

POSSIBILITIES FOR THE APPLICATION OF STRUCTURAL CONTINGENCY THEORY IN THE PUBLIC SECTOR AND THE DEFENCE SYSTEM

Predrag Radojević¹

Draško Živković²

Delivered: 13.2.2026.

Language: Serbian

Corrected: 19.3.2026.

Type of paper: Review paper

Accepted: 15.4.2026.

DOI number: 10.5937/vojdelo2602155R

Abstract: The subject of this paper is a synthesis of the contributions made by the classics of structural contingency theory, with the aim of outlining possible directions for the application of its basic postulates in the organisation of the public sector and the defence system. The diversity of teachings and views on organisation, as well as the large number of authors who advocate them, always leave room for attempts at new syntheses. At the same time, a challenge for researchers lies in examining possible directions for its application in the public sector and the defence system, bearing in mind their specific characteristics and the fact that this theory was primarily developed on the basis of studies of privately owned business organisations. The purpose of the paper is to emphasise the importance of the contribution of structural contingency theory to the public sector and the defence system, and to indicate to managers the situations in which they may find inspiration in this theory for certain organisational solutions. In researching the contributions of structural contingency theory, the methods primarily used were literature analysis, compilation, abstraction, description, classification and comparison. The environment, technology, strategy and size of an organisation have been identified as the most frequently studied contingency factors. The possibilities for applying this theory in the public sector, and in the defence system as its specific part, are indicated after considering the differences between private- and public-sector organisations and defining the basic characteristics of organisations in the public sector. In doing so, the specific features of the defence system were also taken into account, particularly its orientation towards technical efficiency, its financing, which depends exclusively on the highest bodies of state authority, and the level of authoritarianism, which is the highest in the defence system within the entire public sector.

1 University of Defence in Belgrade, Military Academy, Belgrade, Republic of Serbia, e-mail: predrag.radojevic@va.mod.gov.rs, <https://orcid.org/0000-0003-3832-0184>

2 University of Defence in Belgrade, Military Academy, Belgrade, Republic of Serbia, <https://orcid.org/0009-0002-1557-1810>

Keywords: *structural contingency theory, organisation, environment, public sector, defence system*

Introduction

Regardless of whether they are profit-oriented or not, whether they are privately, jointly or publicly owned, whether they have several employees or several thousand, and whether their activities cover a limited geographical area or the entire world, all organisations operate within a specific environment. The environment affects organisational performance, imposes numerous uncertainties and constraints on organisations, and requires adaptation for the sake of survival. It is precisely the relationship established between an organisation and its environment that represents the focus of modern organisational theories (Hatch, 1997: 63).

The subject of this paper is a synthesis of the contributions made by the classics of structural contingency theory, with the aim of outlining possible directions for the application of its basic postulates in the organisation of the public sector and the defence system. In this regard, efficiency and equity are taken as the guiding ideas of public-sector organisation, and consequently of the defence system as one of its parts, while the improvement of welfare, allocation and redistribution, as well as the defence of general social values, are regarded as desirable objectives (Kandil, 2020; Abelson, 2012; Gomez-Barroso, 2022: 66–98). On the one hand, the diversity of teachings and views on organisation among the classics of structural contingency theory, as well as the large number of authors who advocate this theory, always leave room for new attempts at synthesis, classification and comparison. On the other hand, bearing in mind that this theory was developed primarily on the basis of the study of privately owned business organisations, examining possible directions for its application in the public sector and the defence system, given their specific characteristics, represents a challenge for researchers. Accordingly, the main objective of this paper should primarily be understood as an effort to contribute to the above-mentioned considerations. The specific objectives of the paper are directed towards the description, review and synthesis of the individual contributions of the classics of structural contingency theory; the identification, classification and comparison of the contingency factors considered by these authors; and the identification of the possible effects of the selected contingencies on the public sector and the defence system.

The purpose of the paper is to emphasise the importance of the contribution of structural contingency theory to the public sector and the defence system, and to indicate to managers the situations in which they may find inspiration in this theory for certain organisational solutions.

Literature Review

Throughout their history, organisational theory and the sociology of organisation have come a long way from universalism to contingency. Formal organisational struc-

ture, the technically rational direction of organisational processes aimed at achieving the highest possible level of efficiency, and strict control over employees and the operations carried out within an organisation constituted the standpoint of classical organisational theory and the sociology of organisation (Farazmand, 2002: 24). Organisational structure was viewed in isolation from society as a whole, from other organisations and from environmental influences. In this sense, the focus was either on prescription, as in Weber's ideal-typical model of bureaucracy (Weber, 1976, I: 170–178, II: 58–95), or on identifying, as in the case of Taylor's concept, universal and best possible ways of organising (Taylor, 1967).

The development of systems theory in the natural sciences, as well as the increasing complexity of organisations themselves and the changing social circumstances in which they perform their activities, undermined confidence in the conceptions of the classics of organisational theory and the sociology of organisation. From the middle of the previous century onwards, organisations began to be viewed as systems consisting of various subsystems that depend on one another and between which different interrelations exist. Of crucial importance for such an understanding of organisations was the publication of Kenneth Boulding's article "General Systems Theory: The Skeleton of Science" (McAuley et al., 2007: 69–70). Since then, organisations have been treated as social systems that receive influences from their environment, process them internally and transform them into feedback effects on the environment.

In an attempt to overcome the limitations of a rigid systemic understanding of organisation, Daniel Katz and Robert Kahn proposed a model of organisation based on the principle of an open system, which rests on the concept of feedback (Katz & Kahn, 2011: 479). Organisations structured according to the open-system concept are therefore understood as entities composed of a series of interdependent, yet at the same time specialised, subsystems that are capable of exchanging information both with one another and with their environment. In its understanding of organisation, structural contingency theory relies on the concept of the open system, particularly on the understanding of the importance of external factors for every organisation. However, it also seeks to go a step further by directing attention to the relationship between the organisation and its environment. It rests on the premise that organisational structure, as well as the organisation as a whole, depends on contingencies, that is, uncertainty variables, which every organisation faces (Miles, 2012: 313).

Gareth Morgan compares organisations understood on the basis of structural contingency theory to organisms. As the basic ideas of this theory, he states that, since organisations are open systems that need to be carefully managed in order to satisfy and balance internal needs and adapt to circumstances in the environment, there is no single best way of organising. Rather, the appropriate way depends on the activities performed by the organisation, its internal contingencies, its external contingencies, that is, the environment in which it is located, since all organisations are parts of a broader social system. Accordingly, different types of organisations are appropriate for different types of environments and social systems (Morgan, 2006: 42).

This theory emphasises the need for flexibility within an organisation and seeks to explain how differences in contextual and organisational dimensions are connected, that is, how one factor or group of factors depends on another. It may also be under-

stood as a type of if-then matrix (Mullins, 2005: 634–635). It is precisely this matrix that underlies its key concept — the concept of fit. Thus, an effective organisation is considered to be one whose characteristics, that is, internal contingencies, are better aligned with external contingencies in a given situation and a given environment (Miles, 2012: 313–314). According to some authors, it is precisely the concept of fit that represents the essential step made by structural contingency theory in relation to systems theory. Therefore, it may also be treated as a further development of that theory. However, they also state that structural contingency theory represents a compromise between a rigidly systemic approach to organisation and a purely situational approach (Kreitner, 2009: 48). In addition, alongside internal contingencies, this theory also takes into account external contingencies arising from the environment and, for that purpose, uses numerous techniques of multivariate analysis to determine the relationships between different contingencies (Kreitner, 2009: 48–49).

Research Methodology

In examining the contributions of structural contingency theory, the methods primarily used were literature analysis, compilation, abstraction, description, classification and comparison. These methods were selected as the most appropriate, given the theoretical character of this paper, its subject, objectives and purpose, as well as the fact that the research involved summarising the results of the scholarly work of the classics of this theory.

In selecting the material to be subjected to the above-mentioned methods, an effort was made to obtain electronic copies of the original works of the representatives of this theory, as well as high-quality articles published in relevant international journals dealing with the analysis of the pioneering works of the representatives of structural contingency theory. Since Paul Lawrence and Jay Lorsch, Joan Woodward, Tom Burns and George Stalker, Alfred Chandler and Derek Pugh are among the most important representatives of structural contingency theory, this paper analyses their most significant works.

After the necessary data had been collected, described and summarised in such a way as to extract the most important information from them, classification and comparison were carried out according to:

1. the most important contingency factors;
2. the relationship between the most important contingency factor and organisational variables.

Research Results

The application of the above methodology made it possible to obtain information on the key contributions of structural contingency theory, after which these contributions were compared by means of the comparative method.

Paul Lawrence and Jay Lorsch, professors of organisational behaviour at Harvard Business School, argue that the purpose of organising lies in the human need to respond as effectively as possible to the challenges posed by the environment (Pugh & Hickson, 2007: 69). In their view, organisations should be regarded as open systems composed of a number of dependent parts, among which different degrees of mutual integration and differentiation exist (Hassard, 1993: 43). In this regard, integration is understood as “the process of achieving unity of effort among the various organisational subsystems in the accomplishment of the organisation’s task”, while differentiation refers to “the state of segmentation of the organisational system into subsystems, each of which tends to develop particular functions in relation to the requirements imposed upon it by a given environment” (Lawrence & Lorsch, 1967: 3–4). Organisations operating in different environments develop different characteristics of their internal units in order to respond successfully to environmental challenges. The greater the internal differences, the greater the need for coordination among these units; at the same time, larger systems also encounter more demands for differentiation and integration (Hassard, 1993: 44). Organisations that succeed in aligning their characteristics with the environment will be more successful, that is, more efficient (Achcaoucaou et al., 2009; Hassard, 1993: 44).

The most important works of Joan Woodward, professor of industrial sociology at Imperial College of Science and Technology in London, examine the relationships between technology, organisational structure and organisational performance (Bria & Phillips, 2013). According to Woodward, organisational structures and practices can be properly understood only if one knows what organisations actually do and how they do it, and this is best reflected by technology within the organisation (Phillips et al., 2010: 6). By using technology as an independent variable, Woodward points out that different levels of technology correspond to different forms of organisation (Jaffe, 2001: 186). One of Woodward’s most important contributions is her emphasis on the need for managers to constantly consider how to structure an organisation depending on the given circumstances in which technology is constantly changing, as well as her insistence that, in order to be efficient, an organisation must change in line with the changes brought about by technological development (Bria & Phillips, 2013).

Tom Burns, professor of sociology at the University of Edinburgh, in cooperation with psychologist George Stalker, places particular emphasis, in the relationship between organisation and environment, on the analysis of the impact of technological innovations. In their view, the beginning of wisdom in every organisation should be an awareness that there is no optimal way of management (Burns & Stalker, 2009: 108). Therefore, depending on the environment in which they operate, organisations should be structured either as mechanistic or as organic structures. Thus, under stable environmental conditions, it is more appropriate to structure an organisation mechanistically, whereas under changing and unstable environmental conditions, an organi-

sation with an organic structure is more suitable (Burns & Stalker, 2009: 104–105). These two types of structure should not be understood as polarised, but rather as two ends of the same continuum, between which transitional stages exist and where the most appropriate structure, depending on the circumstances, represents a degree of variation between mechanistic and organic structure (Mullins, 2005: 642). The basic message of Burns and Stalker was that there is no dilemma in choosing between a mechanistic or an organic organisational structure in the effort to achieve organisational success, since both types are rational forms of organisation, and each finds its rationality in relation to the characteristics of the environment in which the organisation is situated (Burns & Stalker, 2009: 103).

Alfred Chandler, professor of business history at Harvard University, developed his theory by studying the rise of four large companies in American industry in the period from 1850 to 1920 — E. I. du Pont, Standard Oil, General Motors and Sears, Roebuck (Pugh & Hickson, 2007: 36). He concluded that their business strategies, which emerged under the influence of demand generated by the appearance of the mass market and technological changes, enabled the integration of mass production and mass distribution and substantially determined their organisational structure (Pugh & Hickson, 2007: 36). Chandler treats strategy as an independent variable and organisational structure as a dependent variable, while changes in both strategy and structure are decisively influenced by the business environment, market conditions and technological development. In his view, the development of large-scale American industry followed a long path from organisations that began operations by creating only a single product or producing within only one industry, to giants with highly complex organisational structures that expanded their operations into several branches of industry, several countries and a very wide range of products. These changes were accompanied by changes in organisational structure, so that managerial structure and the coordination performed by managers assumed the role in the economy that had once belonged to Adam Smith's "invisible hand" (McCraw, 1987; Pugh & Hickson, 2007: 39).

Derek Pugh, professor of international management, made his contribution through joint work with several colleagues within the Industrial Administration Research Unit at Aston University in Birmingham; consequently, their work is often categorised as the contribution of the Aston Group. By combining knowledge from sociology, economics and psychology, this group of researchers highlights several basic factors on which their understanding of organisation rests. According to them, the basic contingencies arising from the organisational context are size, ownership, location and technology, and these predetermine organisational design (McAuley et al., 2007: 91). The members of the Aston Group examine formal organisational structures in terms of the specialisation of functions and roles, the standardisation of procedures, the formalisation of documentation, the centralisation of management, and the configuration of structural roles. They conclude that the level of structuring of the activities of an organisation's personnel and the degree to which authority is concentrated at the top of the organisational structure are of essential importance for the analysis of any organisation (Pugh & Hickson, 2007: 13–14). Among the numerous contingency factors examined, the greatest importance is attached to organisational size (McAuley et al., 2007: 91). It is

also emphasised that, in the study of organisations, attention must be focused not on the human dimension within the organisation, since it is transient, but rather on the institutional dimension (Pugh & Hickson, 2007: 13).

All the studies conducted by these authors were empirical in character, and primary data were collected using both quantitative and qualitative methodologies, while the research subjects were mainly industrial organisations.

Having previously described the works of the classics of structural contingency theory, this part of the paper focuses on the essential data from their studies, as well as on the identification, classification and comparison of the contingency factors they consider. As shown in Table 1, both the presence of individual contingency factors and the influence attributed to them differ across the examined works of the pioneers of this theory.

Table 1 *Contingency Factors in the Research of the Pioneers of Structural Contingency Theory*

Authors	Environment	Technology	Size	Ownership	Strategy	Decisive Importance
Lawrence and Lorsch	+	-	-	-	-	Environment
Woodward	+	+	+	-	-	Technology
Burns and Stalker	+	+	-	-	-	Environment
Chandler	+	+	+	-	+	Strategy
Pugh	+	+	+	+	+	Size

Source: Authors, based on literature used.

The environment, technology, strategy and organisational size are the most frequently studied contingency factors. In this regard, the environment is treated as the decisive factor in two cases: in the works of Lawrence and Lorsch, and in the works of Burns and Stalker. In Woodward's works, technology is considered the decisive factor. Strategy and size are identified as decisive contingency factors in one case each — in Chandler's work and in the research of Pugh and the Aston Group, respectively. However, the above should be viewed in light of the observation that, in Chandler's case, the source of strategy should also be sought in the environment, since strategy is conditioned by the demand created by the emergence of the mass market and by technological changes that enabled mass production and distribution.

The relationships established in the works of the classics of structural contingency theory between the most significant contingency factors and individual organisational variables are also of particular interest. An overview of these relationships is presented in Table 2.

Table 2 *Relationship Between the Most Significant Contingency Factors and Selected Organisational Variables*

Authors	Most Significant Contingency Factor	Organisational Variables
Lawrence and Lorsch	environment (uncertainties in the environment)	differentiation and integration
Woodward	technology (pricess complexity)	horisontal and vertical organisation
Burns and Stalker	environment (stability and instability)	mechanical and organic structure
Chandler	strategy (changes in the environment, demand, technology)	centralised functional structure and decentralised multidivisional structure
Pugh	size	specialisation of functions and roles, standardisation of procedures, formalisation of documentation, centralisation of authority, configuration of structural roles

According to Lawrence and Lorsch, the environment influences differentiation and integration, while according to Burns and Stalker, it affects the creation of mechanistic and organic structures. In Chandler's view, changes in the environment, demand and technology lead to the transformation of centralised structures into decentralised multidivisional structures. According to Woodward, technology influences the horizontal or vertical arrangement of an organisation. Size, as the main contingency factor according to Pugh and the Aston Group, affects the specialisation of functions and roles, the standardisation of procedures, the formalisation of documentation, the centralisation of management and the configuration of structural roles within an organisation.

Discussion

The basic premise of structural contingency theory is that organisations are social constructs exposed to influences both from within and from their environment. These influences must be taken into account when determining organisational structure, defining tasks, the hierarchy of authority, decision-making processes, coordination and control systems, as well as prototypes of desirable organisational behaviour (Archibald, 2007). However, since the public sector was not the primary subject of study in the works of the classics of this theory, the question of the possibility of applying it to the public sector and to the defence system as its specific part is rightly raised.

An answer to this question should be provided only after considering the differences between private- and public-sector organisations and defining the basic characteristics of organisations in the public sector. Some authors argue that there are essential differences between organisations in the private and public sectors, relating

to the fact that the goal of establishing public organisations should be the realisation of the public interest, the consideration of social values and norms, a greater emphasis on impartiality and equal treatment, accountability to society as a whole, and the absence of direct competitors (Christensen & Lægreid, 2018: 1088–1089). The common characteristics of all public organisations are that they are governed through written regulations, that they represent formal and multifunctional entities that need to balance a range of different interests in a satisfactory manner, that they are created in order to address social needs, that they may have specific tasks in entirely different spheres of society, that they have relatively stable patterns of behaviour, resources and rewards associated with their activities, and that they are capable of correcting or counteracting problems created by the environment or problems that the environment is unable to resolve (Christensen et al., 2020: 7–9).

Furthermore, the management of public organisations is more complex than that of private organisations, and the results of their activities are inherently political and affect society as a whole. On the one hand, the structural complexity of these organisations may create problems for their efficiency. Such efficiency will depend on the organisational capabilities of employees; however, unlike organisations in the private sector, an important factor affecting their performance will also be the holders of political power (Rainey, 1993; Andrews, 2010). On the other hand, the concept of sound leadership in public organisations is based on the integration of all available management instruments and cultural elements, which should enable cooperation and establish a sense of community among employees. This must be permeated with mythological content that symbolises unity and belonging, directs individual efforts towards a common goal, and communicates basic social values (Christensen et al., 2020). In addition, unlike private-sector organisations, public-sector organisations are also associated with the idea of equity (Atkinson, 2012). This is achieved, among other things, through the defence of social values (Gomez-Barroso, 2022: 66–98).

The above-mentioned characteristics can be recognised in the defence system, particularly in the armed forces as its core component. The primary task of the military and the defence system as a whole is to ensure a desirable peace, which may be regarded as the highest value, since it is a prerequisite for stability, predictability and relative control over the future (Stanar, 2021). Although this is a relatively closed environment with a specific organisational culture, the employment of military units is a direct consequence of political decisions. The circumstances in which units are employed, particularly when combat operations are involved, require a high level of cohesion based on sound internal relations, but also on the cultivation of tradition and the adoption and nurturing of values that will ensure cohesion even in the most demanding situations, which entail existential threats to members of the military.

Bearing in mind the above, it may be considered that organisations in the public sector must also adapt their strategies to the environment, as indicated by the pioneers of structural contingency theory. This environment is society itself, which created the given public-sector organisations for its own needs. The environment affects the ability of organisations to unite all their forces in order to accomplish organisational tasks, as well as the development of organisational functions in accordance with environmental requirements. Processes of change and adaptation of public organisa-

tions to the environment are possible and desirable; however, they are not simple and involve far more difficulties than the same processes in private organisations, since institutional factors, expressed through political authority, culture, rules and norms, limit, complicate and slow down decision-making processes in public-sector organisations (Christensen et al., 2020: 10). One of the specific features of the military as part of the defence system is that it employs personnel with specific qualifications, which are largely acquired precisely within the defence system and whose acquisition requires both time and resources. This gives rise to problems of adequate personnel replacement in cases of high fluctuation. A desirable characteristic of the defence system is the ability to anticipate or identify in a timely manner changes in society as its environment, so that it can adapt to them within an acceptable period of time, before maladjustment causes problems in the functioning of the organisation.

On the continuum between mechanistic and organic structure, public-sector organisations will occupy different positions depending on the activities they perform, and some of them will be more or less centralised or decentralised. In this regard, the size of the organisation and its position within the centre–periphery dichotomy of the sector are decisive for the specialisation of functions and roles, the standardisation of procedures, the formalisation of documentation, the centralisation of management and the configuration of structural roles within the organisation (Andrews et al., 2016; Fiirst & Beuren, 2021; McGrandle, 2017). In this sense, organisational structure, procedures, documentation and the configuration of roles at the tactical level must be such as to ensure the efficiency of the unit, while taking into account its specific characteristics and its position within the defence system.

Finally, since technology is reflected in different levels of technological complexity that exist within an organisation, public-sector organisations may have vertical or horizontal arrangements with different formal or informal influences (Larsen, 2015; Hasche et al., 2021; Zenger et al., 2000). With regard to the defence system, it may be said that its organisational structure at the lowest tactical level is necessarily organic, all the more so because existential threat, as a “risk of the profession”, is associated with the lower level of the system. A transition to a mechanistic type of organisational structure and solidarity would probably quickly reveal weaknesses in demanding situations. At higher administrative levels, the structure is mechanistic in nature. However, what is desirable is a sensitivity among managers consisting in the ability to adapt the organisational structure to the possibility of shifting from mechanistic to organic solidarity in situations that require it, such as the need for closer cooperation among different sectors in specific situations that demand a rapid joint response, accompanied by mutual understanding of the differences between positions. This implies that managerial personnel must be capable of recognising the specific characteristics of particular situations and the need for an adequate response.

In the context of structural contingency theory, the environment of the defence system is not represented by competing armed forces in the immediate and wider surroundings, but by the society which the defence system serves and of which it is a part. The basic characteristics of this environment are complexity, dynamism and uncertainty (Hicks, 2008). Achieving fit with such an environment is of vital importance for the defence system. At the same time, such an environment does not allow for the

application of universalist maxims from classical organisational theory and the sociology of organisation, which prescribe that there is only one correct way of organising, that is, of managing and leading.

When it comes to organisational units within the defence system, on the basis of the postulates of structural contingency theory, they must primarily be aligned with the specificity of technologies, that is, with the core activities of each of them (Soeters & van Fenema, 2010; Dyson, 2019). In doing so, one should also bear in mind the specific features of the defence system relating to its orientation towards technical efficiency, the fact that its financing depends exclusively on the highest bodies of state authority, and the fact that the level of authoritarianism in the defence system is the highest in the public sector (Parsons, 1956).

In terms of technology as a factor in structural contingency theory, that is, in terms of the tasks they perform, organisational units of the defence system range from administrative bodies, which do not possess combat equipment but whose duties require theoretical and administrative knowledge from a wide variety of educational profiles, to tactical-level units equipped with the most advanced technology, in which employees, in addition to previously acquired knowledge in the field of technical sciences, must master knowledge and skills related to the use of equipment. The organisational structure, formal and informal communication, and relations that develop within such heterogeneous entities cannot be identical. The highest levels in the organisational structure of the defence system must have sensitivity to differences arising from the technological factor, particularly while taking into account the specific characteristics of positions in certain branches of the military, such as, for example, branches within the air force, especially those concerning personnel education and training and the problem of personnel replaceability. On the other hand, there must be a developed awareness of the need to employ high-quality personnel from the most diverse educational profiles in the social sciences and humanities within the system's administrative bodies, who will be capable of responding adequately to problems related to human resources, given changes in the environment and changes in the physiognomy of armed conflicts (Milutinović, 2024).

The maladjustment of the defence system, as a specific part of the public sector, to the social environment, and particularly of the military as its most sensitive part, especially if such maladjustment is long-lasting, may have serious consequences for personnel manning, since it depends on the way in which those segments of society that constitute the target group of the defence system perceive the system and the possibilities of improving their own socioeconomic status through belonging to it (Author 1 & Author 2, 2025). Interest in working in the defence system, and above all in the military, must be viewed in light of the theory of the American sociologist Charles Moskos, who establishes the institutional–occupational dichotomy with regard to motivation for professional military service. Within the institutional, one might say traditional, approach, the focus is on duty and on viewing the military as a special social institution characterised by strong loyalty to the organisation, high internal solidarity and self-sacrifice for the common good. The motivational factors are a sense of purpose in the national context and the military as a life calling. Within the occupational orientation, which emerges with the evolution of the military studied by Moskos, the focus is on the individual career, market-based compensation for work and the view

of the military profession as one of the occupations available on the labour market. This orientation is characterised by an emphasis on income and other non-financial forms of compensation. Motivation is personal advancement in both career and market terms (Moskos, 2010, 2015).

The presence of the occupational orientation, that is, the understanding of the military profession as merely one of the opportunities for securing socioeconomic status in society, must necessarily be taken into account when considering the problem of personnel fluctuation if its negative consequences are to be avoided, all the more so because there is a tendency for this orientation to become dominant. In this regard, organisational size, which in the case of the defence system essentially depends on stable manning, is, as the classics of structural contingency theory also state, decisive for the specialisation of functions, the standardisation of procedures, the formalisation of documentation, the centralisation of management and the configuration of structural roles within the organisation (Andrews et al., 2016; Fiirst & Beuren, 2021; McGrandle, 2017). If a possible decline in numbers is involved, this will require new adaptations, without which the defence system may face new and greater challenges.

It is indisputable that the public sector, and thus the defence system as its specific part, must adapt to the environment. Lack of knowledge about what the environment is, failure to recognise the environment, failure to acknowledge its importance, lack of knowledge that may contribute to recognising changes in the environment, insistence on specific features that tends to isolate the military organisation from the environment, and unwillingness to change in accordance with the changes identified in the environment will inevitably result in negative consequences. The other side of the same problem is the real possibility of developing awareness among actors from the environment, both political and non-political, as well as among the public as a whole, that the defence system is maladjusted to society as its environment or that it is unwilling to adapt.

Bearing in mind the above, it may be emphasised that the purpose of applying the basic postulates of structural contingency theory in public-sector organisations and the defence system relates to their harmonisation with the society of which they are a part, the establishment of fit between their organisational structures and organisational purposes and strategies, and the alignment of decision-making processes with the nature of the problem being decided upon. Accordingly, an organic approach to decision-making should be used in unstable conditions characterised by high levels of uncertainty, whereas a mechanistic approach should be used in routine and stable conditions. Structural contingency theory is particularly important for managers because it focuses on the essential aspects of the existence of every organisation, namely change and efficiency (Archibald, 2007: 936–937). At the same time, organisational efficiency itself is measured by an organisation's ability to align itself with the changes that shape internal and external contingencies (Donaldson, 2001: 1–2).

Contemporary societies require efficient public-sector organisations, and only those public organisations that are “up to date”, dynamic, substantially connected and relevant to society are considered efficient. Their policies and programmes are connected with important challenges and objectives pursued by individuals, the communities they enter into, and society as a whole; in this way, such organisations also help society to progress (Berman and Hijal-Moghrabi, 2023: 1–2). Accordingly, the basic

task of managers in public organisations should be to contribute to the improvement and progress of society. When it comes to the defence system, ensuring its organisational efficiency is more complex than in other public-sector organisations, because it goes beyond an administrative, economic or social function and concerns the protection of national sovereignty and national security, the continuous maintenance of a high level of strategic readiness, and institutional legitimacy (Soares et al., 2022).

Conclusion

The subject of this paper was a synthesis of the contributions made by the classics of structural contingency theory, with the aim of outlining possible directions for the application of its basic postulates in the public sector and in the defence system as its specific part. By identifying the environment, strategy, technology and size as the basic contingencies that influence organisational structure, the paper considered the validity of structuring organisations in the public sector and the defence system in accordance with these factors. This consideration also included an examination of the specific characteristics of the defence system as part of the public sector.

There are two basic implications of this paper for managers in the defence system. First, the basic rule followed by the classics of this theory is that there is no single correct and universal way of organising, that every situation must be analysed separately, and that solutions and decisions can be made only after such analysis has been carried out, since there are neither simple organisations nor simple problems and situations with which organisations are faced. Second, the focus of the pioneers of structural contingency theory is on the external and internal contingencies that an organisation may encounter; therefore, only the fit of organisational design with contingency factors can offer a positive outcome.

Like any individual study, this research should also be viewed in light of its limitations. First, the research included only representatives of this theory who dealt with empirical studies at the time of its emergence; therefore, more recent developments of this theory were not examined. The second limitation was access to only a limited number of original studies, which is why some of the presented data were taken from indirect sources, a circumstance that may always lead to inauthentic interpretations. In order to overcome this limitation, the authors of this paper sought to compare several sources so as to arrive at the most authentic data. Despite the stated limitations, the authors believe that they have made a valuable attempt to reconsider and synthesise one of the most empirically fruitful organisational theories and to outline directions for its application in the public sector and in the defence system as its specific part.

References

- [1] Abelson, P. (2012). *Public economics: Principles and practice* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- [2] Achcaoucaou, F., Bernardo, M., & Castan, J. M. (2009). Determinants of organisational structures: An empirical study. *Review of International Comparative Management*, 10(3), 566–577.

- [3] Andrews, R., Beynon, M. J., & McDermott, A. M. (2016). Organizational capability in the public sector: A configurational approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 239–258.
- [4] Archibald, M. E. (2007). Structural contingency theory. In M. Bevir (Ed.), *Encyclopedia of governance* (pp. 936–937). SAGE Publications.
- [5] Atkinson, A. B. (2012). Public economics after the idea of justice. *Journal of Human Development and Capabilities*, 13(4), 521–536.
- [6] Berman, E. M., & Hijal-Moghrabi, I. (2023). Performance and innovation in the public sector: Managing for results (3rd ed.). Routledge/Taylor & Francis Group.
- [7] Bria, F., & Phillips, N. (2013). Technology and programmability. In E. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of management theory* (pp. 844–847). SAGE Publications.
- [8] Burns, T., & Stalker, G. M. (2009). The management of innovation. In H. L. Tosi (Ed.), *Theories of organization* (pp. 103–108). SAGE Publications.
- [9] Christensen, T., & Lægreid, P. (2018). An organization approach to public administration. In E. Ongaro & S. van Thiel (Eds.), *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* (pp. 1087–1104). Palgrave Macmillan/Springer Nature.
- [10] Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. A. (2020). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth* (2nd ed.). Routledge.
- [11] Donaldson, L. (1996). The normal science of structural contingency theory. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Studying organization: Theory & method* (pp. 57–76). SAGE Publications.
- [12] Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. SAGE Publications.
- [13] Dyson, T. (2019). The military as a learning organisation: Establishing the fundamentals of best practice in lessons learned. *Defence Studies*, 19(2), 107–129.
- [14] Farazmand, A. (2002). Organization theory: From pre-classical to contemporary and critical theories—An overview and appraisal. In A. Farazmand (Ed.), *Modern organizations: Theory and practice* (pp. 19–63). Praeger Publishers.
- [15] Fiirst, C., & Beuren, I. M. (2021). Influence of contingency factors on the socioeconomic performance of local governments. *Revista de Administração Pública*, 55(6), 1355–1368.
- [16] Gomez-Barroso, J. L. (2022). *Public economics*. Routledge.
- [17] Hasche, N., Hoglund, L., & Martensson, M. (2021). Intra-organizational trust in public organizations: The study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. *Public Management Review*, 23(12), 1768–1788.
- [18] Hassard, J. (1993). *Sociology and organization theory: Positivism, paradigms and postmodernity*. Cambridge University Press.
- [19] Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press.

- [20] Hicks, C. E. (2008). Understanding and designing military organizations for a complex dynamic environment. USAWC Strategy Research Project, U.S. Army War College, Carlisle Barracks, Pennsylvania. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA479710.pdf>
- [21] Jaffe, D. (2001). *Organization theory: Tension and change*. McGraw-Hill.
- [22] Kandil, F. (2020). Economic efficiency and social justice: A prudential approach for public action. In C. Joerges (Ed.), *The economy as a polity: The political constitution of contemporary capitalism* (pp. 203–221). Routledge.
- [23] Katz, D., & Kahn, R. L. (2011). The social psychology of organization. In J. S. Ott, J. M. Shafritz, & Y. S. Jang (Eds.), *Classic readings in organization theory* (7th ed., pp. 478–489). Cengage Learning.
- [24] Kreitner, R. (2009). *Management* (11th ed.). Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- [25] Larsen, G. L. (2015). Forging vertical and horizontal integration in public administration leadership and management. In D. Morgan & B. Cook (Eds.), *New public governance: A regime-centered perspective* (pp. 125–138). Routledge.
- [26] Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
- [27] McAuley, J., Duberly, J., & Johnson, P. (2007). *Organization theory: Challenges and perspectives*. Pearson Education.
- [28] McCraw, T. K. (1987). The challenge of Alfred D. Chandler, Jr.: Retrospect and prospect. *Reviews in American History*, 15(1), 160–178.
- [29] McGrandle, J. (2017). Understanding diversity management in the public sector: A case for contingency theory. *International Journal of Public Administration*, 40(6), 526–537.
- [30] Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory: A Jossey-Bass reader*. Jossey-Bass.
- [31] Milutinović, M. (2024). Značaj promene fizionomije oružanih sukoba za obrazovanje kadra oružanih snaga. *Vojno delo*, 75(4), 51–66.
- [32] Morgan, G. (2006). *Images of organization*. SAGE Publications.
- [33] Moskos, C. (2010). The all-volunteer military: Calling, profession, or occupation? *Parameters*, 40(4), 23–31.
- [34] Moskos, C. (2015). From institution to occupation. *Armed Forces & Society*, 41–50.
- [35] Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour* (7th ed.). Pearson Education.
- [36] Otenyo, E. F. (2022). Contingency theory of organizations. In A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 2469–2473). Springer Nature.
- [37] Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 225–239.
- [38] Pugh, D. S., & Hickson, D. J. (2007). *Great writers on organizations* (3rd omnibus ed.). Ashgate Publishing Limited.
- [39] Author 1, & Author 2. (2025). [Add title of the work]. [Add journal/publisher details].

- [40] Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4th ed.). Jossey-Bass.
- [41] Soares, J., Letens, G., Vallet, T., Bockhaven, G., Keathley-Herring, L., & Van Aken, E. (2022). The defence performance measurement framework: Addressing the implementation gap in military performance management. *Defence and Peace Economics*, 33(2), 245–263.
- [42] Soeters, J., & van Fenema, P. C. (2010). Introducing military organizations. In J. Soeters, P. C. van Fenema, & R. Beeres (Eds.), *Managing military organisations: Theory and practice* (pp. 19–32). Routledge.
- [43] Stanar, D. (2021). Mir kao svrha vojske. *Vojno delo*, 70(4), 36–47.
- [44] Tejlör, F. (1967). *Naučno upravljanje*. Izdavačka kuća „Rad”.
- [45] Veber, M. (1976). *Privreda i društvo*. Prosveta.
- [46] Zenger, T. R., Lazzarini, S. G., & Poppo, L. (2000). Informal and formal organization in new institutional economics. In P. Ingram & B. S. Silverman (Eds.), *The new institutionalism in strategic management* (pp. 277–305). Emerald Group Publishing.

Summary

Structural contingency theory emerged in the 1960s as an effort to advance systems theory and the model of organisation based on the principles of an open system and feedback. It rests on the premise that an organisation depends on contingencies, that is, uncertainty variables arising from the environment, which every organisation faces. For organisations understood according to the model of structural contingency theory, the metaphor of an organism is used; they must be carefully managed in order to satisfy and balance internal needs and adapt to circumstances in the environment, that is, in society. Therefore, there is no single best way of organising; rather, it depends on the activities performed by the organisation and the environment in which it operates. The concept of fit is the basic concept of structural contingency theory, and efficient organisations are therefore considered to be those whose characteristics are better aligned with contingencies in a given situation than those of other organisations whose characteristics are less aligned or misaligned with the contingencies of that situation.

This paper attempts to synthesise the contributions of the classics of structural contingency theory in order to outline directions for its possible application in the public sector and the defence system. The diversity of teachings and views on organisation, as well as the large number of its representatives, provide a basis for the justification of new syntheses, while a particular challenge for researchers is to examine possible directions for its application in the public sector and the defence system, given their specific characteristics and the fact that structural contingency theory was developed primarily on the basis of studies of privately owned business organisations. In researching the contributions of structural contingency theory, the methods of literature analysis, compilation, abstraction, description, classification and comparison

were used. Attention was focused on the contributions of the classics of this theory, namely Paul Lawrence and Jay Lorsch, Joan Woodward, Tom Burns and George Stalker, Alfred Chandler and Derek Pugh, as well as the members of the Aston Group.

The environment, technology, strategy and organisational size were identified as the most significant contingency factors mentioned in their works. These factors were related to several organisational variables, ranging from forms of organisational adaptation to the environment to the influence of organisational size on organisational structure. Since the public sector and the defence system were not the primary subject of study in the works of the classics of this theory, the possibility of applying its basic postulates was considered after first highlighting the differences between private- and public-sector organisations and defining the basic characteristics of organisations in the public sector. The main conclusions of the paper are that the strategies and structures of organisations in the public sector, as well as those of the defence system, must be adapted to the environment. This environment affects the ability to accomplish organisational tasks, as well as the development of organisational functions. However, processes of change and adaptation to the environment are more complex than in the private sector because of the influence of institutional factors, above all political authority, culture and specific rules and norms, which limit, complicate and slow down decision-making processes.

In the defence sector, as a specific part of the public sector, it is society that requires the achievement of fit, and it must be borne in mind that there is no monolithic way of organising, managing or leading. When organisational units within the defence system are concerned, on the basis of the postulates of structural contingency theory, they must primarily be aligned with the specificity of technologies, that is, with the core activities of each of them. In doing so, one should also bear in mind the specific features of the defence system relating to its orientation towards technical efficiency, the fact that its financing depends exclusively on the highest bodies of state authority, and the fact that the level of authoritarianism in the defence system is the highest in the public sector. The maladjustment of the defence system to the environment, especially if long-lasting, may have serious consequences for personnel manning, since it depends on the way in which those segments of society that constitute the target group of the defence system perceive the system and the possibilities of improving their own socioeconomic position through belonging to it.

Keywords: *structural contingency theory, organisation, environment, public sector, defence system*



МОГУЋНОСТИ ПРИМЕНЕ ТЕОРИЈЕ СТРУКТУРНЕ КОНТИНГЕНЦИЈЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ И СИСТЕМУ ОДБРАНЕ

Предраг Радојевић¹

Драшко Живковић²

Достављен: 13.2.2026.

Кориговано: 19.3.2026.

Прихваћен: 15.4.2026.

Језик рада: Српски

Тип рада: Прегледни рад

DOI број: 10.5937/vojdelo2602155R

Апстракт: Предмет овог рада је синтеза доприноса класика теорије структурне контингенције ради скицања праваца могуће примене њених основних постулата у организацији јавног сектора и система одбране. Разноликост учења и погледа на организацију, као и бројност аутора који је заступају, увек остављају простора за покушаје нових синтеза, а изазов за истраживаче је сагледавање могућих праваца њене примене у јавном сектору и систему одбране с обзиром на њихове специфичности и чињеницу да је ова теорија образована првенствено на основу проучавања привредних организација у приватном власништву. Сврха рада је да се нагласи важност доприноса теорије структурне контингенције за јавни сектор и систем одбране и укаже руководиоцима на то у којим ситуацијама у њој могу наћи инспирацију за одређена организациона решења. У истраживању доприноса теорије структурне контингенције првенствено су коришћене методе анализе литературе, компилације, апстракције, дескрипције, класификације и компарације. Окружење, технологија, стратегија и величина организације су издвојени као најчешће проучавани чиниоци контингенције. Могућности примене ове теорије у јавном сектору и систему одбране као његовом специфичном делу су назначени пошто су сагледане разлике између организација приватног и јавног сектора и дефинисане основне одлике организација у јавном сектору. Притом су узете у обзир и специфичности система одбране које се односе на његову оријентацију на техничку ефикасност, његово финансирање које зависи искључиво од највиших органа државне власти и ниво ауторитарности који је у систему одбране највећи у читавом јавном сектору.

Кључне речи: *теорија структурне контингенције, организација, окружење, јавни сектор, систем одбране*

¹ Универзитет одбране у Београду, Војна академија, Београд, Република Србија, e-mail: predrag.radojevic@va.mod.gov.rs, <https://orcid.org/0000-0003-3832-0184>

² Универзитет одбране у Београду, Војна академија, Београд, Република Србија, <https://orcid.org/0009-0002-1557-1810>

Увод

Без обзира да ли су профитно оријентисане или не, да ли се налазе у приватном, мешовитом или јавном власништву, да ли имају неколико или хиљаде запослених, да ли својом делатношћу покривају уже географско подручје или читав свет, све организације налазе се у одређеном окружењу. Окружење утиче на организациона постигнућа, намеће организацијама бројне неизвесности и ограничења, захтева прилагођавање ради опстанка, и управо је однос који се успоставља између организације и њеног окружења средиште пажње модерних организационих теорија (Hatch, 1997: 63).

Предмет овог рада је синтеза доприноса класика теорије структурне контингенције ради скицирања праваца могуће примене њених основних постулата у организацији јавног сектора и система одбране. Притом за идеје водиле организовања јавног сектора, па тиме и система одбране као његовог дела, узете су ефикасност и правичност, а пожељним циљевима сматрани су побољшање благостања, алокација и редистрибуција, као и одбрана општих друштвених вредности (Kandil, 2020; Abelson, 2012; Gomez-Barroso, 2022: 66–98). С једне стране, разноликост учења и погледа на организацију код класика теорије структурне контингенције, као и бројност аутора који је заступају, увек остављају простора за покушаје нових синтеза, класификација и компарација. С друге стране, с обзиром на то да је ова теорија образована првенствено на основу проучавања привредних организација у приватном власништву, изазов за истраживаче представља сагледавање могућих праваца њене примене у јавном сектору и систему одбране с обзиром на њихове специфичности. У складу са тим, основни циљ овог рада првенствено треба посматрати у настојању да се пружи допринос претходно наведеном. Посебни циљеви рада усмерени су на опис, преглед и синтезу појединачних доприноса класика теорије структурне контингенције, издвајање, класификацију и поређење чинилаца контингенције које ти аутори разматрају и идентификовање могућих утицаја издвојених контингенција на јавни сектор и систем одбране.

Сврха рада је да се нагласи важност доприноса теорије структурне контингенције за јавни сектор и систем одбране и укаже руководиоцима на то у којим ситуацијама у њој могу наћи инспирацију за одређена организациона решења.

Преглед литературе

Организациона теорија и социологија организације прошле су у својој историји дуг пут од универзализма до контингенције. Формална организациона структура, технички рационално усмеравање организационих процеса ради постизања највишег могућег нивоа ефикасности и строга контрола над запосленима и операцијама које се унутар организације одвијају, били су становиште класичне организационе теорије и социологије организације (Farazmand, 2002: 24). Организациона структура посматрана је изоловано од друштва у целини, других организација и утицаја окружења, и у том смислу тежиште је било или на пропи-

сивању, као у случају Веберовог идеалтипског модела бирократије (Veber, 1976, I: 170–178, II: 58–95), или на указивању, као у случајевима Тејлоровог концепта, на универзалне и најбоље могуће начине организовања (Tejlor, 1967).

Развој теорије система у природним наукама, али и усложњавање самих организација, као и променљиве друштвене околности у којима оне обављају своју делатност, пољубљали су веру у концепције класика организационе теорије и социологије организације. Од половине прошлог века организације почињу да се посматрају као системи који се састоје од различитих подсистема, а који зависе једни од других и између којих постоје различите међусобне везе. Од пресудног значаја за такво поимање организација било је објављивање чланка Кенета Болдинга (Kenneth Boulding) „Општа теорија система – окосница науке” (McAuley et al., 2007: 69–70). Од тада су организације третиране као друштвени системи који примају утицаје из свог окружења, обрађују их унутар себе и трансформишу у повратне утицаје на окружење.

У покушају превазилажења ограничења крутог системског разумевања организације Данијел Каз (*Daniel Katz*) и Роберт Кан (*Robert Khan*) предлажу модел организације засноване на принципу отвореног система који почива на концепту повратне спреге (Katz & Khan, 2011: 479). Тако се организације устројене према концепцији отвореног система схватају као ентитети састављени од низа међузависних, али истовремено и специјализованих подсистема који су у стању да размењују информације међусобно, али и са својим окружењем. Теорија структурне контингенције се у разумевању организације наслања на концепт отвореног система, посебно на поимање значаја спољних чинилаца за сваку организацију, али покушава да направи и корак даље кроз усмеравање пажње на однос између организације и окружења. Она почива на премиси да организациона структура, али и читава организација, зависи од контингенција, односно неизвесних променљивих, са којима се свака организација суочава (Miles, 2012: 313).

Гарет Морган (*Gareth Morgan*) пореди организације схваћене на основу теорије структурне контингенције са организмом, и као основне идеје ове теорије наводи да пошто су организације отворени системи, којима треба пажљиво управљати ради задовољења и балансирања унутрашњих потреба и прилагођавања околностима у окружењу, не постоји један најбољи начин организовања, већ тај начин зависи од делатности које организација обавља, њених унутрашњих контингенција, спољних контингенција, односно окружења у коме она се налази, јер су све организације делови ширег, друштвеног система, па су различите врсте организација примерене различитим врстама окружења и друштвеног система (Morgan, 2006: 42).

Ова теорија наглашава потребу за постојањем флексибилности у организацији и тежи да објасни како су повезане разлике у контекстуалним и организационим димензијама, односно како један чинилац или група чинилаца зависе од другог, и може се схватити и као вид матрице *ако – онда* (Mullins, 2005: 634–635). Управо на тој матрици почива и њен кључни концепт – концепт примерености (енгл. *fit*), па се тако ефикасном организацијом сматра она чије одлике, односно унутрашње контингенције, бивају примереније спољним контингенцијама у датој ситуацији у датом окружењу (Miles, 2012: 313–314). Према мишљењу неких ауто-

ра, управо концепт примерености чини суштински корак који теорија структурне контингенције прави у односу на системску теорију, па се она може третирати и као даљи развој ове теорије, али наводе и да је она компромис између ригидно системског приступа организацији и чистог ситуационог приступа (Kreitner, 2009: 48). Такође, ова теорија, поред унутрашњих контингенција, узима у разматрање и спољне контингенције које долазе из окружења, те у ту сврху користи бројне технике мултиваријационих анализа за утврђивање веза између различитих контингенција (Kreitner, 2009: 48-49).

Методологија истраживања

У истраживању доприноса теорије структурне контингенције првенствено су коришћене методе анализе литературе, компилације, апстракције, дескрипције, класификације и компарације. Ове методе су изабране као најприкладније с обзиром на теоријски карактер овог рада, његов предмет, циљеве и сврху, али и чињеницу да се радило о сумирању резултата научног рада класичара ове теорије.

При избору материјала који је подвргнут наведеним методама настојало се да се дође до електронских копија оригиналних радова представника ове теорије и до квалитетних чланака у референтним међународним часописима који се баве анализом пионирских радова представника теорије структурне контингенције. С обзиром на то да у најзначајније представнике теорије структурне контингенције спадају Пол Лоренс (*Paul Lawrence*) и Џеј Лорш (*Jay Lorsch*), Џоан Вудворд (*Joan Woodward*), Том Брнс (*Tom Burns*) и Џорџ Стокер (*George Stalker*), Алфред Чандлер (*Alfred Chandler*) и Дерек Пју (*Derek Pugh*), овај рад бави се анализом њихових најзначајнијих дела.

Пошто су прикупљени потребни подаци, описани и сумирани на начин да се из њих издвоје најзначајније информације, приступило се класификацији и поређењу према:

- 1) најважнијим чиниоцима контингенције;
- 2) односу најважнијег чиниоца контингенције са организационим променљивима.

Резултати истраживања

Наведеном методологијом дошло се до информација о кључним доприноси-ма теорија структурне контингенције, а затим су они упоређени применом компаративне методе.

Професори организационог понашања харвардске пословне школе Пол Лоренс и Џеј Лорш сматрају да је сврха организовања људска потреба да се што боље одговори на изазове које поставља окружење (Pugh & Hickson, 2007: 69). Према њиховом мишљењу, организације треба посматрати као отворене системе састављене од низа зависних делова између којих постоје различити степени међусобне интеграције и диференцијације (Hassard, 1993: 43). Притом се под ин-

теграцијом сматра „процес остваривања јединства напора између различитих организационих подсистема у остварењу задатка организације”, а под диференцијацијом „стање сегментације организационих система у подсистеме, од којих сваки тежи да развије посебне функције у односу на захтеве које му намеће дато окружење” (Lawrence & Lorsch, 1967: 3–4). Организације које послују у различитим срединама развијају различите одлике својих унутрашњих јединица како би успешно одговориле на изазове окружења. При већим унутрашњим разликама постоји и већа потреба за координацијом између тих јединица, и притом већи системи наилазе и на више захтева за диференцијацијом и интеграцијом (Hassard, 1993: 44). Организације које успеју да примере своје одлике окружењу ће бити успешније, односно ефикасније (Achsaoucaou et al., 2009; Hassard, 1993: 44).

Најважнији радови Џоан Вудворд, професора социологије индустрије на лондонском Имperiјал колеџу за науку и технологију, разматрају односе између између технологије, организационе структуре и организационих постигнућа (Bria & Phillips, 2013). По Вудворд, организационе структуре и праксе могуће је ваљано разумети једино ако се сазна шта заиста и како организације раде, а то најбоље осликава технологија у организацији (Phillips et al., 2010: 6). Користећи технологију као независну променљиву Вудвард указује да различитим нивоима технологије одговарају и различити облици организовања (Jaffe, 2001: 186). Један од најважнијих доприноса Вудвард је наглашавање потребе да руководиоци стално размишљају о томе како устројити организацију у зависности од датих околности у којима се технологија стално мења и инсистирање на томе да организација, да би била ефикасна, мора да се мења са променама које носи развој технологије (Bria & Phillips, 2013).

Том Брнс, професор социологије на Универзитету у Единбургу, у сарадњи са психологом Џорџом Стокером, у односу организације и окружења посебан нагласак ставља на анализу утицаја технолошких иновација. Према њиховом мишљењу почетак мудрости у свакој организацији треба да чини свест о томе да не постоји оптимални начин управљања (Burns & Stalker, 2009: 108). Зато у зависности од окружења у коме послују организације треба да буду устројене или као механичке или као органске структуре, па је тако у условима стабилних услова у окружењу погодније структурирати организацију механички, док је у условима променљивог и нестабилног окружења прикладнија организација органске структуре (Burns & Stalker, 2009: 104–105). Ове две врсте структура не треба схватити као поларизоване, већ само као два краја једног истог континуума између којих постоје прелазни стадијуми и где најпогоднија структура, у зависности од околности, представља степен варијације између механичке и органске структуре (Mullins, 2005: 642). Основна порука Брнса и Стокера била је да не постоји дилема у избору механичке или органске организационе структуре у настојању да се оствари организациони успех, јер су обе врсте рационални облици организовања, а сваки од њих проналази своју рационалност у односу на одлике окружења у којем се организација налази (Burns & Stalker, 2009: 103).

Алфред Чандлер, професор пословне историје на Харвард универзитету, развија своју теорију на проучавању успона четири велике компаније у америчкој индустрији у раздобљу од 1850. до 1920. године – И Ај Ду Поинт (*E. I. du Pont*),

Стандард Оил (*Standard Oil*), Џенерал Моторс (*General Motors*) и Сирз Роубак (*Sears, Roebuck*) (Pugh & Hickson, 2007: 36). Он долази до закључка да су њихове пословне стратегије, које су настале под утицајем тражње створене појавом масовног тржишта и технолошких промена, омогућиле интеграцију масовне производње и масовне дистрибуције те битно определиле њихову организациону структуру (Pugh & Hickson, 2007: 36). Чандлер стратегију третира као независну, а организациону структуру као зависну променљиву, при чему на промену како стратегије, тако и структуре, пресудан утицај имају пословно окружење, услови на тржишту и развој технологије. Развој крупне америчке индустрије је, по његовом мишљењу, прешао дуг пут од организација које започињу пословање стварајући само један производ или производећи само у оквиру једне индустрије, до гиганата са веома сложеним организационим структурама који су своје пословање проширили на неколико индустријских грана, на неколико земаља и који имају веома широку лепезу производа. Те промене пратила је и промена организационе структуре, па су управљачка структура и координација руководиоца преузели улогу у економији коју је некада имала „невидљива рука“ Адама Смита (McCraw, 1987; Pugh & Hickson, 2007: 39).

Дерек Пју, професор међународног менаџмента, свој допринос даје кроз заједнички рад са неколико колега у оквиру Одсека за истраживања у области индустријске администрације на Аштон универзитету у Бирмингему, па се њихов рад често категорише као допринос Аштон групе. Комбинујући знања из социологије, економије и психологије ова група истраживача истиче неколико основних чинилаца на којима почива њихово поимање организације. Основне контингенције из организационог контекста по њима су величина, власништво, локација и технологија и оне предодређују организациони дизајн (McAuley et al., 2007: 91). Чланови Аштон групе истражују формалне организационе структуре у погледу специјализације функција и улога, стандардизације процедура, формализације документације, централизације управљања, конфигурације структурних улога и долазе до закључка да су ниво структурираности активности особља организације и степен концентрисаности ауторитета у врху организационе структуре од суштинске важности за анализу било које организације (Pugh & Hickson, 2007: 13–14). Међу бројним чиниоцима контингенције који се истражују највећи значај придаје се величини организације (McAuley et al., 2007: 91). Такође, истиче се да се у проучавању организација пажња мора усредсредити не на људску димензију у организацији, јер је она пролазна, већ на институционалну (Pugh & Hickson, 2007: 13).

Сва истраживања ових аутора имала су емпиријски карактер и примарни подаци прикупљани су како квантитативним, тако и квалитативним методологијама, а субјекти истраживања биле су углавном индустријске организације.

Пошто су претходно описани радови класика теорије структурне контингенције, у овом делу рада пажња се усредсређује на суштинске податке из њихових студија и издвајање, класификацију и поређење чинилаца контингенције које они разматрају. Као што је приказано у Табели 1, различито је присуство и утицај који се опредељује појединим чиниоцима контингенције у проучаваним радовима пионира ове теорије.

Табела 1 Чиниоци контингенције у истраживањима пионира теорија структурне контингенције

	Окружење	Технологија	Величина	Власништво	Стратегија	Одлучујући значај
Лоренс и Лорш	+	-	-	-	-	Окружење
Вудвард	+	+	+	-	-	Технологија
Брнс и Стокер	+	+	-	-	-	Окружење
Чандлер	+	+	+	-	+	Стратегија
Пју	+	+	+	+	+	Величина

Извор: аутори према коришћеној литератури

Окружење, технологија, стратегија и величина организације су најчешће проучавани чиниоци контингенције. Притом се окружење у два случаја, радовима Лоренса и Лорша, и радовима Брнса и Стокера, третира као одлучујући чинилац. Затим се у радовима Вудвард технологија сматра одлучујућом. Стратегија и величина наводе се као одлучујући чиниоци контингенције у по једном случају – у Чандлеровом раду, односно у истраживањима Пјуа и Аштон групе. Притом, претходно изнето треба посматрати у светлу напомене да извор стратегије код Чандлера такође треба тражити у окружењу, пошто стратегију условљавају тражња створена појавом масовног тржишта и технолошке промене које су омогућиле масовну производњу и дистрибуцију.

Интересантни су и односи који се у радовима класика теорије структурне контингенције успостављају између најзначајнијих чинилаца контингенције и појединих организационих променљивих. Њихов преглед дат је у Табели 2.

Табела 2 Односи најзначајнијих чинилаца контингенције и појединих организационих променљивих

	Најзначајнији чинилац контингенције	Организационе променљиве
Лоренс и Лорш	окружење (неизвесности у окружењу)	диференцијација и интеграција
Вудвард	технологија (сложеност процеса)	хоризонтална и вертикална организација
Брнс и Стокер	окружење (стабилност и нестабилност)	механичка и органска структура

	Најзначајнији чинилац контингенције	Организационе променљиве
Чандлер	стратегија (промене окружења, тражње, технологије)	централизована функционална и децентрализована вишедивизиона структура
Пју	величина	специјализације функција и улога, стандардизације процедура, формализације документације, централизације власти, конфигурације структурних улога

Извор: аутори према коришћеној литератури

Окружење утиче на диференцијацију и интеграцију по Лоренсу и Лоршу, односно на стварање механичких и органских структура по Брнсу и Стокеру, док по Чандлеру промене у окружењу, тражњи и технологији воде прерастању централизованих у децентрализоване вишедивизионе структуре. Технологија по Вудвард утиче на хоризонтално, односно вертикално устројство организације. Величина, као основни чинилац контингенције по Пјуу и Аштон групи, утиче на специјализације функција и улога, стандардизације процедура, формализације документације, централизацију управљања и конфигурације структурних улога у организацији.

Дискусија

Основна премиса теорије структурне контингенције је да организације представљају друштвене творевине које су изложене утицајима како из своје унутрашњости, тако и из окружења, и управо ти утицаји морају се имати на уму када се одређује организациона структура, дефинишу задаци, хијерархија ауторитета, процеси доношења одлука, системи координације и контроле, али и прототипи пожељног организационог понашања (Archibald, 2007). Међутим, будући да јавни сектор није био примарни предмет проучавања у радовима класика ове теорије, основано се поставља питање могућности њене примене у њему и систему одбране као његовом специфичном делу.

Одговор на ово питање треба дати тек пошто се сагледају разлике између организација приватног и јавног сектора и дефинишу основне одлике организација у јавном сектору. Поједини аутори сматрају да постоје суштинске разлике између организација у приватном и јавном сектору које се тичу тога што би циљ стварања јавних организација требало да буде остваривање јавног интереса, узимање у обзир друштвених вредности и норми, стављање већег нагласка на непристрасност и једнак третман, одговорност целокупном друштву и одсуство непосредних конкурената (Christensen & Laegreid, 2018: 1088–1089). Заједничке одлике свих јавних организација су да се њима управља путем писаних прописа, да представљају формалне и мултифункционалне творевине које треба да уравнотеже низ

различитих интереса на задовољавајући начин, да су створене зарад бављења друштвеним потребама, да могу имати посебне задатке у потпуно различитим сферама друштва, да имају релативно стабилне обрасце понашања, ресурсе и награде повезане са својим активностима, као и да су способне да исправе или да се супротставе проблемима које је створило окружење или које окружење није у стању да реши (Christensen et al., 2020: 7–9). Такође, управљање јавним организацијама је сложеније него у приватним организацијама, па су резултати њиховог деловања инхерентно политички и утичу на друштво у целини. С једне стране, структурна сложеност ових организација може стварати проблеме у њиховој ефикасности. Та ефикасност зависиће од организационих способности запослених, али за разлику од организација у приватном сектору битан чинилац за њихов учинак биће и носиоци политичке власти (Railey 1993; Andrews, 2010). С друге стране, концепт ваљаног вођства у јавним организацијама заснован је на обједињавању свих расположивих инструмената управљања и културних елемената, који треба да омогуће сарадњу и успоставе осећај заједништва међу запосленима, а то мора бити прожето садржајима митолошког карактера који ће симболизовати јединство, припадност, усмеравати појединачне напоре ка заједничком циљу и комуницирати основне друштвене вредности (Christensen et al., 2020). Поред тога, за разлику од организација приватног сектора, за организације јавног сектора везује се и идеја правичности (Atkinson, 2012). Она се, између осталог, остварује одбраном друштвених вредности (Gomez-Barroso, 2022: 66–98). Наведене карактеристике могу се препознати у систему одбране, а нарочито у оружаним снагама као његовом носећем делу. Примарни задатак војске и система одбране у целини је обезбеђење пожељног мира, који се може сматрати највећом вредношћу будући да је предуслов за стабилност, предвидивост и релативну контролу будућности (Stanar, 2021). Иако се ради о релативно затвореној средини са специфичном организационом културом, употреба војних јединица је директна последица политичких одлука. Околности употребе јединица, нарочито ако се ради о борбеним дејствима, јесу такве да захтевају висок ниво кохезије заснован на здравим унутрашњим односима, али и на неговању традиције и усвајању и неговању вредности које ће кохезију обезбедити и у најзахтевнијим ситуацијама које са собом носе егзистенцијалну угроженост припадника војске.

Имајући на уму претходно наведено може се сматрати да и организације у јавном сектору своје стратегије, како наводе пионири теорије структурне контингенције, морају прилагодити окружењу. То окружење је друштво које је и за сопствене потребе створило дате организације јавног сектора. Окружење утиче на способност организација да уједине све своје снаге ради остваривања организационих задатака, али и на развој организационих функција у складу са захтевима из окружења. Процеси мењања и прилагођавања јавних организација окружењу су могући и пожељни, али нису једноставни и носе много више проблема него исти процеси у приватним организацијама пошто институционални чиниоци, изражени кроз политичку власт, културу, правила и норме ограничавају, отежавају и успоравају процесе доношења одлука у организацијама јавног сектора (Christensen et al., 2020:10). Једна од специфичности војске као дела систе-

ма одбране је у томе што запошљава кадар са специфичним квалификацијама, које се највећим делом стичу управо у систему одбране, а за чије су стицање потребни време и ресурси. То условљава проблеме адекватне замењивости кадра при великој флукуацији. Пожељна особина система одбране је способност предвиђања или благовременог уочавања промена у друштву као окружењу како би било могуће њима се прилагодити у прихватљивом времену, пре него што неприлагођеност изазове проблеме у функционисању организације.

На континууму механичке – органске структуре, организације јавног сектора ће заузимати различите позиције у зависности од делатности које обављају, а неке од њих биће више или мање централизоване, односно децентрализоване. Притом су величина организације и њен положај у дихотомiji центар – периферија сектора пресудни за специјализације функција и улога, стандардизације процедура, формализације документације, централизацију управљања и конфигурације структурних улога у организацији (Andrews et al., 2016; Fiirst, & Beuren, 2021; McGrandle, 2017). У том смислу организациона структура, процедуре, документација и конфигурација улога на тактичком нивоу морају бити такви да обезбеђују ефикасност јединице, уважавајући њене специфичности и позицију у систему одбране. Најзад, пошто се технологија огледа у различитим нивоима технолошке сложености који постоје у организацији, организације јавног сектора могу имати вертикална или хоризонтала устројства са различитим формалним или неформалним утицајима (Larsen, 2015; Hasche et al., 2021; Zenger et al., 2000). За систем одбране може се рећи да је његова организациона структура на најнижем тактичком нивоу нужно органска, тим пре што се за нижи ниво система везује егзистенцијална угроженост као „ризик професије”. Прелазак на механички тип организационе структуре и солидарности би у захтевним ситуацијама вероватно брзо показао слабости. На вишим, управним нивоима структура је механичке природе. Међутим, пожељан је сензибилитет руководиоца који би се састојао у томе да се организациона структура прилагођава могућности преласка са механичке на органску солидарност у ситуацијама које то захтевају, као што је потреба за ближом сарадњом различитих сектора у специфичним ситуацијама које захтевају брзо здружено реаговање уз међусобно разумевање различитости позиција, што подразумева оспособљеност руководећег кадра за препознавање специфичности појединих ситуација и потребе за адекватном реакцијом.

У контексту теорије структурне контингенције окружење система одбране не представљају конкурентске оружане снаге у ближем и даљем окружењу, већ друштво коме систем одбране служи и чији је део, а основне одлике тог окружења су сложеност, динамичност и неизвесност (Hicks, 2008). Постизање примерености оваквом окружењу за систем одбране је од виталног значаја. Истовремено, такво окружење не дозвољава примену универзалистичких максима из класичне организационе теорије и социологије организације које прописују да постоји само један исправан начин организовања, односно управљања и руковођења. Када су организационе целине у оквиру система одбране у питању, оне се на основу постулата теорије структурне контингенције првенствено морају усклађивати са посебношћу технологија, односно основних делатности сваке од

њих (Soeters & van Fenema, 2010; Dyson, 2019). Притом треба имати на уму и специфичности система одбране које се односе на његову оријентацију на техничку ефикасност, да његово финансирање зависи искључиво од највиших органа државне власти и да је ниво ауторитарности у систему одбране највећи у јавном сектору (Parsons, 1956).

Организационе целине система одбране у смислу технологије као чиниоца у теорији структурне контингенције, односно послова које обављају, налазе се у дијапазону од управних органа, који не располажу борбеном техником али чији послови захтевају теоријска и административна знања најразличитијих образовних профила, до јединица тактичког нивоа опремљених најсавременијом техником у којима запослени, поред претходно стечених знања из области техничких наука, морају овладати знањима и вештинама везаним за употребу технике. Организациона структура, формална и неформална комуникација и односи који се развијају унутар тако разнородних састава не могу бити истоветни. Највиши нивои у организационој структури система одбране морају имати сензибилитет за различитости које имају исходиште у технолошком фактору, нарочито уважавајући специфичности радних места у појединим родовима војске, какви су, на пример, родови у ратном ваздухопловству, нарочито оне које се тичу школовања кадра и проблема његове замењивости. С друге стране, мора постојати развијена свест о потреби запошљавања квалитетног кадра најразличитијих образовних профила из друштвено-хуманистичког поља наука у управним органима система, који ће бити у стању да на адекватан начин одговори на проблеме везане за људске ресурсе с обзиром на промене у окружењу и промене физиономије оружаних сукоба (Milutinović, 2024).

Неприлагођеност система одбране, као специфичног дела јавног сектора, друштвеном окружењу, а нарочито војске као његовог најосетљивијег дела, посебно ако је дуготрајна, може имати озбиљне последице по попуну кадром, будући да она зависи од начина на који делови друштва који су циљна група система одбране виде систем и могућности побољшања сопственог социоекономског статуса кроз припадност систему (Autor 1 & Autor 2, 2025). Интересовање за рад у систему одбране, а пре свега у војсци, мора се посматрати у светлу теорије америчког социолога Чарлса Москоса, који успоставља дихотомију институционално–професионално кад је у питању мотивација за професионалну војну службу. У оквиру институционалног, може се рећи традиционалног приступа фокус је на дужности и виђењу војске као посебне друштвене институције коју карактеришу снажна лојалност организацији, висока унутрашња солидарност и пожртвованост за заједничко добро. Мотивациони фактори су осећај сврхе у националном контексту и војска као животни позив. У оквиру професионалне оријентације, која се јавља са еволуцијом војске коју Москос истражује, фокус је на индивидуалној каријери, тржишној компензацији за рад и погледу на војни позив као једно од занимања на тржишту. Ову оријентацију карактерише нагласак на примањима и другим нефинансијским компензацијама. Мотивација је лично напредовање у каријерном и тржишном смислу (Moskos, 2010, 2015). Присуство професионалне оријентације, односно схватања војне професије као само једне од могућности за обезбеђење социоекономског статуса у друштву, нужно је узети у обзир приликом разматрања

проблема флукуације кадра ако се желе избећи њене негативне последице, тим пре што постоји тенденција да та оријентација постане доминантна. Притом је величина организације, која у случају система одбране суштински зависи од стабилне попуне, како класици теорије структурне контингенције и наводе, пресудна за специјализацију функција, стандардизацију процедура, формализацију документације, централизацију управљања и конфигурацију структурних улога у организацији (Andrews et al., 2016; Fiirst, & Beuren, 2021; McGrandle, 2017). То ће, ако се ради о евентуалном опадању бројности, захтевати нова прилагођавања, без којих систем одбране може бити пред новим већим изазовима.

Неспорно је да се јавни сектор, па тиме и систем одбране као његов специфични део, мора прилагођавати окружењу. Незнање о томе шта је окружење, непознавање окружења, непризнавање његовог значаја, непоседовање знања која могу допринети препознавању промена у окружењу, инсистирање на специфичностима које тежи изолацији војне организације од окружења и неспремност на промену у складу са променама које се препознају у окружењу неизоставно ће резултирати негативним последицама. Друга страна истог проблема је реална могућност развијања свести код субјеката из окружења, како политичких, тако и неполитичких, али и јавности у целини, да је систем одбране неприлагођен друштву као окружењу или да је неспреман на прилагођавање.

Имајући на уму претходно наведено, може се истаћи да се сврха примене основних постулата теорије структурне контингенције у организацијама јавног сектора и система одбране односи на њихову хармонизацију са друштвом чији су део, успостављање примерености њихових организационих структура организационим сврхама и стратегијама, усклађивање процеса доношења одлука у складу са природом проблема о коме се одлучује тако да органски приступ у доношењу одлука треба користити у нестабилним условима које одликују високи нивои неизвесности, а механички у рутинским и стабилним условима. Теорија структурне контингенције посебно је важна за руководиоце јер је усресређена на суштинске аспекте бивствовања сваке организације, а то су промене и ефикасност (Archibald, 2007: 936–937). Притом се сама организациона ефикасност мери њеном способношћу за усклађивање са променама које обликују унутрашње и спољне контингенције (Donaldson, 2001: 1–2). Савремена друштва захтевају ефикасне организације у јавном сектору, а ефикасним се сматрају само оне јавне организације које су „ажурне”, динамичне, суштински повезане и релевантне за друштво, чије су политике и програми повезани са важним изазовима и циљевима којима појединци, заједнице у које ступају и друштво у целини теже, па на тај начин такве организације и помажу друштву да напредује (Bergman and Hijał-Moghrabi, 2023: 1–2). У складу са тим, основни задатак руководиоца у јавним организацијама требало би да буде давање доприноса за побољшање и напредак друштва. Када је систем одбране у питању, обезбеђивање његове организационе ефикасности сложеније је у односу на друге организације јавног сектора, јер надилази административну, економску или социјалну функцију, тиче се заштите националног суверенитета и националне безбедности, сталног одржавања високог нивоа стратешке спремности и институционалног легитимитета (Soares et al., 2022).

Закључак

Предмет овог рада био је синтеза доприноса класика теорије структурне контингенције ради скицирања праваца могуће примене њених основних постулата у јавном сектору и систему одбране као његовом специфичном делу. Идентификовањем окружења, стратегије, технологије и величине као основних контингенција које утичу на организациону структуру, размотрена је ваљаност структурирања организација у јавном сектору и систему одбране према њима. То разматрање укључило је и сагледавање специфичности система одбране као дела јавног сектора. Две су основне импликације овог рада за руководиоце у систему одбране. Прво, основно правило које следе класици ове теорије је да нема само једног исправног и универзалног начина организовања, да се свака ситуација мора посебно анализирати и да се решења и одлуке могу доносити тек по обављању такве анализе, јер не постоје ни једноставне организације, нити једноставни проблеми и ситуације са којима се организације суочавају. Друго, средиште пажње пионира теорије структурне контингенције су спољне и унутрашње контингенције са којима се организација може суочити, па једино примереност организационог дизајна чиниоцима контингенције може да понуди позитиван резултат.

Као и сваку појединачну студију, и ово истраживање треба посматрати у светлу ограничења. Прво, истраживање је обухватило само представнике ове теорије који се баве емпиријским студијама у времену њеног настанка, па тако изостаје праћење новијег развоја ове теорије. Друго ограничење био је приступ само ограниченом броју оригиналних студија, па су зато неки презентовани подаци дати из посредних извора, што увек може да води неаутентичним тумачењима. Да би се то ограничење превазишло аутори овог рада су се трудили да пореде више извора како би дошли до најаутентичнијих података. Упркос наведеним ограничењима, аутори верују да су учинили вредан покушај да се једна од емпиријски најплодоноснијих организационих теорија поново сагледа и синтетизује, и скицирају правци њене примене у јавном сектору и систему одбране као његовом специфичном делу.

Литература

- [1] Abelson, P. (2012). *Public Economics: Principles and Practice*, Third Edition. McGraw-Hill.
- [2] Achcaoucaou, F., Bernardo, M. & Castan, J. M. (2009). Determinants of Organisational Structures: An Empirical Study. *Review of International Comparative Management*, 10(3), 566–577.
- [3] Andrews, R., Beynon, M. J. & McDermott, A. M. (2016). Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 239–258.
- [4] Archibald, M. E. (2007). Structural Contingency Theory. In: Bevir, M. (eds.) *Encyclopedia of Governance*. SAGE Publications, 936–937.

- [5] Atkinson A. B. (2012). Public Economics after the Idea of Justice. *Journal of Human Development and Capabilities*, 13(4), 521–536.
- [6] Berman, E. M. and Hijal-Moghrabi, I. (2023). *Performance and Innovation in the Public Sector: Managing for Results*. Third edition. Routledge / Taylor & Francis Group
- [7] Bria, F. & Phillips, N. (2013). Technology and Programmability. In: Kessler, E. (eds.), *Encyclopedia of Management Theory*. SAGE Publications, 844–847.
- [8] Burns, T. & Stalker, G. M. (2009). The Management of Innovation. Excerpt in: Tosi, H. L. (eds.), *Theories of Organization*. SAGE Publications, 103-108.
- [9] Christensen, T. & Laegreid, P. (2018). An Organization Approach to Public Administration. In: Ongaro, E. & van Thiel, S. (eds.) *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. Palgrave Macmillan/Springer Nature, 1087–1104.
- [10] Christensen, T., Laegreid, P. & Rovik, K. A. (2020). *Organization Theory and the Public Sector – Instrument, Culture and Myth*, Second Edition. Routledge.
- [11] Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. SAGE Publications.
- [12] Donaldson, L. (1996). The Normal Science of Structural Contingency Theory. In: Clegg, S. R., Hardy, C. and Nord, W. R. (eds.). *Studying Organization: Theory & Method*. SAGE Publication: 57–76.
- [13] Dyson, T. (2019). The Military as a Learning Organisation: Establishing the Fundamentals of Best-practice in Lessons-learned. *Defence Studies*, 19(2), 107–129.
- [14] Farazmand, A. (2002). Organization Theory: From Pre-Classical to Contemporary and Critical Theories – An Overview and Appraisal. In: Farazmand, A. (eds.), *Modern Organizations – Theory and Practice*. Praeger Publishers, 19–63.
- [15] Fiirst, C. & Beuren, I. M. (2021). Influence of Contingency Factors on the Socioeconomic Performance of Local Governments. *Revista de Administracao Publica*, 55(6), 1355–1368.
- [16] Gomez-Barroso, J. L. (2022). *Public Economics*. Oxon: Routledge.
- [17] Hassard, J. (1993). *Sociology and Organization Theory – Positivism, Paradigms and Postmodernity*. Cambridge University Press.
- [18] Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory – Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- [19] Hasche, N., Hoglund, L. & Martensson, M. (2021). Intra-organizational Trust in Public Organizations – The Study of Interpersonal Trust in both Vertical and Horizontal Relationships from a Bidirectional Perspective. *Public Management Review*, 23(12), 1768–1788.
- [20] Hicks, C. E. (2008). *Understanding and Designing Military Organizations for a Complex Dynamic Environment*. USAWC Strategy Research Project U.S. Army War College, Carlisle Barracks, Pennsylvania. Preuzeto 15. oktobra 2025. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA479710.pdf>.
- [21] Jaffe, D. (2001). *Organization Theory: Tension and Change*. McGraw-Hill.

- [22] Kandil, F. (2020). Economic Efficiency and Social Justice: A Prudential Approach for Public Action. In: Joerges, C. (eds.) *The Economy as a Polity: The Political Constitution of Contemporary Capitalism*. Routledge, 203–221.
- [23] Kats, D. & Khan, R. (2011). The Social Psychology of Organization. In: Ott, J. S., Shafritz J. M. & Jang, Y. S. (eds.), *Classic Readings in Organization Theory*, Seventh Edition. Cengage Learning, 478–489.
- [24] Kreitner, R. (2009). *Management*, Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- [25] Larsen, G. L. (2015). Forging Vertical and Horizontal Integration in Public Administration Leadership and Management. in: Morgan, D. & Cook, B. (eds.) *New Public Governance: A Regime-Centered Perspective*. Routledge, 125–138.
- [26] Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
- [27] McAuley, J., Duberly, J. & Johnson, P. (2007). *Organization Theory – Challenges and Perspectives*. Pearson Education.
- [28] McCraw, T. K. (1987). The Challenge of Alfred D. Chandler, Jr.: Retrospect and Prospect. *Reviews in American History*, 15(1), 160–178.
- [29] McGrandle, J. (2017). Understanding Diversity Management in the Public Sector: A Case for Contingency Theory. *International Journal of Public Administration*, 40(6), 526–537.
- [30] Miles, J., A. (2012). *Management and Organization Theory: a Jossey-Bass Reader*. Jossey- Bass.
- [31] Milutinović, M. (2024) Značaj promene fizionomije oružanih sukoba za obrazovanje kadra oružanih snaga: *Vojno delo*, 75(4), 51–66.
- [32] Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. SAGE Publications.
- [33] Moskos, C. (2010). The All-Volunteer Military: Calling, Profession, or Occupation? *Parameters*, (4), 23–31.
- [34] Moskos, C. (2015). From Institution to Occupation. *Armed Forces And Society*, 41–50.
- [35] Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*, Seventh Edition. Pearson Education.
- [36] Otenyo, E. F. (2022). Contingency Theory of Organizations. In: Farazmand, A. (eds.). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer Nature, 2022: 2469–2473.
- [37] Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 225–239.
- [38] Pugh, D. S. & Hickson, D. J. (2007). *Great Writers on Organizations*, Third Omnibus Edition. Ashgate Publishing Limited.
- [39] Auror 1& Autor 2. (2025).
- [40] Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*, Fourth Edition. Jossey Bass.

[41] Soeters, J., & van Fenema, P. C. (2010). Introducing Military Organizations. In: Soeters, J., van Fenema, P. C., & Beeres, R. (eds.). *Managing Military Organisations: Theory and Practice*. Routledge, 19–32.

[42] Soares, J., Letens, G., Vallet, T., Bockhaven, G., Keathley-Herring, L., & Van Aken, E. (2022). The Defence Performance Measurement Framework: Addressing the Implementation Gap in Military Performance Management. *Defence and Peace Economics*, 33(2): 245–263. [43] Stanar, D. (2021). Mir kao svrha vojske. *Vojno delo*, 70(4), 36–47.

[44] Tejlor, F. (1967). *Naučno upravljanje*. Izdavačka kuća „Rad”.

[45] Veber, M. (1976). *Privreda i društvo*. Prosveta.

[46] Zenger, T. R., Lazzarini, S. G., & Poppo, L. (2000). Informal and Formal Organization in New Institutional Economics. In: Ingram, P. & Silverman, B. S. (eds.) *The New Institutionalism in Strategic Management*, Emerald Group Publishing, 277–305.

Р е з и м е

Теорија структурне контингенције појавила се шездесетих година прошлог века као напор да се унапреди теорија система и модел организације засноване на принципима отвореног система и повратне спреге. Она почива на премиси да организација зависи од контингенција, односно неизвесносних променљивих које долазе из окружења, а са којима се свака организација суочава. За организације схваћене по моделу теорије структурне контингенције користи се метафора организма, њима се мора пажљиво управљати ради задовољења и балансирања унутрашњих потреба и прилагођавања околностима у окружењу, односно у друштву. Зато не постоји један најбољи начин организовања, већ он зависи од делатности које организација обавља и окружења у коме се налази. Концепт примерености (енгл. fit) је основни концепт теорије структурне контингенције, па се ефикасним организацијама сматрају оне чије одлике бивају примереније контингенцијама у датој ситуацији у односу на друге организације чије одлике бивају мање примерене или непримерене контингенцијама дате ситуације.

У овом раду учињен је покушај да се направи синтеза доприноса класика теорије структурне контингенције да би се скицирали правци њене могуће примене у јавном сектору и систему одбране. Разноликост учења и погледа на организацију, као и бројност њених представника, дају основ за оправданост нових синтеза, а посебан изазов за истраживаче је сагледавање могућих праваца њене примене у јавном сектору и систему одбране с обзиром на њихове специфичности и чињеницу да је теорија структурне контингенције заснована првенствено на основу проучавања привредних организација у приватном власништву. У истраживању доприноса теорије структурне контингенције коришћене су методе анализе литературе, компилације, апстракције, дескрипције, класификације и компарације. Пажња је усредсређена на доприносе класика ове теорије, и то Пола Лоренса (*Paul Lawrence*) и Џуја Лорша (*Jay Lorsch*), Џоан Вудворд (*Joan*

Woodward), Тома Брнса (*Tom Burns*) и Џорџа Стокера (*George Stalker*), Алфреда Чандлера (*Alfred Chandler*) и Дерека Пјуа (*Derek Pugh*) и чланове Аштон групе.

Као најзначајнији чиниоци контингенције који се помињу у њиховим радовима издвојени су окружење, технологија, стратегија и величина организације. Ти чиниоци доведени су у везу са неколико организационих променљивих, од форми организационих прилагођавања окружењу до утицаја величине организације на њену структуру. Пошто јавни сектор и систем одбране нису били примарни предмет проучавања у радовима класика ове теорије, могућност за примену њених основних постулата сагледана је пошто су најпре наглашене разлике између организација приватног и јавног сектора и дефинисане основне одлике организација у јавном сектору. Основни закључци рада су да се стратегије и структуре организација у јавном сектору, али и система одбране, морају прилагодити окружењу. То окружење утиче на способност остваривања организационих задатака, али и на развој организационих функција. Међутим, процеси мењања и прилагођавања окружењу су сложенији него у приватном сектору због утицаја институционалних фактора, а пре свега политичке власти, културе и посебних правила и норми које ограничавају, отежавају и успоравају процесе доношења одлука. У сектору одбране, као специфичном делу јавног сектора, друштво је то које захтева постизање примерености и мора се имати на уму да не постоји монолитност у начину организовања, односно управљања и руковођења. Када су у питању организационе целине у оквиру система одбране, оне се на основу постулата теорије структурне контингенције првенствено морају усклађивати са посебношћу технологија, односно основних делатности сваке од њих. Притом треба имати на уму и специфичности система одбране које се односе на његову оријентацију на техничку ефикасност, да његово финансирање зависи искључиво од највиших органа државне власти и да је ниво ауторитарности у систему одбране највећи у јавном сектору. Неприлагођеност система одбране окружењу, посебно ако је дуготрајна, може имати озбиљне последице по попуна система кадром, будући да она зависи од начина на који делови друштва који су циљна група система одбране виде систем и могућности побољшања сопствене социоекономске позиције кроз припадност систему.

© 2026 Аутор. Објавило *Војно дело* (<http://www.vojnodeo.mod.gov.rs>). Ово је чланак отвореног приступа и дистрибуира се у складу са лиценцом Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



