمان کافی برای انجام هر مصاحبه، مقایسه مستمر اطلاعات به‌دست‌آمده و ارسال جدول کدبندی نهایی برای برخی از مصاحبه‌شوندگان، روش‌هایی بودند که برای افزایش دقت پژوهش در این مطالعه استفاده شدند.

یافته‌ها

براساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده، راهکارهای توسعه ظرفیت سمن‌ها شامل ۵ درون‌مایه اصلی و ۱۱ درون‌مایه فرعی می‌باشند. برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، شفافیت و پاسخگویی، مدیریت منابع و تبلیغات و شبکه‌سازی درون‌مایه‌های اصلی توسعه ظرفیت سمن‌های سلامت در ایران می‌باشند (جدول ۱).

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, www.mshsj.ssu.ac.ir
CC BY-NC 4.0
[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-10]
[DOI: 10.18502/mshsj.v9i4.18162]

جدول ۱: راهکارهای توسعه ظرفیت سمن‌های فعال در بخش سلامت کشور ایران

	درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی
راهکارهای توسعه ظرفیت سمن‌ها	برنامه‌ریزی	وجود برنامه استراتژیک
	سازمان‌دهی	اصلاح ساختار تشکیلاتی سمن‌ها
	شفافیت و پاسخگویی	شفافیت عملکردی شفافیت مالی
	مدیریت منابع	تأمین نیروی انسانی جلب حمایت دولت و سازمان‌های مرتبط جلب حمایت جامعه
	تبلیغات و شبکه‌سازی	تشکیل بانک اطلاعاتی سمن‌ها معرفی سمن‌ها به جامعه معرفی سمن‌ها به دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی شبکه‌سازی سمن‌ها

برنامه‌ریزی

برنامه استراتژیک، به‌عنوان نقشه راه فعالیت سمن‌ها، از الزامات اصلی و مهم توسعه ظرفیت سمن‌های فعال در بخش سلامت می‌باشد. سمن‌ها با داشتن برنامه استراتژیک استاندارد و آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، ضمن تعیین اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت و راه‌های رسیدن به اهداف تعیین‌شده، می‌توانند مسیر حرکت خود را به‌طور دقیق مشخص کنند. یکی از مشارکت کننده در این زمینه بیان کرد:

"سمن‌ها برای اینکه موفق باشند و موفق عمل کنند باید برنامه مشخص و تعریف‌شده‌ای داشته باشند و اهداف منطقی و قابل‌دستیابی خودشون را در قالب برنامه استراتژیک استاندارد تدوین کنن و بر این اساس ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و نحوه‌ی اجرای برنامه‌ها را مشخص کنن" (مشارکت کننده ۱۱).

سازمان‌دهی

سازمان‌دهی ضعیف و غیراستاندارد سمن‌های سلامت یکی از چالش‌های اساسی این سازمان‌ها در مسیر ظرفیت‌سازی و ایفای نقش در جامعه می‌باشد. بسیاری از مشارکت‌کنندگان اصلاح ساختار و تشکیلات سازمانی سمن‌های سلامت را از نکات ضروری در توسعه ظرفیت سمن‌ها عنوان کردند.

"اینکه در مواردی ساختار سازمانی، تشکیلات و سازمان‌دهی افراد و بخش‌های یک سمن از اصول استاندارد تبعیت نمی‌کند مشخصاً بر موفقیت‌شان تأثیرات منفی می‌گذارد" (مشارکت کننده ۲۳).

شفافیت و پاسخگویی

شفافیت و پاسخگویی عملکردی و مالی، از معیارهای مهم و قابل‌توجه در توسعه ظرفیت سمن‌ها می‌باشند. علاوه بر حامیان مالی و وزارت بهداشت، شفافیت و پاسخگویی نسبت به عملکرد، از مسائل مهم برای عموم مردم می‌باشد و باعث تقویت اعتماد عمومی نسبت به این مؤسسات می‌شود.

"به باور من یکی از مشکلات جدی در مورد سمن‌ها در ایران، شفافیت است. باید تمام کمک‌ها، تمام سازوکارها و روابطی که درون سازمان‌های مردم‌نهاد بین خودشان، بین آن‌ها و دولت، بین آن‌ها و کمک‌کننده‌ها هست، روشن و شفاف باشد و سازمان‌هایی مورد حمایت قرار بگیرند و فضا و میدان برای کار در اختیارشان گذاشته شود که هم شفافیت مالی و هم شفافیت عملکردی را رعایت کرده باشند" (مشارکت کننده ۳).

"شفافیت مالی یک موضوع جدی برای سمن‌هاست. ازاین‌رو به نظر من هرچه‌قدر نیرو بزارن و فشار بیارن تا این اتفاق بیفته و سمن‌هایی که عملکرد شفافی دارن، یه امتیازاتی برای این‌ها در نظر گرفته بشه که بله این انجمن این کار رو میکنه و توی حسابرسی‌ش هیچ مشکل مالی‌ای نیست، خیلی میتونه در بهبود عملکرد سمن‌ها کمک کننده باشه" (مشارکت کننده ۱۲).

مدیریت منابع

تدوین سازوکارهای جذب و آموزش نیروی انسانی و جلب

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-10]
[DOI: 10.18502/mshsj.v9i4.18162]
راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، سال هشتم، شماره ۴، شماره پیاپی ۳۴

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, www.mshsj.ssu.ac.ir
CC BY-NC 4.0

حمایت و پشتیبانی دولت، سازمان‌های مرتبط و جامعه، از راهکارهای حیطه مدیریت منابع برای توسعه ظرفیت سمن‌های سلامت می‌باشند. در خصوص تأمین نیروی انسانی موردنیاز سمن‌ها مشارکت کننده ۵ می‌گوید:

"یه مشکل سمن‌ها، مسئله کمبود نیروی انسانیه. بعضی وقتا نیروی انسانی هم هست ولی نیروی ماهری نیست، نیاز به آموزش داره و این‌ها در سمن‌ها نادیده گرفته میشه. باید سمن ها برنامه مشخصی برای جذب و توانمندسازی افراد شاغل در اون سمن‌ها و حتی نیروهای داوطلب داشته باشن".

سازمان‌های مردم‌نهاد بدون حمایت و پشتیبانی دولت و جامعه نمی‌توانند به حیات خود ادامه دهند. تدوین سازوکارهای حمایتی به‌خصوص حمایت‌های مالی، یکی از راهکارهای مهم توسعه ظرفیت سمن‌ها می‌باشد. البته حمایت بخش دولتی از سمن‌ها نباید به‌گونه‌ای باشد که سمن‌ها را از شکل اصیل خود دور کند و آن‌ها تبدیل به مؤسساتی وابسته و تحت کنترل دولت شوند.

"یکی از اقدامات در جهت توسعه ظرفیت سمن‌های سلامت، تدوین و اجرای سازوکارهای حمایتیه. باید سازوکاری تعریف بشه برای حمایت از سمن‌ها چه در بخش دولتی و چه در سطح جامعه تا سمن‌ها بتوانند همچنان به حیات خودشان ادامه دهند" (مشارکت کننده ۲).

"سمن‌ها مردم‌محورند ولی الان شرایط زندگی مردم طوری است که نمی‌توانند خیلی کمک مالی داشته باشن، اما مشارکت داوطلبانه مردم در کارهای اجرایی یا حمایت‌های مختلفی که می‌تونن از سمن‌ها داشته باشن، نباید نادیده گرفته بشه" (مشارکت کننده ۱۴).

تبلیغات و شبکه‌سازی

تبلیغات و شبکه‌سازی دیگر حیطه‌ای است که به توسعه ظرفیت سمن‌های سلامت کمک می‌کند. ازجمله اقدامات لازم و ضروری برای توسعه ظرفیت سمن‌ها و به‌خصوص سمن‌های سلامت، تشکیل بانک اطلاعاتی سمن‌ها است. تشکیل بانک اطلاعاتی سمن‌های سلامت ضمن فراهم کردن دسترسی راحت‌تر و سریع‌تر به اطلاعات سمن‌ها، به تسریع روند کارهای مربوط به این سازمان‌ها نیز کمک می‌کند.

"ایجاد بانک اطلاعاتی سمن‌ها یکی از اقدامات لازم برای تسهیل فعالیت سمن‌ها است. این کار علاوه بر اینکه ساماندهی فعالیت‌های تشکل‌ها را تسهیل می‌کنه، کمک می‌کنه که سمن‌های مشابه همدیگه رو بشناسن، با هم ارتباط داشته باشن و از تجارب هم استفاده کنن" (مشارکت کننده ۹).

تشکل‌های مردمی و سمن‌ها به‌صورت انفرادی، قدرت و توان کمی برای تأثیرگذاری بر سیاست‌ها و برنامه‌ها و حتی رفتار مردم دارند. شبکه‌سازی بین سمن‌های دارای حیطه فعالیت مشترک، علاوه برافزایش قدرت مطالبه‌گری سمن‌ها، فرصت استفاده از ظرفیت‌ها، منابع و امکانات سمن‌های مشابه را برای آن‌ها فراهم می‌کند.

"واقعیت اینه که تشکل‌های مردمی و سمن‌ها به‌صورت انفرادی قدرت و توانشون برای تأثیرگذاری بر سیاست‌ها و برنامه‌ها و حتی رفتار مردم کم هست. اگر سمن‌هایی که در یک حیطه کار می‌کنن با هم متحد بشن و تشکیل شبکه بدن، این کار باعث میشه که هم‌صدای آن‌ها بهتر به گوش سیاست‌مداران و مردم برسه و هم اینکه دامنه و عمق فعالیت‌هاشون گسترده‌تر می‌شه" (مشارکت کننده ۱۷).

یکی از مشارکت‌کنندگان در مورد نقش شبکه‌سازی در توسعه ظرفیت سمن‌های سلامت این‌گونه اظهار نظر می‌کند:

"یکی از پیشنهادها برای تقویت ظرفیت سمن‌های سلامت، بحث شبکه‌سازی بین سمن‌ها است. تشکل‌ها می‌تونن مقدار زیادی منافع مشترک، تشریک مساعی و امکانات داشته باشن و صدای بزرگتری را برای اثربخشی اجتماعی ایجاد کنن" (مشارکت کننده ۲۱).

آگاهی و آشنایی عموم مردم با سمن‌ها از دیگر راه‌های تقویت و توسعه ظرفیت سمن‌های سلامت می‌باشد. اگر مردم با سمن‌ها، اهداف و فعالیت‌های آن‌ها و تأثیر این فعالیت‌ها بر بهبود شرایط جامعه آشنا شوند، ضمن جذب کمک‌های مالی بیشتر برای این مؤسسات، مردم می‌توانند به اشکال مختلف از این سازمان‌ها حمایت کنند و از طریق مشارکت در برنامه‌های مختلف سمن‌ها، زمینه نقش‌آفرینی و حضور پررنگ‌تر سمن‌ها را در بخش سلامت کشور ایران فراهم آورند.

"اگر بتوانیم سمن‌های درست‌وحسابی را شناسایی کنیم و بعد تقویتشون کنیم و کمک کنیم به مردم معرفی بشن و مردم به اشکال مختلف حمایتشون کنن تا بتونن پشتوانه مردمی پیدا کنن، در این صورت تا حدودی می‌تونیم این‌ها رو تقویت کنیم و به حضور موثرشون در جامعه امیدوار باشیم" (مشارکت کننده ۱۶).

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, www.mshsj.ssu.ac.ir
CC BY-NC 4.0
[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-10]
[DOI: 10.18502/mshsj.v9i4.18162]

علاوه بر آگاهی جامعه، آگاهی سازمان‌ها و مؤسسات دولتی نیز به ظرفیت‌سازی سمن‌ها کمک می‌کند. بخش دولتی در مواردی به دلایل مختلف، ازجمله کمبود منابع و امکانات و یا مسائل فرهنگی، ممکن است توان اجرای یک برنامه بهداشتی و درمانی را در سطح جامعه نداشته باشد. در این شرایط، بخش دولتی می‌تواند با تکیه بر امکانات سمن‌های سلامت و نفوذ سمن‌ها بر اقشار مختلف، برنامه یا اقدام سلامتی را در سطح جامعه و برای گروه هدف تعیین‌شده اجرا کند. آشنایی و تعامل دوطرفه بین بخش دولتی و سمن‌های سلامت هم به نفع سازمان‌های دولتی است و هم به نفع سمن‌های سلامت و درنهایت منافع این تعامل به همه اقشار جامعه می‌رسد.

"اگه یه دانشگاه علوم پزشکی یا هر سازمان دیگه‌ای، کار کوچکی را به یکی از سمن‌ها واگذار کنن، اون سمن به واسطه حمایتی که میشه و فرآیندی که برای خودش تعریف می‌کنه، تقویت میشه، قوی‌تر میشه و ظرفیت بهتری پیدا می‌کنه" (مشارکت کننده ۷).

بحث

براساس تحلیل نتایج این مطالعه، تقویت برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، شفافیت و پاسخگویی، مدیریت منابع و تبلیغات و شبکه‌سازی، راهکارهای اصلی توسعه ظرفیت سمن‌های سلامت در ایران می‌باشند. در راهنماهای ارائه‌شده برای توسعه ظرفیت سمن‌ها، حاکمیت سازمانی، برنامه استراتژیک، مدیریت مالی، مدیریت افراد، مدیریت پروژه، مدیریت سازمان، تبلیغات و جمع‌آوری سرمایه به‌عنوان ابعاد اصلی توسعه ظرفیت سمن‌ها معرفی‌شده‌اند (۲۰،۲۱). مقایسه نتایج مطالعه حاضر با این راهنماها بیانگر این است که سمن‌های سلامت در ایران تقریباً در تمام ابعاد پیشنهاد شده این راهنماها نیازمند توسعه و بهبود وضعیت خود می‌باشند.

هم‌راستا با نتایج این مطالعه، رازقی و لطفی (۱۳۹۷)، فقدان روندهای پایدار تولید منابع مالی، چالش‌های جذب و مدیریت منابع انسانی، کمبود سرمایه اجتماعی و چالش‌های برنامه‌ریزی و نظارت را از مهم‌ترین مشکلات درونی سمن‌های ایرانی معرفی می‌کنند (۱۳). دماری و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه خود، کمبود منابع (انسانی، مالی و تجهیزات و امکانات) را یکی از چالش‌های اصلی سمن‌های سلامت برای نقش‌آفرینی در نظام سلامت ایران معرفی می‌کنند (۴). یافته‌های مطالعه دماری و همکاران اهمیت مدیریت منابع در توسعه ظرفیت سمن‌ها را تائید می‌کند.

برومیده (۲۰۱۱) در مطالعه خود، کمبود منابع به‌خصوص در سمن‌های تازه‌تاسیس، نداشتن برنامه استراتژیک استاندارد، مسائل مربوط به نیروی انسانی، عملکرد ضعیف برخی سمن‌ها که وجهه دیگر سمن‌ها را در جامعه تضعیف می‌کند و حفظ اعتماد اهداکنندگان و حامیان مالی را به‌عنوان چالش‌های سازمانی سمن‌های ایرانی معرفی می‌کند (۲۲). نتایج مطالعه برومیده نیز اهمیت توجه به راهکارهای مختلف توسعه ظرفیت سمن‌ها را تائید می‌کند.

براساس نتایج مطالعه حاضر، تقویت شفافیت و پاسخگویی از راهکارهای اصلی توسعه ظرفیت سمن‌ها می‌باشد. زاهدی و خانلو (۱۳۹۰)، پاسخگویی به اعطاکنندگان و پشتیبانان، پاسخگویی اخلاقی-حرفه‌ای، پاسخگویی حقوقی-قانونی، پاسخگویی مالی-اقتصادی، کسب مشروعیت و پاسخگویی اجباری را به‌عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر پاسخگویی سمن‌های حوزه سلامت شناسایی کرده است (۲۳). کابدو و همکاران (۲۰۱۸) نیز در دسترس بودن اطلاعات مالی و عملکردی را به‌عنوان شاخص‌های ارزیابی شفافیت سمن‌ها معرفی کرده‌اند (۲۴).

تقویت سازمان‌دهی و مکانیسم‌های مدیریت منابع مالی و انسانی در سمن‌ها، از دیگر راهکارهای ظرفیت‌سازی سمن‌های سلامت بودند. هم‌راستا با این نتایج، سندگل و همکاران (۲۰۲۲)، تقویت مهارت‌های مدیریتی، شفافیت و پاسخگویی و وجود منابع مالی پایدار را به‌عنوان استراتژی‌های تقویت مشارکت سمن‌ها در نظام سلامت ایران معرفی کردند (۲۵). در کنار توجه به مکانسیم‌های مدیریت منابع، شبکه‌سازی از دیگر راهکارهای ظرفیت‌سازی سمن‌ها می‌باشد. در همین راستا، جین و دهیر (۲۰۲۱) در نتایج مطالعه خود بر اثر مهم و مثبت توانمندی مالی، نیروی انسانی، ذی‌نفعان و همکاری بین سمن‌ها بر بهبود عملکرد سمن‌ها اشاره دارند (۲۶).

ازنظر هارتویگ و همکاران (۲۰۰۸)، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، حاکمیت و پایش و ارزشیابی، مؤلفه‌های اصلی ظرفیت‌سازی سمن‌های فعال در زمینه بیماری ایدز می‌باشند. توجه و تقویت این عوامل منجر به شناسایی بهتر در جامعه، جذب بهتر منابع و حمایت‌های مالی و افزایش اعتماد به سمن‌ها می‌شود (۲۷). براساس نتایج مطالعه یعقوبی و همکاران

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, www.mshsj.ssu.ac.ir
CC BY-NC 4.0
[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-10]
[DOI: 10.18502/mshsj.v9i4.18162]

(۱۴۰۰)، ضعف در تأمین منابع مالی، همکاری مؤثر بین سمن‌ها، تأمین نیروی انسانی کارآمد و مدیریت و برنامه‌ریزی سمن‌ها، مشکلات اصلی سمن‌های ایرانی بودند (۲۸). نتایج مطالعات هارتویگ و یعقوبی، یافته‌های مطالعه حاضر و اهمیت مدیریت منابع، برنامه‌ریزی و تبلیغات و شبکه‌سازی را در سمن‌ها تائید می‌کنند.

به‌طورکلی، سمن‌ها به‌واسطه برخورداری از ویژگی‌هایی چون ماهیت داوطلبانه فعالیت‌ها، عدم وابستگی به دولت، غیرانتفاعی بودن و چابکی سازمانی، می‌توانند نقش مهمی درروند توسعه اجتماعی و اقتصادی ایفا کنند. برای دستیابی به این هدف، سمن‌ها می‌توانند از طریق توسعه و تقویت ظرفیت خود، امکان نقش‌آفرینی و حضور مؤثرتر خود را در نظام سلامت ایران فراهم آورند. البته باید به این نکته توجه داشت که توسعه ظرفیت سمن‌ها نیازمند همکاری و همیاری دولت، سمن‌ها و جامعه می‌باشد و بدون همکاری بین این سه بخش، توسعه و تقویت ظرفیت سمن‌ها با شکست مواجه خواهد شد.

مشارکت خبرگان و صاحب‌نظرانی که بیشترین آشنایی و تجربه کاری مرتبط با مشارکت سمن‌ها را در حوزه سلامت ایران دارند و انتخاب آن‌ها از هر دو بخش دولتی و سمن‌ها، از نقاط قوت این مطالعه می‌باشد. بر خلاف مطالعات پیشین که بیشتر بر کارکردها، مسائل اجرایی، محدودیت‌ها و موانع مشارکت سمن‌ها در حوزه سلامت کشور ایران تمرکز داشته‌اند، در این مطالعه، علاوه بر مسائل اجرایی، مسائل مدیریتی سمن‌ها نیز مورد توجه قرار گرفت و با نظرخواهی از افراد صاحب‌نظر و باتجربه، راهکارهای توسعه ظرفیت سمن‌های سلامت در ایران شناسایی گردید. با این وجود، به دلیل محدودیت مطالعات مشابه داخلی، امکان مقایسه نتایج بین مطالعات مشابه فراهم نشد. با وجود اینکه یافته‌های این مطالعه بر مسائل اصلی و زیربنایی مشترک بین همه سمن‌ها تاکید دارند، اما به دلیل محدود بودن محیط انجام پژوهش و تاثیر شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی بر عملکرد سمن‌ها، انجام مطالعات مشابه در سایر نقاط کشور ایران می‌تواند به دستیابی به یافته‌های جدید و تکمیلی در این زمینه کمک نماید.

نتیجه‌گیری

سمن‌ها به‌عنوان یکی از بخش‌های کمک‌کننده در تحقق اهداف نظام سلامت، برای موفقیت و نقش‌آفرینی مؤثرتر، ناگزیر به تقویت و توسعه ظرفیت خود می‌باشند. در این پژوهش با استفاده از تجارب سمن‌ها و بخش دولتی، راهکارهایی برای توسعه ظرفیت سمن‌های سلامت ارائه شد. مدیران و سیاست‌گذاران حوزه سلامت و سایر بخش‌های اجتماعی کشور می‌توانند با استفاده از یافته‌های این پژوهش به ظرفیت‌سازی سمن‌ها به‌خصوص سمن‌های سلامت کمک کنند. وجود اهداف و برنامه استراتژیک، اصلاح ساختار تشکیلاتی سمن‌ها، شفافیت مالی و عملکردی، تأمین نیروی انسانی، جلب حمایت دولت و جامعه، تشکیل بانک اطلاعاتی سمن‌ها، معرفی سمن‌ها به جامعه، دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی و شبکه‌سازی سمن‌ها، راهکارهای اصلی توسعه ظرفیت سمن‌های سلامت می‌باشند.

ملاحظات اخلاقی

این پژوهش با کد اخلاق به شماره IR.IUMS.REC.1397.1330 به تائید کمیته ملی اخلاق در پژوهش‌های زیست پزشکی رسیده است. همچنین کلیه ملاحظات اخلاقی از جمله اخذ کد اخلاق، اخذ رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان، آزادی افراد برای شرکت در مصاحبه، اجازه برای ضبط صدا، محرمانه بودن اطلاعات شخصی مصاحبه‌شوندگان و عدم دخالت نظرات شخصی پژوهشگران در مراحل جمع‌آوری، تحلیل و گزارش داده‌ها در این پژوهش رعایت شد.

سپاسگزاری

بدین‌وسیله نویسندگان از تمام افرادی که برای انجام این پژوهش یاری نمودند، کمال تشکر را دارند.

مشارکت نویسندگان

طراحی پژوهش: م. ر، پ. الف، آ. آ

جمع‌آوری داده‌ها: م. ر

تحلیل داده‌ها: م. ر، پ. الف، آ. آ

نگارش و اصلاح مقاله: م. ر، پ. الف، آ. آ

سازمان حمایت‌کننده

این مقاله حاصل بخشی از پایان‌نامه مقطع دکتری تخصصی رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی مصوب دانشگاه علوم پزشکی ایران با شماره ۹۷-۴-۳۷-۱۴۴۲۸ می‌باشد که توسط این دانشگاه مورد حمایت مالی قرار گرفته است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافعی از سوی نویسندگان گزارش نشده است.

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, www.mshsj.ssu.ac.ir
CC BY-NC 4.0

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-10]
[DOI: 10.18502/mshsj.v9i4.18162]

References

1) Afzal S, Nasir M. Role of non-governmental organizations as developmental partners in health care. Ann King Edw Med Univ 2023; 29(1): 1-2. doi: 10.21649/akemu.v29i1.5335.
2) Sanadgol A, Doshmangir L, Majdzadeh R, Gordeev VS. Engagement of non-governmental organisations in moving towards universal health coverage: a scoping review. Global Health 2021; 17(129): 1-9. doi: 10.1186/s12992-021-00778-1.
3) Bromideh AA, Rezaei A, Bromand-Rad H, Aarabi N. The impact of health system reform plan on NGOs's activities in health sector. Health-Based Research 2017; 2(4): 355-68. [Persian]
4) Damari B, Heidarnia M, Rahbari M. Role and performance of Iranian NGOs in community health promotion. Payesh 2014; 13(5): 541-50. [Persian]
5) Hushie M. Public-non-governmental organisation partnerships for health: an exploratory study with case studies from recent Ghanaian experience. BMC Public Health 2016; 16(963): 1-13. doi: 10.1186/s12889-016-3636-2.
6) Biermann O, Eckhardt M, Carlfjord S, Falk M, Forsberg BC. Collaboration between non-governmental organizations and public services in health-a qualitative case study from rural Ecuador. Glob Health Action 2016; 9: 32237. doi: 10.3402/gha.v9.32237.
7) Abiddin NZ, Ibrahim I, Abdul Aziz SA. Non-Governmental Organisations (NGOs) and their part towards sustainable community development. Sustainability 2022; 14(8): 4386. doi: 10.3390/su14084386.
8) Tall B, Matarneh S, Sweis G, Sweis R, AlBalkhy W. Factors affecting the success of development projects of the Non-Governmental Organizations (NGOs) in Jordan. International Journal of Construction Management 2023; 23(10): 1756-67.
9) Damari B. Role and share of Iranian governmental organizations in public's health. Payesh 2015; 14(5): 511-21. [Persian]
10) Ministry of Interior. List of bodies registered in the social participation office. Available from URL: https://b2n.ir/y33346. Last access: Jan 9, 2025. [Persian]
11) Ministry of Health. Regulations of the council for social participation of medical sciences universities / schools. Ministry of health: Iran, Tehran. 2014. [Persian]
12) Khodayari-Zarnaq R, Kakemam E, Arab-Zozani M, Rasouli J, Sokhanvar M. Participation of Iranian non-governmental organizations in health policy-making; barriers and strategies for development. Int J Health Gov 2020; 25(1): 46-56. doi: 10.1108/IJHG-07-2019-0056.
13) Razeghi N, Lotfi Khachaki B. A sociological analysis on the survival challenges and sustainability of NGOs active in social problems: with an emphasis on their relationship with the state. Sociology of Social Institutions 2018; 5(11): 97-128. doi: 10.22080/ssi.2018.1910. [Persian]
14) Pourbagher S, Bay A, Heidari A. Challenges of non-governmental organizations to promote social health in Iran: a qualitative study. J Gorgan Univ Med Sci 2023; 25(2): 92-102. [Persian]
15) Musyula A. Factors affecting the performance of non-governmental organizations in Kenya: a case of action aid international [master's thesis]. Nairobi: United States International University, Chandaria School of Business; 2014.
16) Dan M. NGOs challenges: a Romanian case study. Managerial Challenges of the Contemporary Society Proceedings 2020; 13(1): 103-13.
17) Zbuchea A, Ivan L, Stan SO, Dămăşaru C. Mapping challenges of the Romanian NGOs. a focus on human resources. Management Dynamics in the Knowledge Economy 2019; 7(1): 9-27. doi: 10.25019/ mdke/7.1.01.
18) Weir A, Fouche C. Dancing with data": investing in capacity building for Non-Government Organizations (NGOs). Evaluation Matters-He Take Tō Te Aromatawai 2016; 2: 131-60.
19) Rajabzadeh A, Mortazavi M, Doostar M, Akhoundi N. Developing a conceptual framework for organizational capacity building in higher education to respond to society expectations: a concept analysis approach. Organizational Resources Management Researchs 2020; 10(2): 45-73. [Persian]
20) Thomas L. Capacity building for local NGOs: a guidance manual for good practice. London: Catholic Institute for International Relations; 2005.
21) Chahine A, Al-Masri M, Abi Samra S, Safar R. Assessment of capacity building needs of NGOs in Lebanon. Lebanese Ministry of Social Affairs: Beirut; 2009: 15-32.
22) Bromideh AA. The widespread challenges of NGOs in developing countries: case studies from Iran. International NGO Journal 2011; 6(9): 197-202. doi: 10.5897/NGOJ11.014.
23) Zahedi S, Khanlou N. Foresight of Iran health & hygiene's NGOs accountability. Iranian Journal of Management Sciences 2012; 6(21): 47-76. [Persian]
24) Cabedo JD, Fuertes-Fuertes I, Maset-LLaudes A, Tirado-Beltrán JM. Improving and measuring transparency in NGOs: a disclosure index for activities and projects. Nonprofit Manag Leadersh 2018; 28(3): 329-48.
25) Sanadgol A, Doshmangir L, Majdzadeh R, Gordeev VS. Strategies to strengthen non-governmental organizations' participation in the Iranian health system. Front Public Health 2022; 10:

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-10]
[DOI: 10.18502/mshsj.v9i4.18162]

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, www.mshsj.ssu.ac.ir
CC BY-NC 4.0

929614. doi: 10.3389/fpubh.2022.929614.
26) Jain M, Dhir S. Critical factors in capacity building of NGOs in the intellectual disability sector in India: PLS SEM modelling. International Journal of Health Governance 2021; 26(4): 348-61. doi: 10.1108/IJHG-06-2021-0069.
27) Hartwig KA, Humphries D, Matebeni Z. Building capacity for AIDS NGOs in Southern Africa: evaluation of a pilot initiative. Health Promotion International 2008; 23(3): 251-9. doi: 10.1093/heapro/dan013.
28) Yaghoobi E, Noshiravan P, Mohammadi S, Khanmohammadi H. Analysis of the impact of the most important issues of NGOs in Iran. Strategic Studies of Public Policy 2021; 11(40): 74-100. [Persian]

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.18502/mshsj.v9i4.18162]

Published by: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, www.mshsj.ssu.ac.ir CC BY-NC 4.0

Manage Strat Health Syst

Original Article

Identifying Solutions for Capacity Building of Health Sector Non-Governmental Organizations

Mohanna Rajabi [1, 2*], Parvin Ebrahimi [3], Aidin Aryankhesal [4]

[1] Assistant Professor, Department of Health Education and Promotion, School of Health, Arak University of Medical Sciences, Arak, Iran
[2] Department of Health Services Management, School of Health Management and Information Sciences, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
[3] Assistant Professor, School of Health Management and Information Sciences, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
[4] Professor, School of Health Management and Information Sciences, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

* **Corresponding Author:** Mohanna Rajabi
ma.rajabi@arakmu.ac.ir

Citation: Rajabi M, Ebrahimi P, Aryankhesal A. Identifying Solutions for Capacity Building of Health Sector Non-Governmental Organizations. Manage Strat Health Syst 2025; 9(4): 304-13.

Received: November 25, 2024
Revised: March 01, 2025
Accepted: March 04, 2025

Funding: This study has been supported by Iran University of Medical Sciences (NO 97-4-37-14428).

Competing Interests: The authors have declared that no competing interest exist.

A B S T R A C T

Background: Capacity building or capacity development in Non-Governmental Organizations (NGOs) helps them to perform their tasks more effectively, achieve objectives, improve performance, and adapt to changing conditions, thereby contributing to their more effective role in promoting community health. This study aimed to identify strategies and solutions for capacity building in health-related NGOs in Iran.

Methods: This exploratory qualitative study was conducted between 2021 and 2022. Data were collected through 24 semi-structured in-depth interviews with individuals working in government health-related organizations and health NGOs. The participants were selected non-randomly and through purposeful sampling with maximum diversity. The collected data were analyzed using content analysis methods by $MaxQDA_{10}$.

Results: Based on the analysis of the interview data, 11 strategies for capacity building in health-related NGOs in Iran were identified. These include having a strategic plan, organizational restructuring of NGOs, operational and financial transparency, human resource supply, gaining support from the community, government, and related organizations, forming a database of NGOs, networking among NGOs, and introducing NGOs to the community, universities, and research centers. These strategies were categorized into 5 main themes including planning, organizing, transparency and accountability, resource management, and advertising and networking.

Conclusion: To succeed and play a more effective role, health-related NGOs need to enhance and develop their capacities. Focusing on improving planning methods, organizing, transparency and accountability, resource management, and advertising and networking are the main strategies for capacity building in health-related NGOs in Iran.

Keywords: Health system, Non-Governmental Organization, Capacity building, Iran

[Downloaded from mshsj.ssu.ac.ir on 2026-11-10]

[DOI: 10.18502/mshsj.v9i4.18162]

Copyright: © 2025 The Author(s); Published by Shahid Sadoughi University of Medical Sciences. This work is licensed under a Creative Commons Attribution Non-Commercial 4.0 International license (https://creativecommons. org/licenses/by-nc/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.