Yener PAZARCIK
Pelin KANTEN
Elif SUNGUR
Kübra MERT MAHAN
Parvın ORUJZADE
Ozan AĞLARGÖZ
Aytül Ayşe CENGİZ
Enver Samet ÖZKAL
Belkıs ÖZKARA
Asiye YÜKSEL
Esra Gökçen KAYGISIZ
Hakkı AKTAŞ
Sadık ILGIN

CUMHURİYETİN ERKEN DÖNEM KURUMLARI

-II-

FABRİKALAR

ÖRGÜT KURAMI BAĞLAMINDA İNCELEMELER

FİLİZ KİTABEVİ

İSTANBUL
2025

© Tüm hakları mahfuzdur. Bu kitabın tamamı ya da bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre, kitabı yayınlayan kitabevinin izni olmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

YÖNETİM AKADEMİSİ DERNEĞİ YAYINLARI

No : 2

Kitap Adı: CUMHURİYETİN ERKEN DÖNEM KURUMLARI -II- FABRİKALAR ÖRGÜT KURAMI BAĞLAMINDA İNCELEMELER

Birinci Baskı

Haziran 2025

Dizgi Düzenleme: Hakkı Okan YELOĞLU

Editör : Hakkı Okan YELOĞLU

Kapak : Başar ÖZGÜRBÜZ

ISBN : ---

Basım

Filiz Kitabevi Basım Yayın Dağıtım

Petrol Ürünleri Sanayi ve Tic. Ltd. Şti.

Matbaacı Sertifika Numarası: 77398

Cemal Yener Tosyalı Cad. No: 57/A (113)

Vefa-Fatih/İSTANBUL

Tel: (212) 527 0 718

(850) 441 0 359

Faks: (212) 519 20 71

www.filizkitabevi.com

bilgi@filizkitabevi.com

CUMHURİYETİN ERKEN DÖNEM KURUMLARI

-II-

FABRİKALAR

ÖRGÜT KURAMI BAĞLAMINDA İNCELEMELER

Editör

Hakkı Okan YELOĞLU

YAZARLAR

Yener PAZARCIK, Pelin KANTEN, Elif SUNGUR, Kübra MERT MAHAN,
Parvın ORUJZADE, Ozan AĞLARGÖZ, Aytül Ayşe CENGİZ,
Enver Samet ÖZKAL, Belkıs ÖZKARA, Asiye YÜKSEL,
Esra Gökçen KAYGISIZ, Hakkı AKTAŞ, Sadık ILGIN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... ***IX***

İLK FABRİKALAR ÜZERİNDEN CUMHURİYETİ OKUMAK: 1923-1938 ..... ***1***

Giriş 1
1923 ve 1938 Arasında Kurulmuş Fabrika/Tesislerin Genel Değerlendirmesi 3
Liberal İktisat Politikaları Dönemi: 1923-1930 6
İzmir İktisat Kongresi (1923) 9
Teşvik-i Sanayi Kanunu (1927) 10
Devletçi Politikalar Dönemi: 1930-1939 11
Birinci Beş Yıllık Sanayileşme Planı ve Etkisi (1934) 14
İkinci Beş Yıllık Sanayi Planı (1936) 15
Fabrika/Tesisler Üzerinden 1923-1938 Döneminin İncelenmesi 16
Girişimlerin Kurumsal Gerekçeleri 17
Günümüze Ulaşan Fabrika ve Tesisler 20
En Erken ve Yakın Tarihte Faaliyeti Son Bulan Fabrika ve Tesisler 21
Fabrika ve Tesislerin Kuruluşunda Yabancı Ülkelerin Etkisi 22
Cumhuriyetin İlk Bankaları-Sanayileşmenin Finansmanı 23
Fabrika ve Tesislerin Açılış Süreçleri 24
Sonuç 25

BEYKOZ DERI VE KUNDURA FABRIKASI'NIN KURULUŞUNDAN CUMHURIYET'E KLASIK ÖRGÜT TEORISI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ ***28***

Giriş 28
Fabrika 32
Cumhuriyet Öncesi Dönem: Osmanlıda Sanayi ve Fabrikalar 32
Esaret-i İktisadiyye 33
Cumhuriyet Dönemi: Milli olan herşey bizimdir 36
Beykoz Miri Debbağhaneleri'nden Beykoz Deri ve Dibağat ve Kundura Fabrikası'na: Cumhuriyet Öncesi Dönemde Fabrika 38
Sümerbank Dönemi: Herşeyi Daha İyi Başaracağız 41
Beykoz Kundura: Türkiye'yi ve Sümerbank'ı seviyoruz 43
Kundura'nın Hafızası: Bir Fabrikaya Sığan Dünya 45
Klasik Örgüt Teorisi 45
Klasik Örgüt Teorisi Bağlamında Beykoz Kundura Fabrikasının İncelenmesi 47
Yöntem 47

Araştırma Evreni ve Örneklem 48
Sözlü Tarih Görüşmelerinin Analizi ve Bulgular 50
İş Organizasyonu ve İşin Yapılma Biçimi 51
Verimlilik, İşi Yaparken Kullanılan Donanımlar ve Aletlerin Uygunluğu 54
Örgüt Yapısı ve İdare 55
İşe Alım 60
İş Bölümü, Uzmanlaşma ve Personel Eğitimi 63
Sosyal İhtiyaçlar, Çalışma Atmosferi, İşçi Sağlığı ve Güvenliği, Barınma 68
Liderlik 75
Ücretler, Ödemeler, Sandık, Sendika 77
Sonuç 80

KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI ÇERÇEVESİNDE TÜRKİYE'NİN İLK ÇAY FABRİKASI: ZİHNİ DERİN ÇAY FABRİKASI 88

Giriş 88
Kuramsal Çerçeve 91
Yöntem 93
Fabrikalaşmaya Giden Dönemler 94
1800'Lü Yılların Sonu-1918 Dönemi 94
1918-1937 Dönemi 96
1937 ve Sonrası Dönem 98
Sonuç 105

ANKARA BİRA FABRİKASI BAĞLAMINDA ERKEN CUMHURİYET DÖNEMİNDEKİ SOSYAL VE ENDÜSTRİYEL DÖNÜŞÜMÜN İZLERİ 110

Giriş 110
Cumhuriyet'in İlk Yıllarında Başkent Ankara ve Sosyal Dönüşüm 111
Atatürk Orman Çiftliği ve Endüstriyel Dönüşüm 113
Türkiye'de Bira Üretimi ve Tüketimi 116
Ankara Bira Fabrikası 118
Sonuç 121

DEMİR-ÇELİK SEKTÖRÜNÜN ÜLKELERİN KALKINMALARINDAKİ ROLÜ: KARDEMİR ÖRNEĞİ 125

Dünyada Demir-Çelik Sektörü 127
Osmanlı Devleti Döneminde Türkiye'de Demir-Çelik Sektörü 131
Cumhuriyet Döneminde Türkiye'de Demir-Çelik Sektörü 133
Karabük Demir-Çelik Fabrikaları (Kardemir) 135
Sonuç 137

CUMHURİYETİN İLK DÖNEM KIYMETLİSİ "MEDENİYET HAMURU SEKA" VE İNOVASYON
Örgüt Kuramları Bağlamında Koşul-Bağımlılık ve Modernite (Stratejik Perspektifte Kurumsal Girişimcilik ve Yenilikçilik) Temelli Büyümelerinin Değerlendirilmesi 142

Giriş..... 142
Osmanlı'dan Cumhuriyet Türkiyesi'ne Kâğıt Sanayine Genel Bir Bakış 147
İmparatorluktan Devralınan Milli İktisat Dönemi: 1923-1929 151
İzmit Kâğıt ve Karton Fabrikasının Kuruluşu..... 153
Kuruluş yeri seçimi 153
Dönemsel Olarak İzmit SEKA Fabrikası 154
Örgüt Kuramları Bağlamında Koşul-Bağımlılık ve Modernite (Stratejik Perspektifte Kurumsal Girişimcilik ve Yenilikçilik Temelli Büyüme) 157
Yönetim Perspektifinde Örgüt Kuramları..... 157
Koşul- Bağımlılık Kuramı 159
Modernite Kuramı (Girişimcilik ve Yenilik)..... 159
Bilimsel Bir Keşif..... 160
İlkler..... 161
İlk Türk Kağıdı 161
SEKA Sümerbank eliyle kurulan ilk Kamu İktisadi Teşekküllerinden (KİT) biridir. 162
İlk Kağıtçılık Okulu 163
İzmit'te İlk Spor Kulubü..... 163
Kentte İlk Sendikal Örgütlenme 164
Kurum Bülteni 165
Kadın ve Çocukların İş Hayatında Yer Alması 165
Kentin İlk Sineması..... 165
Kentin İlk Ugarlık Okulu 165
İlk Sosyal-Fabrika..... 166
Modernite Bağlamında Örgütsel Yeniden Yapılanma..... 167
Koşul-Bağımlılık Kuramı Kapsamında Uyum ve Performans 168
Koşul-Bağımlılık Kuramı Kapsamında Elektriğini ve Suyunu Üreten Fabrika 168
Koşul-Bağımlılık Kuramı Kapsamında Performans 168
Koşul-Bağımlılık Kuramı Kapsamında Dış Çevre Direnci 168
Koşul-Bağımlılık Kuramı Kapsamında Ekonomik Uyumsuzluklar 169
Koşul-Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgütsel Çöküş 169
Sonuç ve Öneriler..... 170

BİLGİ TEMELLİ TEORİ BAĞLAMINDA TÜRK SANAYİİ HARBİYE VE MADENİYE FABRİKASI.....178

Giriş.....178
Şakir Zümre Bey ve Türk Sanayii Harbiye ve Madeniye Fabrikası 179
Bilgi Temelli Teori 186
Bilgi Temelli Teori Kapsamında Türk Sanayii Harbiye ve Madeniye Fabrikası.....187
Bilginin Stratejik Rolü 188
Bilginin Dinamik Doğası 189
Örgütsel Öğrenme ve Adaptasyon 192
Bilgi Yönetimi 193
Rekabet Avantajı.....196
Sonuç ve Değerlendirme.....198

CUMHURİYET DÖNEMİ TÜRK SAVUNMA SANAYİSİNİN TEMELLERİ: Bağımsızlık Yolunda Ağır Sanayi Hamlesi Makine Kimya Endüstrisi Kurumu.....204

1. Giriş.....204
2. Dünden Bugüne Türkiye'de Savunma Sanayii 205
3. Türk Savunma Sanayiinin Diğer Ülkelerle Karşılaştırılması.....207
4. Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumunun Dünü ve Bugünü 209
   4.1. MKEK'nin Kuruluş Amacı ve Yapacağı İşler.....211
   4.2. MKEK'nun Gelişim Sürecindeki Faaliyetler 212
   4.2. MKEK'nin Örgütsel Yapısının Değişimi ve Mevcut Durum.....218
5. Örgüt Kuramları Bağlamında MKEK'nun Değerlendirilmesi.....222

BİR GİRİŞİMCİLİK VAKASI OLARAK BURSA MERİNOS FABRİKASI 228

● GİRİŞ.....229
● KURUMSAL ALTYAPI.....230
● YÖNTEM VE ANALİZ.....233
● BULGULAR VE TARTIŞMA.....233
● SONUÇ :.....236
MERİNOS KUMAŞ FABRİKASI KURULUM KRONOLOJİSİ 237

CUMHURİYETİN İLK DÖNEM KIYMETLİSİ "MEDENİYET HAMURU SEKA" VE İNOVASYON

Örgüt Kuramları Bağlamında Koşul-Bağımlılık ve Modernite (Stratejik Perspektifte Kurumsal Girişimcilik ve Yenilikçilik) Temelli Büyümelerinin Değerlendirilmesi

Asiye YÜKSEL[1]

"Yaşamak için
ekmek ne ise
düşünmek için kâğıt odur"
Mehmet Ali KÂĞITÇI

Giriş

SEKA, açık adıyla Türkiye Selüloz ve Kâğıt Fabrikaları A.Ş., uzun yıllar boyunca tek kâğıt üreticisi olarak adeta ülkemizde basın yayın, gazetecilik ve ifade özgürlüğü ile özdeş hale gelmiş bir kamu işletmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. 1936 yılında açılan İzmit Kâğıt ve Karton Fabrikası (SEKA), Cumhuriyet'in kuruluşundan itibaren benimsenen ekonomik kalkınma hedefleri kapsamında Sümerbank eliyle kurulan ilk Kamu İktisadi Teşekküllerinden (KİT) biridir.

Fabrika kuruluşundan (1936), kapatılmasına kadar (2004) geçen süreçte kente, kentlilere ve çalışanlarına sunduğu olanaklarla kentin belleğinde önemli bir yere sahiptir. Ancak, zaman içinde teknolojik gelişmelere uyum sağlayamadığına ve çevreye kirletici etkileri nedeniyle yer seçiminin uygun olmadığına karar verilmiş ve yavaş yavaş işlevini yitirmiştir. Fabrikanın kapatılmasıyla sadece bir üretim yerinin işlevi sonlandırılmamış, kentlilerin ve çalışanlarının fabrikayla kurduğu özel bağ da etkilenmiştir (Ay vd., 2022).

[1] Öğr.Gör. Dr. Asiye YÜKSEL, Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ö.İ.U. MYO. asiye.yuksel@kocaeli.edu.tr, ORCİD: 0000-0003-0749-3576.

Cumhuriyetin ilk döneminde tüccar sınıfının azınlıklardan oluşması, yerli sermayenin yokluğu ve yabancı sermayeye şüpheyle bakışlar sanayileşmeyi zorlaştırmıştır. Buna rağmen çağdaşlaşma, yenilikçilik ve devletçilik ilkesine dayalı bir kalkınma modeli de bu dönemin inşaasının meşaleleri olmuştur. Kâğıt ve Selülöz Fabrikasının kuruluşu düşüncesi, 1933 yılında hazırlanan Birinci Beş Yıllık Sanayi Planında tüm engellemelere rağmen yer almayı başarmıştır.

İnsanlığın kaderini değiştiren buluşlardan sayılan kâğıt, selülozik malzemenin sıvı ya da hamur haline getirildikten sonra tel bir elek üzerinde keçeleştirilmesi ya da hasırlaştırılmasıyla elde edilen tabakaya verilen addır. Webster Sözlüğü de kâğıdı "*kâğıt; değişik kullanımlar için paçavra, saman, ağaç kabuğu, odun ve diğer lifli maddelerin ince tabakalar ya da yapraklar haline dönüştürülmesiyle elde edilen şeydir"*diye tanımlar. Ağaç, paçavra ve kimi otsu maddeler kâğıt yapımında kullanılan temel maddelerdir. Kâğıdın ilk kez Çin'de yapıldığı konusunda da genel bir görüş birliği vardır. Fakat kâğıdın lifli hücrelerin keçeleştirilmesi tekniği ile elde edilmesinden hareket eden kimi araştırmacı ve uzmanlar, bu arada Mehmet Ali Kâğıtçı da, keçenin dokunmuş kumaştan çok daha önce Türklerce "icad ve imâl edilmiş bulunduğunu" dolayısıyla aynı teknikle imal edilen kâğıdın icadında da Türklerin yol göstermiş olduklarını ileri sürmektedir. Türklerin çeşitli dillerdeki kâğıt kelimesine isim babalığı yapmalarının yanısıra;

> "*..IX asırda İslam dünyasına ve XII asırda da Avrupa'ya intikalinde rolleri olduğu"*

kaynaklarda aktarılmaktadır (Turan, 1969).

Kâğıdın dünya medeniyeti için önemini 17. Yüzyıl İngiliz tarihçi ve yazarlarından olan James Howell tarafından,

> "*Dünyayı yönetenler kalem, mürekkep ve kâğıttır"*

şeklinde önemi dile getirilmiştir. Bunun dışında kâğıdın önemini Peyami Safa, "*Medeniyet Derisi*" ve Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin kurucusu Mustafa

Kemal Atatürk ise; ilk yerli kâğıttan basılan gazeteyi gördükten sonra kâğıdı "*Medeniyet Hamuru*" olarak nitelemiştir. Bu düşüncelerden hareketle kâğıt, millet ve devletlerin medeniyet seviyesinin belirlenmesinde etkili bir ölçüm aracı olarak değerlendirilmektedir.

Kâğıt, gerek kültürel ve gerek endüstriyel kullanımıyla, insanın en temel gereksinimlerinden birini oluşturmaktadır. Ersoy (1963) bir ülkedeki kişi başına düşen kâğıt tüketim oranını, o ülkenin hem kültürel ve hem de teknolojik gelişmişliğinin önemli göstergesi olarak belirtir. Osmanlı İmparatorluğu'nun belirli dönemlerinde kâğıt üretimi ile ilgili girişimleri olduğu bilinmekle birlikte rekabet edecek düzeyde olmadığı görülmektedir.

Kâğıt, bir ülkenin kültürel ve teknolojik gelişmişliğinin bir göstergesi ise; Mustafa Kemal Atatürk öncülüğünde çağdaş bir ulus olma süreci içinde olan Türkiye Cumhuriyeti devletinin öncelikle oluşturacağı sanayi dallarından biri olarak kâğıt sanayinin seçilmesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla çağdaş uygarlığın seviyesine varma çabasında olan bir önderin, çağdaş uygarlığa ulaşma aracı olarak gördüğü yeni eğitim ve kültür politikası ile ulusal kâğıt sanayi oluşturma arasında kopmaz bağlar kurulmuştur. Tamamıyla dışardan karşılanan ve günden güne tüketim oranı artan kağıdın bir kısmının yerli üretimle karşılanması tasarıları gündeme gelmiş ve anılan raporda bu yönde çalışmalar yapılması öngörülmüştür. Bu gelişmelerin ışığındaki uluslaşma süreci içerisinde, fikri hür, irfanı hür, vicdanı hür kuşaklar yetiştirmenin; bir başka deyişle demokratik anlayışlı bir toplum yaratmanın hedeflenmesi aynı zamanda yeni rejime uygun vatandaşlar yetiştirmek anlamına da gelmektedir. Kültür ve eğitim politikasının, laiklik ilkesi uygulamasıyla beraber devletçi dönemde yeni bir biçim almasına çalışılmıştır. Kâğıt ihtiyacı özellikle eğitimin yaygınlaştırılması ve yeni harflerin kabulü ile daha da artmıştır. Bu yolda Kemalist anlayış çerçevesinde vatandaşlara yeni kültür ve eğitim veren devlet, işlevini yerine getirirken kullandığı önemli araçlardan birisini kâğıt olarak seçmiştir (Alaçam, 1940). Mustafa Kemal kâğıdın önemini 1 Kasım 1933 TBMM Açılış Nutkunda şu konuşmalarıyla dile getirmektedir:

> *"...iktisadi davamızı kurmak gereği her gün daha gerekli ve zorunlu bir durum alıyor. Memleketin gerekli sanayiinin kurulması bitmedikçe, her açıdan yürek ferahlığı duymamıza imkân yoktur. Bu nedenle ülkenin sanayii*

donanımını tamamlamak için bütün dikkatimizi sarf etmeyi yerinde buluyorum"

Bakar (2000) da araştırmasında Peyami Safa'nın kâğıdın gerekliliğine dair dile getirirdiklerini şöyle aktarmaktadır:

"K*âğıt bizim her şeyimizdir. Bütün bilgilerimizi onunla aldık, gene onunla veriyoruz. Kâğıdın aziz delaleti olmasaydı ne öğrenebilir ne öğretebilirdik; ne haber alabilir, ne verebilirdik. Kulağın yakından kapabildiği dar bilgisiyle, dilin uzağa gitmeyen kısa ifadesi içinde, köşe başını geçmeyen bir tecrübe, ıttıla ve neşir arasında kalırdık." (Peyami Safa, "Kâğıt", Cumhuriyet, 21.4.1936).*

Mehmet Ali Kâğıtçı, kendi yazdığı "*Kâğıtçılığımız*" adlı kitabında kâğıt sanayisini seçme sebebini ve eğitim sürecini aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Kâğıtçı, 1977).

"Temel prensipleri göz önünde tutarak sürdürdüğüm incelemelerim beni, Selüloz-Kâğıt Sanayiine ulaştırdı. Ve böylece kâğıtçılığı meslek olarak seçtim: bu müstesna değeri olan mesleğin ihtisasi hususiyetlerini kazanma çalışmalarına başladım. Evvelâ Almanya'ya sonra da Fransa'ya gittim. İşe Kâğıt ve Selüloz fabrikalarında işçi olarak çalışmakla başladım; ameli tatbiki ve nazari merhaleleri ikmalden sonra Grenoble Üniversitesi, Fransız Kâğıt Mühendisliği okulundan "Kâğıt Mühendisi" (İngênieur Papetier. E.F.T.) diplomasını, sınıfımın birincisi olarak kazandım. Bu üstün başarım, "Journal Officiel de la Rêpublique Française" in 22/23 Ağustos 1927 tarihli nüshasında resmen belirtildi."

Mehmet Ali Kâğıtçı, Türkiye'ye dönüşünden sonra kâğıt sanayiinin kurulması için mücadelesine ilk olarak Vakit gazetesinde kâğıtçılık konusunda bir dizi makale yayınlayarak ve bu makalelerini 1928 yılı başında "*Selüloz ve Kâğıt: Selüloz Sanayiinde Müstehlik Değil Müstahsil Olmalıyız"* adlı bir kitapta toplayarak başlamıştır.

Cumhuriyet kurulduktan sonra kurucu kadroların ilk hedefi; ülkeyi Batı denetiminde olmayan, bağımsız, modern ve toplumsal bilinç düzeyinde ulus devlet haline getirmektir. Yetişmiş insan gücünü savaşlarda büyük ölçüde kaybetmiş olan, kuruluşundan kısa süre sonra da 1929 büyük ekonomik bunalımı ve yaklaşan İkinci Dünya Savaşının etkisine giren Türkiye, devlet eliyle ve ithâl ikâmesi yoluyla bir sanayileşme sürecine girmiştir. Cumhuriyetin kuruluşuyla birlikte başlayan çağdaşlaşma ve modernleşme süreci ekonomik ve modernist atılımlardır.

Bu çalışmanın amacı; 1934 yılında İzmit'te kurulan SEKA fabrikasının tarihteki yerini modern örgütsel kuram bağlamında ortaya koymaktır. Bunu ortaya koyarken yönetsel stratejik bakış açılarının ve yenilikçilik yeteneklerinin kurumsal girişimcilik ve büyümeye olan etkisi analiz edilecektir. Metodolojik olarak durum çalışması kapsamında veri toplama sürecinde çoklu kaynakları içeren dokümanlar, raporlar, gazete haberleri, makale ve kitap gibi araçlar kullanılmıştır.

SEKA konusunda yapılmış tez ve akademik makaleler bulunmasına rağmen stratejik yönetim perspektifinde derinlemesine araştırma yapan akademik yayınlara rastlanılmamıştır. Araştırmaya Mehmet Ali Kâğıtçı tarafından hazırlanan "*Modern Kâğıt İmalinin 30'ncu Yıldönümünde Hatırladıklarım ve Düşündüklerim*" adlı eseri ile Uygur Kocabaşoğlu vd. tarafından hazırlanan "*SEKA Tarihi-Türkiye Selüloz ve Kâğıt Fabrikalarının Tarihsel Gelişimi*" isimli eserleri önderlik etmiştir. Bu eserler arasında en kapsamlı çalışmanın Mehmet Ali Kâğıtçı tarafından yapıldığı görülmektedir. Kâğıtçı, Türkiye'de ilk kâğıt fabrikasının kuruluşuna öncülük etmiş ve gazetelerde pek çok yazı kaleme almıştır. Kâğıtçı'nın yazıları Türkiye'de ilk kâğıt imâl yılı olan 1936 yılına kadarki süreci kapsamaktadır. Ek olarak 1956 yılında yayın hayatına başlayan "*SEKA Postası*" ile kurum içi iletişim hizmetleri 1984 yılına kadar düzenli olarak devam etmiş ve kentin sosyal yaşamında önemli bir kaynak oluşturmuştur. Ayrıca Feyza Turgay'ın 2021 tarihli titiz bir arşiv çalışmasının

ürünü olan tez ve kitap çalışması da özellikle fabrika monografileri bağlamında çok faydalanılan eserler arasındadır.

Bu araştırma kurumsal ve makro tarih bakış açısından yararlanarak, erken Cumhuriyet dönemi sanayileşme hamlesinin KİT'ler aracılığıyla sanayileşme evreninde yarattığı dönüşümü SEKA Kâğıt Fabrikaları özelinde incelemektedir. Bu çalışmaya konu olan araştırma; dönemin koşulları, işletmecilik atılımları, örgütsel yönetimi ile çalışma ve yaşam koşullarını merkezine alarak inovatiflik ve ilklerini ortaya koyma gayesiyle diğer çalışmalardan ayrılır. Çalışmada ilk olarak kavramsal çerçeve altında kuruluşa dair tarihsel bilgiler sunulmakta ikinci bölümde örgütsel kuramlar açısından koşul-bağımlılık ve modernitenin stratejik perspektifte kurumsal girişimcilik ve yenilikçilik temelli büyümelerinin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Son bölümde ise bulgulardan hareket ederek stratejik yönetim açısından öneriler sunulmaktadır.

Osmanlı'dan Cumhuriyet Türkiyesi'ne Kâğıt Sanayine Genel Bir Bakış

İmparatorluğun son yıllarında ve yeni Cumhuriyet Türkiye'sinde kâğıt üretimi olmadığı için, ithalat kalemleri arasında önemli bir yer tutmaktaydı ve ithal edilen kâğıtları işleyen küçük de olsa bir kâğıt imalatı sektörü mevcuttu. İmparatorluğun son 30-40 yılında kâğıt, toplam ithalatın yüzde 1'inden biraz daha az bir miktardaydı. Buna karşılık, kahve için harcanan para kağıda harcanan paranın çok üstündeydi ve kahve, ithalatın yüzde 2.4 ile yüzde 4'lük bir kısmını oluşturuyordu.

Birinci Dünya Savaşı'ndan önceki yıllarda bir yıllık kâğıt ithalatı 26.000-27.000 ton civarındaydı. Bu ithalatın yüzde 58'si İstanbul, yüzde 12'si İzmir ve kalan yüzde 30'luk kısım ise diğer limanlardan gerçekleşiyordu. Kâğıt ithal edilen ülkeler arasında yüzde 40 ile Avusturya- Macaristan başı çekerken, yüzde 20 ile Almanya ve yüzde 10 ile Fransa onu takip ediyordu (Kocabaşoğlu, 1996). İthalatın 1913 yılında, kâğıt karton türleri bakımından gösterdiği dağılım ise şu şekildeydi; toplam miktarı 26.807 tonu bulan kâğıt ithalatının en büyük dilimini 12.196 ton ile ambalaj için kullanılan kaba kâğıt oluşturmaktaydı. Matbaa kağıdı 5.732 ton ile ikinci sırada gelirken bunu 3.979 ton ile mukavva, 2.334 ton ile yazı kağıdı, zarf ve 1.672 ton ile sigara kağıdı izliyordu. Kâğıt, Milli Mücadele döneminde en çok sıkıntısı çekilen mallardan biriydi. Özellikle gazete kağıdı sıkıntısı Anadolu basınını zora sokmuş, gazeteler sayfa sayısını azaltma ve boyutları küçültme yoluna başvurmak

zorunda kalmışlardı. Ele geçirilen her kağıda gazete basmak zorunda kalmak hem baskı işini güçleştiriyor hem de gazetelerin görünümünü bozuyordu (Kocabaşoğlu vd., 1996).

Mehmet Ali Kâğıtçı, Osmanlı'nın sonlarına doğru dünyaya gelen, dağılışın gürültü patırtısı içinde yetişen ve Cumhuriyetin ilk yıllarına olumlu anlamda damgasını vuran kuşağın temsilcilerinden birisidir. Zeki, çalışkan, azimli hatta inatçı ve sonuç alıcı bir kişiliktir (Sarıoğlu, 2018). 1927'de "Kâğıt Mühendisi" unvanını alan Mehmet Ali Kâğıtçı kâğıtçılığın önemini anlatan bir dizi makale yazmış ve ardından bu makaleleri bir kitapçıkta toplamıştır. Mehmet Ali Kâğıtçı bu kitapçıkta, selüloz ve kâğıt sanayinin ülkemizde doğal kaynakları kullanarak gelişmeye en müsait sanayi dalı olduğunu, kurulmasının birçok yan sanayi dallarının gelişimini teşvik edeceğini, tarım ülkesi olan Türkiye'de tarımsal atıkların boşa gidişini engelleyeceğini savunmaktadır. Ancak o dönemde Türkiye'de bol ve kaliteli su olmadığı, kâğıt üretiminin ana kaynağı olan köknar ağacının ülkemizde çok bulunmadığı, kâğıt sanayisinin kömüre ihtiyaç duyduğu ve ülkemizin kömür açısından zengin olmadığı gibi iddialarla kâğıt sanayisinin kurulmasına karşı çıkan bazı görüşler bulunmaktadır. Ayrıca, o dönemin yerel gazetelerinde yabancı firmaların Türkiye'de bir kâğıt fabrikası kurma girişiminde bulundukları haberi oldukça sık duyulur hale gelmişti. Kâğıtçılıkla ilgili raporun hazırlanması için başvurulan kişi artık Ankara'da da kâğıtçılık konusunda otorite olarak görülmeye başlanan Mehmed Ali Kâğıtçı'dan başkası değildir. Kâğıtçı, ulusal kâğıt sanayinin kurulması hakkındaki sayısal verilere dayalı görüş ve önerilerini 18.12.1929 tarihli "*Kâğıtçılık Hakkında Rapor*" da bir araya getirerek Bakanlığa sunmuştur (Kocabaşoğlu vd., 1996).





Şekil 1: Mehmet Ali KAĞITÇI

Kaynak: *Sarıoğlu, (2008)*

Mehmet Ali Kâğıtçının gayretiyle Sümerbank tarafından kurulan İzmit Kâğıt Fabrikası'nın tesis edilmesi "*Bu fabrikaya ne lüzum var*[2]*. Madem ki yaptığı kâğıt dışarıya nazaran pahalıdır. Ne diye dışarıdan ucuz kâğıt getirmeyip de burada yüksek maliyetle kâğıt elde edelim. Üstelik de devletin bu kadar sermayesini boşuna burada işgal edelim*." ifadeleriyle kâğıt sanayiinin kurulmasını engellemeye dönük çabaları, Mehmed Ali Kâğıtçı'nın mücadelesini ve İş Bankası'nın kâğıt fabrikası kurma girişimini İsmet Bozdağ, "*Bir Çağın Perde Arkası*"'nda şöyle anlatır (Bozdağ, 1972):

> *"…1930 yıllarında, Almanya'da ve Fransa'da kâğıt sanayii üzerine ihtisas yaptıktan sonra memlekete dönen Mehmet Ali Kâğıtçı adındaki genç bir mühendis İstanbul'da gazetelerde yazılar yazarak, üniversite'de konferanslar vererek 'Bu toprağın ekmeğinin yanına, bu toprağın kağıdını koymak' ülküsünü savunuyordu. Cumhuriyetin kâğıt fabrikası yoktu. Kağıdı döviz karşılığı dışarıdan getiriyorduk. Mehmet Ali Kâğıtçı yazdığı yazılarda: 'Yaşamak için ekmek ne ise, düşünmek için kâğıt odur. İkisini de topraklarında yetiştirmeyen milletler, eksik olurlar."*

[2] *İzmit Selüloz Sanayi Müessesesi", İktisadi Yürüyüş, Cilt: 8, Sayı: 171, yıl: 8, 4 Şubat 1947, s. 6*

Fikir kısa bir süre sonra kamuoyunda benimsendi. Bazı gazete başyazarları, kâğıt fabrikasının kurulmasından yana yazılar yazmağa başladılar. O yıllarda kâğıt ve karton, genellikle Orta Avrupa ülkelerinden getiriliyordu. Bu fabrikaların Türkiye'de temsilcileri vardı. Bunlar, aldıkları komisyonlarla kâğıt fabrikasının kurulmasına karşı idiler. Bu temsilcilerin Büyük Millet Meclisi'nde ve Hükümette güçlü sözcüleri vardı. Fakat buna rağmen, zamanın Tekel Bakanı kendi Bakanlığının ihtiyacını karşılamak için bir fabrika kurmağa karar verdi. Mehmet Ali Kâğıtçı'ya planlarını çizdirdiler, projelerini hazırlattılar ve ihaleye çıkardılar. Çıkarcı çevreler kıyameti koparıyorlardı. Gazetelerde yazılar yazılıyor, politika çevrelerinde konuşmalar yapılıyor, Türkiye'de bir kâğıt fabrikasının mutlaka zarar edeceği rakamlarla ispat ediliyordu. İşin garibi, Maliye Bakanlığı da fabrikanın yapılmasına karşı idi. Bu bakanlığa göre, hem fabrikanın kurulması için bütçeden para harcanacak, hem de kâğıttan alınan gümrük resmi geliri kuruyarak bütçeyi açık vermeğe sürükleyecekti. İhalenin yapılmasına üç gün kala, Kâğıt Fabrikası dosyası, İsmet Paşa'nın masasına geldi. Başvekil, verilen raporları, yapılan hesapları gözden geçirdikten sonra Tekel Bakanına emir verdi ve ihale (ihaleye üç gün kala) kaldırıldı. İhale kaldırıldı ama, konuşmalar durmadı. Kâğıt fabrikalarının Türkiye'deki temsilcileri, keselerinin ağızlarını açmışlar, kopan gürültüyü bastırmağa çalışıyorlardı. Çok geçmeden olay Atatürk'ün masasına geldi. Atatürk, Başvekil İsmet Paşa'yı, Maliye Bakanı Fuat Ağralı'yı, İktisad Vekili Mustafa Şeref'i ve Tekel Bakanını çağırdı, durumu inceledi. Hükümetin elindeki dokümanlar, fabrikanın bu ölçüler içinde kârlı olmayacağını göstermekteydiler. Başbakan ve Bakanlar bu fikre katılıyorlardı. Atatürk:

> "*Cumhuriyet hükümetinin kuracağı bir fabrikanın zarar etmesi kötü örnek olur. Ümit kırar. Bırakalım",*

dedi. Bıraktılar. Dosya böylece ortadan kalktı ve mesele de kapandı. Fakat o günlerde İş Bankası'nın başında bulunan Celal Bayar, ilkel maddesi odun olan bir fabrikanın Türkiye'de kurulduktan sonra zarar edebileceğine inanmıyordu. Ayrıca, kâğıt sanayiinin, barışta ve savaşta memleket için önemli olduğunu biliyordu. Mehmet Ali Kâğıtçı'yı Ankara'ya davet etti, kendisiyle konuştu. Bayar'ın aklı yatmıştı. Mehmet Ali Kâğıtçı'ya İş Bankasında bir büro ve

yardımcılar verdi, Türkiye'de kâğıt, karton, ambalaj kağıdı, gazete kağıdı ve sigara kağıdı yapacak bir fabrikanın projelerini hazırlatmağa başladı (Bozdağ, 1972; Yenal, 2011).

İmparatorluktan Devralınan Milli İktisat Dönemi: 1923-1929

İzmir İktisat Kongresi 1923 yılının Şubat ayında, ulusal bir ekonomi inşasını hızlandırmak ve bu amaçla yeni rejimin karşılaşabileceği tüm iktisat politikası sorunlarını tartışmak üzere toplanmıştır. 1923'te İzmir İktisat Kongresi ile başlayan ve Teşvik-i Sanayi Kanunu (1927) ile devam eden bahse konu dönem liberal iktisat politikalarının izlenerek bu amaca ulaşılmaya çalışılan dönem olmuştur. Mesleki temsil ilkesine göre toplanan çiftçi, sanayici, tüccar ve işçi gruplarının blok oylarıyla kararlar aldığı kongrenin sonuçları taraflar açısından bağlayıcı değil istişari bir nitelik taşımaktadır. İzmir İktisat Kongresi çalışmaları sonunda kabul edilen "*iktisadi esaslar*", dönemin iktisat politikası ve milli iktisat görüşü ile benzerlik taşımaktadır. Genel olarak kalkınmacı, yerli ve yabancı sermayeyi ve piyasaya dönük çiftçiyi özendirici, ekonomik hayatın denetiminin 'milli' unsurlara geçmesini kolaylaştırıcı ve ılımlı bir korumacılığı öngören tezler ön plana çıkmıştır" (Boratav, 2011).

Osmanlı İmparatorluğu'ndan devralınan iktisadi miras "milli iktisat" anlayışı ekseninde devlet destekli bir yerli ve milli burjuvazi yetiştirilmesini temel alan görüş; 1923 sonrası iktisat politikalarına egemen olmuştur (Makal, 2007). Boratav (2011)'a göre 1923-1929 dönemi yeni bir devletin kuruluşu ile siyasal anlamda geçmişle olan bağın kopuşu anlamına gelirken iktisadi bakımdan bu dönemin geçmişle bir süreklilik içinde olduğunu da söylemek mümkündür. Kalkınmayı gerçekleştirmek için devlet eliyle bazı girişimler gerçekleştirilmiştir.

Birinci Beş Yıllık Sanayi Planının birinci kısmı yirmi alt başlıktan oluşmuştu. İlk başlık 'Umumi Kısım' adını taşımakta ve böyle bir plana neden ihtiyaç duyulduğu açıklanmıştı. Sonuncu başlık ise "Yapılması Teklif Olunan İşlerin Mali Portresi" adını taşımakta olup planlanan yatırımların maliyetini ve bu maliyetin finansman yollarını göstermişti. Diğer başlıklar, sanayi ve madencilik konularında yatırımların gerekçelerini ve uygulama esaslarını açıklamıştı. Planda adı geçen sanayi ve maden kollarındaki o günkü mevcut durum da değerlendirilmektedir. Bu başlıklar şu şekilde sıralanmıştır: "Sanayi kuruluşunda tesis yerlerinin intihabı (seçimi), Mensucat Sanayii, Kendir Sanayii, Kamgarn (İplik) Fabrikası, Demir Sanayii, Sömikok (Sun'i Antrasit),

Bakır, Kükürt, Selüloz ve Kağıt Sanayii, Suni İpek Sanayii, Seramik Sanayii, Kimya Sanayii, Sünger, Gül Yağı, Elektrifikasyon Meselesi ve Enerji Teşkilatı, Altın ve Petrol, Jeoloji Enstitüsü, Mesleki Tedrisat (İnan,1972; Batur, 2008; Yakut vd., 2019).

İlk olarak devletin 1924'te kurdurduğu İş Bankası yerli özel sanayiye sermaye yardımı amacını gütmektedir. Banka dönem boyunca yerli ve yabancı sermaye ile siyasi iktidar arasındaki bütünleşme sürecinde oldukça etkili olmuş ve sermaye çevreleri lehine iktisat politikalarını yönlendirme konusunda bir baskı grubu oluşturmuştur (Boratav, 2006). Sanayiye dönük uygulamalar arasında özel sanayii teşvik edici bir takım uygulamalar da yer almıştır. 1925 yılında - daha sonra Sümerbank adını alacak -Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuştur. Boratav (2011), 1930-1939 dönemini iktisadi bakımdan korumacı-devletçi dönem olarak adlandırmakta ve bu yılları ilk sanayileşme dönemi olarak nitelemektedir. Salt korumacı tedbirler iki yıllık bir denemeden sonra, 1932 yılında devletçilik uygulamalarıyla tamamlanmıştır.

Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı, Türkiye Cumhuriyeti'ni kuran kadronun hızlı bir sanayileşme gerçekleştirmek amacıyla uygulamaya koyduğu bir sanayileşme projesidir. Bu dönemde Cumhuriyet'in ilanından 1930'lara kadar özel müteşebbislere her türlü imkân sunularak milli sanayi oluşturulmaya çalışılmıştır.

Adı, Mustafa Kemal Atatürk tarafından konulan Sümerbank, TBMM'de 3 Haziran 1933'te kabul edilen 2262 Sayılı Kanun ve 20.000.000 lira sermaye ile Ankara merkezli olarak 11 Temmuz 1933'te kurulmuştur (Polatoğlu, 2021). Sümerbank, Türkiye'deki iktisadi kamu girişimciliğinin örgütsel yapılarının gelişmesi ve devletçi sanayileşme programının uygulanmasında üstlendiği rol ile öncü kuruluştur. Türkiye KİT tarihinin, sanayi programının merkezini oluşturan Sümerbank ile sistemli bir gelişme ve büyüme dönemine girdiğini söylemek mümkündür. Ayrıca 1934 yılı Sümerbank'ın yatırımını üstlendiği fabrikaların temellerinin atıldığı ve faaliyete geçtikleri yıl olması itibariyle devletçiliğin temellerinin de atıldığı bir dönemin başlangıcı olarak kabul edilir. Program hedefleri doğrultusunda hızlıca fabrikalar kurulmaya başlanmış ve yerli hammadde kaynaklarına olan talep artmıştır. Böylece ithalat artışı olmadan yerli üretim artışı başlamıştır. İlk yıllarda temelleri atılan aşağıda isimleri yer alan fabrikalar 1932-1934 döneminin *endüstri saraylarıdır*; (Fişek, 2017; Turgay, 2021):

- *Kırıkkale Çelik Fabrikası (Askeri Fabrikalara Bağlı) (1932)*
- *Kayseri Dokuma Fabrikası (1934)*
- *İzmit Kâğıt Fabrikası (1934)*
- *Paşabahçe Şişe ve Cam Fabrikası (1934)*
- *Turhal Şeker Fabrikası (1934)*
- *Keçiborlu Kükürt Fabrikası (1934)*
- *Isparta Gülyağı Fabrikası (1934)*
- *Konya Ereğli Dokuma Fabrikası (1934)*
- *Bakırköy Bez Fabrikası (1934)*

Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı ile gerçekleştirilen bu "*endüstri saraylarının"* genç Cumhuriyetin sanayileşmesi açısından taşıdığı önem yüksektir.

İzmit Kâğıt ve Karton Fabrikasının Kuruluşu

Tekeli (2009b), 1930'larda ülke genelinde moderniteyi yaymak için takip edilen mekânsal stratejinin üç önemli öğesi olduğunu söyler. Bunlardan birincisi ve en önemlisi üç imparatorluğa başkentlik yapmış İstanbul yerine Ankara'nın başkent seçilmesidir. İstanbul'un bırakılması, yeni ya da "gerçek" bir çağdaşlaşma modelinin arandığını gösterir. İkinci öğe, ülkeyi "demir ağlarla örmek"tir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde ülke iç pazarının bütünlüğünü sağlamaktan uzak ve birbirinden kopuk hatlar halinde olan demiryolları, yabancı şirketlerden alınıp devletleştirilerek ve yeni hatlar açılarak Ankara merkezli bir demiryolu ağı oluşturulmuştur. Böylece iç pazarın bütünlüğü ve başkentin ülke üzerindeki denetimi güçlendirilmiştir. İzlenen stratejinin son öğesi ise 1930'ların gelişim sürecini tayin eden Birinci Sanayi Planı doğrultusunda yapılması öngörülen fabrikaların yerlerinin özellikle demiryolu güzergahı üzerindeki Anadolu kentlerinden seçilmesidir.

Kuruluş yeri seçimi

özellikle Vakit Gazetesince Haydaroğlu Cevdet (Cevdet Baykal) imzasıyla, 1933 yılının ortalarından itibaren, yer alan haberlerde İzmit'in adeta "kâğıt fabrikası"na kendini hazırladığı seziliyordu. İzmit'in sıtmalı bir şehir olma töhmetinden kurtulduğu, Belediye reisi Kemal Öz'ün gayretleriyle şehir imar planlarının çizdirildiği, susuzluk ızdırabının bittiği, kısaca, "*Asırlarca uyumuş*

olan İzmit'in, bugün başdöndürücü bir süratle mesut ve parlak bir istikbale koştuğu" haberleri sıkça görülüyordu. Kurulan kâğıt fabrikaları ilk olarak Kocaeli ilinin İzmit ilçesinde sonraki dönemlerde ise coğrafi açıdan yapılan etütler sonucunda Bolu, Zonguldak, Giresun, Muğla, Afyonkarahisar, Balıkesir, Mersin ve Kastamonu illerinde faaliyete başlamıştır. Aslında, anılan heyette yer alan Mehmed Ali Bey kuruluş yerinin İzmit'in seçilmesine daha 1928 yılında karar vermişti. Birinci Sanayi Planı kuruluş yerlerinin seçimindeki ilkeleri belirtmişti. Buna göre, "bir fabrikanın yeri, onun işleyebilmesi için muhtaç olduğu enerjinin ve kömürün ve suyun ve amelenin en kolay, en iyi ve en ucuz olarak tedarik edilebileceği ve iptidai maddesiyle mamulatının en az masraf, külfet ve fedakarlıkla nâkil ve sevk olunabilmesi imkânlarının mevcut olduğu yerdi.

Yürürlüğe giren anlaşma uyarınca, Alman firması 1.555 ton ağırlığında komple bir kâğıt ve karton fabrikasının tesisini, 7 sene kredili olarak 1.500.000 RM (yaklaşık 750.000TL) kendi imal etmediği malzemenin de sorumluluğunu üstleniyor, yani Sümerbank'ın karşısına tek sorumlu olarak çıkıyordu. Toplam değeri 30.400 lira olan ve 121.864 metrekare arazi üzerine kurulan olan İzmit Kâğıt Fabrikası Seka tesisleri; 1. Kâğıt fabrikası ve mekanik hamur ünitesi olmak üzere iki ana birimden oluşmaktadır. Ayrıca güç santralı, hizmet binaları, kazan dairesi ve tamirhane gibi bölümler de fabrika ek binaları olarak inşa edilmiştir. 1934 yılında başlayan fabrika kuruluş çalışmaları çeşitli nedenlerle aksamış ve fabrika inşaatı ancak 1936 Ocak ayı sonunda tamamlanmıştır. Fabrika ilk üretimini ise, 18 Nisan 1936'da yapmış, dönemin İktisat Bakanı Celal Bayar 6 Kasım 1936'da İzmit Kâğıt Fabrikası'nı törenle açmıştır (Kocabaşoğlu vd., 1996).

Dönemsel Olarak İzmit SEKA Fabrikası [3]

1. Dönem: Roma Dönemi:

SEKA Fabrikası, Doğu Roma İmparatorluğu'nun başkenti olan İzmit'te antik dönem kalıntılarının üzerine inşa edilir (Kocabaşoğlu vd., 1996).

2. Dönem: 1933 – 1945 (Kuruluş)

Bu dönem 1. kâğıt, 2. kâğıt, klor-alkali fabrikası yapılarını içeriyor. 26 Kasım 1933 tarihinde kâğıt fabrikası hususunda Ziraat, İş ve Sümerbank Umum

[3] *Fabrikanın tarihsel seyri EK A. SEKA Kronolojisinde sunulmuştur.*

Müdürleri ortak bir toplantı yaparlar. Bu toplantıda alınan kararlardan mimari yapılaşma için önemli olanı; "... Sümerbank ile müştereken tanzim edilmiş şartnamenin Almanya'da Voith, Bruderhaus, Wagner; İsveç'te Karlstadt; İsviçre'de Escher-Wyss; Fransa'da Allimand; Belçika'da Thiry Fabrikalarına gönderilerek, kendilerinden Aralık 1933 sonuna kadar kesin tekliflerin istenmesi" kararıdır. Bu kararlardan kısa bir süre sonra 8 Ocak 1934'de Sümerbank İdare Meclisi'nin İktisat Vekili Celal Bayar'ın başkanlığını yaptığı bir toplantı ile kâğıt ve selüloz işlerinin birbirinden ayrılması ve kâğıt fabrikasının Sümerbank tarafından kurulması kararlaştırılır. Kâğıt fabrikası ihalesi 17 Mart 1934'de tamamlanır, Ağustos 1934'de İzmit'te temel atma töreni gerçekleştirilir (Kocabaşoğlu vd., 1996).



Fotoğraf 1: İlk Kağıt Üretimi

Kaynak: Sarıoğlu, 2006. Kocaeli Büyükşehir Arşivi [4]

3. Dönem: 1946 - 1955 (Büyüme)

Bu dönem 3. Kâğıt Fabrikası'nın kuruluşunu içerir. 1954 yılında açılan 3. Kâğıt Fabrikası ile üretimin kapasitesi sınırlı da olsa artar. Aynı zamanda SEKA kurumsal olarak yürürlüğe giren Türkiye Selüloz Kâğıt Fabrikası

[4] *Elinde, üretilen ilk kâğıttan bir parçayı tutan Mehmet Ali Kâğıtçı ve Kocaeli Valisi Hamit Oskay,*
çalışanlar ile birlikte (KBB Arşivi).

İşletme Kanunu'na göre, SEKA adını alır[5]. Bu dönemde ilk dönem yapılarında bir değişim olmaz, alana yeni yapılar inşa edilir. 3. Kâğıt Fabrikası ve ambarlar bunların içinde en önemlileridir. Fabrikaların batısı ve kuzeyine sırasıyla 2. tip, 3. tip vazife evleri ve işçi evleri inşa edilir. Bu dönemde hastane de mevcuttur. Kıyı kenar çizgisi değişir, liman genişletilir. İlk dönemden farklı olarak 3. Kâğıt Fabrikası'nın kurulması ile 2. Kâğıt Fabrikası ile arada bir yol oluşturulur (Kocabaşoğlu vd., 1996).

4. Dönem: 1956 - 1961 (Duraklama)

Bu dönemde 4. Kâğıt ve 5. Kâğıt Fabrikaları devreye girer. Tesisteki yapısal büyüme bu yapıların inşâsının ardından duraklama devresine varır. 1955 yılında yapılan yasal düzenleme ile, Fabrika yeni bir kimliğe ve yasal olarak daha bağımsız ve özerk bir yapıya kavuşur. Ancak bu bağımsızlık uygulamada yeterli düzeyde karşılık bulamaz. Ülkenin kâğıt ihtiyacı tam olarak bu tesis ile karşılanamadığı için ithalat da devam eder. Bu yıllarda fabrikanın üretim birimlerini kontrol etmek ve eleman yetiştirmek amacıyla üretim birimleri bir araya getirilir. Buna göre üretim birimleri; "Kâğıt Fabrikası", "Selüloz Fabrikası", "Klor-alkali Fabrikası", "Makine", "Santral", "Atölye" ve "İnşaat Bakım" işletme şeflikleri adını alır. Fabrikadaki tüm üretim sürecini, bu başlıklar altında gruplamak ve ilişkilendirmek mümkündür. 4. ve 5. Kâğıt Fabrikaları'nın inşası, yeni ambarlar, lokal, işçi ve memur kooperatif evleri, memur apartmanları, bekar pavyonları yeni kurulan yapılardır. Konut sayısı ve çeşitliliğindeki artış, Fabrika'nın nüfusunun arttığının ve daha fazla çalışana konut gerektiğinin göstergesidir. Aynı zamanda konutlar Fabrikadaki statüye ve evlilik durumuna göre dağıtılır. 1. Kâğıt ve 2. Kâğıt Fabrikası yatayda ek yapılarla kıyıya paralel uzamaya başlar (Kocabaşoğlu vd., 1996).

5. Dönem: 1962 - 1998 (Özelleştirme)

Bu dönemde özelleştirme kapsamına giren tesis, Türkiye Selüloz ve Kâğıt Fabrikası A.Ş. kısaca SEKA A.Ş. ismini alır. İşletme en üst kapasiteye erişir. Bu dönemde yapısal büyüme olmaz, ancak boşluklara küçük eklemeler ve düzenlemeler yapılır. Donanımda da bazı değişiklikler olur. Tesiste sosyal hareketlilik üst düzeydedir. Bu durum kentsel ölçekte yaşamsal etkiler doğurur

[5] *Söz konusu dönem içinde tesiste gerçekleşen olaylar www.izmitteseka.com isimli web sitesinden detaylı olarak takip edilebilir.*

ve kentte SEKA'lılık algısının gelişmesine neden olur (Kocabaşoğlu vd., 1996).

6. Dönem: 1999 - 2005 (Kapanma)

Bu dönem tesiste küçülmenin, arazi ve donanımının satılmaya başladığı zamandır. 2005 yılı da bu sürece son noktayı kuran bir tarih olarak kayda geçer. 2005'de tesis kapatılır ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'ne devredilir (Kocabaşoğlu vd., 1996).

Örgüt Kuramları Bağlamında Koşul-Bağımlılık ve Modernite (Stratejik Perspektifte Kurumsal Girişimcilik ve Yenilikçilik Temelli Büyüme)

Yönetim Perspektifinde Örgüt Kuramları

Tarih boyunca farklı özelliklere sahip çok çeşitli örgüt biçimlerine rastlansa da örgütler sosyal hayat içerisinde daha çok son yüz elli yıllık modern dönemde etkin hâle gelmişler ve bilimsel açıdan daha ayrıntılı olarak incelenmişlerdir. Örgütlerin uzun vadede hayatta kalma becerisine sahip olma anlamında durağan, belli prosedürlere bağlı olarak ne zaman ne yapacağı belli olduğu için güvenilir, faaliyetleri sürekli kayıt altına alındığından geliştirilmeye açık ve hesap verebilir olmaları, sosyal hayatta örgüt biçimindeki yapılara olan ihtiyacı artırmıştır (Hannan ve Carroll, 1995). Örgüt kuramı da örgütlerin davranışlarını anlamaya ve açıklamaya çalışan bir sosyal bilim alanıdır. Örgütlerin hayatta kalabilmek ve çeşitli hedeflere ulaşabilmek için teknoloji, rakipler, devlet vb. dış faktörler karşısında sahip oldukları kaynakları nasıl örgütlediklerini inceler ve bu konuda tutarlı bilimsel önermeler geliştirmeye çalışır. Örgüt kuramları, Yirminci yüzyılın ilk yarısından itibaren çeşitli sosyal bilim alanlarında yürütülen araştırmalarla geliştirilen yönetim düşüncelerinin birikimi ile ortaya çıkmıştır.

Organizasyonlarda örgütsel kuram çalışmalarının tarihi, kendi zamanlarına ve bu zamanların farklı bölgelerinde farklı şekilde etkileme biçimlerine dayanmaktadır. Özellikle, örgütsel alan çalışmaları, Yirminci yüzyıl tarihindeki üç kritik olayın ardından akademik çalışmalar ile ilişkilendirilmiştir: (1) İkinci Dünya Savaşı, (2) 1960'ların sonlarındaki toplumsal ve politik protesto hareketleri ve 1970'lerin başı, (3) Sovyet İmparatorluğu'nun çöküşü ve piyasaların zaferi (March, 2007).

Onyedi yüzyıldan önce, yönetimle ilgili yeni fikirler -parçalı ve oldukça belirsiz olsa bile ticaret ve ekonomik güç merkezlerinin olduğu her yerde bulunabilirdi. 1900'lere kadar yönetim üzerine fikirlerin akışı Atlantik boyunca doğudan batıya doğruydu. Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra akım diğer yönde ilerledi. Yirminci yüzyılın başından itibaren, diğer düşünürler özellikle işletme, pazarlama ve kurumsal finansın yönlerini, ancak aynı zamanda kurumsal yönetim, işletme ekonomisi ve firma teorileri, uluslararası işletme, işletme eğitimi ve oldukça gecikmiş bir şekilde, işletme stratejisi gibi diğer konuları da ele almaya başladılar. İkinci Dünya Savaşı yönetim düşüncesi üzerinde derin bir etki yarattı. Amerika ve Britanya'da, savaş çabası için kaynak planlama ve tahsis etme konusundaki büyük zorluk, organizasyon, sistemler ve verimlilik hakkındaki önceki varsayımları test etti. Britanya'da öncülüğü yapılan ve Amerika'da büyük ölçüde genişletilen ve geliştirilen operasyon araştırması teknikleri, savaştan sonra askeri planlama ve analiz alanından toptan iş dünyasına aktarıldı (Witzel, 2016).

1900'lü yılların başlarında, hızla büyüyen birçok işletme için verimliliğin, ancak belirli standartların sağlanmasıyla elde edilebileceği anlaşılmıştır. O güne kadar kontrolsüz büyüyen örgüt yapılarının, gelişi güzel bir yönetim anlayışıyla kontrol altında tutulamayacağı ve arzulanan "verimliliğin" ancak bilimsel yöntem ve uygulamalarla sağlanabileceği görüşü yaygınlaşmıştır. Bu ihtiyacı karşılayacağı düşünülen ilk yaklaşımlar 1900'lerin hemen başında ortaya çıkmış; ancak zamanla örgütlerin ekonomik ve siyasi sistemdeki artan etkinliğiyle birlikte farklı disiplin ve bilimsel çalışma alanlarının da ilgisi artmıştır (Kırkbeşoğlu vd., 2015).

Endüstri Devrimi'nin sonunda örgütler, yalnızca sayısal olarak artmakla ve uygulama alanı açısından genişlemekle kalmamış; akrabalık bağları ve kişisel ilişkilere dayanan örgütsel biçimlerden, paylaşılan çıkarlar ve sonuçlar dışında hiçbir bağlantısı olmayan kişiler arasındaki sözleşmelere dayanan örgütsel biçimlere dönüşmüştür. Nicelik ve nitelikteki gelişmeler örgütlere olan ilgiyi arttırmıştır. Bu ilgi sonucunda ortaya çıkan klasik ve neo-klasik yönetim akımlarının temel hedefi; tüm örgütlere, her zaman ve her yerde uygulanabilecek bazı genel ilkeler geliştirmek olmuştur. Etkililik, verimlilik, kârlılık vb. göstergelerle ifade edilebilen örgütsel performans, klasik yönetim akımına göre biçimselleşme, uzmanlaşma ve eş güdüm derecesine bağlıyken neo-klasik yönetim akımına göre, örgütteki bireylerin örgütsel kararlara katılımına bağlıdır. Ancak örgütlerin yapıları üzerinde 1950'lerin sonundan

başlayarak gerçekleştirilen bilimsel araştırmaların sonucunda; tek ve evrensel bir örgütlenme modelinin var olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Koşul- Bağımlılık Kuramı

Örgütlenmenin bir tane en iyi yolunun olmaması; ancak her türlü örgütlenmenin de aynı ölçüde etkili olmaması ve örgütlenmenin en iyi yolunun, örgütün ilişkili olduğu koşul-bağımlılık etmenlerine bağlı olması koşul-bağımlılık kuramının temel varsayımlarıdır. Koşul-bağımlılık etmenleri olarak adlandırılan kimi değişkenler örgütsel yapıyı, koşul-bağımlılık etmenleri ile örgütsel yapı uyumu da örgütsel performansı belirler. Koşul-bağımlılık kuramında üzerinde en fazla durulan koşul-bağımlılık etmenleri çevre, teknoloji, büyüklük ve stratejidir. Koşul-bağımlılık kuramı, örgütleri uygun girdileri sağlama, girdiler üzerinde gerçekleşen işlemlerin verimli bir şekilde eş güdümünü sağlama ve çıktıları etkili bir şekilde pazarlamaya girişen açık sistemler olarak görmektedir. Koşul bağımlılık kuramında örgütsel yapıda bürokratikleşme, biçimselleşme, standartlaşma, hiyerarşi, merkezîleşme, uzmanlaşma ya da bölümlendirme temel kavramlardır (Taşcı vd., 2019).

Modernite Kuramı (Girişimcilik ve Yenilik)

Modernite bağlamında yer alan kurumsal girişimcilik literatürü, kurumsal girişimciliğin iki ana öncül kümesini tanımlamıştır: kamu sektörü organizasyonu ve dış çevre. Kurumsal girişimcilik (kurulu bir organizasyondaki girişimcilik faaliyetleri ve yönelimleri) kurumsal ve ekonomik kalkınmanın ve servet yaratmanın önemli bir bileşenidir (Antoncic ve Hisrich, 2004). Kurumsal girişimcilik yalnızca organizasyonlar için değil aynı zamanda ekonomiler için de faydalıdır; çünkü üretkenliği artırarak, en iyi uygulamaları geliştirerek, yeni endüstriler yaratarak ve uluslararası rekabeti güçlendirerek bir ekonomiyi etkileyebilir (Wennekers ve Thurik, 1999).

Peled (2001), kamusal yeniliği, "organizasyonları, organizasyon içindeki ve organizasyon ile çevresindeki ortam arasındaki iletişim ve bilgi alışverişiyle ilgili kuralları, rolleri, prosedürleri ve yapıları değiştiren önemli bir yeni kamusal proje başlatmaya iten politik bir süreç" olarak tanımlar. Kamu sektörü için temel bir zorluk, yeni hizmet türleri sunma ve bunların sunumunda süreç verimliliğini iyileştirme yönündeki artan baskılarla yeniliği yönetmeyi öğrenmektir (Bessant, 2005). Bu anlamda kurumsal girişimcilik, hükümetin toplumun yaşam kalitesini iyileştirme yönünde yönlendirmede yenilikçi ve

proaktif bir rol üstlenmesi anlamına gelir. Bu, alternatif gelirler elde etmeyi, iç süreçleri iyileştirmeyi ve yeterince karşılanmayan sosyal ve ekonomik ihtiyaçlara yeni çözümler geliştirmeyi içerir (Kearney vd., 2008).

Bu bağlamda, SEKA'nın tarihsel gelişimi ve hikayesi koşul-bağımlılık kuramı çerçevesinde incelenecek ve fabrikanın çeşitli dönemlerdeki reform ve stratejik seçimlerinin iç ve dış etkenlerden nasıl etkilendiğini anlamamıza katkı sağlayacaktır. Bu analiz, fabrikanın dış çevresine adaptasyonunu başarılarını ve başarısızlıklarını anlamamıza yardımcı olacaktır.

Bu araştırmanın amacı; Cumhuriyetin ilk modern Kamu İktisadi Kuruluşu olan İzmit Seka Kâğıt Fabrikasının örgüt kuramları perspektifinde incelenmesidir. Kuruluş hikayesi, büyüme dönemi, çağdaş, yenilikçilik ve devletçilik açısından zaman serileri analiziyle incelenmiştir. Araştırmada çoklu veri toplama teknikleri kullanılarak durum çalışmasındaki veri toplama sürecinde, çoklu kaynakları içeren dokümanlar, raporlar, gazete haberleri, makale, tez, kitap gibi bilgi toplama araçlarından yararlanılmıştır. Elde edilen verileri analiz etmek içinde araştırmanın konusuna en uygun olan zaman serisi analizi monografik olarak da uygulanmıştır. İzmit SEKA Kâğıt Fabrikası ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında oldukça kapsamlı bir araştırmayla yazılmış ve bizim de sıkça başvurduğumuz Türkiye Selüloz ve Kâğıt Fabrikalarının tarihsel gelişiminin anlatıldığı "*SEKA Tarihi*" isimli monografik çalışma araştırmaya dâhil edilmiştir.

SEKA, kendine özgü bir kamu işletmesi olarak Türkiye'nin sanayileşme ve modernleşme öyküsünün en önemli tanığıdır. 1950'lerin başından 1980 senelerine uzanan örgütsel kuramlar perspektifinde girişimcilik ve yenilik odaklı ilkler gerçekleştirilmiştir. Modernite perspektifinden arayışçı stratejiyi benimseyen örgütler, yeni ürün ve pazar fırsatlarının nasıl tespit edileceğine ve kullanılacağına odaklanırlar. Arayışçı örgütler, yenilikçi ürün ve hizmetlere odaklanarak ve kendi ar-ge çabaları aracılığıyla pazarın gelişimini öngörür ve biçimlendirirler. Bu bağlamda SEKA modernist bir kuruluş olarak tarihte ilklere ve yeniliklere öncülük etmiştir;

Bilimsel Bir Keşif

Mehmet Ali Kâğıtçı, reçineli selülozun kağıt fabrikasında kullanılabilmesi konusunda bilimsel bir keşifte bulundu. Bu nedenle kendisine devlet tarafından takdir belgesi verildi. Yaptığı bilimsel çalışmalar nedeniyle

Avrupa'da 1963 yılına kadar sadece beş kişiye verilmiş olan "Onur Yüzüğü"nün sahibi olmayı başardı. Bilimsel açıdan 90'ın üzerinde makale, 18 kitap Kağıtçı tarafından Türk bilim hayatına armağan edildi (Sarıoğlu, 2008).

İlkler

İlk Türk Kağıdı

Kâğıt medeniyetin derisidir.
İzmit
Fabrikasında yeni Türk kültürünün
nesci(dokusu) dokunuyor
Peyami SAFA

İzmit Kâğıt Fabrikası'nın ilk deneme üretimi 18 Nisan 1936 Cumartesi günü yapılmıştır. İlk Türk kağıdı üretilmiş, uğruna türlü mücadele ve uğraşlar verilen nesneye, yerli kağıda kavuşulmuştur. Cumhuriyet gazetesi haberi şöyle vermektedir (19 Nisan 1936):

> *"İzmit Kâğıt Fabrikası Dün İlk Numunesini Verdi:*
>
> *İzmit Kâğıt Fabrikası bugün tecrübelerini ikmal ederek ilk kâğıdını çıkardı. Çıkan kâğıt sarı renkte zarf kağıdıdır. Tecrübeler devam ediyor. Karton kısmı da ilk numunelerini bu hafta verecekler."*

21 Nisan 1936 Cumhuriyet Halk partisi'nin resmi yayın organı Ulus ise, olayı bir gün gecikmeyle,

> **"***İlk Kağıdımız" başlıklı bir haberde şöyle duyurmuştur:*
>
> *"Dün Izmit Fabrikası'nın yaptığı ilk kâğıt sevinç içinde olan halkın ellerinde dolaşmıştır".*

İlk Türk kâğıdı 70 gramlık mat bir kâğıttır. Faytonlara yüklenen ilk kâğıt, bayram havasında sokaklarda gezdirilmiştir. İzmit'te kurulan ilk kâğıt fabrikasının üretim hacmi fabrikanın ihalesini üzerine alan Alman Voith Firması ile yapılan sipariş sözleşmesinde 10 bin 500 ton/yıl olarak belirlenirken fabrikaya yapılan küçük çaplı ilave ünite çalışmalarıyla üretim miktarı 12 bin tona çıkarılmıştır. Fabrikanın faaliyete geçtiği sıralarda ülkenin kâğıt tüketimi miktarı 24 bin ton/yıl olarak tespit edilirken 1940 yılının Şubat ayına gelindiğinde bu miktar 30.500 tona yükselmiştir[6]

Orman kaynakları üzerindeki baskıyı azaltmaya yönelik bir girişim de Seka'nın "Kenaf"tan selüloz ve kâğıt üretilmesiyle ilgili çalışmaları olmuştur. Orman kaynaklarının giderek azalması yıllık bitkiler üzerindeki araştırmaların yoğunlaşmasına yol açmış ve bu alandaki araştırmalarda, hem kimyasal özellikleri hem de selüloz özellikleri yönünden Kenaf (Hibiscus Cannabinus) adı verilen bitki tercih edilmiştir Söz konusu bitkinin ülkemizdeki ilk üretim denemeleri 1993 yılında Tire'de başlatılmış ve olumlu sonuçlar alınmıştır. Bunun üzerine Seka 1994 yılı başlarında ABD'den ithal ettiği 6 tür Kenaf tohumunun, İzmit, Balıkesir, Dalaman, Akdeniz ve Kastamonu Müesseseleri civarında ekimini gerçekleştirmiş; 1995 yılı Eylül'ünde Gölcük'teki Seka Fidanlığı'nda ilk hasat yapılmış ve 2.3 ton/dekar arasında kuru madde verimi sağlanmıştır. Bir yandan çiftçileri Kenaf bitkisini yetiştirmeye özendirmek için çeşitli etkinlikler düzenlenirken bir yandan da kenaf hibiscus selülozu ile sülfat selülozunun karışımından ilk kâğıt üretilmiştir. Ancak daha sonraları kenaftan üretim yapılmasının ekonomik olmadığı da anlaşılmıştır.

SEKA Sümerbank eliyle kurulan ilk Kamu İktisadi Teşekküllerinden (KİT) biridir.

Cumhuriyet Türkiye'sinin ilk büyük ölçekli sanayi kuruluşları olan KİT'ler, bu özellikleriyle Türkiye'de modern anlamda işçi sınıfı oluşumunun çeşitli yönleriyle izlenebileceği mekânlardır. Erken cumhuriyet döneminde, ulus inşası ve modernleşme hedeflerinin KİT'lerin kuruluşuyla eş zamanlı ortaya çıkışı bu fabrikalardaki işçilere dönemin koşullarının oldukça ilerisinde çalışma ve yaşam koşulları sunmuştur (Turgay, 2022).

---

[6] *Selim Cavid Yazman, " İzmit Kâğıt Fabrikası", İktisadi Yürüyüş, Sayı: 6, Yıl: 1, 1 Mart 1940, s.15. Dünya'da kişi başına düşen kağıt miktarının farklı rakamları için bkz.; Cemal Ateşmen, "Kağıdın Menşei ve Rolü-III", İktisadi Yürüyüş, Cilt: 5, Sayı: 107, Yıl: 5, 1 Haziran 1944, s. 11.*

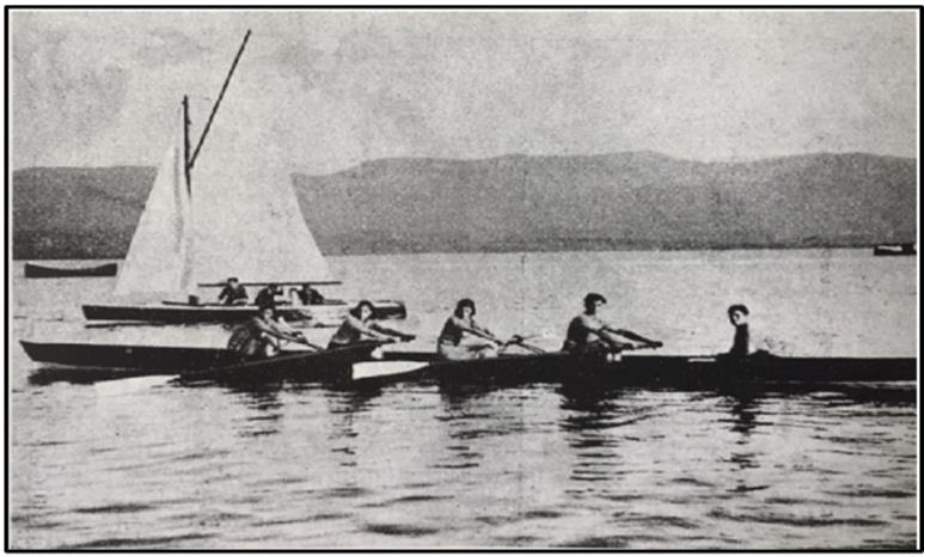
SEKA Fabrikası ülkede kâğıt üretimini sağlayan ilk fabrika olmasının yanında, çoğu konuda ilk olma özelliğini de taşır. Fabrika, sadece istihdam açısından değil, kentte kültür, sanat ve eğitim açısından da önemli bir işletme olur. Diğer bir deyişle SEKA Fabrikası üretim, eğitim, sanat, spor, barınma konularında tam anlamı ile bir "üretim tesisi"dir.

İlk Kağıtçılık Okulu

İlk kâğıtçılık okulu SEKA'da açılır, kurulan çırak okulları sayesinde çocuk yaşta burada okula başlayanlar sonradan fabrikada işçi olur. Çıraklık okulu ile birlikte meslek eğitim okulları kurulur, okuma yazma kursları verilerek yüzlerce kişiye okuma yazma öğretilir, öğrencilerin yurtiçi ve yurtdışında yüksek öğrenimlerini tamamlamaları sağlanır, staj olanakları sunulur. Çalışanlarının mesleki gelişimi için seminer, konferans ve panel gibi etkinliklere yer verilir.

İzmit'te İlk Spor Kulubü

İzmit'te ilk spor kulübü SEKA'da kurulur, 1937-1990 yılları arasında SEKA Kâğıtspor'la başta güreş ve futbol branşları olmak üzere basketbol, voleybol, bisiklet, atletizm, ritmik jimnastik ve tenis dallarında sporcu yetiştirilir. Cumhuriyet Türkiye'sinin yeni ulusal karakteri İzmit Kâğıt Fabrikasında yansımalarını bulmaya başlamıştır. 1937 yılında kurulduğunda Kâğıtspor Kulübü'nün kürek ve yelken takımları vardır. İzmit'te bir ilk olan, 1938 yılında kurulan kadın kürek takımı döneminin çok ilerisinde bir yapılanmaya sahiptir. Kadınlar da erkekler kadar bu spor faaliyetlerine dâhil oluyor hatta "her iki cinsten tüm işçilerin" bu faaliyetlere dâhil edilmesi teşvik ediliyordu.



Kaynak: SEKA Kâğıt Müzesi Arşivi.

Fotoğraf 2: *İzmit Kâğıt Fabrikası'nın Kadın ve Erkek İşçileri Su Sporlarında, 1938.*

O yıllarda sporla uğraşanların geçimlerini sağlamak konusunda yaşadığı zorluklar, sporcuların SEKA bünyesinde işçi olarak istihdam edilmeleri ve gerekli altyapının onlara sağlanması yolu ile çözüme kavuşturuluyordu (Dölen, 2014). Nitekim çalışanlarla yapılan görüşmelerden (Bilecen ve Akgün, 2012) spor kulübü bünyesinde gerçekleşen etkinliklerin, müsabakaların ve elde edilen başarıların çalışanların birbirleriyle ve amirleriyle kurdukları ilişkilerin gelişmesine oldukça önemli katkılar yaptığı görülür. Kurulan bu güçlü ilişkilerle çalışanların fabrikaya olan bağlılıklarının giderek arttığını ve kendilerini fabrikayla özdeşleştirdiklerini söylemek mümkündür. Bu durum Cumhuriyet'in yaratmayı hedeflediği uygar vatandaş kimliğinin ortaya çıkması için de uygun bir zemin sağlıyordu. Üretimin spor ve diğer boş zaman aktiviteleri ile birlikte yürütülmesi üretimdeki etkinliği artırırken "tam anlamıyla gelişmiş bir insan yetiştirilmesinde" oldukça etkili olmuştur.

Kentte İlk Sendikal Örgütlenme

Kocaeli Selülöz Sanayii İşçileri Sendikası 1946 yılında kurulmuştur.

Kurum Bülteni

21 Haziran 1956 tarihinde, "Seka Postası" adı altında 15 günde bir yayınlanan, tabloid boyda dört sayfalık bir süreli yayının başlatılmıştır.

Kadın ve Çocukların İş Hayatında Yer Alması

Kent, SEKA ile birlikte vardiyalı sisteme, kadın ve çocukların çalışma hayatında yer almasına tanıklık eder. Bu nedenle Türkiye'deki erken Cumhuriyet dönemi endüstri tesislerinin kent hayatına yeniden katılımı konusunda hazırlanan ilk proje olma özelliği açısından da önemlidir. Kadının iş ve sosyal hayatta görünür olmasını da teşvik eden uygulamalardır.

Kentin İlk Sineması

Kentin ilk sineması SEKA'da açılır. Tesis, burada görev yapmış kişilerin ortak deyişi ile kentte bir tür "SEKA'lılık ruhu" yaratır. Bu oluşumda SEKA çalışanlarının eğitim düzeyinin oldukça yüksek oluşunun etkisi de vardır. 1940'larda açılan sinema salonunda kent halkına da açık sinema ve tiyatro gösterileri yapılıyordu. Sinema insanların boş vakitlerini eğlenceli biçimde geçirmelerinin en kolay yolu olmasının yanında, Türkiye gibi gelişme sürecinde olan ve okuma yazma oranının oldukça düşük olduğu toplumlarda görüntü ve sese dayalı olması sebebiyle öğreticilik açısından oldukça önemliydi. İşçilere çeşitli konularda genel bilgiler vermek için klasik ders ve konferanslardan ziyade filmlerden faydalanmak oldukça pratik bir yöntem olarak tercih ediliyordu (Dinçer, 1947). Sinema aracılığı ile halka yaşam ve sağlıkla ilgili bilgiler eğlendirerek veriliyor ve oldukça düşük maliyetlerle bu eğitimlerin köylere kadar ulaşması sağlanıyordu (Eren ve Tuna, 2019).

Kentin İlk Ugarlık Okulu

Fabrika bünyesindeki önemli bir örgütlenme de "SEKA Çocuk Dostları Derneği (SÇDD)"dir. SÇDD, velisiz ve vasisiz çocukları korumak ve eğitimlerini sağlamak üzere çalışır. Bu derneği kuranlar ve yaşatanlar SEKA mensubu kadın çalışanlar ile SEKA mensubu erkek çalışanların eşleridir. Dernek okul yaptırır, hastanelere ve fakir aile çocuklarına yardımda bulunur ve SEKA'lılık ruhunun gelişmesinde önemli bir görev üstlenir. Özetle; SEKA yıllar boyunca ülkenin kâğıt sanayisine hizmette bulunurken, Atatürk'ün deyişiyle "medeniyetin hamuru" olan kâğıt ve barındırdığı anlamlar gibi kent için bir "uygarlık okulu" görevini de üstlenir.

Kent için önemli bir kaynak olan SEKA, bulunduğu çevreye de sosyal bakımdan öncülük ediyordu. SEKA işçilerinin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için kantin, lokal, tüketim kooperatifi, kreş ve çocuk bahçesi kuruluyordu. Sapanca Gölü kıyısındaki yaz kampı gibi dönemi itibariyle ileri uygulamaları bulunan SEKA'nın, başlangıçta 17 yataklı reviri 1951 yılında 50 yataklı ve tam teşekküllü bir hastaneye dönüşmüştü.

İlk Sosyal-Fabrika

SEKA'da fabrika-şehir ilişkilerinin de ilk örnekleridir. Bilindiği gibi bazı işletmeler ve fabrikalar kuruldukları şehirle, coğrafyayla, muhitle özdeşleşmiştir. Aynı zamanda şehri de biçimlendirmiş ve şehre yön vermiştir. Karabük Demir Çelik Fabrikaları, Ereğli Demir Çelik Fabrikaları, Paşabahçe Cam Fabrikası, Nazilli Basma Fabrikası böyle işletmelerdir. Kuruldukları bölgenin çehresini, sosyal yapısını ve hatta kaderini köklü biçimde değiştirmiştir. SEKA da İzmit'le özdeşleşmiş ve şehri şekillendiren bir fabrika olmuştur. İzmit halkının gözünde SEKA'lı olmak "ayırt edici" hatta zaman zaman bir ayrıcalık olarak görülmüştür. Genel olarak Seka Fabrikası'nın mekânsal organizasyonu incelendiğinde üretim birimleri ile birlikte yaşama mekânlarının da düşünüldüğü ve o dönemde yapılan konut bloklarının yalın cephe anlayışları, kat sayıları ve vaziyet planıyla dönemin ilk toplu konut örneklerinden olduğu görülmektedir.1934 yılında kâğıt fabrikası kurulurken fabrika yöneticileri, bir kısım memurlar, şoförler, kapıcı ve santral görevlisi gibi, işi gereği sürekli fabrikada bulunan personel için "vazife evleri" diye anılan lojman konutlarının yapımına başlanmış ve sayısı sürekli artan işçilerin barınması için 1970'li yıllara kadar lojman bloklarının yapımına devam edilmiştir (Kocabaşoğlu vd., 1996)



Fotoğraf 3: Lojman blokları (1934-1940)

Kaynak: *Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, Seka fotoğraf albümü, (2005).*

Ulus inşa etme sürecinin nitelikli ve yerleşik işgücü yaratma çabası SEKA'da öne çıkmaktadır. SEKA Ahmet Makal'ın benzetmesiyle "köylü-işçiden şehirli-yerleşik işçi yaratma süreci" olarak okunabilir (Turgay, 2022). KİT'lerin, her tür gıda ihtiyacının görece yokluğunun yaşandığı savaş koşullarında çalışanlarına sunduğu parasız beslenme imkânları oldukça önemli bir meseleydi (Makal, 2007).

İzmit Kâğıt Fabrikasında 1941 yılında dahiliye, hariciye uzmanları ve diş doktorunun bulunduğu bir revir faaliyete geçmiştir. Yeni kurulan fabrikalarda üretimin kesintisiz olarak devam etmesi hem de modern Türkiye'nin sağlıklı nesiller yetiştirme hedefleri doğrultusunda sağlık hizmetleri merkezi bir yapıya kavuşturularak, bu hizmetlere erişim KİT'lerde yaygın hale getirilmiştir.

Modernite Bağlamında Örgütsel Yeniden Yapılanma

1955 tarihiyle yeni yönetim dönemine geçilen SEKA'da örgüt ve yönetim açısından da yeni yapılanmalar gerçekleşti. İlk olarak yönetmelikler yürürlüğe kondu. İkinci önemli değişiklik ise; Mali Müşavirlik, Teknik Müşavirlik, Teknik Uzmanlık, Planlama ve Organizasyon gibi kurmay hizmetlerin kurulmasıdır. Teknik birimler Umum Müdür Teknik Müdür Yardımcısı'nın

idari birimler ise Umum Müdür İdari Yardımcısının denetimi altında daha rasyonel bir yapıya kavuşturulmuştur (Kocabaşoğlu vd., 1996).

Koşul-Bağımlılık Kuramı Kapsamında Uyum ve Performans

Üretim kapasitesindeki ve istihdamdaki büyüme ile Fabrika 1940-1945 yılları arasında Kocaeli'ndeki nüfusun artmasına neden olmuştur. Fabrika alanı sadece üretim üzerine yoğunlaşmamış, sosyal fonksiyonlar da üstlenmeye başlamıştır. Bunu 1946'da Sümer SEKA İlkokulu ve revirin açılması göstermektedir. Revir ile daha sonra büyüyecek olan sağlık hizmetinin ilk adımı atılmıştır. Zamanla Fabrika alanına lojmanlar, yeni üretim ve depo yapıları da eklenmiştir. 1950 yılında 3. Kâğıt Fabrikası'nın temeli atılmış ve 1954 yılında işletmeye alınmıştır. Alana yeni üretim yapıları, işçilerin yaşayabileceği işçi evleri, 2.tip vazife ve memur evleri inşa edilmiştir. 1955 yılında ise Türkiye Selüloz ve Kâğıt Fabrikaları İşletmesi ''SEKA'' adıyla yeniden kurulmuştur.

Koşul-Bağımlılık Kuramı Kapsamında Elektriğini ve Suyunu Üreten Fabrika

Fabrikanın en önemli özelliklerinden birisi ise; elektriğini ve suyunu kendisinin üretmesidir. Yalnız bununla da kalmıyor fabrika, bir döneme kadar şehrin elektrik ve suyunu da karşılamıştır. SEKA Müzesinin girişinde bulunan devasa bir elektrik panosu bunun kanıtı durumundadır.

Koşul-Bağımlılık Kuramı Kapsamında Performans

Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı'nın uygulamalarına bakıldığında küçümsenmeyecek derecede başarılı olduğu görülecektir. Hem imalat kesiminde meydana getirilen milli ürün, hem de bu grupta çalışan iş gücü sayısı % 100'den fazla bir artış göstermiş, sanayide sağlanan değerin ortalama artış hızı da yılda % 10 olmuştur (Yakut vd., 2019). 1936'da yıllık 10 bin ton olan kağıt-karton üretimi 1963 yılında 150 bin tona, 1979'da 300 bin tona ve 1984 yılında da 580 bin tona ulaşmıştır (Sarıoğlu, 2008).

Koşul-Bağımlılık Kuramı Kapsamında Dış Çevre Direnci

Kamu sektörü yöneticilerinin karşı karşıya olduğu çevre karmaşık, dinamik ve tehdit edicidir. Bir kuruluşun değişen koşullara yanıt verme yeteneği, yalnızca kaynaklar tarafından değil aynı zamanda kamu işletmelerini karakterize eden yönetim felsefeleri ve yapıları tarafından da önemli ölçüde sınırlıdır (Morris ve Jones 1999). Kurumsal girişimcilik, yalnızca inovasyonu kolaylaştıran ve

teşvik eden bir örgütsel ortamda desteklenebilir. Koşul-bağımlılık kuramı kapsamında Kağıt ve Selülöz Fabrikaları girişimi başlangıçta ve belli bir süre dış çevre kaynaklı dirençlerle karşılaşmıştır. O dönemde Türkiye'de bol ve kaliteli su olmadığı, kâğıt üretiminin ana kaynağı olan köknar ağacının ülkemizde çok bulunmadığı, kâğıt sanayisinin kömüre ihtiyaç olduğu ve ülkemizin kömür açısından zengin olmadığı gibi iddialarla kâğıt sanayisinin kurulmasına karşı çıkan bir takım görüşler bulunmaktadır. Ayrıca, o dönemin yerel gazetelerinde yabancı firmaların Türkiye'de bir kağıt fabrikası kurma girişiminde bulundukları haberi oldukça sık duyulur hale gelmiş ve çıkarcı çevreler baskılar oluşturmuşlardır. Gazetelerde yazılar yazılmış, politika çevrelerinde konuşmalarla, Türkiye'de bir kağıt fabrikasının mutlaka zarar edeceği rakamlarla ispat edilmeye çalışılmıştır. Maliye Bakanlığı da Fabrikanın yapılmasına karşı olduğundan ihalenin yapılmasına üç gün kala ihale kaldırılmıştır (Yenal, 2001).

Koşul-Bağımlılık Kuramı Kapsamında Ekonomik Uyumsuzluklar

SEKA piyasadaki kâğıt fiyatlarının belirleyicisi olduğundan kapanmasından bu yana yurt dışından gelen kâğıtlarla ülkedeki kâğıt fiyatları belirlendiği için kâğıt bedeli çok yüksek rakamlara ulaşmaktadır. Ayrıca, SEKA işçilerinin büyük bir bölümünün kâğıtçılık okulu mezunu olduğu ve sektörün en vasıflı emek gücü grubunu oluşturduğu göz önünde tutulduğunda ise; kapatma kararı doğrudan nitelikli emek gücünün israf edilmesi anlamına da gelir.

Koşul-Bağımlılık Kuramı Kapsamında Örgütsel Çöküş

Sanayileşme girişimlerinin Sümerbank'ın örgütsel şemsiyesi altında yürütüldüğü de hatırlanmalıdır. Örgütsel sorunların, hammadde kaynaklarının devlet mülkiyetinde oluşu nedeniyle devlet içinde yaşanan eşgüdüm yetersizliklerinin ve devletin genelde izlediği ekonomik ve mali politikaların, yurtdışından gelen güçlü rekabet baskısının ve siyasal iktidarların uyguladıkları dış ticaret politikalarının, sermaye yoğun, vasıflı işgücü ve ileri düzeyde işletmecilik gerektiren karmaşık bir endüstri olan selüloz ve kâğıt endüstrisi bağlamında zorlukları yaşanmıştır. Yatırım yetersizliği, maliyetlerin yüksek olmasına yol açan değişik düzeydeki organizasyon sorunları ve işletmelerdeki işgücü fazlalığı SEKA'nın başarısızlığının göstergeleridir.

Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak Türkiye Selülöz ve Kağıt Fabrikaları, ya da bilinen adıyla SEKA, kağıt sanayi konusunda ülkenin itici gücü ve rol modeli olmuştur. Ayrıca Kocaeli kenti için hem bir istihdam kaynağı, hem de bir yaşam biçimidir. Adeta her evde bir SEKA'lı, her sokakta bir SEKA izi kentsel bellek ve endüstriyel miras olarak tarihte yerini almıştır. Erken Cumhuriyet döneminin "Modern Türkiye" olgusunun oluşmasının da mimarlarından olmuştur. Koşul-bağımlılık kuramı kapsamında dönemin iç ve dış şartları altında rekabet edebilmeyi, inovatif ve bilimsel işler yapabilmeyi, arayışçı örgüt ve öğrenen organizasyonlar ve sosyal politikalar uygulamayı başararak son dönemlerine kadar örgütsel olarak takdir edilmeyi hakeden bir kuruluş olmuştur.

Bu sanayi atılımlarının ülkenin dışa bağımlılığının azaltılması için ekonomik alanda da bağımsızlığını kazanması girişimleri olarak değerlendirildiğinde, bu kuruluşların üstlerine düşen görevini yerine getirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Tüm olumsuzluklara, fikir ayrılıklarına ve imkansızlıklara rağmen sanayileşmede önemli temeller atılmıştır.

Teknoloji çağı kağıdı ele almayı yok etmeyi kısmen başarsa da kağıda olan ihtiyaç kağıt ve türevleriyle birlike hâlâ sürmektedir. Türkiye'de orman varlığının fazla olduğu bölgelerde, Finlandiya'da olduğu gibi multidisipliner yaklaşımla "Kâğıt ve Karton Ürünleri Araştırma Merkezleri" kurulabilir. Bu bağlamda Seka tarihine ait entelektüel sermaye değerlendirilmelidir.

Kaynakça

Alaçam, S. (1940). *İnkılap Türkiyesinde kâğıtçılık*, İstanbul, s.34-35

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.

Ay, F., Güney, M. E., & Kılıç, S. E. (2022). Cumhuriyet'in önemli bir sanayi yatırımı olarak Kocaeli Seka örneği ve gelecek için öneriler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 329-380.

Bakar, K. (2000). Atatürk'ün eğitim kültür politikası ve kâğıtçılık. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(8), 119-122.

Batur, N.E. (2008). Türkiye'de devletçilik uygulamaları (1929-1939), Ankara: Ankara Üniversitesi, *Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü*,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bessant, J. (2005). Enabling continuous and discontinuous innovation: Learning from the private sector. *Public Money and Management*, 25, 35–42.

Boratav, K. (2011).*Türkiye İktisat Tarihi*, Ankara: İmge Kitabevi.

Boratav, K. (2006).*Türkiye'de Devletçilik*, Ankara: İmge Kitabevi.

Bozdağ, İ. (1972). *Bir Çağın Perde Arkası*. İstanbul: Kervan Yayınları.

Chen, J., Zhu, Z., & Anquan, W. (2005). A system model for corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 26(6), 529-543.

Dinçer, Celal (1947). "İşçimizin Kültür İhtiyacı Nasıl Sağlanabilir?". *Çalışma.* Sayı:19.

Dölen, E.(2014). Çin'den Kocaeli'ne kâğıdın öyküsü. *Kocaeli: Kültür ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı Yayınları*. 29, 42-87.

Eren, A. & Tuna, S. (2018). Birinci Sanayi Planı kapsamında kurulan Sümerbank Dokuma Fabrikalarında beslenme, giyim, kreş ve okul olanakları (1935-1950). *Ankara Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*, 63, 165-202.

Ersoy, O. (1963). *Onsekinzinci ve Ondokuzuncu Yüzyıllarda Türkiye'de Kâğıt*. Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi, 19-20.

Fişek, A. G. (2017). "Devletçilik: Bir Toplumsal Barış Atağı'na (1930-1932) Karşı Otoriter Ana Damar (1932-1980 ve Sonrası)." Şu kitapta: Devletçilik, KİT'ler ve Toplumsal Dönüşüm: Ankara: Fişek Enstitüsü Çalışan Çocuklar Bilim ve Eylem Merkezi Vakfı Yayını. 25-111.

İnan, A. (1982). *İzmir İktisat Kongresi*, 17 Şubat-4 Mart 1923, Ankara: Türk Tarih Kurumu.

Hannan, M. T., & Carroll, G. R. (1995). *An Introduction to Organizational Ecology*. carroll, g. r. & Hannan, m. t. (der.) Organizations in Industry: Strategy, Structure and Selection, s. 17-31, New York: Oxford University Press.

Kâğıtçı, M. A. (1977). *Kâğıtçılığımız*, İstanbul: Grafik Sanatlar Matbaası.
Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal,* 4, 295-313.
Kırkbeşoğlu, E., Sözen, H. C., & Kurt, E. (2015). Türkiye'de örgüt kuramı çalışmalarının bibliyometrik profili: atıf ağlarının dönemsel karşılaştırması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,* (52), 109-136.
Kocabaşoğlu, U., Bulutgil, A., Çiloğlu, F., Binbaş, Ş. E., & Şeker, N. (1996). "*SEKA Tarihi*", Seka Genel Müdürlüğü Yayınları, Kocaeli, (1996).
Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
Makal, A. (2007). *Ameleden İşçiye*. İstanbul: İletişim Yayınları.
March, J. G. (2007). The study of organizations and organizing since 1945. *Organization Studies*, 28(1), 9-19.
Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 71-91.
Peled, A. (2001). Network, coalition and institution: The politics of technological innovation in the public sector. *Information, Technology and People*, 14(2), 184–205.
Polatoğlu, M. G. (2021). Türkiye'nin kalkınmasında Sümerbank ve etkinliği (1933-1987). *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 37(104), 261-306.
Sarıoğlu, M. (2006). Mehmet Ali Kağıtçı, SEKA ve İzmit, I. Uluslar arası Kocaeli ve Çevresi Sempozyumu (Bildiriler), Kocaeli B.B. Yayınları, 987
Sarıoğlu, M. (2008). *Bir Cumhuriyet Aydını: Mehmet Ali Kağıtçı.* İzmit Belediyesi Kültür Yayınları. Kocaeli.
Taşçı, D. vd. (2019) (der). *Örgüt Kuramları*. Açık Öğretim Yayınları.
Tekeli, İ. (2009). *Modernizm, Modernite ve Türkiye'nin Kent Planlama Tarihi*. Tarih Vakfı Yurt Yayınları.(Vol. 8)
Turan, O. (1969). *Selçuklular Tarihi ve Türk İslam Medeniyeti* (2. Baskı), Turan Neşriyat S. 356.
Turgay, F. (2021). Erken Cumhuriyet Döneminde İzmit Seka Fabrikasında Emek Rejimi. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi.
Turgay, F. (2022). Erken Cumhuriyet Döneminde İzmit SEKA Fabrikası'nda çalışanlara sağlanan sosyal olanaklar: 1936-1960. *Mülkiye Dergisi*, 46(4), 1029-1070.
Üsdiken, B. & Leblebici, H. (2001). *Organisation Theory*. Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H. K. ve Viswesvaran, C. (Der.) International Handbook of Work and Organizational Psychology, 377 - 397. 2. Cilt. Newbury Park, CA: Sage.

Üsdiken, B. (2010). Between contending perspectives and logics: organizational studies in Europe", *Organization Studies*, 31(06): 715-735.
Vakit Gazetesi, 15 Ağustos 1934, Sayı No: 5964;
Yakut, K., Obuz, Ö., Tepecik, F. & Açıkalın, S. (2019). *Türkiye İktisat Tarihi*. AOF Yayınları
Yenal, O. (2001). Cumhuriyet'in İktisat Tarihi, Türkiye Sanayi Kalkınma Bankası Yayınları, İstanbul, 94;
Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13, 27–55.
Witzel, M. (2016). *A History of Management Thought* (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315692517

Faydalanılan Monografik Yayınlar

Bununla birlikte çeşitli üniversitelerce hazırlanmış yüksek lisans ve doktora tezleri de çalışmamıza ışık tutmuştur. Bunlar aşağıda yer almaktadır :
Emine Başuslu'nun "SEKA Aksu Kâğıt Fabrikası Tarihi" isimli yüksek lisans tezi,
Endüstriyel Alanların Yeniden Kullanımı: Mekânsal, Ekolojik, Toplumsal Dönüşümler ve Miras Üretimi Açısından Kocaeli-SEKA Fabrikası Örneği" başlıklı bir KODA (Kocaeli Dayanışma Akademisi) projesi olarak Tarih Vakfı ve Heinrich Böll Stiftung (HBS). https://www.izmitteseka.com/
Mehmet Ali Kâğıtçı (1956)'nın Modern Kâğıt İmalinin 30' ncu Yıldönümünde Hatırladıklarım ve Düşündüklerim, İstanbul: Halk Basımevi kitabı,
Nergis Yıldırım'ın "Endüstri Mirası Alanları ve Tarihi Kentsel Peyzaj (HUI) İlişkisi, Bursa Merinos Kâğıt Fabrikası ve SEKA Kâğıt Fabrikası Örneği" isimli yüksek lisans tezi,
Sabih Alaçam (1940)'ın, İnkılap Türkiye' sinde Kâğıtçılık, İstanbul: Ülkü Kitapevi, kitabı.
Şenol Ertan'ın "Türkiye Ekonomisinde Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında Sanayileşme Politikaları (1963-1967)" isimli yüksek lisans tezi,
Tezel, Y.S. (1982). Cumhuriyet Dönemi'nin İktisadi Tarihi, Yurt Yayınları, Ankara
Uygur Kocabaşoğlu, Aydan Bulutgil, Fahrettin Çiloğlu, İlker Evrim Binbaş, Nesim Şeker (1996). *SEKA Tarihi*,- Türkiye Selüloz ve Kâğıt Fabrikalarının Tarihsel Gelişimi-, İzmit: SEKA Genel Müdürlüğü Yayınları

EK A. Seka Kronolojisi

03.06.1933	Sümerbank kuruldu.
01.03.1934	Mehmed Ali Kâğıtçı Sümerbank'ta göreve başladı.
01.03.1934	Sümerbank'a kâğıt fabrikası kurma ve işletme yetkisi veren kararname kuruldu.
14.08.1934	İzmit Kâğıt Fabrikası'nın temeli atıldı.
18.04.1936	İzmit'te Cumhuriyet döneminin ilk kâğıdı üretildi.
06.11.1936	İzmit Kâğıt ve Karton Fabrikası işletmeye alındı.
1937.	Izmit Kâğıtspor Kulübü kuruldu.
17.06.1938	3460 Sayılı Kanun yürürlüğe girdi ve İzmit Kâğıt ve Karton Fabrikası'nın adı Sümerbak Selüloz Sanayii Müessesesi olarak değişti.
10.07.1938	Klor-Alkali Fabrikası'nın temeli atıldı. Kaolin Tesisi işletmeye alındı
01.03.1941	Kaolin Tesisi işletmeye alındı.
31.03.1941	Mehmed Ali Kâğıtçı Müessese Müdürlüğü görevinden alındı ve İşletme Mütehassıslığı kadrosuna atandı.
31.03.1941	Müessese Müdürlüğüne Adnan Berkay getirildi.
20.06.1941	Mehmed Ali Kâğıtçı'nın Müessesedeki görevine son verildi.
01.09.1941	İşçilere ücretsiz öğle yemeği verilmeye başlandı.
8.05.1942	Fidanlık ve Orman İşletmesi Şefliği kuruldu.
23.06.1943	Sapanca Su Tesisatı devreye girdi.
10.02.1944	Paçavra Selülozu Fabrikası üretime başladı.
31.05.1944	Saman ve Paçavra Selülozu Fabrikaları işletmeye alındı.
24.07.1944	Izmit Ikinci Kâğıt Fabrikası işletmeye alındı.
04 09.1944	Selüloz Sanayii Müessesesi Çırak Okulu açıldı.
23.04.1945	Odun Selülozu Fabrikası deneme üretimine başladı.
17.08.1945	Odun Selülozu ve Klor-Alkali Fabrikaları işletmeye alındı.
01.09.1950	Üçüncü Kâğıt Fabrikası'nın temeli atıldı.
18.12.1950	A. Naci Ortabaşı Müessese Müdürü olarak göreve başladı.

21.04.1954	Üçüncü Kâğıt Fabrikası işletmeye alındı.
5.07.1954	Enver Atafrat Müessese Müdürü oldu.
21.06.1955	Türkiye Selüloz ve Kağıt Fabrikaları İşletmesi Kanunu yürürlüğe girdi; böylece SEKA kurulmuş oldu.
21.06.1956	SEKA Postası yayın hayatına başladı.
6.07.1957	Dördüncü Kâğıt Fabrikası'nın temeli atıldı.
22.10.1957	Kütahya Şaphane Şap Tesisleri'nin temeli atıldı.
30.04.1960	Beşinci Kağıt Fabrikasında deneme üretimine başlandı.
2.06.1960	Yaşar Başkaya SEKA Umum Müdürlüğü'ne tayin edildi.
6.08.1960	SEKA Müdürler Kurulu ilk toplantısını yaptı
01 07.1961	SEKA Çocuk Dostları Derneği kuruldu.
8.11.1961	Dördüncü Kağıt Fabrikası işletmeye alındı
21.05.1964	440 sayılı yasaya göre SEKA'nın ilk Yönetim Kurulu oluştu.
29.05.1964	Yeni yasaya göre kurulan SEKA Yönetim Kurulu ilk toplantısını yaptı.
28.05.1964	Cemal Köstem SEKA Genel Müdürü oldu.
27.12.1965	Aziz Gümüş SEKA Genel Müdürü oldu.
1.01.1966	Aziz Gümüş göreve başladı.
15.03.1966	Çaycuma Müessesesi'nin kuruluş kararı alındı.
7.04.1967	Dalaman Müessesesi'nin kuruluş kararı alındı.
24.05.1967	SEKA Memurları Hizmetlileri Sağlık ve Koruma, Yardımlaşma Derneği kuruldu.
4.07.1967	Aksu Müessesesi'nin kuruluş kararı alındı.
12.08.1967	Aksu Müessesesi'nin temeli atıldı.
23.08.1967	Dalaman Müessesesi'nin temeli atıldı.
3.04.1970	Çaycuma Müessesesi Selüloz Tesisi faaliyete başladı.
11.04.1970	Çaycuma Müessesesi Kraft Kâğıdı Tesisi faaliyete başladı.
5.08.1970	SEKA Yönetim Kurulu'na ilk işçi temsilcisi katıldı.
28.09.1970	Aksu Mihaniki Odun Hamuru Tesisi üretime başladı.
28.09.1970	Aksu Mihaniki Odun Hamuru Tesisi üretime başladı.

19.10.1971	Dalaman Müessesesi kâğıt üretimine başladı.
9.06.1972	Dalaman'da viskoz selülozu üretimine başlandı.
7.05.1973	T.C. SEKA Memurları Yardımlaşma Vakfı kuruldu.
12.10.1973	SEKA Yönetim Kurulu Kararı ile Balıkesir Müessesesi Termomekaniksel Odun Hamuru Kereste Entegre Tesisine ve dönüştürüldü.
15.09.1974	Afyon tesislerinin temeli atıldı.
28.03.1975	Bakanlar Kurulu Kararı ile Antalya Müessesesi iptal edildi ve yerine Akdeniz Müessesesi kuruldu
28.07.1975	Silifke Taşucu'nda Akdeniz Müessesesi'nin temeli atıldı.
2.01.1976	Kastamonu Müessesesi kuruldu.
15.09.1974	Afyon Tesislerinin temeli atıldı.
28.03.1975	Bakanlar Kurulu Kararı ile Antalya Müessesesi iptal edildi yerine Akdeniz Müessesesi kuruldu.
28.07.1975	Silifke Taşucu'nda Akdeniz Müessesesi'nin temeli atıldı.
2.01.1976	Kastamonu Müessesesi kuruldu.
15.10.1976	Balıkesir Fabrikası'nın temeli atıldı.
31.10.1976	Kastamonu Fabrikası'nın temeli atıldı.
27.10.1977	Kemal Unakitan SEKA Genel Müdürü oldu.
14.06.1978	Yelman Gazimihal SEKA Genel Müdürlüğü görevine başladı.
6.07.1978	Yönetim Kurulu Kararı ile İzmit İşletmesi bağımsız bir müessese haline getirildi.
4.05.1979	Afyon İşletmesi'nde deneme üretimi başladı.
15.07.1980	Mehmet İsmet Kunt SEKA Genel Müdürü oldu.
8.01.1981	Balıkesir'de ilk kâğıt üretildi.
27.01.1981	Yelman Gazimihal ikinci kez SEKA Genel Müdürlüğü'ne getirildi.
6.05.1982	Sabahattin Yaşar Yalınpala SEKA Genel Müdürü oldu.
1.10.1982	Mehmed Ali Kâğıtçı İstanbul'da öldü.
08.1983	Çırak Okulu'nun adı "SEKA Mehmed Ali Kâğıtçı Meslek Kursu" olarak değiştirildi.

10.08.1983	Akdeniz Müessesesi'nde ilk kâğıt üretildi.
22.11.1983	Bolu Lamine ve Lif Levha Müessesesi SEKA'ya devredildi.
28.06.1984	Kastamonu Müessesesi'nde ilk sigara kâğıdı üretildi.
18.10.1984	Akdeniz Müessesesi işletmeye alındı.
28.10.1984	SEKA Ana Statüsü yürürlüğe girdi.
24.11.1984	Kastamonu Müessesesi işletmeye alındı.
18.04.1986	Düzenlenen törenlerle SEKA Genel Müdürlüğü'nde Atatürk ve Mehmed Ali Kâğıtçı büstleri açıldı.
22 08.1991	Ismet Genç SEKA Genel Müdürü oldu.
30.07.1992	İsmet Rıza Çebi vekaleten SEKA Genel Müdürlüğü'ne atandı.
22.02.1993	İsmet Rıza Çebi Genel Müdür oldu.
20.06.1994	Türkiye Selüloz ve Kâğıt Sanayii Kamu Calışanları Sendikası (SEKAM-SEN) kuruldu.
20.10.1994	İBB Meclisi, oybirliği ile aldığı bir kararla Nakliyeciler Caddesi'ne Mehmed Ali Kâğıtçı Caddesi adını verdi.
04.11.1994	SEKA 50. Yıl Kapalı Spor Salonu'na Mehmed Ali Kâğıtçı Spor Salonu adı verildi.
06.11.1994	SEKA Mehmed Ali Kâğıtçı Müzesi açıldı.
11.09.1996	Halil Sönmez SEKA Genel Müdürlüğü görevine vekaleten atandı.
10.09.1998	Özelleştirme Yüksek Kurulu İzmit SEKA'nın kapatılması kararını alır.