

המוסד לעלייה ב', מפעל ההעפלה ויומן המבצעים של המוסד

כתב: זאב וניה הדרי, יד ימינו של שאול אביגור במוסד לעלייה ב'

קטעים מהמבוא לספר "המוסד לעלייה ב' - יומן המבצעים - פריז 1947" הוצאת הספרים של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, 1991 (את היומן עצמו, המתואר ומוזכר רבות להלן, ניתן למצוא בספר)

יומן המבצעים מקיף את פעילות המוסד לעלייה ב' בשנת השיא - 1947. המשרד המרכזי לאירופה פעל מפאריס. עשרים ושש אניות הפליגו עם ארבעים וחמישה אלף מעפילים מנמלים רשמיים ונסתרים באיטליה, צרפת, יוגוסלביה, אלג'יריה, רומניה, בולגריה ושבדיה.

על ההעפלה בנתיבי הים פורסמו ספרי זכרונות רבים. בחלקם נכתבו בידי שליחיה ומלוויה ובחלקם בידי מעפילים אשר העלייה במחתרת היתה להם חוויה בלתי-נשכחת. סיפור מעשה ההעפלה זכה לתשומת לב נרחבת באותה תקופה, ואף מצא ביטוי מרתק בספרים, בסרטי קולנוע ובזמר. אולם היבול העשיר של הזכרונות והעדויות לא הפך עדיין לדין שיטתי במעשה היומיומי של העלייה החל מרכישת אנייה, ציודה, הבאת המעפילים לנמלים מארצות רחוקות, המאבק המדיני, המעקב של הבריטים ועד המאמץ האדיר של מבצעי ההעפלה להתגבר על הקשיים בים, או בימים הסוערים. התפרסות הנושא על פני ארבע יבשות ועל סוגיות משנה מורכבות העוסקות בנושאים כמו דיפלומטיה, צבא, ימאות, כספים ועוד, בתקופת התווה ובוהו שלאחר מלחמת העולם השנייה, העמידה את אנשי המוסד יום-יום לפני הכרעות עקרוניות. בדפי היומן אפשר לראות עדויות ותיאורים של גיבורי העלייה עצמה: המעפילים, שליחי המוסד במטה המרכזי בפאריס ובבסיסים הימיים. נושאייה של ההעפלה - חיליה האפורים של תנועת המונים זו - היו הפליטים עצמם. לאחר שנות הסבל במלחמה היה השלב הקשה עדיין לפנייהם: צליחת הים שהפריד ביניהם לבין החוף הנכסף. לעומתם ניצבה מעצמה ימית שעמדו לרשותה צי מלחמה חדיש ומצויד במכשירי סיור, מוסדות בין משוכללים ביותר, ושהשפעתה הפוליטית בעולם כולו ובאירופה הרוסה בפרט היתה רבה. בריטניה, המעצמה שהיתה שקועה בימים ההם במשבר כלכלי ומדיני חמור, מצאה לנכון להטיל חלק לא קטן מכוחותיה הצבאיים והשפעתה המדינית למלחמה קשה בבני-בריתה במזרח, ביהודים. בדפי יומן המבצעים שלפנינו ניתן לבררטים הכינוי "המנוולים" ומסופר על הצורך להתגונן מפניהם בחיי היומיום, על הביצועים והמבצעים.

יומן המבצעים - ייחודו ושפתו

היומן הוא תעודה היסטורית ראשונית רבת היקף. בכל שנות קיומו ופעולותיו, המוסד לעלייה ב' היה מצווה לפעול במחתרת - וזאת כאשר רשת פעולותיו התפרסה על כל ארצות אירופה. בעיית הקשר בין בסיסי המוסד לבין עצמם, הדיווח וההכוונה ממטה המוסד בפאריס, ההתקשרות עם הארץ, הקשר עם האניות בלב ים - כל אלה חייבו הקמת רשת של תחנות אלחוט. בארכיוני המוסד אפשר למצוא אלפי מברקים. בין המרכז בפאריס לבסיסים השונים היה קשר טלפוני. בפעם הראשונה מאז ראשיתו של המוסד הבריק רעיון אצל כותב שורות אלו: "הבה ננהל יומן מבצעים וכל השיחות הטלפוניות ירוכזו בו". היומן כפי שהוא מופיע כאן מקיף את הפעילות מראשית ינואר עד ספטמבר 1947. המחבר פעל במטה המוסד לעלייה ב' משנת 1946 ועד יולי 1948.

בשנים המכריעות 1948 - 1945 עמד בראש המוסד לעלייה ב' שאול אביגור (מאירוב), שסמכותו כאחד מראשיה של ה"הגנה" מימיה הראשונים, היתה גורם ראשון במעלה בעבודה מסובכת זו. הנהלת המוסד לעלייה ב' היתה מורכבת בתקופה זו מנציגי כל הזרמים החלוציים בהתיישבות.

מרכז המוסד ממוקם בפאריס

החל מתחילת 1946 ישב שאול מרבית זמנו בפאריס, ופאריס היתה למרכז הפעילות: מכאן נמשכו החוטים אל שלוחות המוסד על פני מדינות וימים. במקום בו ישב שאול - שם היתה המפקדה של המוסד. בעת הימצאו של שאול בפאריס הפך המרכז בארץ ("ארצי") אף הוא לשלוחה.

את מרבית זמנו עשה שאול בחדרו במלון "מטרופול", השוכן ברחוב ויקטור הוגו. עם אנשיו, פעילי המוסד, עמד בקשר טלפוני רצוף. העבודה השוטפת נעשתה באמצעות משרד קטן אשר נשכר בכוונה באחד מרחובותיה ה"לא מוסריים" יותר של העיר, "רחוב הזונות", רחוב שאבאנה. המשרד פעל תחת כיסוי של חברת נסיעות (פא"ל), חברה שמרכזה כביכול בארץ-ישראל, ופה, בלב לבה של פאריס, פעל אחד מסניפיה. המשרד נוהל על-ידי יוסף ברנשטיין, אדם בעל כישורים, השולט בלשונות רבות. יוסף ישב במשרד צמוד אל הטלפון, ומשם ולשם, הועברו מידע, הוראות ובקשות. מרבית הפעילות נעשתה אף בצרפת, בחשאיות. מטעם זה לא נוהל, אף לא כאן, יומן פעילות: נכתבו כמה שפחות מסמכים: תיקו מכתבים הכרחיים בלבד, אף אלה היו צריכים להיות בעלי אופי ליגאלי כלפי חוץ. שיחות הטלפון נוהלו במילון צופן, אחר-כך נוהל יומן.

לצד שאול פעלו בפעולה המרכזית בפאריס שורה של חברים - אהוד אבריאלי, יהודה ברגינסקי, יעקב אשכולי ואני, וניה פומרנץ-הדרי. כמפקד השלוחה של המוסד בצרפת נתמנה שמריה צמרת, איש בית השיטה, שכינויו היה "רודי".

מפעם לפעם באו אל חדרו של שאול בבית-המלון - אהוד, ברגינסקי ואנוכי. הם היוו יחדיו, את המפקדה - אשר מעולם לא מונתה רשמית - של המוסד. ההתייעצויות של רביעייה זו היו למעשה "שיבות המפקדה" בהן דנו בשאלות עקרוניות: איוש שלוחות, או לאיזה נמל לכוון אנייה זו או אחרת. ברביעייה זו לובנו רעיונות כיצד להשיג ציוד ובאלו דרכים להגיע אל הנמלים מבלי להתגלות. הכל היה בבחינת "תורה שבעל-פה", אף מילה אחת לא נרשמה בדיונים שהתנהלו בפורום זה. האנשים סמכו האחד על השני ש"סיכום הוא סיכום" ו"מילה זו מילה".

בפאריס ישב אז גם אחד ממנהיגי התנועה הרביזיוניסטית, ד"ר שמשון יוניצ'מן, כאיש הקשר עם המוסד. הוא דיווח לשולחיו על המבצעים השונים, ותדיר "נמצא בתמונה" למרות העובדה, כי משך כל השנים הללו, 1945 - 1948, הפליגה במסגרת עלייה ב', אנייה רביזיוניסטית אחת בלבד.

אחד מהעיסוקים הראשונים של שליחי המוסד בפאריס, היה לקשור קשרים בין אנשי המוסד לבין אנשי הממשל בצרפת. כאשר נרקמו קשרים אלה, הוסדרו מספר הסדרים אשר איפשרו פעילות שוטפת, מסודרת ורצופה. כדי להפעיל עבודת-מטה, היה הכרח להקים מערכת קשר. בעזרת הקשרים עם הגופים המתאימים אופשרה הקמת מערכת קשר אלחוטי. מספר תחנות מוקמו בפרברי פאריס ובמארסיי. התחנה הצרפתית הפכה למרכזית. ישירות, או באמצעות התחנה במילאנו, קויים הקשר האלחוטי ("הגדעוני") עם השלוחות, עם הארץ ועם האניות בלב-ים. תחנה חשאית הפועלת בתנאי ביטחון מירביים, ואינה מסתכנת תדיר בחשיפה ובמאסר מפעיליה, הפכה נכס ראשון במעלה, שהניב את ההידברות בין המוסד לבין השירותים הצרפתיים, עליהם יסופר להלן.

הפעילות המבצעית של המוסד בצרפת - כמו גם בשלוחות האחרות - נוהלה מבסיסים ימיים הממוקמים ליד נמלים ובתוכם. הבסיס החשוב של המוסד בצרפת הוקם במארסיי. בסביבותיה הוקמו מחנות לשם קליטת המעפילים בדרכם ממחנות העקורים אל סיפוני האניות. מפורסמים במיוחד מחנות המעבר בגראנד ארנס וסאן ז'רום; אך הופעלו מחנות רבים נוספים. שני אלה איכלסו בעיקר בני-נוער וילדים מפולין, המאורגנים במסגרת תנועות-הנוער החלוציות. לשיכוןם של הפליטים-המעפילים בסביבת מארסיי הוקצו כמה ארמונות וטירות של משפטי פעולה עם הגרמנים שברחו מצרפת, או שהסתתרו לאחר ניצחון בעלות-הברית, וגם כמה מחנות שבהם חנו בעבר יחידות-צבא צרפתיות. לרשות המוסד עמדו שמונה מחנות, שכוח קליטתם הגיע לכדי 5,000 נפש ואף יותר. הפיקוח ותפעול המחנות היה בידי אנשי המוסד, בעיקר ימאים מן הפלי"ם ומלווי אניות שחיו להפלגות. בשלב מאוחר יותר הועבר הטיפול במחנות לתנועת 'החלוץ', אשר יכלה להופיע בגלוי בפני הציבור והשלטונות הצרפתיים. המזון והביגוד לפליטים במחנות סופק על-ידי הג'וינט. נציגותו הרשמית ישבה בפאריס, ושם תואמו הדברים עם המוסד.

ליד, ולעיתים בתוך מחנות המעבר, בתחנות מיוחדות מוסוות יפה, המסווגות בדרגת סודיות גבוהה, שהו אנשי ה"הגנה", שמומחיותם היתה זיוף מסמכים. לשם הכנתם של רשיונות הגירה ואשרות כניסה למדינות שונות, שהיו כביכול מדינות היעד של המעפילים. תעשיית מסמכים זו היתה צורך חיוני, הואיל וחל איסור

בינלאומי על הוצאת רישיון הפלגה לכלי שיט כלשהו אם על סיפון נמצאים נוסעים חסרי-אשרות. פעילים בתחום זה היו שולה ארלזרוב וגרישה שיינקמן [את שולה החליפה בשלב מסוים תמר אשל].

באמצע שנת 1945, עוד בטרם הגיע שאול, החל המוסד את פעילותו בצרפת. הקשרים הראשוניים שנטוו בין שליחי המוסד לבין אנשי ממשל, היו עם שרים סוציאליסטיים בממשלה הקואליציונית, וראש לכולם היה שר-הפנים הסוציאליסט, אדוארד דה-פרה. היה זה הוא אשר ייסד את הקשרים האלה וקבע את דפוסייהם. הוא האיש שקבע כי הם יתנהלו בין נציגי המוסד - בתחילה היה זה אהוד אבריאל, ומ-1946 ביני - לבין ראש "שירותי הריגול הנגדי" (D.S.T.) רוז'ה ויבו, וסגנו - סטניסלאס מאנז'ן (לימים, בימי "מבצע קדש", שימש אחיו של מאנז'ן, אף הוא איש צבא, כאחד המקשרים בין משרד הביטחון הישראלי לבין המשלחת הצבאית הצרפתית, אשר פעלה בהכנת המבצע ובהפעלתו).

הפלגת האניות, הקשרים עם שלטונות הנמלים, המעברים בגבולות, ידיעות אודות פעילותו של המודיעין הבריטי, כלומר מידע מודיעיני מחד, ומערכת מסועפת של חוטים מאידך, נמשכו על-פני צרפת כולה על-ידי ה-D.S.T., כדי לקדם את פעילות המוסד לעלייה ב'. נוצקו דפוסי פעילות, עלומים מטבעם, ברמת שיתוף גבוהה הרבה מעבר למקובל אף בין "שירותים" של מדינות ידידותיות. הצופן הבסיסי של המוסד היה נמסר מפעם לפעם לנציגי ה"שירותים", ואלה ניהלו את המעקב אחר סוכנים בריטיים ש"שרצו" בכל פינה בצרפת ורחרחו בנמלים, במחנות, צותחו לשיחות טלפונים וסיירו על הרציפים לאתר ולזהות אניות של המוסד המותקנות להפלגה. המידע הועבר בצורה מסודרת לנציגי המוסד. עם הימים הסתעפו הקשרים והעמיקו.

במשרד המוסד בפאריס רשם המזכיר - יוסף ברנשטיין - כל שיחת טלפון ביומן המבצעים שלפניו, אבל לא רק הוא. היומן נכתב על-ידי אנשים נוספים שישבו או ביקרו במשרד המוסד. רוב דפי היומן נרשמו בידי שאול אביגור, אהוד אבריאל, וניה הדרי, יולק (יהודה) ברגינסקי, יוסף ברנשטיין ופינו גינזבורג. כאשר מרכזי הבסיסים של המוסד היו מזדמנים למשרד בפאריס. לדיונים שונים - והיו מגיעים טלפונים ממקומות שונים - היו גם הם רושמים ביומן. כך דפים רבים נרשמו בידי משה אגמי, שמריה צמרת, שייקה דן, יוסי הראל, זאב שינד, צבי יחיאלי, משה צ'רבינסקי, דוידקה נמרי, גרישה שיינקמן ועוד.

היומן מסתיים בספטמבר 1947, אבל שלוחותיה עוברות אל סוף השנה ומסתיימות עם הפלגת שתי האניות הגדולות "פאן-יורק" ו"פאן-קרשנט" ["הפאנים"]. האניות הפליגו ב-27 בדצמבר 1947 מנמל בולגרי עם 15,237 מעפילים מרומניה, כשעל סיפון גם כמה מאות חברים מתנועות הנוער החלוצי בבולגריה.

ההעפלה נמשכה גם בראשית 1948. חלק מאנשי המוסד לעלייה ב' גוייסו לתפקידי "רכש" באירופה בהתאם לדרישת המוסדות בארץ. שאול אביגור עצמו הקדיש מאז את רוב זמנו למפעל ה"רכש". רישום היומן נפסק אפוא. חוברת היומן נשמרה בפאריס אצל אברהם פולונסקי, מפעילי המחתרת היהודית בימי השואה בצרפת. צילום של היומן הוכא ארצה ביולי 1948 והיומן המקורי הועבר ארצה בשנת 1982.

שפת הצופן ביומן

בדרך-כלל נכתב היומן בשפת צופן. היו כינויים לכל האניות, הנמלים, הארצות, ענייני הכספים, שמות הפעילים והמוסדות השונים. אולם מכיון שהיומן נרשם במשרד המוסד ועל-פי רוב תוך-כדי שיחות טלפון בהולות, הרי לא כולם זכרו את שפת הצופן, או שהרושם היה "פותח" את שפת הצופן ורושם ללא כינויים. מבחינת המומחיות של פתיחת הצופן היה קל "לשבור" את רוב מילות הצופן. שאול אביגור עצמו היה רושם במדויק לפי כל חוקי הכינויים שנקבעו. הוא הצטיין בשמירה קפדנית של סודיות פעולות המוסד לעלייה ב'.

יומן המבצעים כמקור היסטורי

מי היו אנשי המוסד לעלייה ב'?

ביומן המבצעים מוזכרים שמות רבים של פעילי ההעפלה ב-1947. במוסד לא היתה היררכיה במובן המקובל של המושג. ותיקי המוסד חוזרים וטוענים כי המוסד כמערכת מבצעית הלך ונבנה תוך כדי העשייה עצמה. מה שאינו מוטל בספק הוא שמשנת 1938 קשור שמו של שאול אביגור עם המוסד. באופן פרטי. קראו לו הכול שאול, ואילו שמות הצופן ביומן המבצעים הם "אור" (כינויו הפנימי) ו"בן-יהודה" (כלפי חוץ).

בעליית הגג של בית הוועד הפועל של ההסתדרות, ברחוב אלנבי שבלב תל-אביב, שכנה השלוחה הארצישראלית של המוסד. משני חדרים עלובים הופעל צומת רגיש שעסק, בין השאר, בתיאום בין ההנהגה הפוליטית ומפקדת ההגנה לבין המוסד, בתכתובות עם מטה המוסד בפאריס ועם השלוחות באירופה, אפריקה ואסיה, בריכוז מבצעי ההורדה ופיזור המעפילים בארץ, בגיוס שליחים לפעולות במוסד ובשמירת הקשר עם משפחות השליחים בארץ. מכאן חלשו על הפעולות וביקשו פתרונות לבעיות הרבות שצצו מדי יום ביומו, והכול כדי לקדם את עניין העלייה הבלתי-ליגאלית לארץ.

מיקום משרדי שלוחת המוסד ב"מקום הסואן ביותר" בארץ, בבניין ציבורי פתוח והומה אדם, שגם בו עלולה הבולשת הבריטית (C.I.D.) לחשוך באהדה לרעיון ההעפלה, נשמע מנוגד לכל כללי החשאיות. אף-על-פי-כן, בחירת המקום לא היתה מעשה חסר-אחריות. מחלקות המודיעין השונות של הבריטים ערכו חיפושים אינטנסיביים אחר צומת ההפעלה של ההעפלה בארץ, אך ללא הצלחה: הם התקשו להעלות על דעתם כי ממש מתחת לאפם פועל מרכז התיאום הגדול של המוסד. עם זאת, הצליחו הבריטים להשיג מידע רב על האניות, על הצוותים הזרים, על ההתארגנות להעפלה במחנות העקורים, על המעפילים בעצמם, על נמלי המוצא, על דרכי המעבר באירופה ועל שיטות המימון. בידי הבריטים נמצא גם חלק גדול מהמידע בנושאים הקשורים במגעים שהתנהלו עם ממשלות ושגרירויות במדינות רבות. מתעודות ב- PRO (הארכיון לתיעוד של הבריטים) מתברר כעת שהם דייקו למדי בהערכות המודיעיניות שעשו באשר לנמלי היציאה של האניות, לתאריכי ההפלגה הצפויים, למספרי המעפילים ואפילו לגבי תפריט המזון של המעפילים. לעומת-זאת הם גיששו באפלה בכל הנושאים הקשורים לאירגון של המוסד - שליחיו, דרכי פעולתו, מקור הסמכות ודרכי הקשר שלו. הם ידעו שקיימת "מחלקה ימית של ההגנה", זה השם המופיע בדרך-כלל במסמכים הבריטיים כאשר מדובר במבצעי ההעפלה.

המוסד החזיק שלוחות במדינות רבות, כפי שאפשר לראות ברישומי שיחות הטלפון ביומן המבצעים. השלוחות אויישו באחראי מרכזי ובחבר שליחים. המשרד הארצישראלי היה אחת השלוחות. המשרד המרכזי באירופה בשנים 1945 – 1948 שכן בפאריס. הגזברות פעלה משך כל הזמן - מטעמים מובנים - בג'נבה. בפועל נמצאה המפקדה בכל מקום שבו נמצא שאול. בתקופה הנידונה הירבה שאול לשבת בפאריס ולכן דפי יומן המבצעים נרשמו בכתב ידו. בתקופה הראשונה נמצא עמו ושימש כעוזרו, אהוד אבריאל מקיבוץ נאות מרדכי. לאחר-מכן ובמשך כמה שנים הייתי עוזרו ויד ימינו, בהיותי אז חבר קיבוץ רמת רחל.

לרקע התנועתית של אנשי המוסד, כמו לזה האנושי, היתה חשיבות מרובה. חלקם החלו בעבודה בהעפלה עוד בטרם קם המוסד באופן רשמי. מרביתם באו מיישובי הקיבוץ המאוחד: ביניהם דוידקה נמרי מאשדות יעקב, זאב שינד מאיילת השחר, יוסף ברפל מרמת דוד, צבי יחיאלי מגבעת חיים, יהודה ברגיבסקי מגבעת השלושה. מאוחר יותר הצטרפו לגרעין המוביל משה אגמי מכפר גלעדי, פינו גינזבורג מרמת הכובש, אהוד אבריאל מנאות מרדכי, שמריה צמרת מבית השיטה. דומה שרק רות קליגר-עליאב היתה מחוץ למעגל הזה של חברי קיבוצים. שאול עצמו היה חבר קבוצת כנרת. לאחר-מכן הצטרפו פעילים רבים אחרים.

שאול עשה פרקי זמן ארוכים בארץ אם כי עיקר זמנו שהה בחוץ-לארץ, ואז היה זה משה כרמיל (צ'רבינסקי) אשר ריכז את פעולת המשרד התל-אביבי. תחום פעולתו של דוידקה נמרי היה מוגדר והתייחס למבצעי ההורדה של המעפילים בחופים, כאשר ספינה קטנה הצליחה להתחמק מהמשמר הימי של הבריטים. יוסף ברפל התמקד בגיוס אנשים, בגזברות ובתיאום עם ההנהגה הפוליטית. יאן-ינאי היה אחראי על ה"גדעונים". בין הבולטים בוותיקי המוסד, אלה שהחלו את פעולתם בשנות ה-30, היו אנשים כמו יהודה ברגינסקי, לוי שוורץ, זאב שינד וצבי יחיאלי. אחד הבולטים שבפעולות היה יהודה ארזי ("אלון") [ברושי]. ארזי היה אדם נאה, הדור, בעל כושר שכנוע, יכולת אירגון וכושר עבודה עצום. יתר על כן, הוא הגיע למוסד כשהוא כבר מוכתר בהילה של פעילויות מסתוריות, בעלות חשיבות, למן ראשית שנות ה-30. יהודה ארזי נשלח לאיטליה ב-1945, והיה מפקד בסיס המוסד לעלייה ב' בארץ זו. עם שובו ארצה מילאה את מקומו עדה סירני (ביומן המבצעים - "דניאלה").

עבודתם של אנשי המוסד התנהלה במחתרת. הם ידעו שהקשר הטלפוני עם הארץ נתון להאזנה מתמדת מצד הבריטים. עם תום מלחמת העולם השנייה שהו בחו"ל 25 שליחים מטעם המוסד שהיו פרוסים עלי פני 13 מדינות בשלוש יבשות. עד לשלהי 1945 יצאו את הארץ עוד 30 שליחים. שאול ביקש לשלוח זרועות אל כל אתר שבו יוכלו לקדם את ההעפלה. עוד באמצע 1944, בטרם ידע מתי תסתיים מלחמת העולם, תבע במפגיע לשלוח שליח לארצות-הברית לשם בדיקת אפשרויות רכש של אניות, למרות הסיכונים המזעריים לעשות זאת בניסיונות המלחמה. לאחר דין ודברים נשלח לשם זאב שינד.

שיטת העבודה במוסד איפשרה מרחב פעולה גדול לשליח כפרט. עניין זה החל עוד כשהיה השליח בארץ. המועמד לשליחות הועמד במבחן יכולת, כאשר כבר בשלבי עבודתו המוקדמים צריך היה לפלס בעצמו את דרכו. לייבל אברמובסקי [יחיאל] (שפעל בתקופה זו ביוגוסלביה) מספר כי כאשר הוטלה עליו השליחות, אף לא נאמר לו לאיזו מדינה יפנה. הוא עצמו החליט לנסות לפעול מיוגוסלביה.

סיפור דומה מבחינת היוזמה האישית והדבקות במטרה הוא צורת שליחותו, דרך יציאתו מהארץ ושיטת עבודתו של שמריה צמרת ("רודי"), שהיה באותן השנים מרכז הבסיס הימי במארסיי.

אפרים שולץ (ביומן המבצעים -- "מיכה"), חבר טירת צבי, שימש בעת מלחמת העולם שליח המוסד באיראן. ב-1946 הגיע לגרמניה ותפקידו היה לארגן שיירות של פליטים ממחנות העקורים לנמל מארסיי. בשלהי אותה שנה הועבר שולץ ליוגוסלביה. מבלגרד עבר לבולגריה ושם ניהל, יחד עם שייקה דן, משא-ומתן פוליטי על יציאת המעפילים שמוצאם מרומניה מנמלי בולגריה.

היתה הקפדה רבה על יושרם האישי של השליחים. מרחב היוזמה של כל אחד מאנשי המוסד היה גדול ובין השאר אופשר לו לנהל משא-ומתן עם גורמי ספנות. גורמים אלה, שמהם נרכשו האניות ובעזרתם הוכשרו לתפקידן, כללו קשת מגוונת של "טיפוסים". דוגמה לסוחר שההידברות עמו היתה על מישור עסקי הוגן הוא ויקטור מאיר, שנודע ביומן בכינויו "הטנור". מאיר היה יהודי איטלקי אשר פעל ביוון והיה קשור בהעפלה מימי "וולוס" ב-1934. לעומתו היו דוגמאות אחרות, סימפטיות פחות, כמו זו של סוחר וסוכן האניות יאנקי פאנדליס (ביומן - "השמן"). האיש הזה היה מעורב בימי המלחמה בפרשת הרכישה של אניית המעפילים "סטרומה". לאחר המלחמה התגלה כבעל קשרים עם גורמי ספנות בארצות-הברית. הוא תבע שלמונים רבים בנוסף לתשלומי העסקות ונהג לדרוש את הכסף במזומן וללא קבלות.

סוג זה של משא-ומתן הכרוך בתשלומי כסף מזומן ללא קבלות איפיון חלק גדול מהמגעים, שהיו לא רק עם סוחרים אלא גם עם פקידי מכס, שוטרים מקומיים, אנשי ממשל ברמות השונות, ופעמים, כמו בעניין מעברן של "פאן-יורק" ו"פאן-קרשנט" במצרי הבוספורוס, גם בשיחוד קצינים בכירים במשטרה או בצבא. במוסד נהגו לקרוא לכספים אלה "הוצאות שימון".

במוסד לא נדרשו כלל לשיטות פיקוח ביורוקרטיות - האמון באנשים היה מלא. תחושת השליחים עצמם היתה כי אכן דבריהם ומעשיהם נאמנים על שולחיהם. שאול הנחיל לשליחים נורמות חמורות של הקפדה על אורח חיים צנוע ועל זהירות מרבית בטיפול בכספי הציבור, והן נקלטו בקרקע פורייה.

רבים מאנשי המוסד יצרו קשרים רבי ערך עם צמרת הדרג מקבל החלטות. בדפים רבים של יומן המבצעים אפשר לחוש עובדה זו, והנה כמה סיפורים מדפי היומן: משה אגמי נפגש עם מיכאל מלך רומניה, ומאוחר יותר נפגש בבוקרשט גם עם אנה פאוקר, שרת החוץ הקומוניסטית. אריה אברמובסקי, אפרים שולץ ושייקה דן ניהלו בבלגרד משא ומתן עם משה פיאדה, אחד מהמנהיגים החשובים וממקורבי טיטו ביוגוסלביה. גם אהוד אבריאלי ואנכי נפגשו איתו, והכול כדי לקדם את עניין ההעפלה. באותה דרך נהגו זאב שינד בניו-יורק ופינו גינזבורג, גזבר המוסד שישב דרך קבע בג'נבה. עדה סירני שפעלה באיטליה היתה קשורה קשר איתן עם אנשים מצמרת הממשל המרכזי והמקומי. אפילו בפאריס עצמה, שבה ישב שאול בדרך-כלל, יזמתי אני מגעים עם ראשי השירותים החשאיים הצרפתיים. הכלל היה לפעול בכל מקום ואצל כל גורם אפשרי. שאול יכול היה לסמוך על אנשיו שהקפידו לדווח לו. היתה זו נאמנות דו-סטרית.

מדפי יומן המבצעים משתקף מבחן מסוג אחר, שבו הועמדו שליחי המוסד מפעם לפעם. המדובר במחלוקות על דרך הפעלת שרשרת המבצעים הקשורים. זה בזה, רכישת האנייה, התקנתה, הסתרתה בנמל, צידה, הבאת המעפילים אל חוף ההפלגה (בחשאי), ההכנות להורדה, ובמקביל - החל ב-1946 - הכנת האנייה והמעפילים למאבק כנגד כוחות הצי והצבא הבריטיים כאשר האנייה תילכד. קל להיווכח כי מספר האירועים ורשימת הפעילויות והפרטים שהיו דרושים כדי להשיט אנייה אחת - מגיע לאלפים.

מעבר לכל מה שדובר בו לעיל לא ניתן להסביר את עצם קיומו של המוסד לעלייה ב' והמאמץ הרב שהשקיעו אנשיו בהעפלה, בלי להתייחס אל הקירבה הנפשית העמוקה שחשו השליחים לשארית הפליטה במחנות העקורים באירופה החרבה. מכרעת בהקשר זה העובדה, שחלק גדול מהשליחים נולדו באירופה, והותירו שם אחריהם לאחר עלותם ארצה משפחות שנפגעו אחר-כך בשואה.

המלווים והימאים באניות היו אלו שסייעו לקבוע מקשרים בין המעפילים לבין שליחי המוסד. ברובם היו אלה מעפילים שהתנסו קודם באירגון, בעיקר בתחום "הבריחה", שבה נשאו הניצולים תפקידים רבים ביותר. יתרון בולט היה למי שנחשב לפרטיזן או שהיה משרידי לוחמי הגיטאות. אלה זכו למעמד יוקרתי מועדף אצל הארצישראליים. התפקידים שהוטלו על המעפילים כללו בעיקר את האירגון הפנימי באניות: אחריות על סדר וניקיון, הפעלת המטבח וחלוקת האוכל, סדרנות והקפדה על משמעת, כולל משמעת מים. המעפילים היו שותפים גם לאירגון פעולות התרבות והמסיבות על האניות, יחד עם השליחים הארצישראליים. הדבר הבולט הוא ההסכמה הפנימית בקרב המעפילים לקבל עליהם סמכות של איש מארץ-ישראל ולמלא הוראות קשות ומסוכנות.

המעפילים

שבע רבבות האנשים שהושטו באניות המעפילים בשנים 1948 - 1945 לא הירבו לספר על קורותיהם בדרך הים: "נכון", אמר לנו אחד מהם, "נשארנו אילמים כמו הים". אמנם, תנועת ההעפלה אורגנה בידי אנשי המוסד, אף היא נישאה בידי המעפילים עצמם.

בתקופה זו שבה עוסק יומן המבצעים היו המעפילים משוחררים מן הפחד שמא תיתקל אנייתם במוקש ימי כמו בימי מלחמת העולם השנייה. החשש שליווה אותם היה קשור בארץ המוצא, אם יצאה האנייה מארצות מזרח אירופה או ממערבה. בנמלי מזרח אירופה עלו האנשים על הספינות לאור היום, ואילו בנמלי מערב אירופה עשו את דרכם, בחשאי ובעלטה.

משך השייט מנמל המוצא היה תלוי בנפחו של "הכלי" (הכינוי לאנייה ביומן המבצעים). באניות הקטנות נמשך המסע שבועיים ואף למעלה מזה: באניות הגדולות לא ארכה הנסיעה יותר משבוע. שוני זה הכתיב למארגנים, בעצה אחת עם נציגי המעפילים, את הרכב אוכלוסיית המעפילים: בספינות בעלות נפח גדול יותר נקלטו אף מעפילים בלתי-מאורגנים. ההסתגלות אל תנאי ההפלגה היתה בעייתית למעפילים, אך יש לציין כי במהלך המסע הם נעשו קולקטיבי, שכן על האניות שרר "משטר" - משטר אוכל, משטר מים, משמעת תנועה וכיוצא באלה. כמעט על כורחם היו האנשים שלובים זה בזה, חברים לאבל ולשמחה, ובעיקר לשליחות, שכן הם ראו בהפלגתם באנייה הבלתי-חוקית שליחות, קטע ממאבק כולל יותר.

על האניות נמצאו משפחות, חבורות נוער חלוציות ואף ילדים ללא ליווי משפחותיהם. בכל אנייה סודרו דרגשים שאפשר היה לשכב עליהם, לא לשבת. כאשר האיוורור היה תקין, היחה הרגשת הנוסעים נוחה יותר. אך היו לפעמים תקלות מכניות והאיוורור לא פעל. השירותים היו מסודרים לפעמים, ובמקרים רבים לא. אנשי המוסד המלווים הקפידו כי בכל אנייה יימצא לפחות רופא אחד ובאניות הגדולות היו כמה רופאים. אך קרו גם מקרי מוות. מפעם לפעם נערכו טקסי קבורה בלב ים. בין המתים היו לא מעט ילדים. למרות הצפיפות נתאפשרה תמיד התפילה לאנשים שומרי מצוות. קבלת השבת היתה מנהג קבוע על האניות.

המפגש של המעפילים עם הצוות הישראלי על הספינות היה למקור התרגשות עבורם. כל הוראה של המפקדים או המלווים היתה עבורם בבחינת צו, והם קיבלוהו מתוך רצון או הכרח.

הכנת המעפילים, בטרם ותוך-כדי הפלגה, למאבק עם הבריטים התקבלה באהדה. המעפילים ראו במאבק זה מאבקם שהוא מכוון לפתיחת שערי ארץ-ישראל בפני יהודים. לראשי הקבוצות מבין המעפילים היו תפקידים מוגדרים בכל הנוגע למאבק שיתחולל על האניות, כאשר הבריטים יתקרבו אליהן.

את ההעפלה נשאו המעפילים על גבם: הם נאבקו, סבלו, וגילו גבורה בתהליך הכמעט-המוני של ההעפלה בתקופה שלאחר מלחמת העולם השנייה. אף אלה מביניהם שעלו על הסיפונים מלווים בפחד מפני סערות, מגפות, התנגשות עם הבריטים, הפכו בדרך-כלל במהלך ההפלגה חלק מחבורת מעפילים לוחמת.

מערכת הקשר במוסד לעלייה ב'

רשת של תחנות אלחוט מיוחדת קישרה את הסניפים באירופה עם המשרד המרכזי של המוסד לעלייה ב' בתל-אביב, רשת ה"גדעונים". תחנות הקשר הראשונות הוקמו באיטליה, ולאחר-מכן הוקמה תחנה ראשית באחד מפרברי פאריס. נציגי המוסד הגיעו עם השלטונות הצרפתיים להסכם לפיו הותר להם להמשיך בשידוריהם בתנאי שיתחייבו לפענח כל מברק בכתב הסתרים שהמוסד השתמש בו, כאשר יידרש על-ידי שירות ההאזנה של הבולשת המרכזית שפעלה במשרד הפנים הצרפתי. מערכת זו איפשרה קשר בין אניות המעפילים לשני המרכזים באיטליה ובצרפת ולאורך, וכן בכיוון ההפוך.

ה"גדעונים" מילאו תפקידים רבים ושונים. הם ליוו כל אנייה וקיימו קשר מתמיד בינה לבין החוף. הם שירתו את המחלקה המדינית של הסוכנות היהודית, ולשם כך קיימו תחנת האזנה בלונדון, שאליה היו מגיעים מברקי אלחוט מההנהלה בארץ-ישראל.

דפי היומן שופכים אור על תנאי עבודתם של האלחוטאים באניות המעפילים. האלחוטאי היה חייב לעבוד לעיתים במכשירים פרימיטיביים ביותר שהיו ניזוקים מדי פעם בעת טלטולי הדרך והסערות. לכן נערכו קורסים קצרים בטכנאות ותיקון מכשירים: המשרתים באניות צויידו בחלקי חילוף, ובתקופה מאוחרת יותר קיבלו אף מכשיר רזרבי. עד אמצע הדרך לארץ היה האלחוטאי קשור עם מרכזי הקשר באירופה; לאחר-מכן התקשר עם התחנה בתל-אביב.

רכישת האניות והתקנתן לתפקידן

רכישת האניות לצורכי ההעפלה נעשתה בידי שליחי המוסד בדרכים שונות. בתקופה הראשונה לאחר תום המלחמה נרכשו ספינות דייג קטנות. מאוחר יותר התפתח שוק האניות. באירופה, בעיקר, הוחל בבנין אניות חדשות, והוצאו לשוק העולמי אניות ששימשו בצי הלוחם של בעלות-הברית. בתחילה ניסו שליחי המוסד לעלייה ב' לשכור אניות להעברתם של המעפילים. השוכרים היו מפקידים סכום כסף כערבון לבעל הספינה, אם הספינה תיתפס, תוחרם בידי הבריטים ולא תחזור אליו. לאחר-מכן, כאשר כמעט כל ספינת מעפילים נפלה בידי שומרי החוף הבריטים, היה הכרח לרכוש את האניות מלכתחילה.

רכש האניות לא היה דבר של מה בכך. באיטליה, למשל, מכירת אניות היתה תחת פיקוחם של שלטונות צבא הכיבוש שלאחר המלחמה, ורכישת האניות היתה מותרת רק לנתיבים איטלקים. על פי רוב נרשמו האניות על שמות חברי התנועה החלוצית שהיו עולים ארצה, בלי שהשלטונות יוכלו לגלות לאחר-מכן את מקום הימצאם. באירופה היו למוסד כמה סוכני אניות שבעזרתם נרכשו אניות "הגנה".

ברבות הימים היו רובן של האניות הישנות, איטלקיות, צרפתיות, תורכיות, יווניות ואחרות, ומיעוטן אניות אמריקניות, כמו אניית הנוסעים "פרזידנט וורפילד" שהפליגה מצרפת תחת השם "אקסודוס" ביולי 1947. כמו-כן נרכשה בארצות-הברית שוברת הקרח "נורדלנד" שהפליגה תחת השם "מדינת היהודים" מרומניה - בולגריה עם 2,664 מעפילים. לבסוף נרכשו בארצות-הברית שתי האניות הגדולות "פאן-יורק" ו"פאך-קרשנט", שהעלו על סיפון בדצמבר 1947 15,200 מעפילים ושמותיהן הוסבו ל"עצמאות" ו"קיבוץ גלויות".

לאחר קניית האניות היה מגיע שלב התקנתן לתפקידן. לעיתים נצרכו לזמן רב עד אשר תמלאנה האניות את תפקידן. בשלב הזה היה צריך לשמור עליהן שלא תיפגענה בידי מחבלים, בריטים או ערביים. כדי להתאים את האנייה ליעודה, צריך היה להקים בהן מבני-עץ מתאימים לקליטת הנוסעים, כי בדרך-כלל היו אלה אניות משא. לא היה מקום לשבת, והמעפילים היו שוכבים על דרגשי מיטות. בלב ים יכלו כמובן לצאת לסיפון, אם היה עליו מקום.

על סיפון האניות הותקנו סידורים סניטריים. היה הכרח גם לדאוג לאיוורור מתאים בחדרי השינה שבהם הצטופפו מאות אנשים. אלה נאלצו לשהות לעיתים שעות ארוכות במחנק ובצפיפות, בלי שיותר להם לעלות לסיפון, כדי שלא לגלות את טיבה של האנייה למטוסי הסיוור הבריטיים ולאניותיהם. כמו-כן היה צריך לרכוש סירות הצלה וחגורות.

אנשי המוסד באיטליה, למשל, התקשרו עם מספנות איטלקיות בפורט ונרה (על יד לה-ספציה) ובסבונה (על יד גנואה) שקיבלו על עצמן לבצע בשכר את השינויים הדרושים באניות. אחד הבסיסים החשובים להתקנת האניות להעפלה היה במארסיי. בעיר הנמל הגדולה, במבדוקיה ובנמלים הקטנים הסמוכים לה נעשתה עבודה

בתקופה זו של 1947, כאשר מטה המוסד בפאריס החליט על הפעלת אניות גדולות, היה ברור כי לא יהיה אפשרי להכין את האניות לתפקידן בנמלי מערב אירופה. אז פנה המוסד לארצות מזרח אירופה: יוגוסלביה, רומניה ובולגריה, וכאשר נתקבלה הסכמת השלטונות של ארצות אלו להפלגות מנמליהן, לא היה כל קושי בהכנת האניות. משחתות בריטיות לא יכלו להיכנס לנמלים אלה, וגם לסוכניהם של הבריטים לא היתה בהם דריסת רגל.

לאחר הכשרת האנייה להפלגה, רוכזו המזון, המים והדלק, על-פי רוב למספר ימים כפול ממספר ימי ההפלגה המשוערים לארץ. אף-על-פי-כן, לעיתים היה המזון - ובייחוד המים - אוזל עוד בטרם נשלמה ההפלגה.

כל ההכנות של האניות נעשו בידי צוות העובדים של המוסד ביבשה. בשנת 1945 היו רוב העוסקים בכך באיטליה קבוצה של חיילים מהארץ ששירתו בצבא הבריטי. רק לאחר האירוע של פרשת "לה-ספציה", כאשר התגלה ברבים דבר השתתפותם של חיילים במפעל ההעפלה, חזרו כולם ארצה. בשנת 1946 - 1947 הגיעו לאירופה שליחי המוסד שטיפלו בכל הנושא הזה.

פרק מיוחד היה הבאת המעפילים לנמלי ההפלגה. במערב אירופה הובאו המעפילים בדרכי "הבריחה" שפעלה באירופה או בדרכים "פוליטיות" על-ידי קבלת הסכמת השלטונות כמו בצרפת. לעיתים היו המעפילים מובאים למפרצים נידחים, והעלאתם על הספינה נעשתה במהירות כדי למנוע חקירות ודרישות מיותרות מצד השלטונות. על המארגנים הוטלה דאגה מיוחדת לנשים הרות ומיניקות שלעתים מספרן היה גדול למדי.

לכל אורך יומן המבצעים אפשר לקרוא על הלבטים והמאבקים לרכישת האניות, מיקומן עד ההפלגה, השגת הדלק, המזון, חגורות ההצלה, וכיו"ב. הוא הדבר לגבי השגת ההסכמה מצד השלטונות לעצם ההפלגה. והדבר נוגע גם למערב אירופה וגם למזרחה.

הבריטים הפעילו מאמצים דיפלומטיים מירביים לבלום את הפלגת האניות של המוסד במערב אירופה ובמזרחה. אחת התחבולות של הבריטים היתה להצביע בוודאות כי האניות תפלגנה לארץ-ישראל.

פעילי המוסד נאלצו לדאוג לכך שהנוסעים יצויידו באשרות-יעד (ביומן מדובר אלפי פעמים על "זרעות", "שתילות" - מילות הצופן לאשרות-היעד) לכל ארץ שהיא בעולם. הרשויות הימיות בארצות אלו היו מעלימות עין ביחס לכשרותן. למשל, שר הפנים הצרפתי, אדוארד דה-פרה, כתב מפורשות למשרד החוץ אשר פנה בנדון למשרד הפנים: "משרד הפנים אינו חייב לבדוק כשרות של אשרות-היעד...". אנשי המוסד היו רוכשים דוגמת אשרה והיו מטביעים בכל פנקס נוסעים של המעפילים אשרות-יעד: אשרות אלו היו בעיקר לארצות דרום אמריקה. כותב השורות האלה, למשל, הטביע יחד עם עוד כמה ימאים 4,500 חותמות כאלו בפנקסי המסע של מעפילי "אקסודוס" בחדר השירותים במלון בפאריס. היו אלו אשרות-יעד מזוייפות לקולומביה. תחת לחץ הבריטים דרשו שלטונות יוגוסלביה, רומניה ובולגריה כי המעפילים שהפליגו מנמליהן יהיו מצויידים באשרות-יעד כאלו.

הצוותים באניות

בעיית הרכבת הצוותים לאניות המעפילים היתה קשה. ימאים ארצישראליים היו מעטים ולא נמצאו ביניהם בעלי מקצוע שיכלו לקבל עליהם הובלת ספינה בתנאים הקשים של ההעפלה. התפקידים הראשונים במעלה היו של רב-החובל ושל המכונאי הראשי. בין רבי-החובלים היו שהתייחסו לעבודתם ולתפקידם בהבנה ואף באהבה, היו שהתלהבו מההרפתקנות שבעניין, אך רובם היו מעוניינים בשכר הגבוה. רבים מהם הצטיינו באומץ לבם, אבל לפעמים היו מתגלים בחולשתם ובחוסר אחריותם ברגעי הסכנה החמורים, והיה צורך להכריח אותם באיומים למלא את תפקידם. רבי החובלים והמלחים הזרים שעלו על ספינות ההעפלה היו בני לאומים רבים: ספרדים, איטלקים, יוונים, תורכים ועוד. רבים מהם היו אוהבי בצע ושיכורים, אבל בדרך-כלל קיבלו עליהם את עול המשמעת אפילו בתנאי הים הקשים. ביומן המבצעים סיפורים רבים על כך.

פרשה לעצמה היא עניין איוש הצוותים לאניות המוסד במארכסי. האניות ברובן נרשמו כאניות פאנאמיות. על-פי החוק היה המוסד חופשי להרכיב את הצוותים מימאים המחזיקים בכל נתינות שהיא. לא תמיד נמצאו כאלה המוכנים לעבוד בעבודה בלתי-חוקית - סכנת המעצר והעונש הצפוי הרתיעה רבים. אולם מפאת השפל בספנות, אפשר היה למצוא ביוון ובאיטליה ימאים המוכנים להסתכן ובלבד שלא ישארו מובטלים. קושי בפני עצמו היה דרך הבאתם מארצותיהם למארכסי.

הצורך בימאים מנוסים הביא את רב-החובל פוסטיניס (שעליו ידובר להלן) לקשור קשרים עם פליטים ספרדיים, אנשי הרפובליקה העצורים בצרפת מאז תבוסתם במלחמת האזרחים ערב מלחמה העולם. היו ביניהם ימאים רבים מכל הדרגות, לרבות רבי-חובלים. מאנשים אלה גויסו לא מעטים לעבודה במוסד. הם עשו זאת לא רק מתוך הצורך להשתכר למחייתם, אלא בשל אהדתם לעניין ההעפלה.

בשלב מאוחר יותר כאשר נרכשו האניות הגדולות בארצות-הברית ובקנדה. החל המוסד לעלייה ב' לגייס שם יורדי-ים יהודים. הימאות לא היתה מקצוע יהודי גם באמריקה. מרבית המלחים היהודים היו מאלה שקיבלו את הכשרתם בשנות מלחמת העולם השנייה, כששירתו בצי המלחמה האמריקני. חלק מהמלחים גויסו מקרב חניכי התנועות החלוציות בארצות-הברית. הם היו מלאי רצון טוב, אבל רובם היו מחוסרי כל ידיעה בעבודת הים.

גיוסם של המלחים האמריקנים נעשה באמצעות משרד שנשא את השם "שירות תעסוקה ארצישראלי". המשרד גייס קציני ים, קשרים, מכונאים ובמיוחד מלחים. משרד זה כאחרים היה קשור ישירות אל ה"הגנה" שפעלה בארצות-הברית מקיץ 1945 בקבוצה חשאית, מאורגנת היטב ומנוהטת בידי שליחים מן הארץ. תשע אניות העפלה שהובלו בסיועם של יורדי-ים יהודים מארצות-הברית, בהן "אקסודוסי" ושני ה"פאנים" [בפאנים הם היו מיעוט קטן].

מספר המתנדבים לפעולות ההעפלה בקרב הנוער היהודי באמריקה עלה על הדרוש, אף שהגיוס התנהל במחנרת וללא פרסומת. אחת הבעיות שעמדו לפני האחראים לאניות ההעפלה היתה גורל המלחים במקרה של נפילת האנייה בידי הבריטים. הבחירה היתה בין התמסרות למשטרה ולחיילים, שגררה אחריה העמדה לדין וכליאה בבית-סוהר לזמנים ארוכים, לבין התערבות בקהל המעפילים, שגררה חיי סבל במחנות עתלית וקפריסין.

תופעה מאוחרת בתולדות ההעפלה הייתה הופעתם של ימאים ארצישראליים מנוסים מדרגות רב-חובל ומטה, שקיבלו עליהם אחריות מלאה או חלקית להובלת האניות. אם כי כבר מראשית ההעפלה השתתפו ימאים ארץ-ישראליים בכל הפלגה.

במסגרת הפלוגה הימית של הפלמ"ח (הפליי"ם) נערכו כל העת קורסים של חובלים (או קציני אניות). הקורס הראשון נערך עוד בשנות מלחמת העולם. בקורס השני שנמשך כארבעה חודשים ניתנו שיעורים בניווט, בימאות, במטאורולוגיה, בחוקי הים, באיתות ים ובעבודת חבלים. קורס חובלים שלישי נפתח ב-15 במרץ 1946. אולם עיקר ההשתלמות היתה בעצם עבודתם המשותפת עם הימאים הזרים באניות.

מכיון שלא היה אפשר לתבוע מהצוות הזר שיטפל בקהל המעפילים המצטופפים עד אפס מקום באנייה, ולעיתים לא היה אפשר לסמוך עליו שיעמוד בכל התלאות הצפויות לו מטעם החוק, נלוו לכל אנייה שליחי ה"הגנה" ["המלווים"]. באניות הקטנות היו אלה שניים - המלווה או מפקד האנייה ואיש הקשר (ה"גדעוני"). באניות הגדולות הלך מספר המלווים וגדל, והתפקידים נחלקו ביניהם. אחד המלווים באניות מספר: "הצורה שבה עבדנו היא, לדעתי, טובה מאוד ויעילה. איש אחד תפקידו היה לטפל רק בענייני האנשים ובצורכיהם: איש שני תפקידו היה לטפל בעניינים הימיים ולהשגיח על חבר העובדים, לקשור אתם יחסים ולהיות אחראי על הזהירות ואחר-כך על ההורדה על החוף, כאשר היתה זו אנייה קטנה שאפשר היה להנחיתה על אחד מחופי הארץ".

תפקידו של המלווה היה חשוב ואחראי ביותר, לא רק להשגיח על רב-החובל. הזר, קציניו ומלחיו, אלא גם ללמוד ממנו. עליו הוטל לדאוג לאירגון המעפילים במחנות לקראת עלייתם על האניות, להכנות לעלייה, להכשרת האניות וקליטת האנשים ולבחירת החוף והקמת הקשר מהחוף אל האנייה. לעיתים נבחר חוף ההפלגה לאחר התייעצות עם שירותי הביון של ארץ ההפלגה, שהמליצו על חוף רצוי שאינו חשוף לעיני הבולשת הבריטית.

אניות המעפילים לא הפליגו בנתיבי הים הרגילים, שהרי בהם היו צפויים ליפול ברשת המודיעין של השלטונות הבריטיים. רוב האניות הפליגו דרך הים האגאי מצפון לאי כרתים, משם בין האי סקרפנטולרודוס לכף אינמור שבתורכיה, ומשם דרומה לקצהו המזרחי של האי קפריסין. מכאן היתה ספינת המעפילים מתגנבת אל מול חופי לבנון ונוסעת במקביל אל מקום ההורדה שהועידו לה מפקדי הפעולה בארץ. האניות הגדולות היו מלוות במשחתות בריטיות או אפילו במטוסי סיור של חיל האוויר הבריטי מרגע צאתן מהנמל באירופה. רוב האניות הגדולות היו פונות לחיפה, כי היה ברור שאין להן סיכוי לעלות על חוף כלשהו ולהוריד את המעפילים.

המלווים היו אחראים גם להכין את המעפילים להתנגדות למשמרות החיילים והמלחים הבריטיים, הן הכנה פסיכולוגית והן אימון מוקדם בכלי נשק קר, קופסאות חתוכות של בשר, מקלות וכיו"ב; הללו שימשו נשק התנגדות לבריטים שהיו עולים על אניות המעפילים בנמל חיפה ולעיתים גם בלב ים. המלווים תכננו את המערכה באנייה: גידור הסיפון, חלוקה לקבוצות לוחמים לפי התוכנית והטלת תפקידים עליהם, הכשרת האנייה לעמידה בפני מתקיפיה וסגירתה מפני חדירת גזים, ביצור תאי ההגה וקלקול המנוע כאשר האנייה נתפסה. כאשר אנייה נתפסה בידי הבריטים, נעשו מאמצים להבריא ממנה את המלווים או למנוע את זיהויים ואת עצירתם.

ביומן המבצעים יוחד מקום נרחב לכל פעולות הצוות הזר, הימאים והמלווים הישראליים.

הבסיסים הימיים

ה"כוורת" המבצעית של ההפלגות מצרפת שכנה בעיר הנמל מארסיי שלחוף הים התיכון. האחראי על הבסיס באותה תקופה, סוף שנה 1945 ואילך, היה שמריה צמרת (שמריה התחזה במארסיי לפליט: התגורר בדירה קטנטונת, בבית גדול השוכן על גבעה, בצלו של צוק. כדי להגיע אליו צריך היה לטפס. כמאה מדרגות). נציגי הסוכנות היהודית בצרפת, וביניהם רות (עליאב) קליגר, פתחו באותם חודשים בהעברת פליטים לצרפת, תפקיד שהמוסד נטל על עצמו בשלב מאוחר יותר. בצרפת הלכה ונתקבצה עתודה לעלייה והעפלה. עם שמריה צמרת ("רודי") פעלו שליחים נוספים - חנן גייסמר (פרנן), אבי שווארץ מקיבוץ דפנה, חגי אבראל מנאות מרדכי, י' מוסקוביץ [יוחאי אבינועם] מאלונים, יהושע בהרב מגינוסר ואברהם אבישי מבית השיטה.

תוכניתו של שמריה היתה להקים מחנות מעפילים באזורי החוף, ולשכן בהם את הקיבוצים והגרעינים שהמתינו לאניות המעפילים.

שמריה צמרת לא ראה את תפקידו כמוגבל להפעלת הבסיס במארסיי. הוא חתר לכך שיווצר שם בסיס ימי מרכזי של המוסד, אשר ישרת את המפעל כולו, יספק אניות לכל מקום שתידרשנה, אפילו לשלוחה באיטליה, שהיתה אוטונומית בפעולתה במסגרת המוסד. תפישתו של שמריה נתקבלה על-ידי המוסד.

כשנתקבלו אניות הרכש הראשונות מארצות-הברית הן הופנו למארסיי. כאן הותקנו, שופצו וצויידו בכל הדרוש לשמש אניות מעפילים. בהמשך, נקשרו קשרים עם יוונים שהתגוררו במארסיי, ובראשם רב-חובל בדימוס בשם ניקולא פוסטיניס. היה זה אדם בעל ניסיון ימי, ובעל שיקול דעת. הוא הצטרף לפעולות המוסד בעיקר מתוך מניעים אידיאליסטיים. במהרה הפך יועץ המוסד בענייני ימאות, בשאלות טכניות של התקנת האניות, איתור מספנות המוכנות לתת שירותים לאניות המוסד, שכירת ימאים וכן במשא-ומתן לקניית אניות או לחכירתן. בדיונים מעין אלה הוסמך להופיע כנציג המוסד, ובתור שכזה הגן על האינטרסים של המפעל מפני תאוות הבצע של בני-ארצו. המוסר שילם לו משכורת צנועה בלבד. במארסיי "גילה" שמריה גם את סוכן האניות, צרפתי מן הצפון בשם מאי. עד מהרה הוכנס זה לעובדיהקורה של הפעילות. עוד שירת את ענייני המוסד בנאמנות ג'ו בהרלייה, יהודי מקומי, איש המחותר הצרפתית לשעבר, שהתמסר לעבודת המוסד בלב ונפש. אנשי הבסיס נעזרו ביהודי נוסף, טאו, גם הוא מאנשי ה"רזיסטנס", ובעל קשרים מועילים עם אחדים מאנשי השלטון המקומי.

המצאת אספקה לאניות היתה אז, בתקופת הצנע החמור בצרפת, אחת הבעיות. הקשות: קשה היה לקבל מן השלטונות היתר להקצבה של מאות מנות מזון לאניות, שאינן רשומות כאניות נוסעים. בהרלייה הצליח להתגבר על קשיים אלה, ואף מצא דרך להעלות על האניות אנשי-צוות ללא תעודות, לספק דלק, ולמלא אחר שאר צרכים - וכל זאת בלי להזדקק למטבע זר, דבר חשוב בשלעצמו.

המשרד של המוסד במארסיי שכן בקומה השנייה של משרד נסיעות קטן בשם Oceania של מר פיאר, קונסול פאנאמה לשעבר. המשרד היה צר, תקרתו נמוכה, ובו מקום לשני שולחנות בלבד. הכניסה למשרד של המוסד עברה דרך משרד הנסיעות. הפעילים, המלווים, מפקדי-המחנות, והאחרים - היו נפגשים במשרדו של בהרלייה, ומכאן נהלו העניינים.

הבריטים לא נחו ולא שקטו. הם פיתחו נגד המוסד רשת ריגול עניפה והלשינו על כל פעילות, או איש מוסד, בפני השלטונות הצרפתיים. הנימוק השגור יותר בפיהם על אניתינו היה, כי כביכול הן עומדות להעביר נשק - עיסוק בלתי-חוקי ובלתי-מקובל אף על אוהדי המפעל מקרב הצרפתים. המוסד נאלץ תדיר להסביר את עצמו במוסדות הממשלתיים הצרפתיים. הקשר בין נציגי המוסך בפאריס עם ה-D.S.T. הביא לידי כך, שנציג

אותו שירות במארסיי ידע על פעולות המוסד. אנשיו הבהירו לפקיד הממשל את הדרוש. הקשרים בין אנשי הריגול הנגדי לבין המוסד התהדקו תוך עבודה משותפת עד כדי כך, שקרה כי נציגי המוסד במארסיי, חגי אבריאלי והמחבר, שיצאו עם מבריא צרפתי לחפש מקום מתאים להפלגת אניית מעפילים, נעצרו. המבריא היה "על הכוונת" של המשטרה המקומית. לאחר 24 שעות במעצר, שוחררו נציגי המוסד, וזאת לאחר שהם מסרו למשטרה הצרפתית את מספר הטלפון הישיר של ראש ה-D.S.T. בפאריס. הבריטים ארבו וגם לא סלדו מכל תחבולה: יום אחד ניגש סוכן בריטי אל סוכן אניית יוני שעבד עם המוסד והציע לו כסף רב תמורת המצאת ידיעות על פעולות המוסד. היווני נרתע. הוא הבטיח בשבועה לשמריה צמרת להימנע מפגישות נוספות עם האנגלים.

רכישת האניות על-ידי אנשי המוסד במארסיי לא בוצעה על-פי קו אחיד. דרך הרכש הותאמה לנסיבות. לפני המלחמה עבד המוסד בעיקר עם אניות חכורות והתשלום היה "לפי נפש"; סיכון האנייה מוטל היה על בעליה. עתה, פיתחו שיטות עבודה גמישות יותר. כך, למשל, כמה אניות נרכשו בכספי המוסד, באחרות - קיבלו בעלי האניות סכום מסוים עבור ה"הובלה". היו אף מקרים בהם נחכרו אניות בתעריף של "תשלום לנפש", בידיעה מוסכמת מראש כי בסכום זה כלול מחיר האנייה. אנשי הים של המוסד, למדו לאמוד במדויק את שווייה של אנייה, כמו גם את ההוצאות הכרוכות בהתקנתה להפלגה. בכל עיסקה מסוג זה הושאר לבעל האנייה הפיתיון - אם כלי-השייט ינצל מהחרמה, הוא ישאר רכושו של הבעלים, למרות ששולמה לו התמורה. היה זה מעין משחק מזל, והוא משך את ליבם של בעלי האניות, שקיוו לזכות ב"זכייה הגדולה". בפועל, רק אניות מעטות הצליחו להתחמק מידי הבריטים. היו מקרים בהם נרכשו הכלים על בסיס חוזה עם המוכר - כדוגמת ה"ג'וג' היווני - שבאמצעותו הם נרכשו והיו לרכוש המוסד.

ריכוז קבוצות גדולות של מעפילים במחנות המעבר במארסיי וסביבותיה איפשר לאנשי הפלמ"ח, שנועדו לשמש כמלווים באניות המפליגות לארץ, שהות להכיר את האנשים עמם יעשו את ההפלגה בטרם יעלו על סיפון אניית המעפילים. כך יכלו לעמוד על טיבם ולהתחקות על בעיותיהם. היכרות מוקדמת זו סייעה לצמיחת יחס אמון מצד יושבי המחנות אל אנשי הפלמ"ח. האמון הזה הקל על הטלת המרות וקיום משטר של משמעת קפדנית, החיונית כל-כך לקיומם של סדרי חיים נאותים במחנה, וכל שכן בעת ההפלגה באנייה. במבט לאחור ניחן לקבוע, כי נכונותם של הנוסעים להסתגל לתנאים הקשים באניות הושגה לא בתוקף משמעת פורמלית, אלא על יסוד אותו אמון שהפליטים-המעפילים רחשו לשליחים מן הארץ, אך גם - ואולי בעיקר - משום שהשליחים חיו הן במחנה והן על האנייה, בתנאים הדומים [כמעט] לאלה בהם חיו המעפילים עצמם.

מקורות מימון ההעפלה: הג'וינט ואירגונים יהודיים אחרים

בדפים הרבים של יומן המבצעים של המוסד לעלייה ב' אפשר לקרוא על הבעיות הכספיות של המוסד. השיחות הטלפוניות ממשרד המוסד בפאריס ואליו מלאה בקריאות למימון. הכתובת העיקרית לקריאות אלו היא "ברג", הוא פינו גינזבורג, גזבר המוסד בג'נבה. פעמים אין ספור מוזכר "השחור". הכוונה לג'ו שווארץ שהיה באותה שנה מנהל אירגון הג'וינט באירופה, אליו הופנו בקשות מימון רבות.

בעת מלחמת העולם השנייה פעלה ביישוב בארץ "מגבית ההתגייסות וההצלה", והיא היתה באותה עת אחד המקורות הכספיים של המוסד. הקריאה אל הציבור בארץ לתרום למגבית זו היתה פשוטה עד כדי בנאלית, כדברי שאול שאמר, כי הצלת יהודים קודמת לשיקולים כספיים: "אין שאלה של השקעות. כספיות במידה שיש סיכויים להצלה". הנחה זו שהיתה מיסודות המגבית בשנות המלחמה, הועתקה עתה, בשלהי המלחמה ואחריה, ישירות לצורכי ההעפלה. ההצלה נתפסת עתה כהצלת שארית הפליטה וכרוכה מעתה בעלייה. גולדה מאיר, המפוכחת והמעשית, היתה בתקופה היא מהמנהיגים שנתבעו לצאת לחוץ-לארץ כדי למצוא פתרונות מעשיים למימוש משאת נפש זו. נוכח התביעה להפעיל מגבית גדולה כדי לממן את ההעפלה העלתה גולדה, בין השאר, את ההשגות האלו: היישוב מיצה את כוחו בהתגייסות כספית לצורך ההעפלה. מספר המתחמקים מתרומה למגבית הולך ורב. והוסיפה: "חברי ההסתדרות. התרגלו במשך שש שנים לשמוע את הדברים היותר נוראים, ודוחות של דובקין על המצב במחנות העקורים-כבר לא כל-כך משפיע עליהם". למרות הקשיים החליט הוועד הפועל של ההסתדרות להמשיך במגבית ואף להגבירה.

משנכנסה פעילות ההעפלה לתנופה, חרגו הסכומים שנדרשו בהרבה מיכולתו של היישוב בארץ-ישראל. ספק הוא אם ניתן היה לגייס, גם בתקופות שבהן נתגלתה נכונות רבה ביישוב, סכומי עתק כאלה.

מקובלת היתה על מנהיגות תנועת העבודה האימרה: "בראשית היה המעשה", כלומר, המעשה קדם לרעיון. ואם כך - הדיון במקורות המימון להעפלה צריך להיות משני בחשיבותו, בהשוואה למטרה, כיוון שרק לאחר שקובעים מטרה מעשית יוצאים לחפש אחר המשאבים - הכסף.

מדיווח של שאול עולה, כי חלקה של הסוכנות היהודית במימון פעילות המוסד ב"תקופה זו לא עלה על 25% מכלל ההוצאות". הדובר הדגיש כי בתוך סכום זה, 25 האחוזים, נכללו הכספים שנאספו על-ידי "מגבית ההתגייסות וההצלה", ואלה שהוקצו על-ידי כל הגורמים הציוניים, עיריות ואירגונים כלכליים יישוביים. עם זאת מדפי יומן המבצעים ניתן להיווכח: החלק המכריע במימון ההעפלה נזקק לזכות אירגון יהודי-אמריקני - הג'וינט.

עוד בתקופה שלפני מלחמת העולם השנייה תמך הג'וינט בהעפלה. במהלך המלחמה הפך האירגון למממן העיקרי של ההעפלה, המועטת כשלעצמה. תמיכה מאסיבית של הג'וינט בהעפלה נתאפשרה עקב הנכונות הגדולה שגילו יהודי ארצות-הברית אחרי המלחמה לתרום ישירות למעשים שנועדו להצלת אחיהם באירופה.

הסיכום בין המוסד לבין הג'וינט היה רופף ובעל אופי מקומי, הוא לא גובש מעולם לכדי הסכם עקרוני כתוב וחתום. בקיץ 1945 התנהלו במקומות שונים באירופה, בארץ-ישראל ובארצות-הברית מגעים בין אנשי המוסד לבין נציגי הג'וינט. במגעים אלה נטלו חלק מטעם הג'וינט - ג'ו שווארץ, צ'רלס פאסמן, סאלי מאייר והרברט קצקי, ומצד המוסד - שאול, יוסף ברפל, פינז גינזבורג, וזאב שינד. פעמים נטלו חלק בדיונים גם הנציגים המקומיים של המוסד ברומניה ואיטליה. אין לכנות מגעים אלה משא-ומתן. שתי סיבות עיקריות לכך: האחת - הקשרים הפורמאליים של הג'וינט לנושאי ארץ-ישראל והעלייה נעשו באמצעות הסוכנות היהודית. גזבר הנהלת הסוכנות היהודית, אליעזר קפלן, היה היחיד שהוסמך להגיע לסיכומים כספיים עם הג'וינט. האחרת - לא היה זה מדרכו של שאול לעסוק בדקדוקי פורמאליזם, מה גם, שהיה לו בסיס להניח, שיחסו של קפלן אל דרך פעולתו של המוסד מסויג.

אנשי המוסד לא נכנעו להלכי-רוח של משבר. הם המשיכו ליזום ולפעול, בראשית 1946 הוחלט במרכז המוסד בפאריס לפתוח בתנופה חדשה. סוכם על ארבעה נתיבי פעולה: 1. רכישת אניות גדולות; 2. הרחבת הפעילות, דהיינו מציאת נמלי הפלגה נוספים באירופה המערבית וארצות הבלקאן; 3. עשיית מאמץ מחדש לגיוס כספים מהג'וינט, מהמוסדות הנבחרים וממקורות "יישוביים" נוספים; 4. טיפול בהשגת הלוואות מגורמים פרטיים, בארצות-הברית ובמדינות אירופאיות כאחת.

אומרים ועושים. בראשית 1946 הוטל על זאב שינד ("דני"), שפעל בארצות-הברית, לטפל ברכישת אניות עבור המוסד. כדי להתגבר על מכשולים ליגאליים ובאילוץ של שמירה על החשאיות, הוקמה בניו-יורק חברה פאן-אמריקנית, בשם F.B. החברה היתה קשורה עם מומחים בעלי ניסיון אשר שימשו כיועצים מקצועיים ותרמו מידיעותיהם לעניין המשותף. בלטו בהם מוריס גינזבורג, בן למשפחה העוסקת שנים רבות בעסקי אניות, וג'ו בוקסבאום. הם הגישו את עזרתם לשינד בכל לב וברוח לב.

הרכישה הראשונה היתה שתי [אוניות צי לשעבר] קורבטות קנדיות ששנת בנייתן 1944. התשלום, במזומנים, היה 150 אלף דולרים. בנוסף, סכום כזה בערך הושקע בהתקנתן והכשרתן לשאת על סיפון נוסעים. בעתיד יהפכו אלו לאניות המעפילים "יאשיהו וג'ווד" ו"הגנה".

את האנייה "פרזידנט וורפילד" - לימים, "אקסודוס" - אנייה שנבנתה בשנת 1928 רכש שינד באמצעות סוחר אניות יהודי, שמואל דירקטור. את 50 אלף הדולר הדרושים עבור הרכישה תרמו ידידי ההגנה בארצות-הברית. מקור כספי אחר היה קשור עם יהודים עתירי-הון בעלי לב פתוח באירופה עצמה.

ב-2 בדצמבר 1945 קרא סוכן ימי בשיחה טלפונית את יהודה ארזי לבוא לגנואה, כדי לראות בנמל ספינת מטען מברזל, במעמס 150 טונות, בעלת בטן גדולה ומרובעת, שאפשר להתקין בה מדפי-עץ רבים. ארזי היה מרוצה מן ההצעה, והשליש מייד דמי-קדימה על חשבון הרכישה. כאשר חתם על החוזה הבזיק רעיון במוחו: על האנייה להגיע לחופי ארץ-ישראל בליל 24 בדצמבר, ליל חג המולד. הוא סבר, כי שום משמר בריטי לא יצא בלילה שכזה לסיור, ולכן מרובים יותר הסיכויים שהפליטים ירדו אל החוף ללא תקלה. לכן דאג ארזי לזירוז ההכנות. באותו יום, לאחר שהבטיח לסוכן כי ירכוש את הספינה, חזר ארזי למילאנו והזעיק אליו את ישראל ליברטובסקי, שלהבת פרייאר ועדה סירני לטכס עצה כיצד ניתן להשיג את הכסף כדי לקנות את האנייה ולציידה. לצורך זה נזקקו ל-40,000 דולר במזומן. עדה סירני השיגה את הלוואה מאנשים פרטיים שנשיא הקהילה היהודיה באיטליה, רפאל קנטוני, הציגה בפניהם. היחה זו האנייה "אנדרטה" שלימים נודעה כאניית המעפילים "חנה סנש".

מכסף שגויס בארץ והועבר לאיטליה בפברואר 1946, נרכשה ב-50 אלף ליש"ט האנייה "פדה", אנייה בנפח של 650 טון שבנייתה נסתיימה זה עתה. האנייה נרכשה כביכול עבור אשה איטלקיה והעיסקה נרשמה על שמה. האישה ידעה את המטרה לשמה נרכשה האנייה ונאותה לכך. לימים תהיה אנייה זו מעורבת באחת מהפרשות המסעירות בתנועת ההעפלה, "פרשת לה-ספציה".

לגבי אנשי המוסד העיקר היה העשייה, כל שכן שמדובר על ביצוע החלטה מפורשת על הגברת התנופה. כאשר הוכרחו לפתור בעיות מיידיות, נטלו הלוואה וגלגלו חובות. פעם בפעם גילו נדבן מקומי, והטילו על קהילה יהודית לערוב לאשראי. החובות הלכו ותפחו, וכאשר החוב תפח עד ששוב לא היה ניתן לגלגלו באמצעות גזבר המוסד, נטלו את הערימה האימתנית של שטרי ההתחייבות שהצטברה והניחו אותה על פתחם של אנשי הנהלת הסוכנות – אליעזר קפלן ובן-גוריון.

מנהיגי היישוב והסוכנות לא היו מאושרים מהשיטה, אלא שיכולתם לזעום עליה היתה מוגבלת; הלא זו אותה שיטה שהנהיגו הם עצמם ביישוב למן ימי העלייה השנייה, וכאן הלא מדובר בעלייה שהיתה ציפור הנפש. אין לתאר הנהגה ציונית שאינה מותחת את עצמה עד כלות למען עליית יהודים ארצה.

המצוקה הכספית המתמדת הביאה את אנשי המוסד לחזור ולגלגל את שאלת. מקורות המימון של ההעפלה אל הג'וינט. הפעם מונחות היו ביסוד המשא-ומתן תוכניות שהביאו בחשבון, כי מספר המעפילים יעלה על 1,500 מעפילים לחודש. אותם מנהיגים בג'וינט שאהדו את דרך ההעפלה, חברו אל חברים בעלי דעה דומה בהנהלת הסוכנות ואלה נסתייעו באנשי המוסד. כתוצאה מהביורורים סוכם, ושוב בעל-פה, "מזכר הבנה" בין הג'וינט לבין המוסד.

לקראת הקונגרס הציוני הכ"ב הוכנה במרכז המוסד הצעת תקציב, שציקרה רכישת אניות במחיר כולל של מיליון דולר. אנשי המוסד היו מודעים לסדר הגודל של הצעתם, אך סברו כי שעת ההכנות לקונגרס היא שעה מתאימה להפעיל לחצים על מקבלי ההחלטות. זו השעה בה לא יתכחש אף מנהיג ציוני לעליית יהודים לארץ-ישראל. נציגי המוסד ידעו לנצל את השעה בהפעילם את מנהיגי היישוב והתנועה הציונית לשם הפעלת לחץ על הג'וינט, מה עוד שעתה מדובר בתוכנית של העברת עם על פני ימים למולדתו, ולא על "כמה ספינות קטנות המהוות טרף קל לבריטים". הג'וינט עמד בהתחייבותו. חלק ניכר מהסכום המובטח ב"הבנה" אכן הגיע לתועדתו. לגבי יתרת הסכום היו מחלוקות ופרשנויות. התנופה בהעפלה היתה לעובדה.

באחד מדיווחיו מזכיר שאול את העלויות של פעילות המוסד בתקופת המלחמה. על-פי סיכומי סך ההוצאות המנהליות של המוסד היה בשיעור של 3.2%, ואילו ההוצאות ששולמו עבור הקיום האישי של השליחים לא עלו על 1% מכלל תקציב המוסד. הדעת נותנת, כי סכום הוצאות זה - בו נכללו במשר הזמן גם קיום מערכת תקשורת ואחזקת סניפי משנה על-פני ארבע יבשות - גדל, אלא שעדיין ההוצאות הכבדות ביותר היו עבור רכישת אניות וציודן, ובצד אלו - השוחד. ההוצאות שקדמו לתקבולים, הכתיבו את קצב העבודה. בשיטת עבודה מסוג זה לא היה סיכוי למערכת כלכלית ממוסדת. התקציב שהוכן מאוחר יותר והתכוון לכסות את הגרעון תיאר מאזן שלילי, מאזן שהלך וגדל. הפער בין ההוצאות להכנסות לא נסגר.

המוסד הביא עמו לאוצר מדינת ישראל לכשקמה חוב כספי. אך מי יוכל להעריך את זכותו בהעלאת שארית הפליטה ובמאבק על הקמת המדינה?